UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

PROCESO DE ACREDITACIÓN 2019

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

PROCESO DE ACREDITACIÓN 2019

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO

ÍNDICE

CAPÍTULO I
VISIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

- Presentación Institucional 9
- Propósitos Institucionales y Sello Identitario 11
- La Actividad Académica 14
- Plan de Desarrollo Institucional al 2020 15

CAPÍTULO II
PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

- Antecedentes y Resultados de la Acreditación 2015 31
- Cumplimiento de Recomendaciones de la Resolución de Acreditación 31
- Cumplimiento del Plan de Mejoramiento 2015 – 2020 46
- Descripción y Análisis del Proceso de Autoevaluación Institucional 48

CAPÍTULO III
ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

- Organización y Estructura Institucional 55
- Desarrollo, Planificación y Evaluación Institucional 80
- Gestión y Desarrollo de las Personas 106
- Gestión de los Recursos Financieros 130
- Gestión de los Recursos Materiales 145
- Gestión de los Recursos Tecnológicos e Informáticos 152
- Evaluación General del Área de Gestión Institucional 162

CAPÍTULO IV

ÁREA DOCENCIA DE PREGRADO

- Propósitos, Objetivos y Organización de la Docencia 171
- Modelo Educativo Institucional 184
- Características y Perfil de Ingreso de los Estudiantes 194
- Desarrollo Curricular 201
- Innovación de la Docencia y Tecnologías Educativas 210
- Evaluación de la Docencia 217
- Oferta Académica y Admisión 221
- Acceso Inclusivo, Acompañamiento Académico e Interculturalidad 230
- Desarrollo y Participación Estudiantil 245
- Resultados del Proceso Formativo 252
- Evaluación General del Área de Docencia 258

CAPÍTULO V

ÁREA DE INVESTIGACIÓN

- Marco General, Propósitos y Políticas en Investigación 267
- Estructura Organizacional de la Investigación 277
- Recursos Institucionales para la Investigación 283
- Resultados de la Investigación 305
- Vinculación de la Investigación con Pregrado y Posgrado 333
- Vinculación Regional de la Investigación 342
- Evaluación General del Área de Investigación 352

CAPÍTULO VI

ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

- Marco General, Propósitos y Estructura de la Vinculación 361
- Políticas Institucionales para la Vinculación 369
- Mecanismos de Vinculación Institucional 375
- Recursos Institucionales para la Vinculación con el Medio 385
- Relación de las Actividades de Vinculación con las Demás Funciones Institucionales 389
- Resultados e Impacto de la Vinculación con el Medio 419
- Evaluación General del Área de Vinculación con el Medio 435

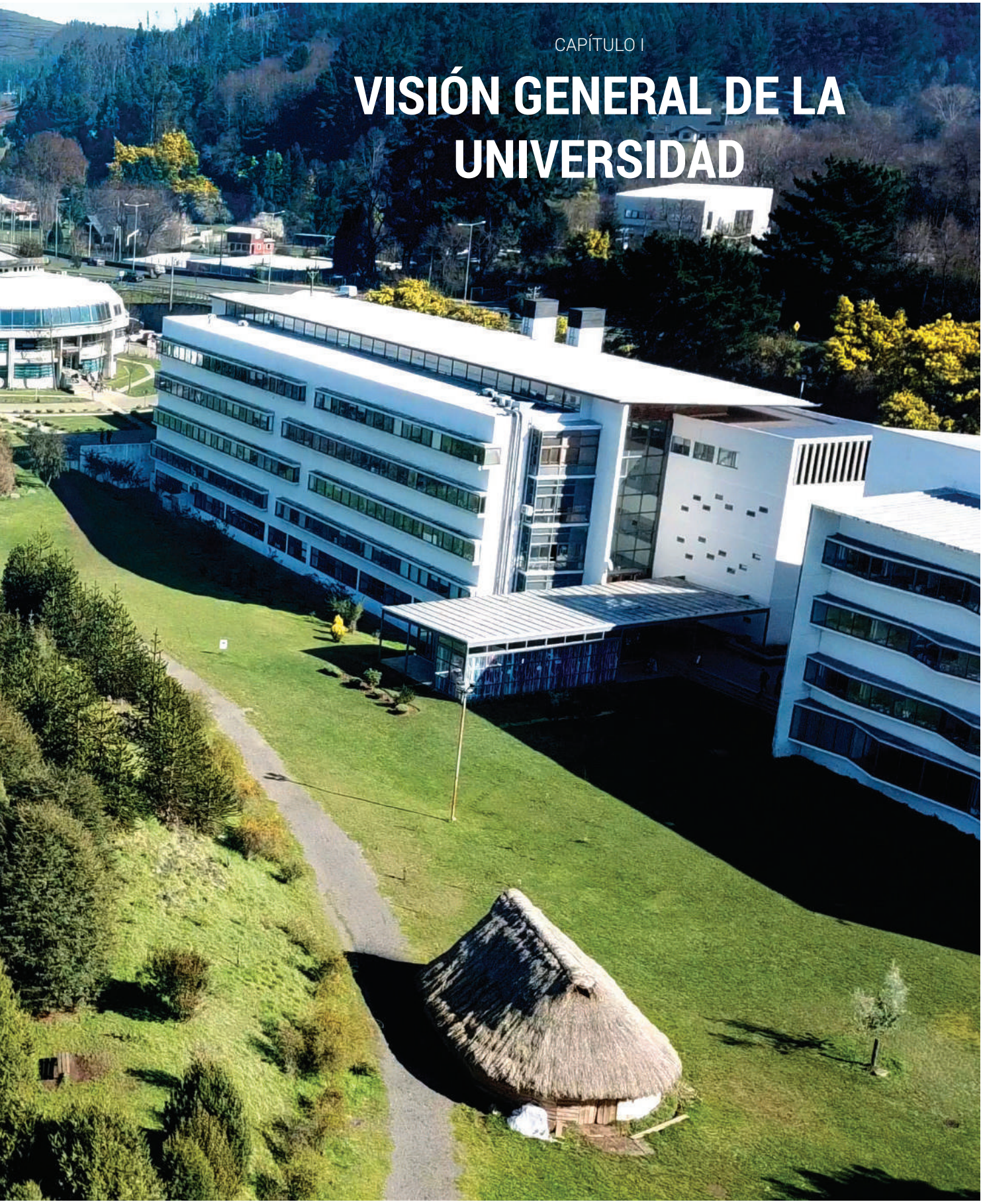
CAPÍTULO VII

PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

- Introducción 443
- Área Gestión Institucional 444
- Área Docencia de Pregrado 453
- Área Investigación 462
- Área Vinculación con el Medio 467

CAPÍTULO I

VISIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD



CAMPUS SAN JUAN PABLO II

CAPÍTULO I

VISIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL

La Universidad Católica de Temuco es una Universidad regional, católica, con fuerte vocación de servicio público, fundada el 8 de septiembre de 1959, por el Obispo Monseñor Alejandro Menchaca Lira[1]. Sus actividades lectivas se inician el primer semestre de 1960, en el centro de la ciudad de Temuco, constituyéndose en la primera institución de Educación Superior de la Región de La Araucanía, bajo el respaldo de la Pontificia Universidad Católica de Chile. En 1964 se traslada a la Avenida Alemania, Casona Malmus, actual Campus Monseñor Alejandro Menchaca Lira. Posteriormente, en 1971, agrega los terrenos del acceso norte de la ciudad, que hoy ocupan el Campus San Juan Pablo II y el Campus Dr. Luis Rivas Del Canto.

El año 1972 se transforma en Sede Regional de la Pontificia Universidad Católica de Chile, dedicada, fundamentalmente, a impartir carreras de Pedagogía. A mediados de los años '80 frente a la Parroquia Franciscana de Lourdes, actualmente el Campus San Francisco, se construyen nuevos edificios de docencia, la Biblioteca y el Aula Magna, que se convierten en centros de la actividad cultural de la ciudad. A fines de los ochenta, se incorporan cuatro carreras técnicas: Técnico Universitario en Acuicultura, Técnico Universitario Forestal, Técnico Universitario en Producción Agrícola y Técnico Universitario en Programación Computacional.

El 10 de julio de 1991, se oficializa la Autonomía de la Universidad Católica de Temuco y su ingreso al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCh). La obtención de la Autonomía le permite iniciar un proceso de ampliación de su oferta académica, incorporando las carreras y las disciplinas de: Antropología, Pedagogía Básica Intercultural, Derecho, Diseño, Ingenierías, Educación Parvularia, Educación Diferencial, Arte, Traducción, Trabajo Social y Medicina Veterinaria. Al año 2004 alcanza un total de 4.500 estudiantes.

Ese mismo año se toman importantes decisiones para la gestión institucional, como la incorporación de miembros externos como integrantes del Honorable Consejo Superior, el desarrollo de claustros ampliados para recoger la perspectiva de toda la comunidad en la planificación estratégica y presentarse al proceso piloto de acreditación desarrollado por la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado. A partir de estos análisis y resultados se aprueba el Plan de Desarrollo Institucional 2005-2010, que establece como prioridades la puesta en marcha de un nuevo modelo educativo para la Universidad, instalar capacidades institucionales para desarrollar la investigación; y mejorar las modalidades que refuercen su carácter Regional y Público. En este periodo la UC Temuco recibe una acreditación institucional por un periodo de 4 años en las áreas de docencia de pregrado y gestión institucional, la que es sentida por la comunidad universitaria como una señal de confianza en las transformaciones propuestas y en las capacidades demostradas en la evaluación.

A partir de esta etapa, los esfuerzos institucionales estuvieron dirigidos a instalar reformas de primera generación, tales como: la renovación de las arquitecturas curriculares, el fortalecimiento de los cuadros académicos, instalar reglamentos y sistemas de evaluación, profesionalizar las unidades de gestión y los sistemas institucionales, para dar sustentabilidad a un proyecto académico de complejidad creciente. Estos avances permitieron a la Universidad, obtener un buen resultado el año 2010 en su segunda acreditación institucional, logrando esta vez una acreditación por 5 años en tres áreas: Docencia de Pregrado; Gestión Institucional; y

1 Decreto N° 375 del Obispado de Temuco (Ver Anexo 19)

Vinculación con el Medio, lo que constituyó un respaldo al desarrollo del proyecto institucional y el de sus facultades.

A partir del año 2010 se puso en marcha el nuevo Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020, que recoge las decisiones estratégicas de la UC Temuco emanadas de sus claustros, buscando proyectar el desarrollo de sus funciones académicas y su proyecto universitario. En el ámbito de la docencia se propuso avanzar en la implementación de un continuo educativo entre niveles formativos; en cuanto a la investigación, el foco se puso en dar prioridad a la generación de productos de impacto regional, junto a la acreditación del área; en relación a la vinculación, se propuso contribuir desde la Universidad a la convivencia social y la ampliación de redes; y finalmente en gestión se propuso el refuerzo permanente de las capacidades físicas, financieras y organizacionales.

A partir de 2012, se incorpora el área de Ciencias de la Salud, con el afán de ampliar y robustecer el proyecto académico institucional con un sello distintivo, centrado en la persona, promoviendo la formación de profesionales de excelencia comprometidos con la prevención de la salud y el tratamiento de enfermedades, desde una perspectiva integral y con énfasis en atención primaria y salud familiar. Esta nueva área integró a cinco carreras: Fonoaudiología, Kinesiología, Terapia Ocupacional, Nutrición y Dietética y Tecnología Médica.

En el año 2013 la Universidad decide incorporar el área de Formación Técnica a su desarrollo académico, como una manera de aportar a la formación de estudiantes que buscan una opción formativa con foco laboral y de corto plazo, en el marco de un continuo educativo con la formación de pregrado. De este modo, a partir de marzo abre sus puertas la Facultad Técnica, que agrupa a las carreras técnicas existentes en la Universidad[2] y la nueva oferta compuesta por los programas de Administración de Empresas, Educación Parvularia, Preparación Física, Turismo y Prevención de Riesgos y Medio Ambiente.

Al presentarse al proceso de acreditación 2015 la Universidad mostraba evidencia de significativos avances, que incluían la renovación de todos sus currículos en el marco del nuevo Modelo Educativo y los lineamientos SCT-Chile; el refuerzo de los procesos y prácticas docentes por medio de la capacitación y el acompañamiento técnico; la ampliación de la oferta de carreras de las facultades, abriendo nuevas áreas de conocimiento pertinentes a las necesidades de la región; el perfeccionamiento y calificación de la planta académica para ampliar las capacidades de investigación científica y tecnológica; el refuerzo institucional de la función de extensión y vínculo, para incrementar el rol público y la articulación con la sociedad regional; la incorporación de nuevas capacidades directivas y profesionales en los equipos y procesos de gestión; la concreción de importantes inversiones en infraestructura y en el desarrollo de sus sistemas; y el posicionamiento entre sus pares en relación a su capacidad de innovación y su compromiso con la inclusión, la calidad y la equidad.

Con base en los avances anteriormente mencionados, la Universidad obtuvo una acreditación institucional por un periodo de cuatro años, vigente hasta el mes de junio de 2019, incorporando el área optativa de investigación, lo que permitió posicionarla entre un grupo acotado de Universidades que habían logrado certificar esta área. Este resultado permitió transmitir a la comunidad universitaria la concreción de un proyecto académico más consolidado y complejo, que debía prepararse a enfrentar nuevos y más importantes desafíos hacia el futuro.

2: Las carreras de Técnico Universitario en Acuicultura y Técnico Universitario en Producción Agropecuaria existían con antelación como parte de la oferta de la Facultad de Recursos Naturales.

Un hito relevante en el desarrollo de la Universidad en este periodo fue la implementación de los primeros doctorados de la institución, el Doctorado en Ciencias Agropecuarias y el Doctorado en Educación, este último en consorcio con las Universidades del Bio-Bio, Católica del Maule y Católica de la Santísima Concepción. Sus primeras versiones iniciaron en el año 2015. Se incorpora el Doctorado en Estudios Interculturales, iniciándose en el año 2017. Estos tres programas se encuentran acreditados ante la Comisión Nacional de Acreditación.

En el año 2015, con posterioridad a la obtención de la acreditación y en base a las conclusiones del proceso, se lleva a cabo el proceso de evaluación y actualización del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020, de modo de verificar y ajustar las decisiones y objetivos estratégicos de cara a una segunda fase en su implementación en un nuevo escenario del sistema de educación superior. A partir del proceso de evaluación y actualización del Plan de Desarrollo Institucional al 2020, la Universidad ha buscado generar en forma consistente los soportes adecuados para cumplir con los objetivos institucionales de otorgar una formación amplísima a sus estudiantes y promover una producción científica acorde a las necesidades de la región y vincular la Universidad con sus habitantes.

Durante los últimos años la Universidad ha alcanzado importantes logros en su proyecto académico-institucional. Entre estos:

- La profundización del diálogo con la Comunidad Universitaria en torno al sello y los valores institucionales que dan sentido al trabajo que desarrolla.
- La generación de capacidades institucionales para atender a una población estudiantil diversa, heterogénea y académicamente desafiante, posicionándo a la Universidad como un referente en inclusión educativa.
- El fortalecimiento de los cuadros académicos en las distintas áreas cultivadas, incrementando con ello la masa crítica y la creación y acreditación de programas de doctorado que evidencian la madurez institucional.
- El impulso y promoción de una investigación sostenida, en ámbitos relevantes del desarrollo regional, con foco en la generación de productos de impacto y validados por la comunidad científica.
- El proceso de internacionalización de la Universidad, que ha potenciado el intercambio tanto académico como estudiantil con distintas Universidades del orbe.
- El incremento de la solvencia económica para dar soporte a un mayor crecimiento y complejidad del proyecto universitario.

Estos -entre muchos otros avances institucionales- le han otorgado a la Universidad un mejoramiento de su posición en el sistema de educación superior, lo que ha sido confirmado por los estudios de posicionamiento encargados por la Universidad durante el segundo semestre de 2017 a nivel de la macro zona sur.

Propósitos institucionales y sello identitario

Los propósitos institucionales se encuentran establecidos en tres documentos principales: Estatutos Generales de la Universidad Católica de Temuco[3]; el Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020, en su versión actualizada al 2016[4]; y el documento Ser y Quehacer de la Universidad Católica: marco inspirador y principios orientadores de la Universidad Católica de Temuco[5], el que actualmente se encuentra en proceso de ajuste y actualización.

En cuanto a los Estatutos Generales, se establece que la Universidad ha sido fundada en el espíritu del evangelio, para servir a la Iglesia y a la sociedad promoviendo la dignidad humana, la enseñanza, la investigación, la cultura y ofreciendo diversos servicios a la comunidad local, nacional e internacional. Con objeto de cumplir este propósito institucional, los mismos Estatutos Generales definen como actividades básicas el cultivo de las ciencias, de las artes y demás manifestaciones del espíritu, como asimismo la formación de profesionales y graduados.

Como parte de su condición académica, los Estatutos Generales definen la autonomía de la Universidad como el derecho institucional a decidir por sí misma, conforme a sus estatutos y reglamentos, todo aquello que concierne al cumplimiento de sus finalidades, incluyendo el modo de llevar a efecto sus funciones sustantivas y la libre disposición de sus recursos.

El Plan de Desarrollo Institucional al 2020, responde a estos elementos centrales de su identidad y quehacer, con la definición consensuada de sus rasgos y aspiraciones contenidas en la misión y visión institucional.

Misión institucional

La Universidad Católica de Temuco ha sido fundada por la Iglesia Católica, en el espíritu del Evangelio de Jesucristo y el Magisterio de la Iglesia, para servir a la sociedad de La Araucanía y la macro región sur del

3 Decreto de Gran Cancillería 08/2014 (Ver Anexo 20)
4 Decreto de Rectoría 32/2016 (Ver Anexo 21); Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020 (Ver Anexo 2)
5 Documento: Ser y Quehacer de la Universidad Católica: Marco inspirador y principios orientadores de la Universidad Católica de Temuco. Vice Gran Cancillería (Ver Anexo 18)

país, dedicándose desde sus inicios a "la formación amplísima de los futuros profesionales, al cultivo de las ideas que abren nuevos surcos al saber, y a la investigación que perfecciona la vida y las instituciones, generando nuevos horizontes y posibilidades a su gente y sus territorios".[6]

Para desarrollar su misión:

- Se funda en un modelo educativo humanista cristiano que ofrece una sólida formación académica y ética a sus estudiantes, futuros profesionales dispuestos a servir y construir una sociedad más justa, desarrollada y solidaria.

- Cultiva y produce conocimientos para el mejor desarrollo de La Araucanía y la macro región sur, buscando constantemente la verdad, el bien y la belleza en un fecundo diálogo con la fe, a la luz de las orientaciones del Magisterio de la Iglesia.

- Se vincula con su entorno social para comprender y contribuir a la solución de sus problemáticas, desafíos y aspiraciones, inspirada en la Doctrina Social de la Iglesia.

Visión institucional

Al año 2020 la Universidad Católica de Temuco será una Universidad regional de excelencia, reconocida nacionalmente por su calidad académica, por su contribución a la solución de los problemas regionales y al desarrollo sustentable de La Araucanía y la macro región sur, desde una concepción cristiana del hombre y de la sociedad.

Ser y Quehacer de la UC Temuco: Marco inspirador y principios orientadores

Las definiciones y propósitos del quehacer institucional en la Universidad Católica de Temuco son herederas de dos vertientes confluyentes: la tradición universitaria, que reconoce el valor sustantivo a las funciones esenciales de formación, investigación y vínculo con la comunidad; y las orientaciones del magisterio de la Iglesia y su doctrina social, que iluminan y cualifican su producción intelectual, artística, científica y técnica desde una visión cristiana del hombre y de su sociedad.

En cuanto Universidad, contribuye de modo riguroso y crítico al reconocimiento efectivo de la dignidad humana y al desarrollo de la herencia cultural mediante la docencia, la investigación y los diversos servicios que se ofrecen a la comunidad[7].

En cuanto Católica, su inspiración humanista y cristiana está en el centro de sus actividades como una prioridad del Plan de Desarrollo Institucional que se explicita en su proyecto formativo y se expresa en la vida de la misma comunidad universitaria llamada a ser auténticamente humana según el espíritu de Cristo.

En cuanto Regional, asume las características de la macro región sur, particularmente la interculturalidad, entendida como reconocimiento del otro y de su cultura, y busca responder a los desafíos de su contexto mediante programas formativos relevantes, producción de conocimientos sociales pertinentes y prestación de servicios para el mejor desarrollo de La Araucanía.

Los principios transversales que permiten orientar las actividades al interior de la Universidad son:

Construir comunidad, lo que se traduce en la promoción de un estilo de gestión y de vida universitaria caracterizado por los criterios pastorales de comunión y participación.

Cultivar el diálogo, que se materializa en una triple perspectiva: como herramienta didáctica; la promoción del diálogo fe-razón, fecundizando el trabajo interdisciplinario propio de la academia; diálogo intercultural como nota característica de la Universidad en razón de la condición interétnica de su región.

Participar en la misión evangelizadora de la Iglesia, entendiéndose como presencia de la Iglesia en el ámbito universitario, contribuyendo a servir en los diversos ámbitos de la vida social y generando proyectos que concreticen los valores religiosos y éticos propios de una visión cristiana del hombre.

Vivir la opción por lo pobres, lo cual implica que al interior de la comunidad se vive la opción preferencial por los más desfavorecidos o por quienes se encuentran en una posición de desventaja, en coincidencia con las características de la Iglesia Latinoamericana.

La Universidad ha buscado dar expresión y concreción al compromiso de vivenciar los valores que la inspiran como una institución católica, profundizando en la comprensión compartida del sello institucional y reforzando esta dimensión en la cotidianeidad del quehacer de la comunidad de estudiantes, académicos, directivos, profesionales, administrativos y auxiliares.

El trabajo de la Vice Gran Cancillería en este ámbito ha permitido dar centralidad a la misión y valores institucionales por medio de varias acciones e instancias en la Universidad:

6 Tomado del Decreto de Fundación N° 375 del 8 de septiembre de 1959 y firmado por el Obispo de la Diócesis de San José de Temuco, Monseñor Alejandro Menchaca Lira.
7 Constitución Ex Corde Ecclesiae. (ExCE, 12). Tomado de documento Ser y Quehacer de la Universidad Católica. Marco inspirador y principios orientadores de la Universidad Católica de Temuco.

El voluntariado, inspirado en los principios de la Doctrina Social de la Iglesia, como son la dignidad de la persona, el bien común, la subsidiariedad y la solidaridad; es, además, el modo de vivenciar el valor institucional del respeto por la diversidad, acercándose a diferentes realidades. Constituye un espacio de participación abierto que convoca a todos los miembros de la comunidad universitaria quienes, motivados por el servicio generoso y gratuito a los demás, asumen sus acciones con la conciencia de contribuir a la transformación de la sociedad y a mayores niveles de justicia social.

Este último año el voluntariado ha logrado un gran dinamismo, con la conformación de 10 agrupaciones en que participan alrededor de 400 voluntarios. Entre ellas, el voluntariado pastoral integrado por 40 estudiantes que acompañan a las niñas de los hogares de la Fundación La Frontera y, además, llevan a cabo un trekking con sentido reflexionando sobre el cuidado de la casa común. Asimismo, se ha establecido un Consejo de Voluntariado, integrando a representantes de cada agrupación y se han diversificado las iniciativas, en base a una priorización de necesidades regionales, tales como las actividades de apoyo a adultos mayores y la creación de una agrupación de apoyo a migrantes haitianos.

El impulso de esta área ha generado la necesidad de avanzar en la implementación de la Escuela de Voluntarios, instancia de apoyo a la formación y desarrollo para los voluntarios de la Universidad, de modo de continuar trabajando en la diversificación de iniciativas y el incremento de voluntarios dispuestos a trabajar por una región más justa, más fraterna y solidaria.

Por su parte, la pastoral de la Universidad es un servicio a la misión institucional, acompañando los procesos de fe de cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria, favoreciendo el encuentro fraterno cuyo fundamento es el encuentro con la persona de Jesús. Su objetivo es promover el diálogo entre Evangelio y cultura mediante una acción pastoral sistemática, orgánica y permanente. Lo anterior se desarrolla a través de consejos pastorales y las capellanías presentes en las diversas facultades y Vicerrectorías, participando en los actos de la vida institucional, los procesos de catequesis sacramental, celebraciones eucarísticas semanales y otros actos litúrgicos, formación personal y acompañamiento espiritual.

En el trabajo pastoral, alcanzan especial relevancia: (a) los Seminarios sobre Diálogo Fe - Cultura por Facultad, orientados a reflexionar el trabajo académico desde la perspectiva del sello institucional como un elemento enriquecedor y distintivo del quehacer la Universidad; (b) las Misiones de los jóvenes durante el período de veranoenlalocalidaddeErcilla,destinadasareforzary animar a la comunidad, llevando la palabra de Dios; y (c) el trabajo con la Escuela de formación de líderes Oscar Romero, como un espacio que ayuda a la formación y al discernimiento cristiano para un liderazgo político en el contexto de la realidad intercultural en territorio mapuche.

En el ámbito de la Gestión y Vida Universitaria, la Dirección de Integración contribuye a la vivencia de los principios transversales que permiten orientar las actividades al interior de la comunidad. Lo anterior, principalmente a través del acompañamiento a los equipos para reflexionar el documento Ser y Quehacer y a partir de ello establecer un plan de trabajo propio de cada unidad.

Resulta destacable en este ámbito la instalación de una Jornada Anual de Reflexión sobre la Identidad y Sello de la institución que se ha celebrado ya en dos oportunidades, con una participación masiva de la comunidad universitaria. Esta instancia aspira a convertirse en una invitación a toda la comunidad universitaria a re-pensar la institución desde lo más profundo de su proyecto, desde su alma.

Algunas de las conclusiones de la jornada 2017 fueron:

- Equilibrar adecuadamente las oportunidades que brindamos a nuestros estudiantes, sin caer en una perspectiva paternalista.
- Avanzar en el trabajo en torno a la migración, que poco a poco se convierte en un fenómeno de mayor complejidad para la región.
- Fortalecer el diálogo como herramienta central para el logro del acercamiento entre los equipos y sus jefaturas; entre los estudiantes y sus docentes; y, entre equipos pertenecientes a distintas unidades.
- Promover que la dimensión espiritual incida y apoye el discernimiento permanente sobre el sentido de lo que hacemos como institución católica.
- Perfeccionar los canales de comunicación institucionales, formales e informales, que deben aportar a esta mayor comprensión del alcance e impacto de nuestra labor.
- Involucrar a toda la comunidad universitaria con los urgentes desafíos que aquejan a la región, especialmente el tensionamiento del tejido social, la exclusión y la pobreza, el rezago en la educación, las desigualdades sociales.

- Promover una cultura de respeto y cuidado de nuestro entorno, desde nuestros espacios de trabajo y prácticas laborales, en consistencia a la interpelación del Santo Padre en su encíclica Laudato Sí.

Durante el mes de agosto de 2018, se efectuó la segunda Jornada de Sello, con la presencia inspiradora del profesor Nelson Reascos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, con su conferencia "la otredad, la ética intercultural y la Universidad" y con un segundo momento que implicó el trabajo de los equipos directivos de la Universidad en torno a la promoción del diálogo como principio institucional. Al momento de la redacción del presente informe los equipos de la Vice Gran Cancillería se encuentran procesando las conclusiones para incorporarlas en el trabajo de actualización del documento Ser y Quehacer.

La actividad académica

Al año 2018 la Universidad imparte 54 programas, entre ellos, 43 carreras de pregrado, 9 programas de nivel técnico, un Plan Común de Ingeniería Civil y un Bachillerato en Ciencias y Humanidades. En ellas se atiende a un total de 10.646 estudiantes, de los cuales 942 corresponden a estudiantes de nivel técnico. Además, la Universidad imparte 13 programas de magíster con una matrícula de 316 estudiantes; y 3 doctorados con una matrícula de 30 estudiantes.

En cuanto a las actividades de investigación contabilizadas para el año 2017, la Universidad cuenta con 139 publicaciones indexadas en bases de datos WoS, 84 publicaciones en SciELO y 173 publicaciones en Scopus. En relación a los proyectos prioritarios, entre el 2014 y 2017 la Universidad ha adjudicado 39 proyectos FONDECYT regulares y de iniciación como institución principal; 8 proyectos FONDEF; 12 FONDEF VIU en etapa 1 y 5 en etapa 2; y 6 patentes concedidas.

Estas actividades académicas son sostenidas por un equipo académico constituido por 487 jornadas completas equivalentes, 156 de las cuales cuentan con grado de doctor. Asimismo, para el desarrollo de las actividades administrativas y profesionales de apoyo y soporte a la academia se cuenta con una planta de 407 personas. El personal contratado en el marco de proyectos específicos asciende a 99 personas.

Las actividades de docencia, investigación y extensión se desarrollan fundamentalmente en las siguientes facultades:

La Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño cuenta con una población de 398 estudiantes, atendidos por 28 académicos JCE. Esta unidad académica entrega en sus aulas una formación integral de calidad a estudiantes del área de las Arquitectura, Artes Visuales y Diseño. Imparte las carreras Arquitectura, Licenciatura en Artes Visuales, Diseño Industrial y Diseño Gráfico.

La Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Administrativas acoge a 1.472 estudiantes y a 38 académicos JCE. Esta unidad se dedica a formar profesionales con identidad cristiana y sentido ético, con sólidos conocimientos de los aspectos centrales de las disciplinas del Derecho, Ciencias Económicas y Administrativas. Cuenta con los programas de Derecho, Ingeniería Comercial y Contador Auditor.

La Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades, integrada por 72 académicos JCE que atienden a una población de 888 estudiantes de pregrado. Las carreras impartidas son Antropología, Arqueología, Ciencia Política, Administración Pública, Sociología, Traducción Inglés-español y Trabajo Social.

La Facultad de Educación cuenta con 2.036 estudiantes de pregrado, atendidos por un equipo académico integrado por 93 académicos JCE. La Facultad imparte 11 carreras de nivel básico y medio: Educación de Párvulos, Pedagogía en Educación Básica con Mención, Pedagogía en Educación Básica Intercultural en Contexto Mapuche, Pedagogía en Educación Diferencial NEET y Deficiencia Mental, Pedagogía en Educación Física, Pedagogía en Historia, Geografía y Ciencias Sociales, Pedagogía en Inglés,Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación, Pedagogía Media en Ciencias Naturales y Biología, Pedagogía en Religión en modalidad paralela y Pedagogía Media en Matemática.

La Facultad de Ingeniería, con 1.592 estudiantes atendidos por un cuerpo académico de planta de 69 académicos JCE. Está orientada a la formación integral, rigurosa y ética de profesionales en los programas: Ingeniería Civil Ambiental, Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Civil Química, Ingeniería Civil en Informática, Ingeniería Civil Plan Común, Ingeniería Civil Geológica, Geología e Ingeniería Civil en Obras Civiles.

La Facultad de Recursos Naturales cuenta con 1.051 estudiantes de pregrado y un cuerpo académico integrado por 86 académicos JCE. Desarrolla un gran número de actividades de investigación, impartiendo, en el ámbito de la formación profesional las siguientes carreras: Agronomía, Medicina Veterinaria, Ingeniería en Recursos Naturales Renovables, Geografía e Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente.

La Universidad Católica de Temuco en el año 2013 consciente de los nuevos requerimientos profesionales de la región, la demanda por técnicos calificados en las

más diversas áreas del desarrollo de nuestras industrias, ha organizado las carreras técnicas de la Universidad en una nueva unidad académica denominada *Facultad Técnica*. Esta Facultad cuenta con una planta de 22 académicos JCE, incluyendo docentes pertenecientes a las facultades de Recursos Naturales, Educación e Ingeniería. Atiende a una población estudiantil de 942 estudiantes en las carreras de: Técnico Universitario en Acuicultura, Técnico Universitario en Administración de Empresas, Técnico Universitario en Educación Parvularia, Técnico Universitario en Preparación Física, Técnico Universitario en Producción Agropecuaria, Técnico Universitario en Turismo, Técnico Universitario en Redes y Telecomunicaciones, Técnico Universitario en Topografía y Geomensura; y Técnico Universitario en Construcción y Obras Civiles.

La *Facultad de Ciencias de la Salud*, es fruto del compromiso asumido con la región y el país por parte de la Universidad Católica de Temuco en mejorar los niveles de acceso y calidad de salud, especialmente para las personas de menores recursos, desde una perspectiva preventiva, familiar e intercultural. La Facultad cuenta con 1.972 estudiantes atendidos por un equipo académico de 58 académicos JCE. Imparte las carreras de Fonoaudiología, Kinesiología, Nutrición y Dietética, Tecnología Médica, Terapia Ocupacional y Psicología.

La *Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía* es una comunidad académica que contribuye al fortalecimiento de la identidad y misión de la Universidad. Favorece el diálogo fe y cultura; contribuye a la formación de personas, en las carreras de pregrado de la Universidad, a través de asignaturas de servicio a las otras facultades, suscitando el compromiso de los estudiantes con el bien común, la dignidad humana y el medioambiente, abiertas al diálogo y que valoren la diversidad; todo esto, en un esfuerzo permanente de trabajo interdisciplinario. Mantiene una colaboración cercana con la Facultad de Educación en la formación de Profesores de Religión en el programa de Pedagogía en Religión en Modalidad Paralela.

Plan de Desarrollo Institucional al 2020

Decisiones estratégicas

Transcurridos cinco años desde la puesta en marcha del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020 se realizó un proceso de evaluación de medio término de su implementación y los resultados alcanzados en el periodo, considerando el producto del trabajo de autoevaluación interna desarrollado en el marco de la acreditación institucional del año 2015.
Este proceso de evaluación intermedia contempló una revisión y análisis exhaustivo del cumplimiento de los indicadores y metas establecidos en la planificación institucional, así como el nivel de logro por cada uno de los hitos comprometidos en las tareas directivas de la institución. Asimismo, la dirección superior impulsó diversas jornadas de discusión y análisis por parte del equipo directivo ampliado de la Universidad, contando con la participación de académicos con amplia trayectoria en gestión de la educación superior.

A partir de los resultados de esta evaluación intermedia, se desarrolló una actualización de las decisiones y objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo, con el propósito de dar concreción a los propósitos institucionales, perfilar adecuadamente los proyectos en marcha y prepararse para enfrentar las exigencias de un nuevo escenario en educación superior.

En consonancia con lo anterior, se ajustaron de 5 a 6 las decisiones estratégicas de la Universidad Católica de Temuco con un horizonte al año 2020.

I. Diversificar y articular en un continuo educativo de calidad la oferta formativa.

La Universidad ha decidido diversificar, aumentar y articular su oferta formativa en un continuo educativo que responda con eficacia y calidad a las necesidades de formación profesional y técnica, para contribuir a la promoción humana, a la movilidad social y al desarrollo económico, social y cultural de la región de La Araucanía y la macro región sur.

II. Incrementar las oportunidades formativas a estudiantes de la región, favoreciendo su inclusión, permanencia y egreso efectivo en un marco de equidad.

La Universidad sostendrá y profundizará su política de inclusión, promoviendo el ingreso de estudiantes en situación de vulnerabilidad o discapacidad, brindando los apoyos necesarios para favorecer sus procesos formativos y eliminar las barreras que interfieren en su desarrollo académico.

III. Priorizar la producción intelectual que, en base al diálogo ciencia-fe-cultura, permita enfrentar los dilemas presentes en La Araucanía.

La Universidad Católica de Temuco ha decidido priorizar la producción científica e intelectual con impacto en los dilemas y desafíos que mantienen en una posición rezagada a la región, desde un diálogo fecundo entre Ciencia, Fe y Cultura. Lo anterior implica, potenciar las capacidades académicas y los recursos institucionales en investigación de alta productividad y desarrollar

en las facultades investigación, producción intelectual y creación artística reconocida por las comunidades científicas y disciplinarias, que impacten en la calidad de vida de las personas la sociedad y el territorio.

IV. Perfeccionar la interlocución con actores regionales para mejorar la calidad de vida y convivencia social en esta región multicultural.

La Universidad Católica de Temuco ha decidido fortalecer la extensión y el vínculo con el medio e incrementar su presencia y compromiso con la generación de bienes públicos, para contribuir académicamente al fortalecimiento de la calidad de vida, la amistad cívica, la convivencia ciudadana, el desarrollo económico, humano y social en este entorno multicultural.

V. Ampliar y robustecer nuestra participación en redes internacionales, nacionales y regionales.

La Universidad ha decidido ampliar y robustecer su participación en redes, para incrementar las capacidades institucionales que permitan el cumplimiento de los nuevos proyectos académicos y metas. A nivel internacional, afianzando la vinculación con centros e institutos con los que existe cooperación y con otros que sean convergentes con los focos estratégicos de desarrollo institucional. En el plano nacional, consolidando los actuales vínculos con el mundo académico, social y productivo. En el ámbito regional, fortalecer la extensa red de conversaciones y trabajo conjunto con instituciones educativas, públicas, eclesiales, sociedad civil y empresarial.

VI. Actualizar la estructura organizacional y las capacidades institucionales.

Para enfrentar sosteniblemente el aumento del tamaño y la complejidad del proyecto universitario, la institución decidió incrementar las capacidades institucionales en cuatro ámbitos: competencias del personal; estructura organizacional; recursos institucionales y desarrollo organizacional. Implementando un programa permanente de desarrollo organizacional y gestión del cambio, que asegure la instalación de capacidades, el mejoramiento continuo de procesos y estructuras de la Universidad.

En forma consistente a las decisiones estratégicas, los objetivos estratégicos institucionales quedaron establecidos del siguiente modo:

Objetivo estratégico n° 1: Consolidar la calidad de la docencia pasando a una segunda fase del modelo educativo con foco en la ampliación, diversificación y articulación en un continuo educativo, incrementando las competencias formativas de los profesores y generando nuevas capacidades de gestión de la docencia.

Objetivo estratégico n° 2: Desarrollar producción intelectual, creación artística e investigación de impacto regional que promueva el diálogo ciencia, fe y cultura y responda a las necesidades y problemáticas del contexto socio-productivo, así como a las exigencias de la comunidad científica nacional e internacional.

Objetivo estratégico n° 3: Fortalecer la extensión y el vínculo para incrementar la contribución de la Universidad al desarrollo humano de La Araucanía y la macro región sur del país y para potenciar su presencia en el territorio.

Objetivo estratégico n° 4: Fortalecer el programa de desarrollo de las personas para mejorar su calidad de vida, la cultura organizacional, el ambiente laboral y la vivencia permanente del sello institucional.

Objetivo estratégico n° 5: Fortalecer, conforme a la misión institucional, el desarrollo de los estudiantes, para mejorar la calidad de su experiencia universitaria y facilitar su transición al mundo del trabajo.

Objetivo estratégico n° 6: Incrementar las capacidades institucionales que permitan posicionar a la Universidad en sus distintos ámbitos de desarrollo.

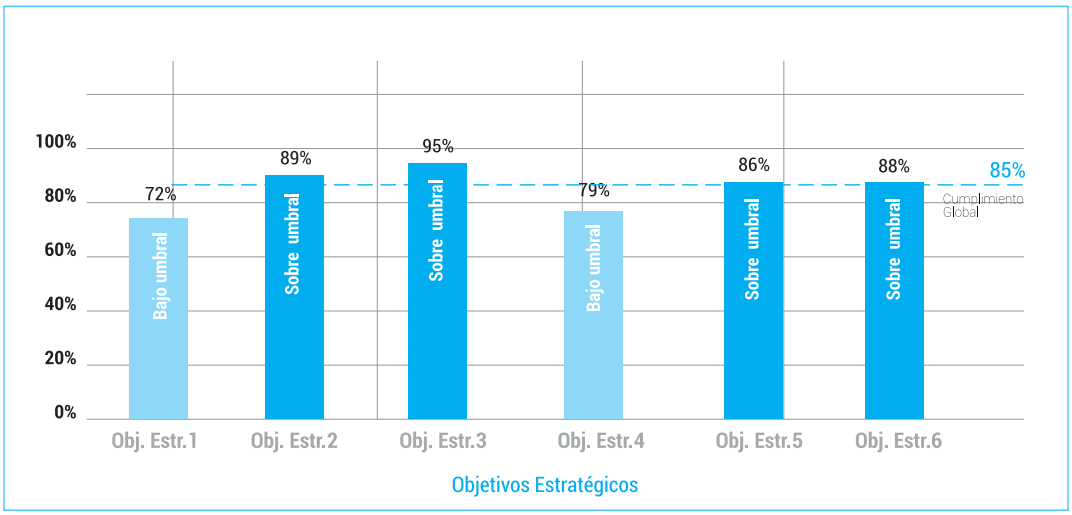
Los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional ajustado en 2015 fueron traducidos y operacionalizados en el grupo de proyectos que componen los portafolios de proyectos estratégicos de gobierno y facultades, a los que le fueron asignados plazos, metas y responsabilidades.

Avances en relación al Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020[8]

El portafolio de proyectos estratégicos contribuye directamente al cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional al 2020, ya que cada acción de los portafolios estratégicos se asocia a uno o múltiples objetivos específicos de los objetivos estratégicos del PDI.

8 Reporte de avance Portafolio Estratégico Institucional. Dirección de Planificación y Análisis Institucional, Dirección General de Gestión Institucional. Octubre de 2018 (Ver Anexo 22)

Figura 1: Cumplimiento por objetivo estratégico del PDI, según avance a julio 2018



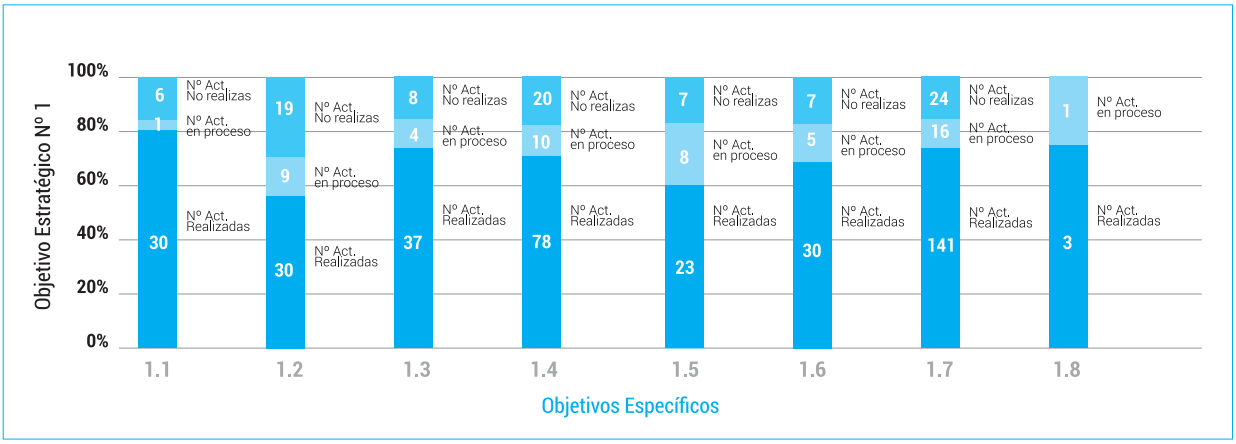
Fuente: *Dirección de Planificación y Análisis Institucional, Dirección General de Gestión Institucional*

El Plan de Desarrollo Institucional, registra un cumplimiento del 85% de las actividades comprometidas a julio de 2018, lo que representa un 38% de cumplimiento de lo comprometido al año 2020. Es importante destacar que el nivel de cumplimiento, tanto a julio de 2018 como al año 2020 corresponde a las actividades comprometidas desde la creación de los portafolios hasta el cierre del periodo, por lo tanto dicho periodo para las facultades corresponde a la ventana 2017-2020 y para las Vicerrectorías a la ventana 2016- 2020. Cabe hacer notar que, en el caso de las acciones comprometidas entre 2010 y 2015, el nivel de avance reportado en la evaluación de las tareas directivas alcanzó un 88%. Las acciones en rezago fueron reintroducidas en los actuales portafolios de proyectos.

El mayor avance se registra en el objetivo estratégico 3, relacionado a extensión y vínculo de la Universidad, seguido por el objetivo estratégico 2 referido a investigación y producción científica. El objetivo estratégico 1, relacionado a docencia, es el que presenta el menor nivel de avance en su medición, fundamentalmente porque es el portafolio que agrupa la mayor cantidad de actividades en el período.

En cuanto al objetivo estratégico 1 presenta un avance del 72% de las actividades comprometidas a julio de 2018. Los mayores avances se registran en el objetivo específico 1.1, que apunta a favorecer el continuo educativo y la integración de los niveles técnicos, profesionales y de posgrado (81%) y el menor avance lo registra el objetivo 1.2 que busca consolidar la formación técnica ofrecida a jóvenes y a trabajadores (56%). Al año 2020, el objetivo presenta un avance de 38% de las actividades comprometidas.

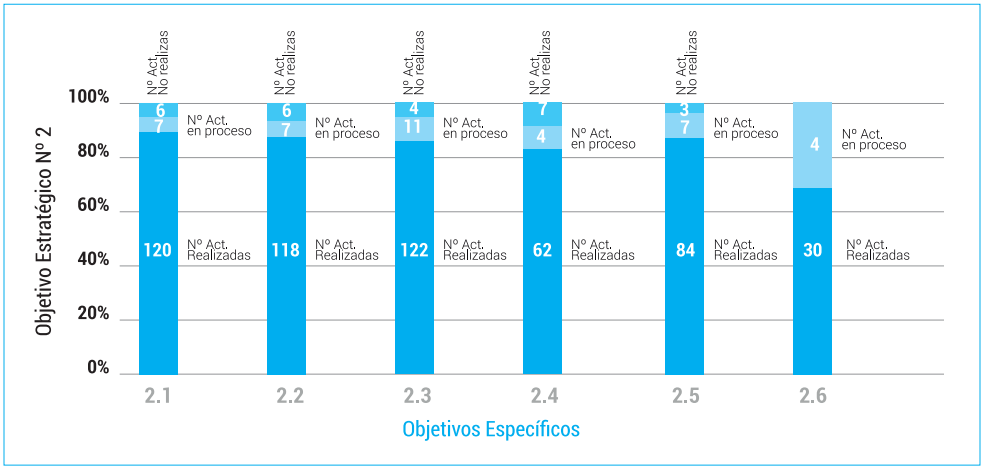
Figura 2: Cumplimiento de objetivo estratégico N°1, según avance a julio de 2018



Fuente: *Dirección de Planificación y Análisis Institucional, Dirección General de Gestión Institucional*

El objetivo estratégico 2 presenta un avance del 89% de las actividades comprometidas a julio de 2018. Los objetivos específicos 2.1 y 2.2 tienen un cumplimiento del 90% de las actividades comprometidas, los cuales se refieren al fortalecimiento de la producción científica en base a la contribución de los distintos campos disciplinarios y al fortalecimiento de la producción intelectual y artística pertinentes al entorno, respectivamente. El objetivo estratégico 2.4 relacionado a redes nacionales e internacionales de colaboración es el que presenta el menor avance de las actividades comprometidas, registrando un 85%. Este objetivo estratégico registra un avance del 36% de las actividades comprometidas al año 2020.

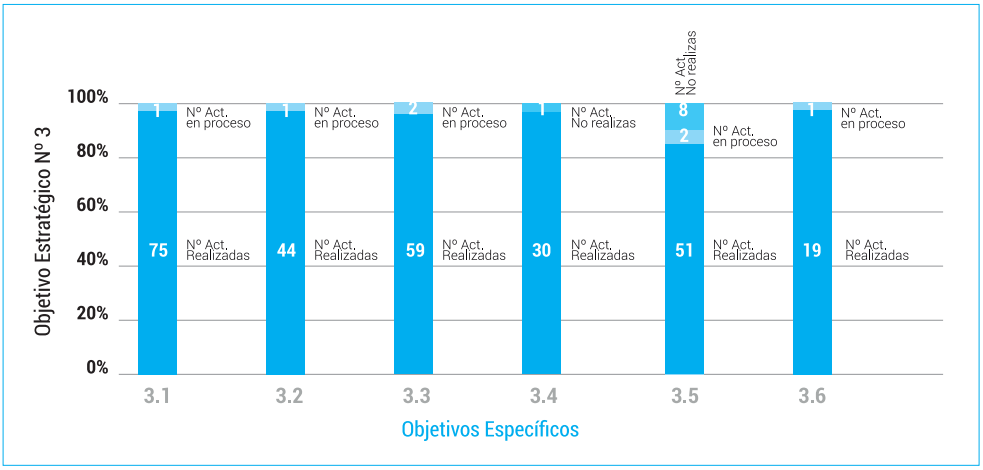
Figura 3: Cumplimiento de objetivo estratégico N°2, según avance a julio de 2018



Fuente: *Dirección de Planificación y Análisis Institucional, Dirección General de Gestión Institucional*

El objetivo estratégico 3 registra un cumplimiento del 95% de las actividades comprometidas a julio de 2018. El mayor avance se registra en el objetivo específico 3.1, orientado a impulsar programas y acciones que promuevan la interlocución pública y el diálogo intercultural con distintos actores sociales (99%). El cumplimiento más bajo se registra en el objetivo 3.5 relacionado a consolidar la vinculación con centros e instituciones de excelencia regionales, nacionales e internacionales (84%). El 32% de las actividades comprometidas a 2020 en el marco de este objetivo estratégico se encuentran realizadas.

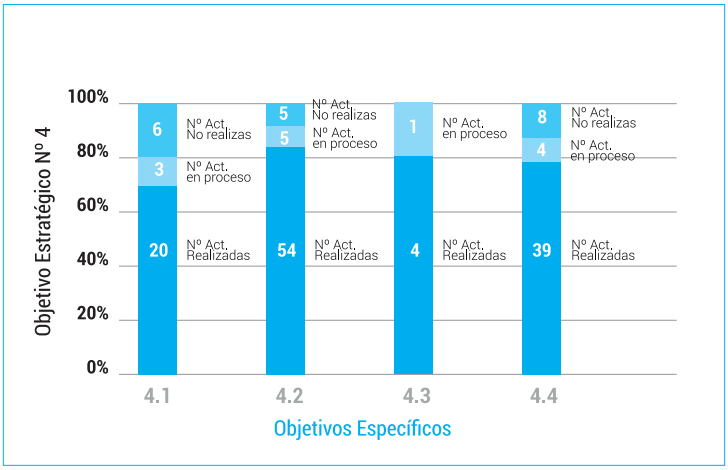
Figura 4: Cumplimiento de objetivo estratégico N°3, según avance a julio de 2018



Fuente: *Dirección de Planificación y Análisis Institucional, Dirección General de Gestión Institucional*

En cuanto al objetivo estratégico 4 presenta un avance de un 79% de las actividades comprometidas a julio de 2018. El objetivo específico 4.2, que refiere a la mejora del bienestar del personal de la Universidad, tiene el cumplimiento más alto con un 84% y el más bajo lo registra el objetivo específico 4.1, relacionado a la política de atracción, retención y promoción de las personas, con un 69%. Al año 2020, este objetivo estratégico presenta un avance de 51% de cumplimiento en las actividades comprometidas.

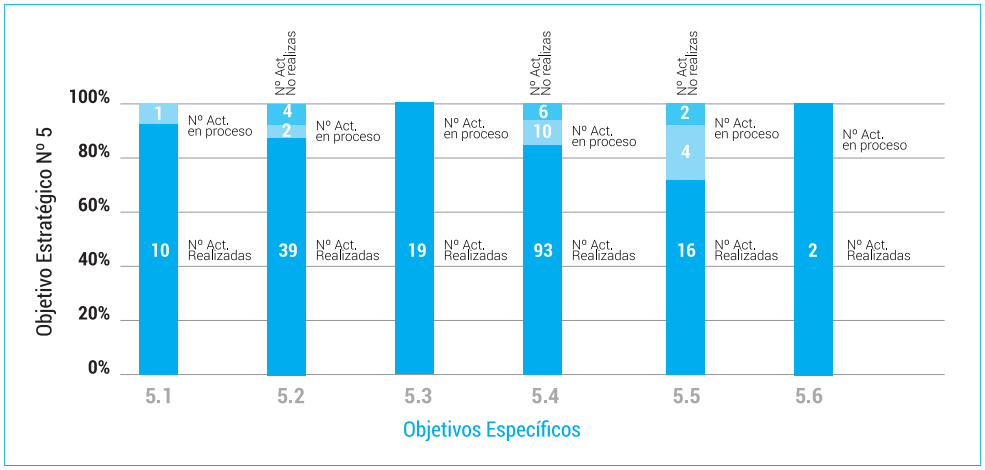
Figura 5: Cumplimiento de objetivo estratégico N°4, según avance a julio de 2018



Fuente: *Dirección de Planificación y Análisis Institucional, Dirección General de Gestión Institucional*

El objetivo estratégico 5 registra el cumplimiento del 86% de las actividades comprometidas a julio de 2018. Las actividades comprometidas a julio de 2018 para la consecución de los objetivos específicos 5.3 y 5.6 se encuentran cumplidas en un 100%. Estos objetivos apuntan respectivamente, a la ampliación de las oportunidades de desarrollo académico y profesional de los estudiantes y a la recaudación de financiamiento externo para mejorar la experiencia formativa de los estudiantes. El objetivo específico 5.5, orientado a fortalecer el vínculo con egresados y titulados es aquel con menor avance en el periodo, registrando un 70% de cumplimiento. Este objetivo estratégico presenta un avance de 22% de la totalidad de las actividades comprometidas a 2020.

Figura 6: Cumplimiento de objetivo estratégico N°5, según avance a julio de 2018

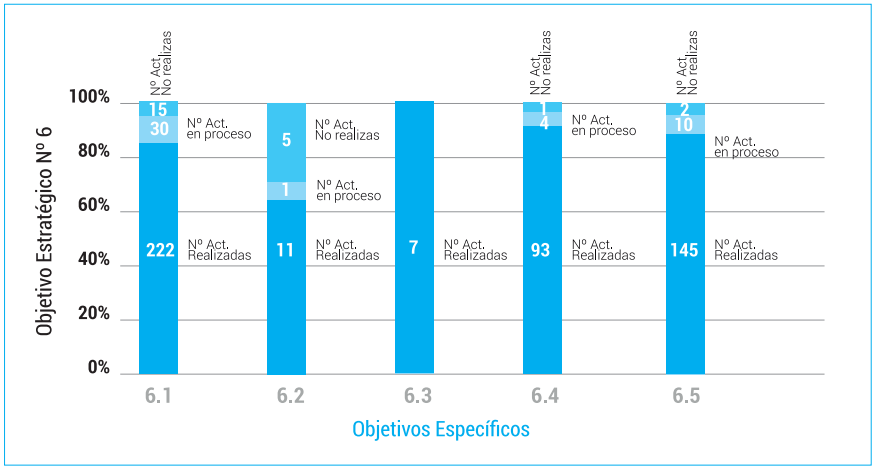


Fuente: *Dirección de Planificación y Análisis Institucional, Dirección General de Gestión Institucional*

A julio de 2018, el objetivo estratégico 6 registra un cumplimiento del 88% de las actividades comprometidas. El objetivo específico 6.3 correspondiente a la ampliación y diversificación de las fuentes de ingresos de la Universidad, registra el 100% de cumplimiento en las actividades comprometidas a la fecha de revisión.

El cumplimiento más bajo lo ostenta el objetivo específico 6.2, orientado al fortalecimiento de las capacidades de generación de excedentes y una estructura eficiente de costos, registrando un 65% de avance. En general, el avance de las actividades comprometidas al año 2020 que contribuyen a este objetivo estratégico alcanza el 65%.

Figura 7: Cumplimiento de objetivo estratégico N°6, según avance a julio de 2018



Fuente: *Dirección de Planificación y Análisis Institucional, Dirección General de Gestión Institucional*

Principales hitos asociados al cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional al 2020

Acercándose al cierre del proceso de planificación institucional, la Universidad puede mostrar los siguientes avances por cada una de sus decisiones estratégicas:

Decisión 1. Diversificar y articular en un continuo educativo de calidad la oferta formativa

- Diseño e implementación del marco de cualificaciones UC Temuco, que incorpora grados y competencias por nivel para su articulación, así como una estructura para el continuo educativo en tres ciclos formativos.
- Fortalecimiento de la oferta formativa, contando actualmente con todos los niveles formativos, incluyendo el técnico, bachiller, licenciado, magister y doctorado.
- Importante avance en la articulación formativa con la educación secundaria, por medio de los programas PACE, Propedéutico, Escuela de Talentos Pedagógicos y Escuela de Talentos Técnicos.
- Renovación del 100% de los programas académicos, desde el nivel técnico hasta el doctorado bajo los lineamientos del Sistema de Créditos Transferibles del país.
- Formalización de los mecanismos para regular la continuidad de estudios entre carreras técnicas y profesionales a través de lineamientos para la continuidad directa e indirecta.
- Actualmente se cuenta con un tránsito efectivo anual de 51 estudiantes desde el nivel técnico a licenciatura y 21 estudiantes desde el nivel de licenciatura al posgrado a programas afines. En cuanto al nivel Bachiller se puede indicar que 226 estudiantes de un total de 285 (79%) han efectuado articulación hacia el nivel de licenciatura.
- La proporción de estudiantes que transitan entre niveles de bachillerato y técnico a licenciatura representan el 9% del total de ingreso a primer año para el año 2018.

Decisión 2. Inclusión, permanencia y egreso efectivo en un marco de equidad.

- Creación de la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento, con foco en articular y fortalecer las estrategias institucionales de acceso y acompañamiento académico y socioemocional.

- Política institucional de asignación máxima a la ponderación (40%) del factor de selección ranking de notas de educación media en prácticamente la totalidad de las carreras de la Universidad.

- Importante diversidad de Programas de acceso inclusivo que recogen el inventario de prácticas institucionales en su labor, atendiendo a estudiantes provenientes de entornos vulnerables de La Araucanía.

- Universidad pionera en la implementación del Programa de Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE), siendo el más grande del país en cuanto a cobertura de estudiantes y liceos habilitados. De los 36 liceos, distribuidos en 19 comunas de la Región de La Araucanía con los que se trabaja y considerando que la primera cohorte de ingreso se generó el año 2016, se han matriculado por esta vía 483 estudiantes habilitados PACE.

- Creación y escalamiento de la labor del Centro de Recursos Tecnológicos Inclusivos (CERETI) que permite apoyar las opciones institucionales para el acceso de estudiantes talentosos en condición de discapacidad.

- Completa oferta de apoyo en el ámbito del acompañamiento académico y socio-emocional, que favorecen el rendimiento y aprobación de los estudiantes atendidos. La aprobación comparativa entre los alumnos que asisten y aquellos que no asisten a programas de acompañamiento tiene una diferencia de 5,6 puntos porcentuales a favor de los primeros.

- Conformación de la Comisión Institucional de Interculturalidad, establecida como una instancia de reflexión y trabajo cuyo propósito general es propiciar condiciones para el reconocimiento del Mapuche Kimün (sabiduría Mapuche) en los diversos ámbitos del quehacer universitario.

- Multiplicidad de instancias e iniciativas institucionales que desarrollan y promueven la dimensión intercultural en el trabajo de la Universidad, con una trayectoria significativa. Entre ellas: carrera de Pedagogía en Educación Básica Intercultural en Contexto Mapuche; Centro de Estudios Socioculturales; Núcleo de Investigación en Estudios Interétnicos e Interculturales; Centro de Investigación en Contexto Indígena e Intercultural; Doctorado en Estudios Interculturales; Cátedra Fray Bartolomé de Las Casas; entre otras.

- Los principales indicadores de docencia se han mantenido estables en los últimos años, aún cuando el perfil de los estudiantes ha tendido a una mayor fragilidad académica de base, con un 80% de estudiantes provenientes de familias pertenecientes a los 6 primeros deciles.

- Indicadores de retención de primer año y tiempos de titulación superiores a los promedios del sistema. En particular, las facultades que responden a las áreas de Educación, Derecho, Ciencias Sociales y Salud presentan un desempeño por sobre el promedio de sus áreas respectivas a nivel nacional.

- Los estudiantes provenientes de programas de acceso inclusivo presentan una retención de primer año que alcanza el 86%, es decir 1,5 puntos porcentuales por sobre el valor institucional.

Decisión 3. Priorizar la producción intelectual que permita enfrentar dilemas de La Araucanía.

- La creación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado ha sido una decisión estratégica orientada a posicionar los lineamientos, directrices e instrumentos para el desarrollo de la investigación en el ápice estratégico, para enfrentar los desafíos del área con una orgánica más robusta y con mayores capacidades institucionales.

- Consolidación de los cuatro Núcleos de Investigación priorizados por la Universidad: Núcleo de Investigación en Producción Alimentaria; Núcleo de Investigación en Estudios Ambientales; Núcleo de Investigación en Estudios Interétnicos e Interculturales; y Núcleo de Investigación en Bioproductos y Materiales Avanzados, aportando el 39% de la producción en investigación entre 2014 y 2017.

- Refuerzo de la producción científica regional por medio de centros alojados en las facultades: Centro de Investigación en Educación en Contexto Indígena e Intercultural (CIECII); Centro de Investigación Escolar y Desarrollo (CIED); Observatorio Regional.

- Reforzamiento de las políticas, soportes e incentivos institucionales para el incremento de la producción científica de la Universidad.

- Cambios implementados en la organización de las facultades dirigidos a avanzar en una estructura y gobierno académico organizado en torno al desarrollo de las disciplinas y el diálogo interdisciplinar, para sustentar esta nueva etapa de desarrollo de la investigación.

- Consolidación de la estrategia de Convenios de Desempeños en investigación para reforzar la producción científica de la planta y de los doctores jóvenes que se han incorporado recientemente. En total hay 45 académicos que en 2017 cuentan con convenio.

- Crecimiento en el número de doctores en un 39% entre periodo 2014 y 2017.

- Existencia de un inventario relevante de proyectos de investigación que conecta la producción intelectual con los principales desafíos que enfrenta la región para avanzar en su desarrollo.

- En el periodo 2014 a 2017 se ha producido un incremento relevante de la producción científica, variando en un 99% las publicaciones WoS; en un 70% las publicaciones Scopus; y en un 33% las publicaciones Scielo.

- Respecto del periodo evaluado en la acreditación anterior (2010-2013) en el actual periodo de evaluación (2014-2017) la producción total en todas las indexaciones ha variado en un 72%.

Decisión 4. Perfeccionar la interlocución con actores regionales.

- Reforzamiento de la presencia de actores regionales como miembros integrantes del Honorable Consejo Superior de la Universidad, principal órgano colegiado del gobierno institucional.

- Consolidación del trabajo desarrollado por la Mesa Interempresarial con la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, instancia integrada principalmente por representantes de las asociaciones gremiales, cámaras de comercio y empresas de la región de La Araucanía. Ésta se ha convertido en un espacio de interlocución sostenida entre la Universidad y actores relevantes del desarrollo socio-productivo de la región.

- Reforzamiento de las atribuciones de las facultades para conformar Unidades Funcionales de vinculación, otorgando autonomía y dinamismo a las unidades académicas para atender a los requerimientos del entorno en base al agrupamiento de capacidades académicas en las unidades.

- Implementación de una serie de instancias de trabajo colaborativo con instituciones de la región, con foco en la promoción y amplificación de las capacidades institucionales para proveer acceso al arte y la cultura para los habitantes de la región. Entre éstas, la Mesa Temuco UniverCiudad; Mesa Viva Comuna; Comité Curador Interdiscplinario; Red de Salas de Cine; Red de Sala de Exposiciones, entre otras.

- La Universidad presenta la mayor oferta de programas de Educación Continua en la región. Durante el período comprendido entre los años 2015 y 2017, la Dirección de Educación Continua de la UC Temuco ha gestionado la ejecución de un total de 473 programas, equivalente a una matrícula de 12.226 estudiantes.

- Los distintos programas para el acceso inclusivo que se han implementado en la Universidad, han permitido reforzar el ingreso de estudiantes con mérito académico, pero con un frágil capital escolar en su trayectoria formativa, pertenecientes a las diferentes comunas de la región. Cerca de un 17% de los estudiantes proviene de las comunas aledañas a Temuco.

- En el año 2017, 52 de los 54 programas que imparte la Universidad formalizaron la constitución del equipo de trabajo para la implementación del Aprendizaje Servicio en sus itinerarios formativos. Para el período comprendido entre los años 2015 y 2017, un total de 2.247 estudiantes han participado en actividades Aprendizaje Servicio, en un total de 156 organizaciones u instituciones.

- En términos del fortalecimiento de las capacidades institucionales y del tejido social, el Centro de Fortalecimiento Integral de Capacidades Locales (CEFIC) ha desarrollado una serie de programas formativos (cursos y diplomados) acorde a los requerimientos específicos de las comunas en convenio, los cuales se resumen en un total de 34 cursos ejecutados y 902 participantes realizados entre los años 2015 y 2017.

- En los últimos años, el Programa Vinculación a la Sociedad (VAS) ha avanzado de manera integral con un trabajo local asociativo, proactivo y participativo. Éste contempla la realización de charlas motivacionales dirigidas a los voluntarios que participan en el programa (estudiantes, académicos, profesionales y egresados), realizando una por año (tres realizadas) y la articulación con otras unidades como, por ejemplo, el Voluntariado Institucional.

- La Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica por la naturaleza de su función tiene una trayectoria de aprendizajes en el área de investigación aplicada, que le ha permitido participar en instancias de formulación de políticas institucionales orientadas a la regulación en esta área y potenciar el desarrollo de la innovación con base científica. Entre el año 2015 y 2017 se han adjudicado más de 100 proyectos y asistencias técnicas en el ámbito de la relación ciencia- empresa. Asimismo, se han obtenido 6 patentes en el periodo.

- En términos del fortalecimiento del Sello Regional, se ha impulsado la creación e implementación del Certificado Académico en Desarrollo Local, Territorialidad e Interculturalidad a partir del cual se pretende fortalecer una mirada integral y sistémica del desarrollo de las personas, comunidades y territorios en los procesos de formación de los estudiantes.

- Se ha reforzado el apoyo institucional a la labor a las más de 50 unidades de vinculación institucional reconocidas por la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales.

Decisión 5. Ampliar y robustecer participación en redes internacionales, nacionales y regionales

Internacional

- Actualmente hay 281 convenios institucionales vigentes, 98 de alcance internacional y 183 nacionales. Entre los años 2014 y 2017 se han firmado 140 nuevos convenios, 65 internacionales y 75 nacionales.

- Entre el periodo 2015 al 2017 un total de 153 estudiantes de la Universidad se han movilizado a desarrollar actividades académicas a otras instituciones, nacionales e internacionales.

- En el mismo periodo 122 estudiantes de otras instituciones han sido recibidos como alumnos visitantes en la UC Temuco.

- Incorporación de la Universidad como centro autorizado para las examinaciones TOEFL.

Nacional

- Destacada participación institucional en la Comisión Asesora Presidencial de La Araucanía, liderada por el Obispo de la Diócesis San José y Gran Canciller de la Universidad.

- Activa presencia de la Universidad en las principales redes universitarias del país: Consejo de Rectores de Universidades Chilenas, Red de Universidad Públicas No Estatales G9; Asociación de Universidades Regionales.

- Participación en la Organización de Universidades Católicas de América Latina y el Caribe ODUCAL, cuyo propósito es servir como ámbito de encuentro, coordinación y colaboración mutua de sus instituciones afiliadas, procurando el fortalecimiento de la educación superior católica.

Regional

- Red Sinergia Regional, en la que la UC Temuco ha tenido una participación destacada. Esta red tiene la misión de fortalecer las capacidades y el compromiso de la ciudadanía, sociedad civil y organizaciones públicas privadas y académicas de las regiones de Chile.

- Fundación CorpAraucanía. La UC Temuco participa en su directorio junto a organizaciones empresariales, sindicales, Universidades nacionales y/o regionales, instituciones públicas, promoviendo el desarrollo productivo regional.

- La UC Temuco forma parte también del directorio de la Fundación AraucaníAprende, instancia creada para realizar proyectos que apoyen el mejoramiento de calidad de la educación de los niños y las niñas de sectores de bajo rendimiento y alta vulnerabilidad de la región de La Araucanía.

- UniverCiudad. Alianza entre Universidades de la región de La Araucanía y CorpAraucanía, que pretende fomentar las relaciones internacionales y la promoción del intercambio de estudiantes y de académicos de La Araucanía al mundo.

Decisión 6. Actualizar la estructura organizacional y las capacidades institucionales

Competencias del personal

- Ajustes en la reglamentación académica en 2017 con el propósito de relevar el quehacer académico y equilibrar el desarrollo de las diferentes funciones académicas.

- Implementación en régimen del proceso de evaluación del desempeño administrativo utilizando nueva plataforma informática integrada al sistema de gestión institucional Kellún. Durante el mes de abril se cursa la evaluación de desempeño con

la primera etapa de ingreso de metas cumplida, pudiendo informar la participación del 98% (111 de 113) de las personas con rol evaluadores y el 98% (498 de 505) de los funcionarios con rol de evaluados, con un ingreso de 1.291 metas.

- En el periodo 2014-2017 se ha mantenido el beneficio de Becas de Estudios para los trabajadores y administrativos, con el propósito de realizar estudios de pre-grado y post grado. Este beneficio se ha otorgado en el periodo a un total de 26 funcionarios con una inversión efectuada por la Universidad en estos 4 años que supera los $72 millones.

- En 2017 se ejecutó la evaluación directiva de la Universidad, evaluándose a 100 directivos en base a un modelo de evaluación en 360º que considera la perspectiva de superiores, grupos de interés, pares, subalternos y una autoevaluación, respecto del nivel de desarrollo de las 10 competencias directivas definidas por la institución.

Recursos institucionales

- Entre 2014 y 2018 se ha crecido en 6.000 m2 en superficie de terreno, incrementando en 7.500 los m2 construidos, con un 17% de incremento en los m2 de salas de clases en el periodo.

- Entre 2019 y 2020 está prevista la construcción de dos edificios nuevos, incrementando en 10.000 m2 la superficie construida.

- En el periodo todos los indicadores financieros definidos por el Honorable Consejo Superior se han cumplido. Para el 2017 el margen operacional representa un 17,2% del ingreso operacional y los activos circulantes son 1,42 veces mayores que los pasivos circulantes, demostrando con ello una adecuada liquidez financiera.

- La representación de la deuda institucional respecto de los ingresos totales ha pasado de un 75% en el año 2012 a un 43% en 2017.

- Las inversiones realizadas en infraestructura tecnológica desde el año 2014 al 2018 corresponden a $2.274.431.278 para el periodo.

- Implementación del nuevo Data Center Institucional, diseñado y formulado bajo normas internacionales que garantizan el continuo operativo de los servicios informáticos. En el primer año de funcionamiento del Data Center se ha obtenido una disponibilidad y operatividad del 100% de las plataformas y sistemas informáticos en todo momento y cuando sean requeridos.

Estructura organizacional

- Reforzamiento del área de investigación con la creación de la nueva Vicerrectoría de Investigación y Posgrado para dar realce y proyección a esta área de desarrollo.

- Creación de la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico con foco en integrar y articular las diversas iniciativas institucionales para el acceso, nivelación y acompañamiento de los estudiantes, que habían alcanzado un importante nivel de desarrollo en los últimos 10 años en la Universidad.

- Reestructuración de la Dirección General de Gestión Institucional, con la creación de cuatro direcciones en su interior: Evaluación y Aseguramiento de la Calidad; Planificación y Análisis; Gestión de la Información; y Desarrollo y Coordinación Institucional. Este refuerzo busca atender con más capacidades las mayores exigencias en aseguramiento de la calidad y rendición de cuenta proveniente de los cambios en las políticas que rigen el sistema.

- Creación de las Direcciones de Informática y Tecnologías Educativas, respondiendo a la necesidad de fortalecer y diferenciar las prestaciones de servicios tecnológicos dirigidos a la administración y la docencia. Estas instancias permiten, por una parte, reforzar la provisión y administración de los servicios tecnológicos y sistemas informáticos de la Universidad y, por otra, el diseño e implementación de las directrices institucionales para fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje a través de la incorporación y del empleo sistemático de TIC en el aula.

- La actualización de la organización y composición de las facultades, cuyas transformaciones se orientaron a fortalecer el hábitat disciplinario al interior de cada una de ellas; incrementar las capacidades de gestión y autonomía de los Decanos; y reforzar la labor académica en investigación y el desarrollo de los posgrados.

Lineamientos para un nuevo periodo de planificación

Enfrentados al escenario de cierre de su planificación institucional, la Universidad ha demostrado que las decisiones estratégicas reflexionadas, discutidas y consensuadas hace casi 10 años, fueron las correctas

y permitieron a la institución avanzar hacia un nuevo estadio de desarrollo.

En el transcurso de estos 8 años, la institución manifiesta cambios significativos en su funcionamiento, con un mayor volumen de estudiantes; más programas académicos; mayor producción académica, intelectual y cultural; mayor desarrollo de los campus e infraestructura; una comunidad de académicos y funcionarios más grande, que sitúan a la Universidad como una de las organizaciones más grandes y complejas de la región. No obstante, en lo esencial, la Universidad permanece fiel a los mismos principios y valores, los mismos que sustentaron su fundación en 1959. En este sentido, la institución y su identidad son un proyecto permanente y esencial, aunque siempre expuesto a constantes cambios y redefiniciones, algunos de ellos producto de su entorno.

Con base en estos principios y en su dinamismo, en el actual escenario de desarrollo de una Universidad católica y regional como la UC Temuco, se prevén importantes desafíos para llevar adelante su proyecto institucional. Estos provienen de dos fuentes principales: los lineamientos centrales de su misión y los cambios y transformaciones que afectan al sistema nacional de educación superior.

En cuanto a aquellos que emergen desde la propia misión y el cumplimiento del proyecto académico - institucional.

- La Universidad, experta en detectar y reconocer las problemáticas que afectan a su territorio y con base en la tradición académica de sus distintas disciplinas, debe ser reconocida por su servicio en la superación de las contradicciones propias del desarrollo que enfrenta la región y las fragilidades que afectan a los más postergados. Tarea siempre urgente y nunca acabada en nuestra postergada región.

- Perfeccionar permanentemente sus capacidades formativas para atender con éxito a los estudiantes que recibe, impulsando, no sólo el ingreso, sino también su progresión académica, egreso efectivo e inserción laboral.

- Incrementar permanentemente el volumen, calidad e impacto de su producción científica para sostener una posición relevante en el concierto de instituciones investigadoras del país y lograr que nuestra experiencia en lo local dialogue armónicamente con el mundo.

- Fortalecer el desarrollo de los programas de posgrado, para incrementar el capital humano avanzado necesario que para ampliar el horizonte de posibilidades a la región y sus instituciones.

- Reforzar el desarrollo interdisciplinario para ampliar y diversificar las respuestas de la Universidad a las disyuntivas que enfrenta nuestro territorio.

- Aumentar la colaboración con organismos públicos y privados, actuando como aliados estratégicos en la solución de problemáticas regionales.

- Promover una gestión eficiente de los recursos, concentrando capacidades y cautelando los equilibrios financieros, de modo de no condicionar o limitar sus opciones de desarrollo institucional.

En segundo lugar, la Universidad deberá enfrentar los desafíos derivados de las importantes transformaciones en la normativa que regula la educación superior, aprobadas por la reciente reforma a la educación superior.

- Una de las consecuencias más relevantes de la implementación de la reforma, es la distinción entre el trato que ofrece el Estado a las Universidades estatales, con respecto de las instituciones públicas que no pertenecen a éste. Ello supone un cambio profundo en el esquema de relación de los actores públicos y privados en la educación, debilitando el esfuerzo para enfrentar en forma conjunta la tarea educativa del país.

- Será necesario reforzar la participación de la Universidad en organismos institucionales de representación de los intereses institucionales, tales como el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas, Red G9, AUR, u otras que pudieran proyectarse, buscando ocupar los espacios para incidir en la implementación de las políticas públicas que afectan el financiamiento y la institucionalidad del sistema.

- Se deberá tomar los resguardos necesarios ante cambios en la definición de nuevos mecanismos y criterios para la entrega de recursos públicos, buscando no quedar expuestos a una fragilización de la posición institucional en el sistema.

- Por otra parte, la reforma supone un robustecimiento de la institucionalidad del estado en el cumplimiento de las funciones de control y regulación, que implicarán un escenario de presión permanente a la gestión institucional para

demostrar resultados crecientes y dar cuenta de la óptima utilización de recursos públicos. En forma concordante la Universidad debe reforzar sus capacidades de rendición de cuenta pública y la protocolarización de sus procesos para atender estas nuevas exigencias, cuidando no entrabar el dinamismo de su gestión, cuya fluidez ha sido un factor competitivo en el sistema.

- Los sistemas internos de calidad de la Universidad deberán ser capaces de enfrentar un escenario de evaluación más riguroso y cuyos resultados tendrán altas consecuencias, en tanto siempre estarán asociados a la entrega de recursos públicos. Estos sistemas deberán organizarse en forma distribuida entre las diferentes unidades, exigiendo nuevas competencias para los directivos, académicos, profesionales, administrativos y técnicos.

- La implementación en régimen del beneficio de la gratuidad mantendrá las regulaciones a los valores de arancel y vacantes que pueden ofertar las instituciones, en forma similar a como opera en la actual glosa presupuestaria. Adicionalmente, la compensación de las brechas económicas no está prevista en la nueva ley, ni tampoco recibir beneficios adicionales más allá de la duración nominal de las carreras, lo que supondrá que las instituciones tendrán que asumir una parte sustantiva de los costos. Ello exige mayores capacidades de análisis y prospección de escenarios frente a las normativas con que se implemente la reforma y ante las instancias técnicas que se generen para informar criterios y cálculos para los nuevos aranceles.

Se ha procurado en el marco de la presente autoevaluación institucional, que estos elementos para el desarrollo que formarán parte de un nuevo proceso de planificación institucional a iniciarse en 2019, se encuentren debidamente incorporados como proyectos en el Plan de Mejoramiento Institucional que acompaña este informe.

Tabla 1. Estado comparativo en cifras UC Temuco 2014 a 2018

DATOS E INDICADORES A NIVEL INSTITUCIONAL	AÑO 2014	2015	2016	2017	2018
Matrícula total pregrado	8.127	8.664	9.404	9.943	10.646
Matrícula de primer año	2.319	2.579	2.905	2.955	3.119
% estudiantes gratuidad primer año	NC	NC	75%	77%	79%
PSU promedio de la matrícula de primer año	543,4	543,7	542,1	536,9	537,3
Tasa de retención en el primer año	81,6%	85,6%	83,0%	82,5%	84,5%
Tasa de retención en el primer año estudiantes gratuidad	NC	NC	NC	83,70%	85,00%
Tasa de titulación por cohorte de ingreso	32,9%	32,6%	30,6%	27,9%	31,2%
Tiempo de titulación (1)	12,8	13	12,8	12,2	NC
Empleabilidad de pregrado a 6 meses del título	82%	79%	71%	84%	86%
Número total de académicos de dedicación completa (JC, base 40 horas)	279	295	311	332	335
% de académicos de dedicación completa (JC) con doctorado	37%	38%	43%	43%	46%
Número total de académicos jornada completa equivalente (JCE, base 44 horas)	413	429	463	493	487
Número académicos JCE (base 44 horas) con doctorado.	108	120	140	150	159
% académicos JCE con especialidades médicas, maestrías y doctorado	63%	65%	68%	69%	70%
% Carreras de pregrado acreditadas	57%	69%	51%	57%	62%
(N° carreras acreditadas / N° carreras elegibles para acreditar)	(16/28)	(20/29)	(19/37)	(25/44)	(26/42)
Matrícula total doctorados	0	6	12	23	30
Matrícula total magíster	186	199	244	253	316
N° magíster graduados	80	82	58	70	NC
N° de proyectos de investigación Conicyt	15	10	13	9	NC
N° publicaciones SCOPUS	102	123	128	173	NC
N° publicaciones Web of Science (ex ISI)	70	104	117	139	NC
N° publicaciones Scielo	63	64	66	84	NC

Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

(1) Para carreras de 10 semestres de duración
NC= No corresponde cálculo a la fecha

CAPÍTULO II

PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

CAPÍTULO II

PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

ANTECEDENTES Y RESULTADOS DE LA ACREDITACIÓN 2015

La Universidad Católica de Temuco cuenta con una cultura de autoevaluación que se remonta al 2005, año en que obtuvo su primera acreditación institucional por un periodo de 4 años en las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, en el marco de la fase piloto de acreditación desarrollada por la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado.

Luego de dicha acreditación, la Universidad se ha sometido en dos oportunidades más al proceso: la primera en el año 2010, fecha en que obtuvo una acreditación por un periodo de 5 años, incorporando el área optativa de Vinculación con el Medio; y la segunda, en el año 2015, oportunidad en que obtuvo en segunda instancia una acreditación por cuatro años, incorporando el área optativa de Investigación.

La disminución de un año de acreditación en el resultado global de la Universidad respondió – a criterio de la CNA- al menor nivel de desarrollo que presentaba el área adicional de Investigación entre las demás áreas evaluadas y respecto de los desempeños obtenidos por las universidades acreditadas en investigación en el segundo tramo (4 y 5 años de acreditación).

En esta oportunidad, con base en el mérito de los antecedentes recabados en el proceso de autoevaluación institucional y previa consulta sobre el parecer de los organismos colegiados responsables de las líneas de desarrollo de la institución, la Universidad Católica de Temuco se presenta a acreditación institucional una vez más, incorporando nuevamente todas las áreas previamente acreditadas, esto es: Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Investigación y Vinculación con el Medio. Lo anterior, con la convicción que se cuenta con los argumentos y antecedentes que permiten demostrar la existencia, aplicación y evaluación permanente de mecanismos de aseguramiento de la calidad en cada una de las áreas de desarrollo institucional, los que han permitido conducir a la Universidad a la obtención de mejores resultados.

Cumplimiento de recomendaciones de la resolución de acreditación

El documento que recoge los argumentos que fundamentan la acreditación institucional de la Universidad Católica de Temuco es la Resolución de Acreditación Institucional Nº 337 (Anexo 23) de la Comisión Nacional de Acreditación. Dicho documento da cuenta de la posición de la CNA respecto del Recurso de Reposición presentado por la Universidad ante la Resolución Nº 330 que la acreditaba en primera instancia por un periodo de tres años. De esta manera, la Resolución pondera cada uno de los argumentos institucionales del recurso para finalmente modificar el resultado acreditando a la Universidad por cuatro años.

De este modo, es la Resolución Nº 337 la que recoge la síntesis de los argumentos finales esgrimidos por CNA para acreditar a la Universidad y, por tanto, el documento tenido en consideración al momento de introducir ajustes en la planificación institucional para acoger las recomendaciones que se derivaron del proceso de acreditación.

A continuación, se presentan en forma sintética los avances institucionales ante las principales observaciones contenidas en la Resolución CNA Nº337. Los argumentos y antecedentes en extenso se tratan en cada uno de los capítulos correspondientes a las áreas en evaluación.

Área
Gestión Institucional

Tema
Estructura organizacional y sistema de gobierno

Cita
"El sistema de gobierno, considerado en un sentido amplio, contribuye al desarrollo institucional en el marco de los propósitos y fines definidos, aunque se observa una alta centralización en la toma de decisiones" (p. 9 Resolución Nº337)

Avances

El sistema de gobierno institucional centra sus procesos decisionales en la operación regular de los cuerpos colegiados, contando en su interior con mecanismos de representación, conforme a las definiciones estatutarias de la Universidad.

No obstante, con el propósito de fortalecer la participación en el proceso de toma de decisiones, se han ejecutado las siguientes acciones:

1. Se ha impulsado la existencia de consejos asesores para las distintas áreas de gestión de la Universidad, procurando que las decisiones cuenten con la debida deliberación de directivos, académicos y representantes del medio externo (Consejo de Docencia; Comité Asesor de Investigación; Mesa Interna de Extensión Cultural; Mesa Interempresarial, Consejo de Integración para la Identidad).

2. Con la reciente actualización de la organización de las Facultades, se ha procurado incrementar su autonomía para crear unidades funcionales, sin necesidad de llevar sus propuestas a otras instancias colegiadas.

3. Se ha otorgado derecho a voz y a voto a los estudiantes en todos los cuerpos colegiados de la Universidad, con excepción del Honorable Consejo Superior, cuya modificación requiere cambios en los Estatutos Generales, aún cuando dicha propuesta está en la agenda directiva, junto con la incorporación en el Consejo de representantes del personal administrativo.

4. Se ha establecido la modalidad de claustros, jornadas ampliadas y comisiones con la participación de todos los estamentos de la Universidad para el tratamiento de temas centrales para la gestión:

- Creación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado.
- Jornadas de análisis en torno al sello institucional y actualización del documento Ser y Quehacer de la Universidad Católica.
- Definición de una posición institucional ante la reforma a la educación superior.
- Conformación de la Comisión de Género de la Universidad y la Comisión de Riesgo Psicosocial Laboral.

El plan de mejoramiento del actual proceso de evaluación busca reforzar los mecanismos de participación y retroalimentación institucional, desarrollando nuevos instrumentos de consulta y representación que permitan a la comunidad una mayor incidencia en la toma de decisiones.

Área
Gestión Institucional y Docencia de Pregrado

Tema
Recursos materiales y Diseño y provisión de carreras

Cita
"Se constató que subsisten tensiones y desequilibrios entre los recursos requeridos y las disponibilidades de los diversos campus e instalaciones" (p. 9 Resolución Nº337); Se constataron debilidades en el equipamiento e infraestructura necesarios para hacer frente a este aumento en la oferta académica" (p. 11 Resolución Nº337).

Avances

La Universidad enfrentó un escenario de crecimiento en su matrícula de primer año entre los años 2011 y 2014 en torno a un 40% principalmente por la decisión institucional de incorporar el área de salud con 5 carreras y el área de formación técnica con 10 carreras. En tanto el crecimiento entre los años 2015 y 2018 fue de un 20%, explicado por la apertura de solo 3 programas (Arqueología, Arquitectura y Técnico Universitario en Construcción y Obras Civiles) y el crecimiento del ingreso de estudiantes del programa PACE.

El ritmo de crecimiento de la matrícula en el periodo anterior generó una exigencia relevante a la infraestructura institucional, que fue resuelta con la concreción de importantes proyectos de infraestructura. Estos proyectos han formado parte del plan maestro de infraestructura, que ha mantenido un foco relevante en la implementación de espacios para la docencia de pregrado.

Tabla 2. Evolución infraestructura UC Temuco 2014- 2018

UNIVERSIDAD	2014	2018
Nº Total de Inmuebles	70	82
Sup. en m2 Terreno	586.275	592.198
Sup. en m2 Construidos	58.188	65.644
Total de m2 de Salas de Clases	9.254	10.793
Nº Total de Salas de Clase	142	162
Total de m2 Laboratorios y Talleres	8.578	8.895
Nº Total de Laboratorios	131	139

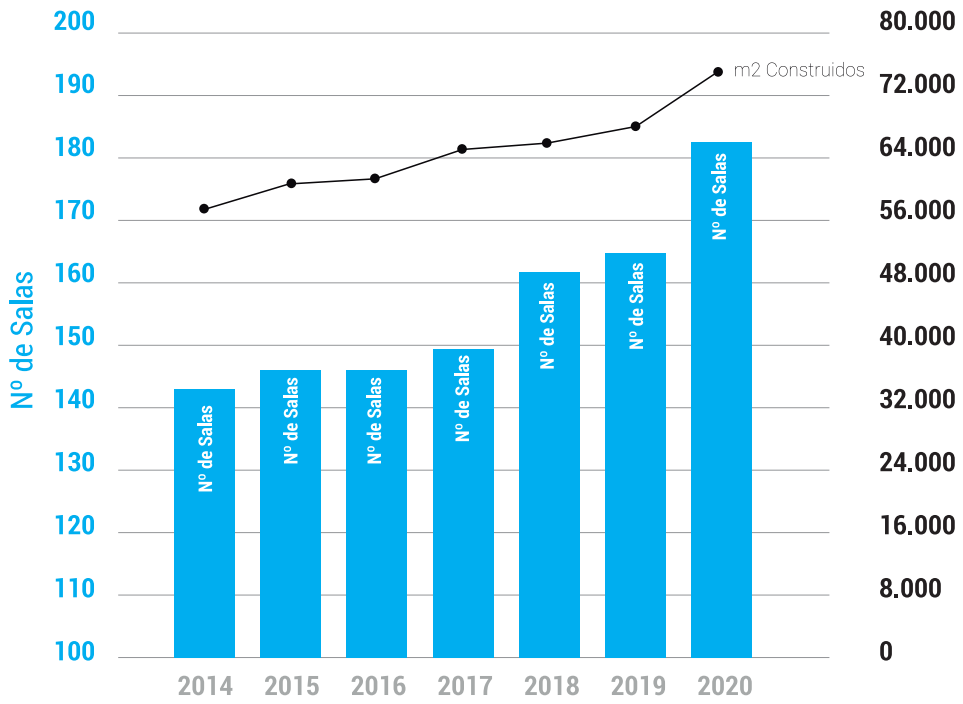
Fuente: *Dirección de campus y Servicios Generales, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

- En el periodo, la superficie de terreno se ha incrementado en casi 6 mil m2; los m2 construido han crecido en un 13% y en un 17% los m2 de salas de clases.

- Se encuentran en construcción dos nuevos edificios, los cuales serán entregados, uno en 2019 y otro en 2020, incrementando en 10.000 m2 construidos y 25 salas de clases.

- En este periodo se ha logrado una operatividad de equipamiento tecnológico para el 98% de las salas de clases, todas con equipamiento multimedia instalado.

Figura 28. Crecimiento de salas y metros cuadrados construidos 2014-2020



Fuente: *Dirección de campus y Servicios Generales, Vicerrectoría de Administración y asusntos económicos*

Como lo muestra la gráfica, al finalizar el año 2020, la Universidad habrá incrementado en un 16% los m2 construidos respecto del 2018 y en un 12% el número de salas de clases.

Área
Gestión Institucional

Tema
Recursos financieros

Cita
"Aunque actualmente la universidad presenta un alto nivel de endeudamiento, éste es acompañado de cifras y resultados que pueden ser manejados y que le permiten dar cumplimiento a sus propósitos" (p. 10 Resolución Nº337)

Avances

Las políticas financieras de la institución fueron aprobadas en el año 2013 por parte del Honorable Consejo Superior y considera el cumplimiento de los siguientes indicadores en base a los balances auditados:

- Indicador de solvencia Leverage, inferior a 3,0.
- Payment deuda anual inferior al 10% de los ingresos.
- Indicador Liquidez, razón corriente mayor a 1%.
- Indicador de Rentabilidad Ebitda mayor a M$2.000.000 y,
- Margen operacional mayor al 4%.

En el siguiente cuadro se expresa el cumplimiento a cabalidad de los indicadores financieros de la institución y su mejoramiento creciente en el tiempo.

Tabla 3. Evolución de los indicadores financieros institucionales 2012-2017

AÑO	META	31-12-2012	31-12-2013	31-12-2014	31-12-2015	31-12-2016	31-12-2017
Leverage	<3,0	1,30	1,38	1.39	1,49	1,36	1,16
Payment	<10	6,20	6,20	6,00	6,70	7,16	5,65
Razón Corriente	>1	0,81	0,95	1,03	1,14	1,27	1,42
Margen operaciaonal	>4%	2,7%	8,5%	9,9%	8,0%	13,1%	17,2%
Ebitda MM$	>M$2.000.000	$2.189	$4.221	$4.353	$3.923	$6.398	$8.688

Fuente: *Dirección de Finanzas, Vicerrectoría de Administración y asusntos económicos*

Respecto de la deuda institucional se puede informar que:

- El indicador que informa la relación entre la deuda frente al patrimonio (Leverage) para el 2017 alcanzó un 1,16, lo que indica que el nivel de compromiso del patrimonio ante la deuda ha ido disminuyendo año tras año desde la acreditación anterior.

- El adecuado control de la deuda ha permitido que disminuya consistentemente su representación respecto de los ingresos de la institución, pasando en el año 2012 de representar el 75% al 43% en el año 2017.

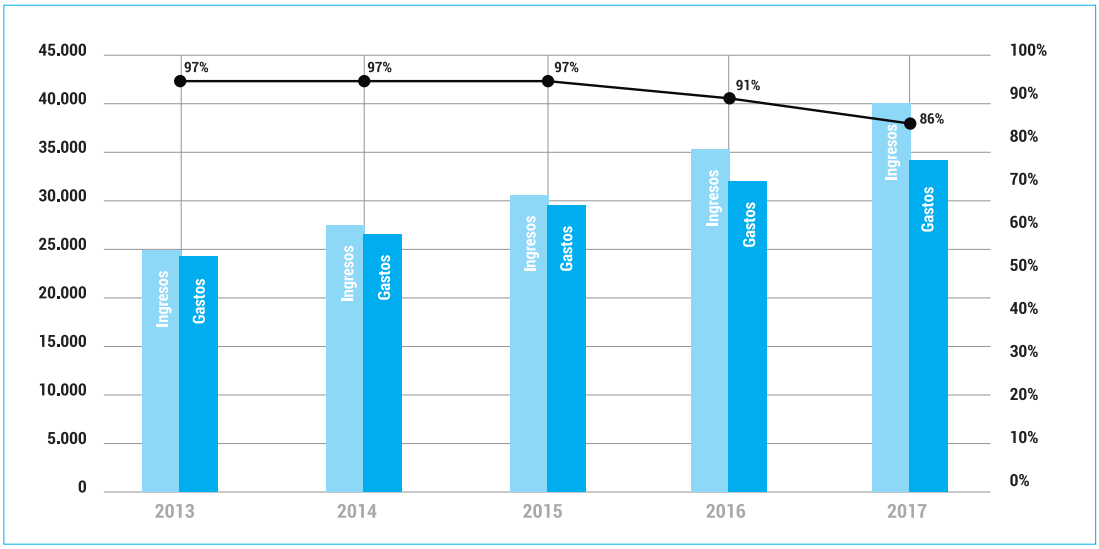
- El Payment, que considera la proporción del ingreso que se destina al pago de la deuda, ha alcanzado su valor más bajo en los últimos 6 años, llegando a 5,65% en 2017.

- En cuanto al indicador Razón Corriente, que da cuenta de la capacidad institucional de cumplir con compromisos y obligaciones de corto plazo, ha aumentado progresivamente alcanzando una relación de 1,42, valor más alto de los últimos 6 años.

- El Margen Operacional se ha incrementado en 14 puntos porcentuales en comparación al año 2012.

- Gracias a los esfuerzos en la contención de los gastos, éstos han crecido en una proporción menor a los ingresos de la institución, como se aprecia en la siguiente gráfica.

Figura 29: Evolución Ingresos y Gastos 2013 al 2017 (MM$)



Fuente: *Dirección de Finanzas, Vicerrectoría de Administración y asusntos económicos*

Estos resultados han posicionado a la Universidad cómo una de las 15 instituciones con los mejores resultados financieros en 2017, en base al resultado de su ejercicio financiero disponible en el portal mifuturo.cl que contiene la información financiera de las instituciones. (Información publicada por El Mercurio el 27/10/2018, en base a datos de mifuturo.cl)

Tabla 4: Universidades según desempeño financiero 2017

Mejores resultados (M$)

PLANTELES	TIPO	GRATUIDAD	RESULTADO DEL EJERCICIO
U. Andrés Bello	P	No	21.719.150
U. de Concepción	G9	SÍ	20.960.984
UC de Valparaíso	G9	SÍ	13.839.453
U. Católica de Chile	G9	SÍ	12.259.434
U. Autónoma	P	Sí	9.156.626
U. San Sebastián	P	No	7.565.307
U. de Santiago	E	SÍ	7.008.349
U. de Chile	E	Sí	6.991.075
UC de Temuco	**G9**	**Sí**	**5.619.212**
U. del Desarrollo	P	No	4.919.391
UC. de la S. Concepción	G9	SÍ	4.079.614
U. de O´Higgins	E	SÍ	3.576.893
U. Tarapacá	E	SÍ	3.268.366
U. de Talca	E	SÍ	3.027.150
UC del Maule	G9	SÍ	2.407.838

Fuente: *Diario El Mercurio (información tomada de "www.mifuturo.cl" al 27 de octubre de 2018*

Área
Docencia de pregrado

Tema
Diseño y provisión de carreras

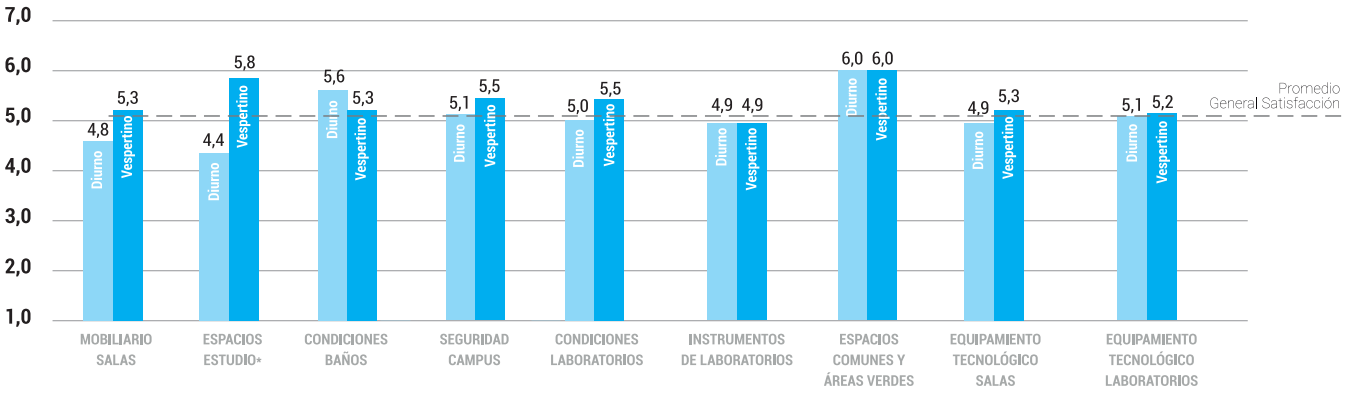
Cita
"En general las condiciones de los servicios que ofrecen los campus para las distintas carreras, considerando sus jornadas y modalidades, son equiparables. No obstante, durante la visita de evaluación externa se observaron algunas diferencias en desmedro de las carreras vespertinas, especialmente en cuanto al acceso al casino y lugares de estudio". (p. 12 Resolución Nº337)

Avances

Respecto de esta debilidad se han tomado las siguientes medidas concretas:

- Extensión horaria en 20 laboratorios de computación disponibles para estudiantes de jornada vespertina, de lunes a viernes entre las 08.00 a las 21.00. Cinco laboratorios han extendido su horario hasta las 23:00 horas en el campus San Francisco.
- La sala de estudio del campus San Francisco, se ha ampliado en los horarios de atención con disponibilidad de préstamo de equipos computacionales, siendo éste de lunes a domingo de 9:00 am a 1:00 am.
- Se ha extendido el servicio de cafetería hasta las 20.30 hrs. (primer horario de receso del vespertino).
- Se han extendido los servicios de impresión para atender a los estudiantes de la jornada vespertina.
- Se ha extendido la jornada de la secretaria y de un auxiliar de servicios para atender los requerimientos de estos programas.
- Se ha creado la figura del coordinador de jornada vespertina, contratando a una persona responsable de gestionar los aspectos operacionales en la implementación de los programas vespertinos, con capacidad resolutiva.
- En el estudio de satisfacción estudiantil aplicado en el mes de septiembre de 2018, se contrastó la opinión de los estudiantes pertenecientes a carreras vespertinas (4 carreras de nivel técnico) con los estudiantes de programas diurnos, sobre los ítems asociados a infraestructura, espacios y equipamiento.

Figura 30: Resultados estudios de satisfacción estudiantil



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional.*

En general, los estudiantes vespertinos evalúan mejor la infraestructura, los espacios físicos y los recursos tecnológicos que los estudiantes de carreras diurnas. La mayor parte de los ítems evaluados por los estudiantes en modalidad vespertina, se encuentran sobre el promedio de satisfacción general de la encuesta (línea gris del gráfico). Destaca la evaluación positiva de los espacios de estudio cuyo promedio es significativamente superior a la evaluación de los estudiantes de carreras diurnas (5,8 vs. 4,4).

Área
Docencia de pregrado

Tema
Resultados de la formación

Cita
"Se observan comportamientos disímiles en la retención de primer año y en la titulación oportuna entre áreas de conocimiento, lo cual no es distinto a lo que se observa a este respecto a nivel nacional (...) Este comportamiento se mantiene desde el anterior proceso de acreditación" (p.13 Resolución Nº337)

Avances

Es importante resaltar lo que indica la propia resolución de la CNA, en cuanto a que los resultados académicos por área de conocimiento son disímiles a nivel nacional, dado que responden a las diferencias en la naturaleza de los contenidos de formación por área, diferencias en los niveles de abstracción de las disciplinas y a las asimetrías propias de la estructura escolar en el país.

En cualquier caso, los datos institucionales para los indicadores de retención de primer año por área de conocimiento -aunque distintas entre sí- son superiores en cada una de las áreas de conocimiento a los promedios que presentan esas mismas áreas a nivel nacional, de acuerdo a la información recabada por el Servicio de Información de Educación Superior (SIES).

Tabla 5: Tasa de retención de primer año (%) de carreras de pregrado por área de conocimiento, según datos SIES

ÁREA DE CONOCIMIENTO	2012	2013	2014	2015	2016
Administración y Comercio	67,1	68,5	70,1	70,8	71,4
Agropecuaria	74,9	71,7	74,3	75,5	76,3
Arte y Arquitectura	67,1	67,1	68,0	70,1	72,0
Ciencias Básicas	68,9	68,7	70,5	70,3	69,6
Ciencias Sociales	71,6	72,8	73,9	73,9	74,9
Derecho	71,3	73,5	73,4	74,8	75,1
Educación	70,7	72,0	73,1	73,5	75,7
Humanidades	65,0	66,8	67,5	70,0	69,7
Salud	72,5	74,4	75,1	76,4	77,0
Tecnología	66,2	65,9	66,9	66,8	68,0
Total General	**69,0**	**69,5**	**70,5**	**71,2**	**72,4**

Fuente: *Servicio de información de esducación superior, información a enero de 2018.*

RETENCIÓN (%) DE PRIMER AÑO SEGÚN FACULTADES 2014-2017 [9]

FACULTAD	2015	2016	2017
Artes y Humanidades	57,8	68,5	73,5
Educación	85,2	84,6	85,6
Ciencias Jurídicas	80,5	88,3	92,8
Ciencias Sociales	82,4	78,6	81,5
Ingeniería	80,5	80,9	84,0
Recursos Naturales	82,5	74,7	81,0
Técnica	76,2	77,1	81,2
E. Ciencias de la Salud	87,5	87,1	87,0
Vicerrectoría Académica (Bachiller)	71,9	77,3	74,3
Universidad	**83,0**	**82,5**	**84,5**

Fuente: *Sistema de información institucional KIMN, Dirección General de Gestión Institucional.*

- La tasa de retención de primer año es de un 84,5% para el 2017, remontando los dos años anteriores con un 83% para 2015 y un 82,5% para 2016.
- Para los estudiantes provenientes de programas de acceso inclusivo la retención de primer año llega al 86%, es decir 1,5 puntos porcentuales por sobre el valor institucional.
- Cabe señalar que la tasa de retención de primer año (promedio institucional) se encuentra sobre el promedio nacional que en los mismos años oscila entre el 75% y el 77,9%, para Universidades en Chile.

En cuanto a la titulación oportuna, no existe un indicador comparable a nivel de sistema que permita reconocer la titulación en n + 1 años por institución, aún cuando es información que el SIES ha recabado solicitando los RUT de los estudiantes. No obstante, sí está disponible la información sobre los tiempos reales de duración de los programas en semestres, información calculada por el Servicio de Información de Educación Superior (SIES).

EVOLUCIÓN DURACIÓN REAL DE CARRERAS DE PREGRADO POR TIPO DE INSTITUCIÓN 2012-2016 (SEMESTRES), SEGÚN DATOS SIES Y BASE DE DATOS INSTITUCIONAL UC TEMUCO.

TIPO DE INSTITUCIÓN	2012	2013	2014	2015	2016
Universidades	12,7	12,6	12,6	12,6	12,5
U. Cruch Estatales	13,4	13,5	13,3	13,1	12,9
U. Cruch Privadas	13,5	13,4	13,4	13,2	12,9
U. Privadas	11,8	11,8	12,0	12,1	12,2
UC Temuco	**12,6**	**12,4**	**12,1**	**11,7**	**12,0**

Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional.*

9 Resultados por Facultad en base a la organización vigente hasta el año 2017.

- Respecto de la titulación oportuna, se ha mantenido en valores cercanos al 30%, con un incremento importante de 3,3 puntos porcentuales entre el año 2017 y 2018.

- El promedio de la duración real de las carreras de pregrado de la UC Temuco ha disminuido en 0,6 semestres entre los años 2012 y 2016.

- El promedio de la UC Temuco es menor en comparación al promedio que presentan las universidades en su conjunto, las universidades estatales y no estatales pertenecientes al CRUCh, para el período 2012-2016.

Es importante destacar que los resultados institucionales en la formación no se han visto debilitados aún cuando prácticamente el 80% de los estudiantes de la Universidad pertenece a los seis primeros deciles de ingreso y que la labor formativa desarrollada se encuentra vinculada a un entorno sociocultural diverso, en que la Universidad juega un rol importante en la temática indígena, aún más si se considera que sobre el 30% de los estudiantes es de ascendencia mapuche.

Área
Gestión Institucional

Tema
Dotación académica

Cita
"Existe una gran proporción de académicos a honorarios que representan un 56,3% de la dotación académica total. Asimismo, se constata una disminución porcentual de los académicos de planta respecto del total, pasando de 45,9% en 2010 a 43,6 el 2014" (p.14 Resolución Nº337)

Avances:

El análisis desarrollado por los evaluadores y por la CNA considera un conteo de personas, siendo lo más adecuado analizar la evolución de las jornadas completas equivalentes (JCE) y así evitar la distorsión que genera la contabilización individual. Esto, debido a que algunas de las personas pueden tener contratos para actividades puntuales en jornada fraccionada, incluso por solo 2 horas.

Jornada Completa Equivalente (JCE), es la unidad de medida que corresponde a un equivalente de un académico contratado por 44 horas a la semana. El equivalente en JCE de cualquier académico es el cociente del número de horas contratado a la semana dividido por 44 (SIES).

Tabla 6: Dotación de la planta académica y honorarios (JCE) 2014-2018

CATEGORÍA	2015	2016	2017	2018
Planta Permanente	189,8	194,3	213,3	220,3
Planta Adjunta	112,7	134,0	133,3	124,4
Sub Total Planta	**302,5**	**328,2**	**346,5**	**344,6**
Honorarios	126,7	134,4	146,0	142,0
Total Planta y Honorarios	**429,1**	**462,6**	**492,5**	**486,7**

Fuente: *Dirección de Procesos Académicos, Vicerrectoría Académica*

- Entre 2015 y 2018 la planta permanente se ha fortalecido pasando de 189,8 a 220,3 jornadas completas equivalentes, lo que representa un incremento de un 16%.

- La planta adjunta creció de 112,7 a 124,4 jornadas, equivalentes a un 10% de crecimiento.

- La contratación a honorarios se ha incrementado, pasando de 126,7 a 142 JCE, lo cual representa un aumento del 12%.

- Es importante considerar que las jornadas completas equivalentes de honorarios representan en 2018 solo un 29% de las JCE totales, de este modo, la planta adjunta y permanente representa el 71% del total de JCE de la institución, habiéndose mantenido esta relación estable durante los últimos 5 años.

Tabla 7: Evolución de la planta académica (JCE permanente y adjunta) según grado

GRADOS ACADÉMICOS	2015	2016	2017	2018
JCE de Planta Doctor	114	136	144	156
JCE de Planta Magister	119	131	142	133
JCE de Planta Posgrado (Dr/Mg)	233	266	286	289
JCE de Planta Doctor/JCE de planta (%)	38%	41%	42%	45%
JCE de Planta Posgrado/JCE de planta (%)	77%	81%	83%	84%
JCE planta Doctor/JCE planta Posgrado	49%	51%	50%	54%

Fuente: *Dirección de Procesos Académicos, Vicerrectoría Académica*

Como complemento, en el periodo 2015 a 2018 se aprecia un proceso sostenido de mejoramiento de la calificación de la planta académica de la institución, con un 37% de crecimiento de la planta académica con doctorado, representando a 2018 un 45% del total de las jornadas completas equivalentes de planta.

Área
Vinculación con el medio

Tema
Impacto de la vinculación

Cita
"La institución ha identificado el medio externo relevante y un sistema de priorización y registro de actividades. Sin embargo, aún no logra realizar una evaluación de la medición de impacto, aspecto que se mantiene pendiente desde el proceso de acreditación anterior" (p.16 Resolución Nº337)

Avances
Efectivamente, en el proceso de acreditación anterior la Universidad demostró un esfuerzo relevante en la estructuración, seguimiento y registro de las actividades de extensión y vínculo institucional, lo que permitió contar con información para evaluar sus resultados institucionales. No obstante, no permitía tener una perspectiva clara respecto de los aportes y efectos de la vinculación con el medio en el entorno priorizado por la institución, aspecto detectado en la autoevaluación y ratificado como debilidad por parte de la CNA

La evaluación del impacto ha sido un tema complejo para las instituciones de educación superior y, por tanto, se cuenta con pocos referentes a los que acudir. De este modo, para avanzar en esta materia, se reforzó la implementación de una estrategia institucional para la evaluación del impacto de la vinculación, tomándose tres medidas concretas en el área:

1. Fortalecer el sistema de gestión de la vinculación universitaria (SIGVU) de modo de contar con la información de base para la evaluación de los programas y unidades que ejecutan la vinculación institucional.

2. Diseñar, pilotear e implementar un modelo institucional para la evaluación del impacto en los programas y/o unidades de vinculación con el medio priorizados por la institución.

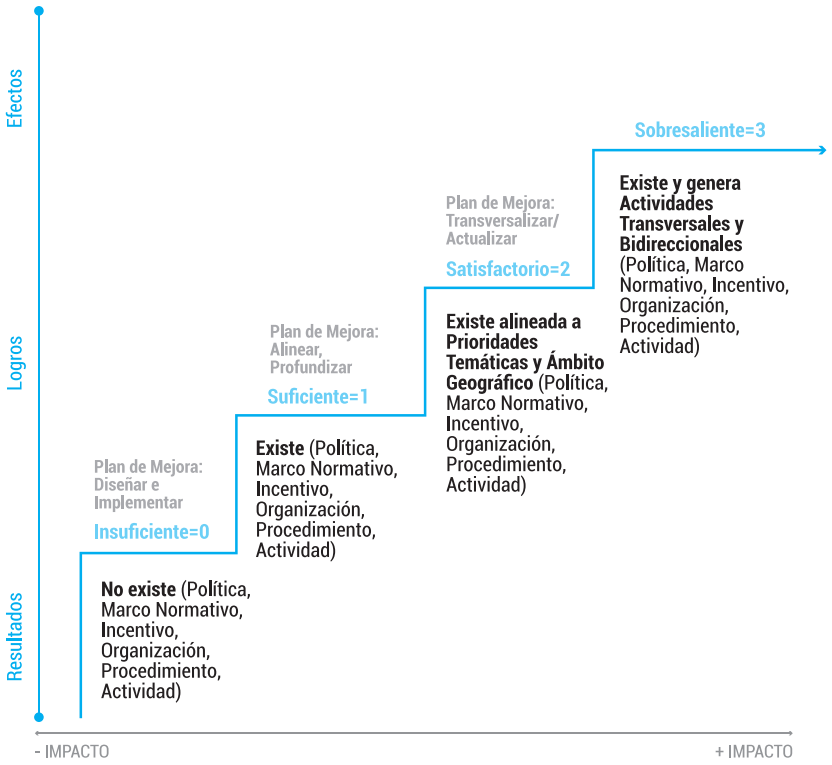
3. Levantar estudios técnicos externos comparativos a 10 años, que permitan informar sobre el impacto de la vinculación institucional en el posicionamiento a nivel regional y de la macro zona sur (regiones de Bio Bio, La Araucanía, Los Ríos y Los Lagos).

Como resultado de este trabajo se levantó un modelo de evaluación del impacto de las unidades de vinculación

con el medio, que inició una etapa de pilotaje con la evaluación de cuatro unidades: Dirección de Educación Continua (DEC), Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico (DGIA), Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica (DIRITT) y el Centro de Resolución Alternativa de Conflictos (CREA).

El modelo consideró tres dimensiones: Capacidades institucionales; capacidades de vinculación; y actividades de vinculación, estableciendo para cada una de ellas indicadores de contexto e indicadores estratégicos. Estos últimos, que son los que permiten dimensionar el impacto, ascienden a 22, distribuidos en 10 ejes de análisis. En el análisis integrado de estos elementos el modelo permite reconocer diferentes niveles de aprendizaje institucional, en base a una escala de desarrollo con las categorías progresivas insuficiente, suficiente, satisfactorio y sobresaliente.

Figura 31: Modelo de Análisis del impacto de la Extensión y Vinculación con el medio de la Universidad Católica de Temuco



Fuente: *Vicerrectoría de Extensión de Relaciones Internacionales*

En cuanto al posicionamiento, se efectuaron dos estudios complementarios: Posicionamiento a nivel de estudiantes de enseñanza media en la Macro Zona Sur; y posicionamiento entre grupos de interés en la región de La Araucanía.

Segmento estudiantes:

1. El recuerdo de marca avanzó entre los años 2006 y 2017 de 5 a 12 por ciento.

2. La primera mención sobre la mejor institución de educación superior en la zona sur creció de 16 a 21 por ciento.

3. El porcentaje de estudiantes que evalúa con nota 6 o 7 a la Universidad creció de un 55 a 64 por ciento.

4. El porcentaje de respuesta afirmativa para la UC Temuco en relación a la universidad en que le gustaría estudiar creció de 6 a 16 por ciento

Segmento Stakeholders:

1. En general la UC Temuco lidera entre las instituciones destacadas en sus actividades de extensión con un 63%

2. Los programas de vinculación más reconocidos por los grupos de interés son: Aula Magna (74%); Educación Continua (68%); Academia de Artes Musicales (59%); y Programa de Voluntariado (55%).

3. En cuanto a las áreas de investigación institucional con mayor reconocimiento, figuran: Área Educación (69%); Área Artística (64%); Área Humanista y Ciencias Sociales (63%) y Área Recursos Naturales (58%).

4. Las áreas de conocimiento en que la UC Temuco lidera respecto de sus pares son: Área Artística y Área Educación.

5. El porcentaje de personas pertenecientes a stakeholders que manifiestan alto interés (6 y 7) de desarrollar un proyecto de investigación con la UC Temuco es de un 67%.

6. La Universidad, junto a la Universidad de la Frontera, destacan muy por sobre el resto de las instituciones respecto al ámbito social. La UC Temuco destaca con un 57% de las menciones.

Área
Investigación

Tema
Resultados de la investigación

Cita

Participación en fondos abiertos y competitivos: *"El desempeño de la universidad se aleja de los datos exhibidos por el grupo de universidades acreditadas en investigación en segundo tramo " (p.18 Resolución Nº337)*

Resultados de la investigación: *"La universidad no ha aumentado a la misma velocidad que el grupo de universidades de referencia su capacidad de producción científica" "bajo volumen de productividad en publicaciones y las existentes tienen un nivel de impacto reducido" "dentro de la propia institución se aprecia un desarrollo disímil entre núcleos de investigación, facultades y áreas de conocimiento". (p.19 Resolución Nº337)*

Evaluación general: *"Los resultados del área no se aproximan a los resultados –que con sus propias características- se han explicado para las otras áreas sometidas a acreditación" (p.23 Resolución Nº337)*

Avances

Los juicios enunciados en la resolución Nº 337 consideraron la aplicación de un estándar de medición no declarado en las orientaciones para la autoevaluación y acreditación del área optativa de investigación, al contrastar el desempeño en productos de investigación entre la Universidad y el grupo de universidades acreditadas en investigación por 4 o 5 años de acreditación (tramo 2).

En el actual proceso de autoevaluación, se ha procurado utilizar la información disponible en el medio sobre los desempeños de este grupo de referencia, tanto en el incremento de capacidades académicas, la producción en investigación (publicaciones y proyectos) así como en la productividad de los académicos. Esto, de modo de contar con elementos de contraste para evaluar los desempeños de la institución.

En el periodo 2014 y 2017 la Universidad presenta importantes resultados:

1. Crecimiento de un 99% en publicaciones WoS, alcanzando 139 publicaciones anuales en 2017 (año cerrado con datos UC Temuco).

2. Crecimiento de un 70% en el mismo periodo en publicaciones Scopus alcanzando 173 publicaciones en 2017.

3. Incremento de un 33% de publicaciones Scielo con 84 publicaciones anuales en 2017.

4. Al contrastar los periodos de evaluación entre la acreditación anterior y el actual proceso (periodos 2010-2013 y 2014-2017) se evidencia un crecimiento de 72% en el total de publicaciones, favoreciendo el actual periodo.

5. La productividad por académico con grado de doctor considerando publicaciones Scopus se ha incrementado de 0,94 a 1,08 y considerando WoS se ha incrementado de 0,65 a 0,90 en el periodo 2014 a 2017.

6. La producción de los núcleos de investigación en publicaciones ha incrementado en un 76% respecto de la productividad presentada en el período 2010-2013, en tanto, la productividad del grupo de académicos no asociados a Núcleos, ha incrementado en un 69%.

7. La producción relativa de los núcleos de investigación respecto de la producción total de la Universidad en publicaciones asciende a un 39% en el período 2014-2017, lo que implica que aportan más de la tercera parte de la producción intelectual de la Universidad.

Los principales resultados obtenidos al contrastar las capacidades e indicadores con universidades del segundo tramo de acreditación son los siguientes:

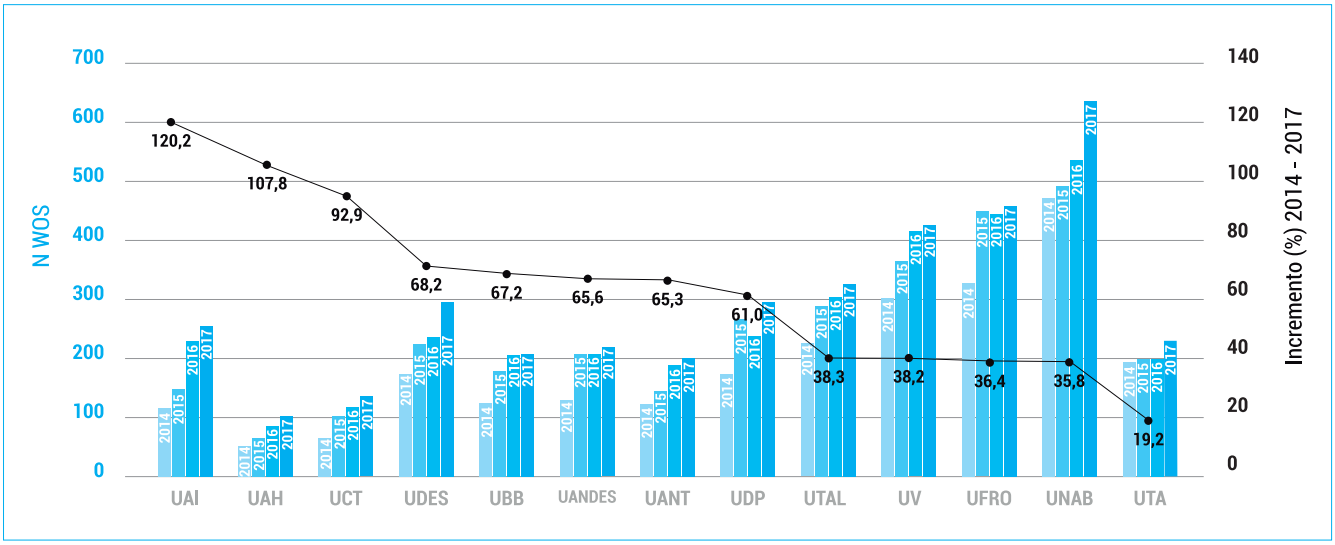
1. El crecimiento en el Nº de doctores en el periodo 2014-2017 ha tenido un incremento porcentual de un 38,7% para la Universidad, siendo esta tasa superior a todas las universidades acreditadas por 4 y 5 años con investigación.

2. Entre las universidades acreditadas por cuatro años presenta el segundo lugar en el porcentaje de incremento en publicaciones WoS en el periodo 2014-2017 con un 92,9% (datos obtenidos en Web of Science a mayo 2018).

3. Entre las universidades acreditadas por 5 años, la UC Temuco presenta el tercer lugar entre 13 instituciones en el porcentaje de incremento de publicaciones WoS en el mismo periodo.

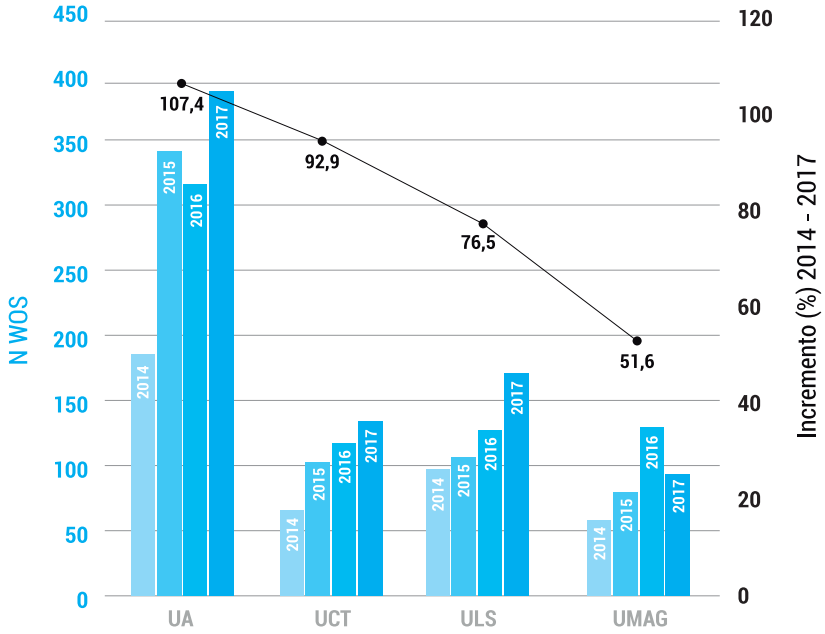
4. En cuanto a la variación en publicaciones Scopus, la Universidad figura en tercer lugar entre las instituciones acreditadas por cuatro años (cuatro instituciones) y en segundo lugar al contrastar con la variación en la tasa de publicaciones en el mismo periodo para las universidades acreditadas en 5 años.

Figura32: Variación 2014-2017 publicaciones WoS Universidades acreditadas con cinco años



Fuente: *Dirección de Investigación, VIcerrectoría de Investigación y Posgrado*

Figura 33: Variación 2014-2017 publicaciones WoS Universidades acreditadas con cuatro años



Fuente: *Dirección de Investigación, VIcerrectoría de Investigación y Posgrado*

En cuanto a producción, si bien la UC Temuco se aleja de la media de las publicaciones obtenidas por universidades del grupo de referencia, supera o comparte posición con universidades que incluso cuentan con una acreditación mayor, tal es el caso de la Universidad Alberto Hurtado, Universidad de Magallanes y la Universidad La Serena.

Del mismo modo, al analizar por productividad medida en publicaciones WoS y Scopus por JCE con grado de doctor, se puede apreciar que la institución comparte posición con universidades del grupo de referencia (tramo 2) con acreditación igual o mayor que la UC Temuco.

Tablas 8 y 9:
Comparativa número de publicaciones / JCE Grado doctor, Universidades Acreditadas por 4 y 5 años

UNIVERSIDAD	AÑOS ACREDITACIÓN	PROMEDIO SCOPUS/JCE DOCTOR 2014-2017	CUARTIL
UAI	5	1,06	Q4
UBB	5	1,04	Q4
UCT	**4**	**1,00**	**Q4**
UAH	5	0,97	Q4

UNIVERSIDAD	AÑOS ACREDITACIÓN	PROMEDIO WOS/JCE DOCTOR 2014-2017	CUARTIL
UAI	5	0,93	Q4
UBB	5	0,86	Q4
UCT	**4**	**0,81**	**Q4**
UAH	5	0,77	Q4

Fuente: *Dirección de Investigación, VIcerrectoría de Investigación y Posgrado*

Cumplimiento del Plan de Mejoramiento 2015-2020

Producto del proceso de autoevaluación institucional en el marco de la acreditación 2015 se definió un grupo de proyectos articulados en torno a las debilidades detectadas por las instancias internas de evaluación, que luego fue contrastado con los resultados de la evaluación externa. De este modo, se definió un grupo de 18 proyectos distribuidos en las cuatro áreas sometidas a acreditación.

GESTIÓN INSTITUCIONAL	DOCENCIA DE PREGRADO	INVESTIGACIÓN	VINCULACIÓN CON EL MEDIO
5 proyectos	6 proyectos	4 proyectos	3 proyectos

Estos proyectos fueron tenidos en consideración en el proceso institucional de actualización del Plan de Desarrollo al 2020, llevado a cabo por la institución durante el año 2015, concretándose en un nuevo documento para la gestión institucional en el periodo 2016-2020, que impulsó la generación de los actuales Portafolios de Proyectos Estratégicos a nivel de Gobierno Universitario y de Facultades.

De este modo, los proyectos contenidos en el Plan de Mejoramiento Institucional 2015-2020 fueron incorporados en el diseño de los Portafolios de Proyectos Estratégicos con que se conduce la planificación institucional de la Universidad, siendo permanentemente monitoreados y reportados en el Sistema de Información Institucional KIMN de la Universidad.

Las acciones de los portafolios estratégicos se encuentran asociadas al plan de mejoramiento institucional 2015-2020 en 4 áreas: Gestión institucional, Docencia de pregrado, Investigación y Extensión y vínculo con el medio.

En términos generales, el Plan de Mejoramiento Institucional cuenta con un avance del 80% respecto de las acciones comprometidas al mes de julio de 2018, lo que representa el 64% de lo comprometido en el período 2015-2020. Respecto de cada una de las 4 áreas comprometidas en el Plan de Mejoramiento Institucional, los avances son los siguientes:

Gestión institucional

En el Área de Gestión Institucional se registra un avance del 89% de las acciones comprometidas al mes de julio de 2018 y un 80% respecto de la totalidad de las acciones comprometidas al 2020. A continuación, se despliega el detalle de avance de los proyectos comprometidos en el área:

Tabla 10. Avance proyectos en el Área de Gestión Institucional

PROYECTOS	2015 - JULIO 2018	2015 - 2020
Proyecto 1: Ajuste de la estructura y organización de las Facultades 80%	80%	80%
Proyecto 2: Evaluación y desarrollo de competencias Directivas y Administrativas	50%	25%
Proyecto 3: Implementación de estándares y mejoramiento de infraestructura	100%	100%
Proyecto 4: Fortalecimiento de los sistemas de información y gestión institucional	100%	100%
Proyecto 5: Reforzamiento de la posición financiera de la Universidad	100%	100%

Fuente: *Dirección de Planificación y Análisis Institucional, Dirección general de Gestión Institucional*

Docencia de pregrado

En el Área de Docencia de Pregrado, se registra un avance del 59% de las acciones comprometidas a julio de 2018 y un 36% de las acciones comprometidas al 2020. El detalle del avance de los proyectos comprometidos en esta área se muestra a continuación:

Tabla 11. Avance proyectos en el Área de Docencia de Pregrado

PROYECTOS	2015 - JULIO 2018	2015 - 2020
Proyecto 1: Fortalecimiento de competencias docentes	100%	25%
Proyecto 2: Nivelación académica en ciencias básicas	100%	80%
Proyecto 3: Sistemas de evaluación y seguimiento curricular	50%	20%
Proyecto 4: Implementación del continuo educativo	33%	20%
Proyecto 5: Implementación de los procesos de innovación y evaluación de la docencia	50%	40%
Proyecto 6: Fortalecimiento de las carreras de baja matrícula	33%	25%

Fuente: *Dirección de Planificación y Análisis Institucional, Dirección General de Gestión Institucional*

Investigación

En el Área de Investigación, se registra un avance del 82% en las acciones comprometidas a julio de 2018 y un avance del 69% de las acciones comprometidas al 2020. El detalle del avance de los proyectos comprometidos en esta área se muestra a continuación:

Tabla 12. Avance proyectos en el Área de Investigación

PROYECTOS	2015 - JULIO 2018	2015 - 2020
Proyecto 1: Ajuste de la estructura y políticas del área investigación y postgrado	100%	100%
Proyecto 2: Fortalecimiento de las capacidades de investigación disciplinaria en la Facultades	100%	67%
Proyecto 3: Sistema de gestión de la investigación para la toma de decisiones	40%	33%
Proyecto 4: Implementación y acreditación programas de Postgrados	75%	60%

Fuente: *Dirección de Planificación y Análisis Institucional, Dirección General de Gestión Institucional*

Extensión y vínculo con el medio

En el Área de Extensión y Vínculo se registra un avance del 92% de las acciones comprometidas a julio de 2018, lo que representa un avance del 92% de lo comprometido al 2020. El detalle del avance de los proyectos comprometidos en esta área se muestra a continuación:

Tabla 13. Avance proyectos en el Área de Extensión y Vínculo

PROYECTOS	2015 - JULIO 2018	2015 - 2020
Proyecto 1: Promoción y reconocimiento de actividades de vinculación	100%	100%
Proyecto 2: Sistema de seguimiento y evaluación de las actividades de extensión y vínculo	100%	100%
Proyecto 3: Fortalecimiento de las relaciones internacionales	67%	67%

Fuente: *Dirección de Planificación y Análisis Institucional, Dirección General de Gestión Institucional*

Descripción y análisis del proceso de autoevaluación institucional

El proceso de autoevaluación institucional para la acreditación de la Universidad inicia formalmente en diciembre de 2017, en el marco del encuentro anual del equipo directivo ampliado. Esta jornada tuvo como objetivo recoger la perspectiva de los participantes en relación a las prioridades estratégicas que permitieran a cada área de evaluación avanzar hacia un nuevo y exitoso proceso de acreditación institucional.

En la ocasión el "Comité Directivo Ampliado", integrado por autoridades académicas y administrativas de todas las áreas de gestión de la Universidad, incluyendo el nivel de Vicerrectorías y Decanaturas, trabajaron en torno a 2 preguntas centrales:

1. ¿Qué debemos hacer para asegurar la acreditación exitosa en el área que le ha correspondido analizar?

2. ¿Cómo lo hacemos para cumplir con estas condiciones a tiempo?

Estas preguntas guías buscaban orientar el trabajo y la reflexión en torno a los principales aprendizajes, desafíos del proceso anterior y las prioridades que se deben atender por área de acreditación (Vinculación con el medio, Investigación, Gestión institucional y Docencia del pregrado). La sistematización de este trabajo constituyó el primer insumo institucional en el marco de su autoevaluación, como primeros elementos de juicio para levantar las estrategias de evaluación por cada área de acreditación[10].

En dicha jornada se presentó, además, la metodología con que se abordaría el trabajo de evaluación de cada una de las áreas en evaluación:

1. Avanzar en la autoevaluación desde una triple perspectiva: (a) una línea descriptiva que permita avanzar en el levantamiento de información comparativa entre los periodos de evaluación anterior y el actual; (b) una línea analítica, sustentada en el trabajo de comisiones ad-hoc por cada área; y (c) una línea prospectiva en base al trabajo de los cuerpos colegiados y la evaluación de los compromisos del Plan de Desarrollo Institucional al 2020.

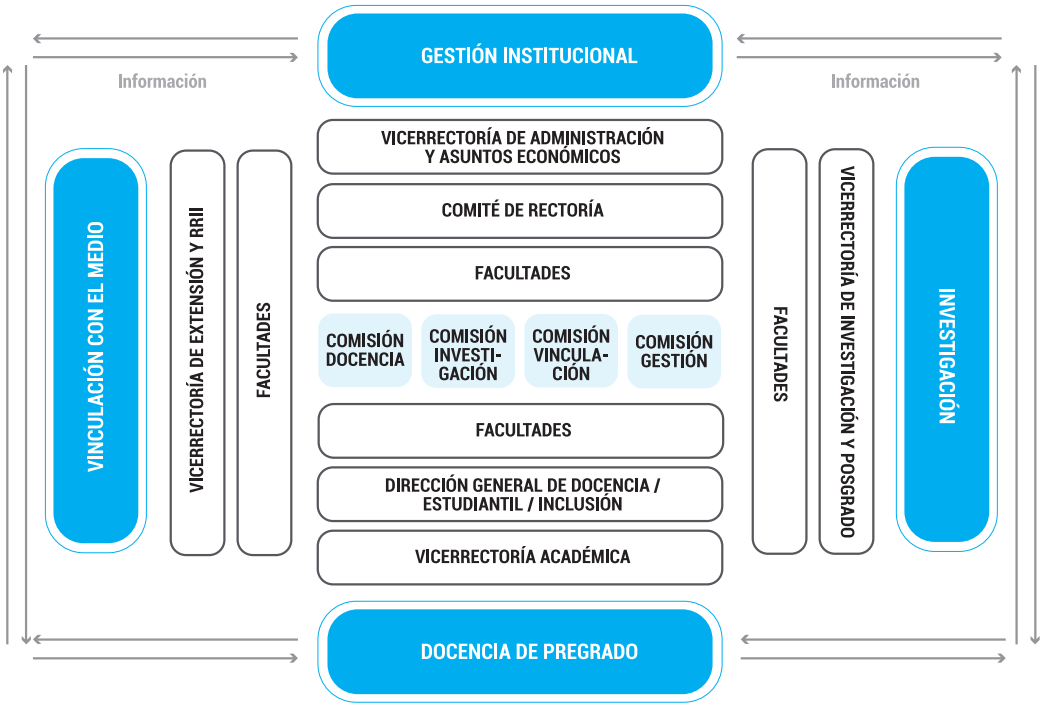
2. Las Comisiones de Evaluación de cada una de las áreas debían ser lideradas por los Vicerrectores según afinidad de temáticas e incorporar la participación de Decanos y Académicos.

3. El Comité de Rectoría (equipo directivo más cercano al Rector) cumpliría la función de comisión central que integraría la evaluación de todas las áreas.

4. La Dirección General de Gestión Institucional actuaría como Secretaría Técnica de todo el proceso, incluyendo la coordinación metodológica general del proceso de autoevaluación, así como la edición general del informe.

Estas decisiones quedaron expresadas en el siguiente modelo de gestión:

Figura 34: Modelo de Gestión del Proceso de Autoevaluación Institucional



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

10 Informe: Jornada de Comité Directivo Ampliado 2017 (Ver Anexo 33)

El objetivo central de las Comisiones de Evaluación por Área fue el siguiente:

Organizar el proceso de evaluación institucional del área sometida a acreditación, conduciendo el proceso de reflexión y participación de los distintos actores institucionales, con el propósito de elaborar un informe de evaluación del área analítico, equilibrado y propositivo.

Este objetivo se operacionalizó en los siguientes objetivos específicos:

1. Elaborar un informe analítico de los avances institucionales en el área de evaluación a partir de los informes de gestión de cada Vicerrectoría.

2. Diseñar e implementar el proceso de consulta institucional para el levantamiento de información.

3. Solicitar y analizar los estudios institucionales que permitan dar sustentabilidad a la acreditación del área.

4. Implementar la/s jornada/s ampliada/s de acreditación del área.

5. Elaborar y validar el informe institucional de evaluación del área respectiva.

Cada Comisión fue liderada por un Vicerrector, contando con dos tipos de integrantes: (a) técnicos, generalmente pertenecientes a las propias Vicerrectorías; y (b) estratégicos, que incluyen Decanos, Académicos titulares o con una vasta experiencia en el área. Los primeros, tuvieron como función elaborar los estudios necesarios para que las comisiones pudieran efectuar su trabajo en forma pertinente y oportuna. Asimismo, asumieron la responsabilidad de aclarar y profundizar los avances y dificultades de la gestión de cada uno de las áreas en evaluación. Por su parte, los integrantes estratégicos, cumplieron la función de proveer una mirada externa, desde su propia experiencia institucional, cuidando conducir sus aportes desde los ámbitos de evaluación establecidos por la acreditación.

Tabla 14. Comisiones de Evaluación por Área

COMISIÓN GESTIÓN INSTITUCIONAL	COMISIÓN DOCENCIA DE PREGRADO	COMISIÓN VINCULACIÓN CON EL MEDIO	COMISIÓN INVESTIGACIÓN
Vicerrector de Administración y Asuntos Económicos Directora de Finanzas Directora de Desarrollo de Personas Directora de Informática Director de Crédito y Recaudación Director de Campus y Servicios Generales Director General de Gestión Institucional	Vicerrector Académico Director General de Docencia Director General de Inclusión y Acompañamiento Académico Director General Estudiantil Director de Acceso Inclusivo Profesional de la Unidad de Estudios de la VRA Directora de Gestión y Evaluación de la Docencia Director de Bienestar Estudiantil	Vicerrector de Extensión y Relaciones Internacionales Directora de Relaciones Internacionales Directora de Extensión Director de Educación Continua Director de Comunicación y Marketing Coordinador Ediciones UC Temuco	Vicerrector de Investigación y Posgrado Director de Investigación Directora de Posgrado Director de Innovación y Transferencia Tecnológica
Decanos: Carol Hullin Lucay Jorge Jerez **Académicos:** Fernando Peña Mario Samaniego	**Decanos:** Osvaldo Venegas Tibaldo Zolezzi **Académicos:** Bertha Escobar Juan Pablo Beca Jorge Miranda	**Decanos:** Marés Sandor Celso Navarro Alfredo Di Pietro **Académico:** Patricio Dantagnan	**Decanos:** Juan Mansilla Magaly Cabrolié **Académico:** Gertrudis Payàs Claudio Inostroza Francisco Encina María Cecilia Fernández

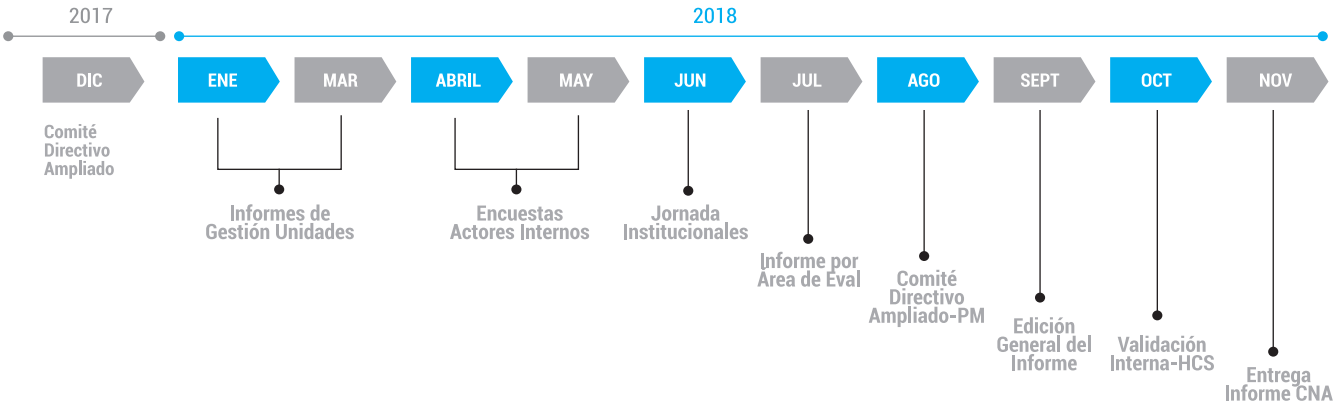
Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Las etapas del proceso de autoevaluación institucional acordadas en el primer Comité Directivo Ampliado que da inicio al proceso son: (1) Diseño y definiciones iniciales; (2) Elaboración de informes de gestión por unidad; (3) Levantamiento de información global-encuestas; (4) Levantamiento de información analítica-jornadas; (5) Elaboración de informes por área; (6) Elaboración de planes de mejoramiento; (7) Integración y edición general del informe; (8) Validación institucional. En la siguiente tabla se identifican las etapas según las líneas definidas por el Comité Directivo Ampliado al iniciar el proceso:

LÍNEAS	ETAPAS
Descriptiva	1, 2 y 3
Analítica	4, 5 y 7
Prospectiva	6 y 8

Estas etapas han quedado representadas en la siguiente programación

Figura 35. Programación general del proceso de autoevaluación



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Entre los meses de enero y marzo de 2018 se solicitó a todas las direcciones pertenecientes a las distintas Vicerrectorías que elaboraran un "informe de gestión" en base a los siguientes lineamientos:

1. Indicar objetivos, propósitos o funciones del área o dirección.

2. Indicar cuáles son las principales políticas institucionales que rigen el área o la dirección.

3. Informar sobre el cumplimiento de sus compromisos en el portafolio de proyectos de la unidad (o los derivados del portafolio de la unidad mayor a la que pertenece).

4. Principales hitos que han marcado la gestión del área entre 2015 y 2017. Excepcionalmente indicar -cuando corresponda- hitos anteriores cuyo impacto se sigue evidenciando hoy como un logro.

5. Cifrario con indicadores de resultados comparativos en la gestión del área o unidad (contrastando con datos de antes de 2015).

6. Mecanismos que utiliza para asegurar la calidad en el cumplimiento de sus funciones.

7. Principales fortalezas y desafíos de la unidad o dirección.

El conjunto de estos informes de gestión permitió, por una parte, iniciar desde temprano la redacción de los apartados más descriptivos del informe de autoevaluación, y por otra, que las Comisiones de Evaluación de cada Área pudieran contar tempranamente con la información necesaria para iniciar su trabajo de análisis y estructuración del levantamiento de la información.

En las etapas de levantamiento de la información por medio de encuestas y por medio de jornadas ampliadas por área, desarrolladas entre los meses de abril y junio de 2018, se lograron estructurar las siguientes instancias de consulta a la comunidad.

Tabla 15. Instancias de consultas proceso de autoevaluación institucional

ÁREA	ENCUESTAS	JORNADAS	OTRO
GESTIÓN	Directivos (nº= 17) Académicos (nº= 252) Administrativos (nº= 244) Part-time (nº= 7)	Directores académicos y de Gestión (nº=55) Administrativos (nº=61) Comité Directivo Ampliado para elaborar Plan de Mejoramiento (Nº 70)	Encuesta de satisfacción de servicios estudiantiles (Nº=2.928)
DOCENCIA	Directivos (nº= 15) Académicos (nº=239) Estudiantes (nº=607) Egresados (nº=341) Empleadores (nº= 83) Part-time (nº= 69)	Consejos de Facultad (nº= 56) Consejo de Docencia (nº= 33) Estudiantes (nº=16) Comité Directivo Ampliado para elaborar Plan de Mejoramiento (Nº 70)	Percepción Docente del Modelo Educativo (nº=231) Percepción Estudiantil del Modelo Educativo (nº= 424)
INVESTIGACIÓN	Investigadores (nº=72) Doctorandos (nº= 14) Egresados Magíster (nº = 81)	Investigadores (nº=72) Comité Directivo Ampliado para elaborar Plan de Mejoramiento (Nº 70)	3 jornadas con Consejo Asesor de Investigación: (nº=9)
VINCULACIÓN	Directivos (nº= 13) Académicos (nº= 175) Administrativo (nº=203) Part-time (nº= 8)	Encargados de vinculación (nº=84) Comité Directivo Ampliado para elaborar Plan de Mejoramiento (Nº 70)	Encuesta a actores externos (nº=54)

Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Es importante indicar que en el periodo en que se planificó la etapa de consulta a informantes clave para la aplicación de encuestas y la realización de jornadas ampliadas, los estudiantes se encontraban en paro de actividades académicas, en el marco nacional de movilización estudiantil vivida durante el primer semestre de 2018 conocida como "tomas feministas" impulsadas por los movimientos estudiantiles que exigían la toma de medidas institucionales en contra del abuso sexual, el establecimiento de una agenda para la eliminación del sexismo en la educación superior, entre otros temas. Estas circunstancias dificultaron la participación estudiantil en las instancias colectivas, debiendo reforzarse la estrategia de aplicación de encuestas para recabar la posición de los estudiantes.

Con base en los análisis de los resultados de las instancias antes mencionadas, las Comisiones de Evaluación de cada Área prepararon sus informes de autoevaluación, siendo presentados a la Dirección General de Gestión Institucional entre los meses de julio y agosto de 2018.

La edición general del documento/informe de autoevaluación institucional quedó bajo la responsabilidad del Director General de Gestión Institucional, apoyado directamente por Prorrectoría, quienes fueron reportando periódicamente al Comité de Rectoría sus avances. Cuando este documento estuvo lo suficientemente avanzado para tener una mirada integral a la situación institucional, se decidió trabajar con el equipo directivo ampliado en una Jornada de Elaboración del Plan de Mejoramiento Institucional para dar respuesta a los desafíos derivados de la evaluación. Esta jornada se efectuó en el mes de agosto de 2018, presentándose las conclusiones del informe y los planes de mejoramiento al Honorable Consejo Superior de la Universidad en el mes de octubre.

En el marco de la socialización del proceso de evaluación desde el mes de julio de 2018 se ha dispuesto de una página web (http://acreditacion.uct.cl/) que contiene la programación, descripciones y documentos que sintetizan los resultados de la evaluación institucional y da cuenta de las evidencias del trabajo. Asimismo, se ha generado una campaña denominada "Avanzar Depende de Todos" en el sentido de reconocer el principio autoregulador que tiene el desarrollo de estos procesos en instituciones maduras y preocupadas de su calidad.

PROYECTO
DESCRIPCIÓN
OBJETIVO PDI
ACCIONES
MEDIO DE VERIFICACIÓN

CAPÍTULO III

ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

COMITÉ DE RECTORÍA

CAPÍTULO III

ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

Propósitos de la estructura y organización institucional

Desde la implementación del actual Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020, la actualización y reforzamiento de la estructura organizacional, tanto a nivel central como en sus unidades administrativas y académicas, ha sido un foco estratégico en la gestión, de modo tal de cautelar que la forma en que la institución organiza su trabajo se oriente permanentemente a dar cumplimiento a sus propósitos académicos, precaviendo en forma sincrónica el equilibrio y racionalidad en la utilización de sus recursos institucionales.

En términos generales, los objetivos que han marcado la conformación de la actual organización y estructura institucional han sido: (a) dar consistencia y factibilidad al cumplimiento de los propósitos institucionales declarados en el Plan de Desarrollo Institucional; (b) resolver con mayores capacidades el incremento de la complejidad del quehacer académico, generando condiciones adecuadas para fortalecer el funcionamiento del pregrado, posgrado y potenciar el desarrollo disciplinar e interdisciplinar; (c) responder de forma eficiente a los nuevos desafíos institucionales derivados del contexto nacional en educación superior (institucionalidad, financiamiento, acceso y calidad); y (d) generar mayores y mejores condiciones institucionales para responder en forma flexible y oportuna a los requerimientos del territorio.

En forma transversal, y en consonancia con las orientaciones del documento Ser y Quehacer, la universidad se ha dado el principio de comunión y participación, promoviendo la vida colegiada como una instancia privilegiada en nuestra estructura organizacional para el desarrollo y cultivo del diálogo, la comunicación y la participación institucional. Este principio ha estado a la base de parte importante de las decisiones institucionales asociadas al funcionamiento de su vida colegiada institucional.

La actualización de la estructura y capacidades institucionales fue una de las decisiones estratégicas de la universidad, contemplada en el PDI 2010-2020 y ratificada para el segundo quinquenio de gestión (2016-2020)[11]. Dicha decisión institucional establece explícitamente que la estructura organizacional debe incrementar las capacidades de gestión del proyecto institucional; mejorar la coordinación en la toma de decisiones a nivel de gobierno y fortalecer la gestión de las facultades, especialmente desde las propias disciplinas de base.

Adicionalmente, el objetivo estratégico Nº 6 del PDI en el marco del incremento de capacidades institucionales, establece un "programa de desarrollo organizacional, orientado a la mejora continua de la estructura, de los procesos y resultados institucionales y de sus facultades en concordancia con los objetivos estratégicos de la Universidad y el progreso de las unidades académicas y administrativas".

Estos lineamientos estratégicos han servido de base y soporte a las decisiones institucionales en torno a su estructura organizacional, según se presentarán en detalle en un apartado posterior.

11 Decreto de Rectoría 32/2016 (Ver Anexo 21).

Organización actual

En este apartado se realizará una descripción general de la estructura organizacional que se ha dado la universidad para desarrollar sus actividades y llevar a cabo los múltiples procesos de gestión que le dan soporte a sus funciones estratégicas.

La Universidad organiza sus funciones en tres áreas de gestión: área de gobierno; área académica y área de administración.

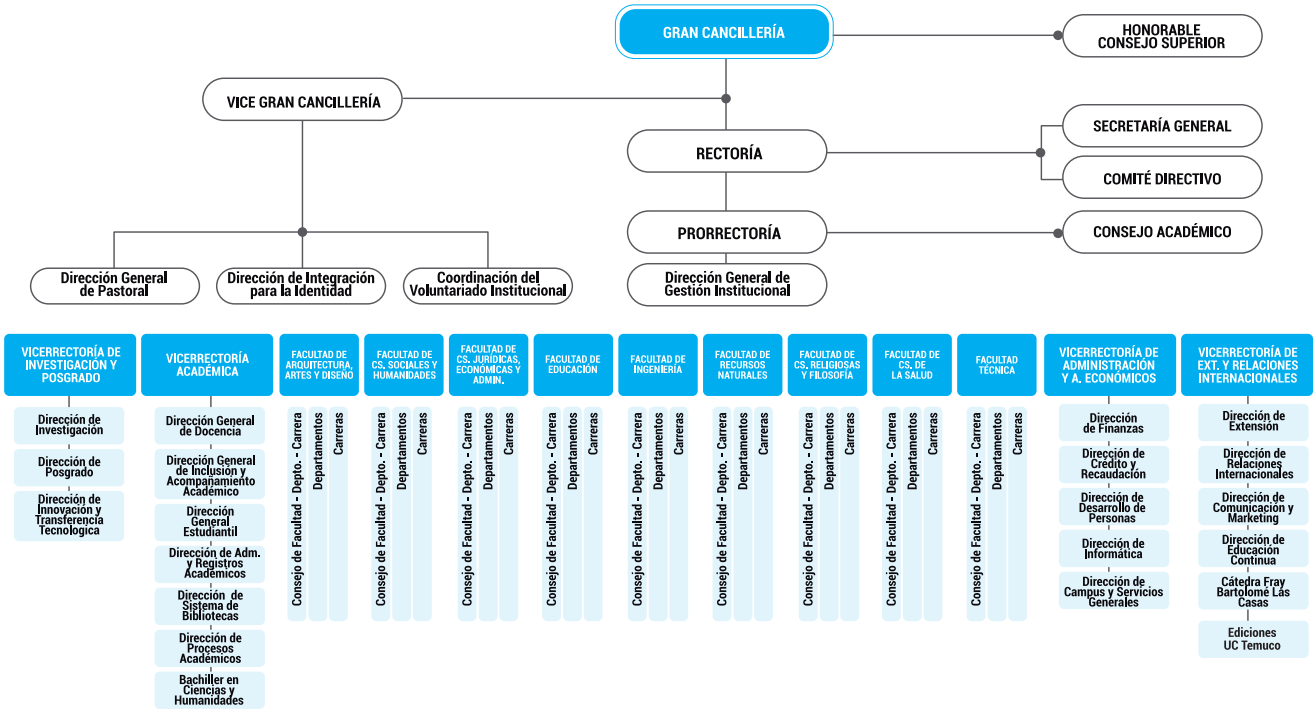
El *Área de Gobierno* es la encargada de establecer los propósitos institucionales que regirán su desarrollo en el mediano y largo plazo, generando mecanismos que permitan su difusión, promoción, evaluación y ajuste según los resultados de la marcha institucional. El área es liderada por el Rector como máxima autoridad unipersonal, quien, según los Estatutos Generales de la Universidad Católica de Temuco[12] cuenta con las facultades necesarias para la conducción y administración de la universidad, ejerciéndolas en acuerdo con los lineamientos establecidos por el Honorable Consejo Superior. En tanto, el Honorable Consejo Superior es el máximo organismo colegiado de la universidad, integrado por el Gran Canciller - autoridad que representa la tuición y la orientación de la Iglesia Católica -, el Rector, el Secretario General, el Prorrector, cuatro Académicos de Planta Permanente elegidos por sus pares, cuatro Consejeros Externos designados por el Gran Canciller y el Presidente de la Federación de Estudiantes.

El *Área Académica*, incluye las diferentes unidades institucionales que sustentan el desarrollo de las políticas, mecanismos y estándares asociados a la gestión de las funciones académicas de la institución y las operaciones que las sustentan. Esta área integra la labor de las nueve facultades; las tres vicerrectorías y sus respectivas direcciones encargadas de liderar el proyecto académico de la universidad desde el ámbito de la docencia, la investigación y la extensión y vínculo universitario: la Vicerrectoría Académica; la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado; y la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales.

El *Área de Administración*, dirigida por el Vicerrector de Administración y Asuntos Económicos, a quien le corresponde generar las condiciones administrativas y financieras para asegurar la sustentabilidad económica del proyecto universitario. El Vicerrector de Administración y Asuntos Económicos, además, lidera los procesos de desarrollo del personal y administra los recursos tecnológicos, la infraestructura y los servicios que dan soporte a la producción académica.

12: Decreto de Gran Cancillería 08/2014 (Ver Anexo 20)

Figura 36: Organigrama General de la UC Temuco[13]



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Las principales autoridades en el Área de Gobierno son.[14]

El *Gran Canciller,* vínculo directo e inmediato con las demás autoridades jerárquicas de la Iglesia Católica, representa en la Universidad la tutela y respaldo de la Iglesia Católica, mediante el Obispado de la Diócesis San José de Temuco, con la finalidad de animar y cuidar que las autoridades y los miembros de esta casa de estudios orienten sus decisiones y acciones, en congruencia con los lineamientos generales expresados por la Iglesia Católica para las universidades de su dependencia.

El Obispo de la Diócesis es por derecho propio el titular de dicho cargo de acuerdo a Estatutos Generales de la Universidad Católica de Temuco[15]. Entre las principales responsabilidades se encuentran las siguientes:

- Velar por la ortodoxia católica en la actividad de la Universidad, y por el cumplimiento en ella de la legislación canónica.
- Velar por el desarrollo de las actividades pastorales de la Universidad.
- Dar la aprobación al nombramiento de los Decanos.
- Presidir el Honorable Consejo Superior y resolver los eventuales conflictos de competencia que pudieran suscitarse entre el Consejo y el Rector.
- Adoptar las medidas que juzgue necesarias para mantener la continuidad del gobierno de la Universidad, en caso de que se hubiese hecho imposible la aplicación de las reglas de sucesión, suplencia, subrogación e interinato establecidas en los Estatutos.
- Prestar su aprobación a las modificaciones de los Estatutos de la Universidad y a los Reglamentos de la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía.
- Asistir con derecho a voz a las sesiones de cualquier organismo colegiado de la Universidad, en cuyo caso tendrá su presidencia honoraria.

13 Decreto de Rectoría 116/2018 (Ver Anexo 24)
14 Decreto de Rectoría 91/2017 (Ver anexo 3)
15 Decreto de Gran Cancillería 08/2014 (Ver Anexo 20)

La *Gran Cancillería* proyecta su labor institucional por medio de un equipo directivo y de profesionales que conforman la *Vice Gran Cancillería*, cuya misión es estimular y velar por la vivencia de la identidad Católica de la comunidad universitaria en relación con la vida de las personas, el quehacer académico y la vocación de servicio que caracteriza a la Universidad Católica de Temuco. Para el cumplimiento de su función, la Vice Gran Cancillería cuenta con la Dirección General de Pastoral, la Dirección de Integración para la Identidad y la Coordinación de Voluntariado Institucional. Es dirigida por el Vice Gran Canciller, nombrado por el Gran Canciller, quien puede delegar en él, todas o algunas de sus facultades establecidas en los Estatutos Generales de la Universidad Católica de Temuco.

Tanto la Dirección General de Pastoral como la Dirección de Integración para la Identidad cuentan con cuerpos colegiados que asesoran su trabajo de acompañamiento personal e institucional en la vivencia del sello católico de la universidad: El Consejo Pastoral y el Consejo de Integración para la Identidad respectivamente. Este último, al estar integrado por directivos de las facultades, direcciones académicas y direcciones administrativas, constituye una instancia de coordinación transversal en la Universidad en torno al resguardo del sello y los principios orientadores de la catolicidad.

El *Rector,* es quien ejerce el gobierno de la Universidad y tiene su representación, con las facultades que establecen los Estatutos y con las que le otorgue el Honorable Consejo Superior en ejercicio de sus atribuciones. Entre sus responsabilidades destacan:

- Proponer al Honorable Consejo Superior: las políticas y planes generales de la Universidad; aprobación o modificación de estatutos y reglamentos de la Universidad que sean de su competencia; el proyecto de presupuesto anual de la Universidad.
- Ejecutar los acuerdos del Honorable Consejo Superior, dictando para ello los Reglamentos, Decretos, Resoluciones e Instrucciones cuando fuere necesario.
- Representar a la Universidad ante cualquier autoridad nacional o extranjera.
- Designar las autoridades académicas y el personal docente y administrativo, de acuerdo a los reglamentos pertinentes.
- Ejercer las facultades de dirección y administración de los asuntos universitarios que no estén expresamente atribuidas a otros organismos o autoridades.

El Rector ejerce sus atribuciones principalmente a través de Prorrectoría y Vicerrectorías, los cuales permanecerán en su cargo mientras cuenten con su confianza. La Rectoría, para el mejor ejercicio de su gobierno, podrá contar con unidades encargadas de funciones tales como: Planificación, Análisis Institucional, Control de Gestión, Aseguramiento de la calidad, Estudios y Proyectos Estratégicos. Actualmente estas funciones son desarrolladas por la Dirección General de Gestión Institucional, cuyo director forma parte del Comité de Rectoría en la coordinación de la marcha institucional.

La *Prorrectoría*, dirigida por el Prorrector, quien apoya y colabora directa e integralmente al Rector en materias concernientes al gobierno y gestión superior de la Universidad, tanto en aspectos académicos como económico-administrativos, estudiantiles y de vínculo externo, particularmente en materias relacionadas con el desarrollo de mediano y largo plazo de la institución, en coordinación permanente con los Vicerrectores, Decanos y otros organismos propios de la Dirección Superior.

Entre las principales funciones del Prorrector figuran las siguientes:

- Subrogar al Rector en caso de ausencia.
- Apoyar en forma directa al Rector en materias académicas, económicas, administrativas, estudiantiles, sociales, pastorales y de vínculo externo de la universidad.
- Articular y presentar al Rector propuestas para asegurar el mejor cumplimiento de la misión, propósitos y valores de la universidad.
- Coordinar y facilitar el funcionamiento de las comisiones o equipos que le encargue el Rector.
- Ejercer la coordinación entre las Vicerrectorías y las Facultades, para asegurar la calidad de la gestión universitaria.
- Citar y presidir el Consejo Académico.
- Citar al Comité Directivo y presidirlo en ausencia del Rector.

La *Secretaría General* es la instancia institucional encargada de generar las condiciones de sustento normativo y reglamentario a fin de que el gobierno universitario desarrolle sus acciones en conformidad con los estatutos, planes de desarrollo aprobados por el Honorable Consejo Superior y las orientaciones de la Iglesia Diocesana de Temuco, y de proveer asistencia jurídica adecuada y oportuna conforme a las necesidades institucionales.

El Secretario General, es nombrado por el Gran Canciller a propuesta del Rector, contando con la aprobación de la mayoría absoluta de los miembros en ejercicio del Honorable Consejo Superior. Corresponde al Secretario General actuar como ministro de fe de la Universidad, y en ese carácter:

- Certificar los actos de las autoridades que los estatutos y normas internas establecen.
- Proponer las normas internas de la Universidad para su aprobación a los organismos competentes, explicarlas y velar por su cumplimiento.
- Certificar los hechos que pertenecen a la vida de la Universidad.

Los Vicerrectores, quienes son designados directamente por el Rector para liderar las áreas académicas y de administración según corresponda. A su vez, los Vicerrectores integran el Comité de Rectoría, instancia de coordinación y asesoría al Rector en materias de su competencia para la mejor conducción institucional.

Entre las responsabilidades generales de los Vicerrectores destacan:

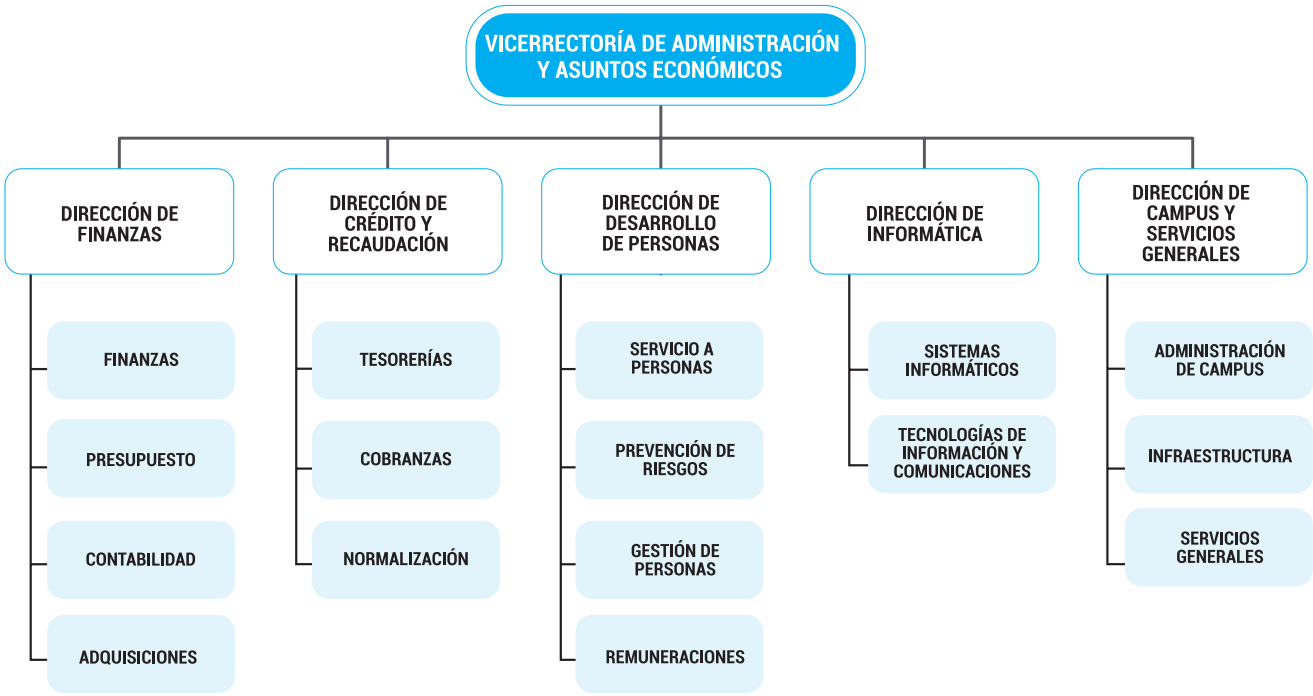
- Proponer a Rectoría políticas, normas, procedimientos y estándares aplicables al área de su competencia.
- Informar al Comité Directivo las políticas, los estándares y procedimientos que regirán el ámbito de aplicación en el área de su competencia.
- Apoyar a las Unidades Académicas en el cumplimiento de las políticas y los estándares.
- Evaluar el cumplimiento de los estándares y procedimientos, y convenir de común acuerdo con las Unidades Académicas, los proyectos de mejoramiento en la gestión de éstas.
- Planificar, dirigir y controlar proyectos de nivel corporativo, según sea el caso, en las áreas de su competencia.

El Área de Administración se organiza en la *Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*, dirigida por el Vicerrector de Administración y Asuntos Económicos, a quien le corresponde generar las condiciones administrativas y financieras para asegurar la sustentabilidad económica del proyecto universitario. El Vicerrector, además, lidera los procesos de desarrollo de personas y administra los recursos tecnológicos, la infraestructura y los servicios que dan soporte a la producción académica.

Para el cumplimiento de sus funciones, la Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos está compuesta, al menos, por las siguientes Direcciones: a) Dirección de Finanzas, b) Dirección de Crédito y Recaudación, c) Dirección de Desarrollo de Personas, d) Dirección de Informática[16] y e) Dirección de Campus y Servicios Generales.

16 Decreto de Rectoría 82/2016 (Ver Anexo 25)

Figura 37: Organigrama de la Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Las principales autoridades del Área Académica son:

La *Vicerrectoría Académica*, dirigida por el Vicerrector Académico, quien es el encargado de liderar y supervisar las políticas, la producción y los procesos de gestión académica, de acuerdo a la misión y los planes institucionales. Por otra parte, es responsable de la puesta en práctica del Plan de Desarrollo Institucional en lo referido a las áreas de la docencia, inclusión y desarrollo estudiantil.

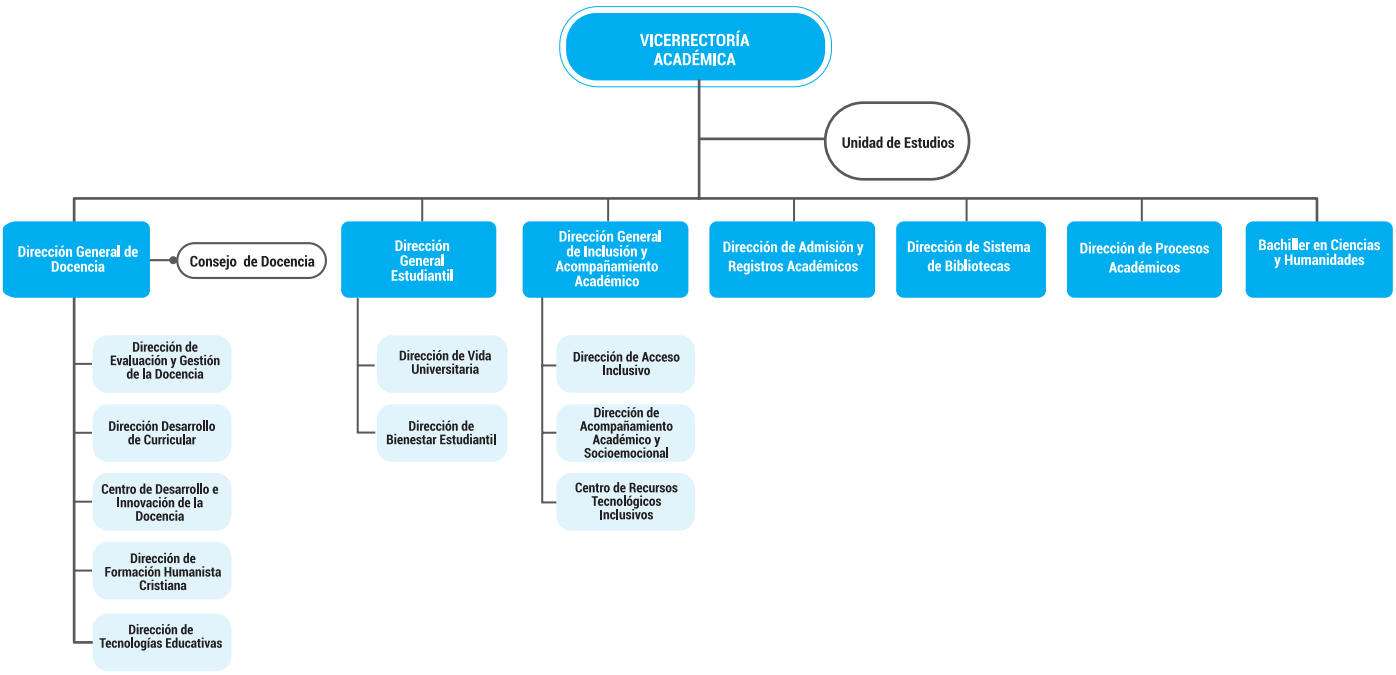
Para el cumplimiento de sus funciones, y en consideración a la naturaleza estratégica de su labor, la Vicerrectoría Académica integra la labor de tres Direcciones Generales: (a) la Dirección General de Docencia; (b) la Dirección General Estudiantil; y (c) la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico[17]. En torno a estas tres Direcciones Generales se agrupan las distintas direcciones a cargo de la puesta en marcha de las políticas de docencia, inclusión y desarrollo estudiantil.

Junto a las Direcciones Generales, hay tres Direcciones a cargo de procesos o recursos transversales: La Dirección de Admisión y Registro Académico; la Dirección de Sistema de Bibliotecas; y la Dirección de Procesos Académicos.

17 Decreto de Rectoría 107/2016 (Ver Anexo 26)

Finalmente, en esta Vicerrectoría se ha alojado el programa de Bachiller en Ciencias y Humanidades, como una instancia fuertemente anclada en el compromiso institucional con la inclusión, articulación y nivelación de los estudiantes hacia la formación de pregrado.

Figura 38. Organigrama de la Vicerrectoría Académica

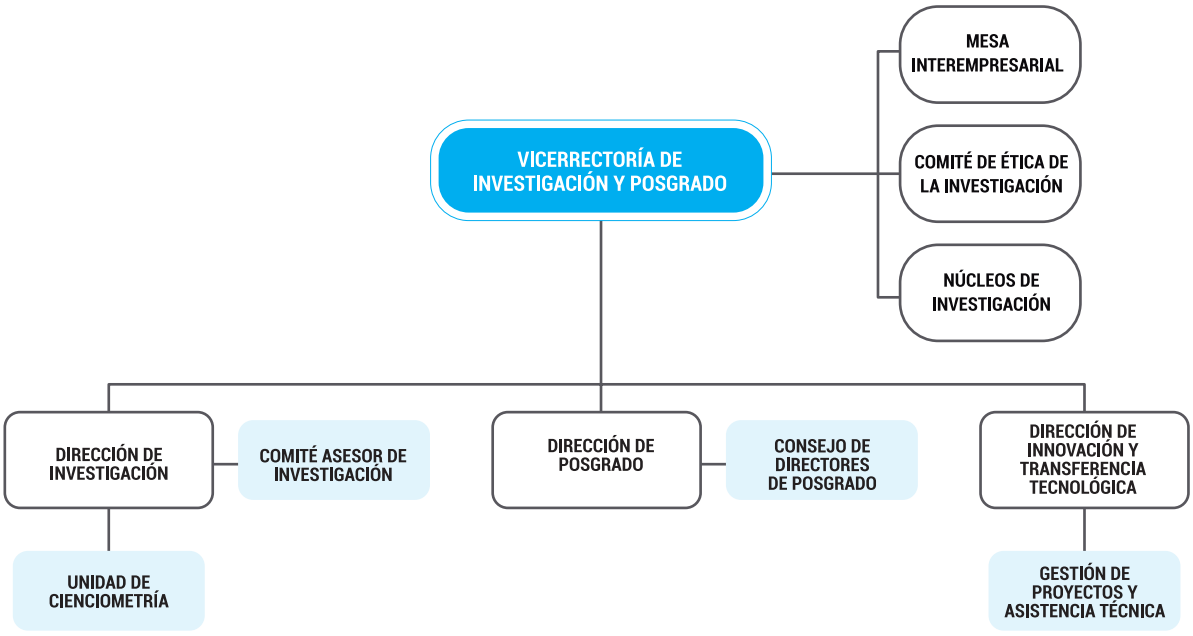


Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

La *Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*[18], liderada por el Vicerrector de Investigación y Posgrado, es el organismo encargado de liderar, diseñar, implementar y evaluar las políticas y procesos asociados a la gestión, promoción y desarrollo de la investigación, posgrado, innovación y trasferencia tecnológica, en conformidad con la misión y el proyecto académico de la institución. Es responsable de la puesta en práctica del Plan de Desarrollo Institucional en lo referido a las áreas de investigación, posgrado, innovación y transferencia tecnológica.

Para el cumplimiento de sus funciones, la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado cuenta con tres unidades principales: a) La Dirección de Investigación, b) La Dirección de Posgrado y c) La Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica. Adicionalmente, la Vicerrectoría cuenta con un Comité Asesor de Investigación, un Comité de Ética de la Investigación y los Núcleos de Investigación. Estos últimos, dependen financieramente de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, y administrativamente de las Facultades.

Figura 39. Organigrama de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado



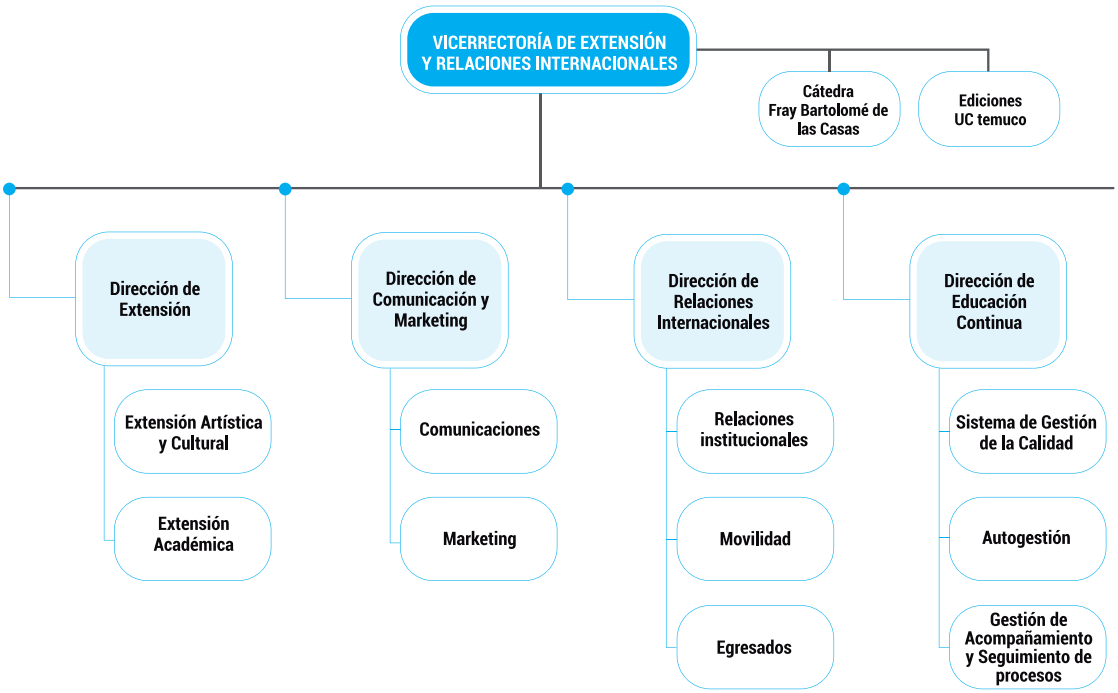
Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

18 Decreto de Rectoría 13/2016 (Ver Anexo 27)

La *Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*, instancia a la que corresponde fortalecer la presencia pública y el rol ciudadano de la Universidad en la región y el país, así como promover, gestionar y consolidar la articulación de la actividad universitaria con aquellos actores, instituciones y redes externas que le permitan cumplir con la misión, objetivos y metas de la institución.

Para el cumplimiento de sus funciones, la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales está compuesta, a lo menos, por las siguientes direcciones: a) Dirección de Extensión, b) Dirección de Comunicación y Marketing, c) Dirección de Relaciones Internacionales y d) Dirección de Educación Continua. Además la Cátedra Fray Bartolomé de las Casas y la Unidad Ediciones UC Temuco.

Figura 40. Organigrama Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

El desarrollo de las actividades académicas de la Universidad se organiza en *nueve Facultades*[19], las que constituyen unidades académicas mayores, que agrupan disciplinas afines, programas de estudio y académicos dedicados a generar, cultivar, aplicar y transmitir conocimiento y valores consistentes con la misión y propósitos institucionales. Las Facultades están estructuradas jerárquicamente en las siguientes unidades: Decanato, Departamentos y Programas Académicos.

El *Decanato* es liderado por el Decano como máxima autoridad unipersonal, responsable de dirigir y orientar la vida y la producción académica de la Facultad, en consistencia con la planificación institucional y su proyecto de facultad. Asimismo, es responsable de la correcta administración de los recursos humanos, materiales y financieros asignados a su Facultad.

Algunas de las principales funciones que cumple el Decano son:

- Presidir el Consejo de Facultad y ejecutar sus acuerdos.
- Presidir y convocar el Claustro de Facultad, para rendir cuenta anual de su gestión.
- Liderar el proyecto académico de docencia, investigación, extensión y vínculo de su Facultad.
- Liderar la formulación y actualización de su Plan de Desarrollo de Facultad, en concordancia con el PDI institucional.
- Preparar el presupuesto anual de la Facultad y acordar su aprobación con la Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos.
- Preparar la propuesta anual de plantas académica, profesional y administrativa, acordando su aprobación con la Vicerrectoría Académica.

19: Decreto de Rectoría 85/2017 (Ver Anexo 28)

- Con consentimiento del Consejo de Facultad, proponer la creación, modificación y/o cierre de programas de pregrado, posgrado y educación continua a las instancias correspondientes.

Adicionalmente, el Decano, por iniciativa propia o a solicitud de un Director de Departamento, y previo parecer favorable del respectivo Consejo de Facultad, podrá crear una o más unidades funcionales a fin de desarrollar actividades específicas en docencia, investigación y vinculación con el medio, las que podrán recibir nominaciones como "Centro", "Laboratorio", "Observatorio", "Consejo Asesor", etc.

El *Vicedecano* como segunda autoridad unipersonal, es quien colabora directamente con el Decano en uno o más ámbitos de gestión, con atribuciones y funciones de gestión transversales en las distintas funciones académicas.

Entre sus funciones se destaca asistir al Decano en las funciones de docencia, investigación, extensión y vínculo y/o asumir una o más de estas funciones a indicación del Decano; realizar el seguimiento a los instrumentos de planificación de la Facultad; así como también, presidir el Consejo Pastoral de la Facultad e integrar el Consejo Ampliado de Integración para la Diversidad. En este sentido, el Vicedecano tendrá especial responsabilidad en el reforzamiento de la labor pastoral al interior de la Facultad y en la promoción del sello institucional desde el trabajo de las distintas unidades.

En particular, el Decanato podrá contar con un profesional de apoyo como estrategia para apoyar y fortalecer la gestión y los procesos de aseguramiento de la calidad de la Facultad.

Los *Departamentos* son unidades académicas de base, dedicadas a cultivar y desarrollar una o más disciplinas, desde cada una de las funciones académicas: docencia, investigación, extensión y vinculación con el medio. Los Departamentos alojan uno o más programas de pre o posgrado.

El *Director de Departamento* es la máxima autoridad unipersonal, responsable de asegurar la calidad de los procesos de gestión, docencia, investigación, extensión y vínculo. Asimismo, está encargado de velar por la adecuada administración de los recursos humanos, financieros y materiales de la unidad. Entre sus principales funciones figuran:

- Liderar el proyecto académico-disciplinario del Departamento, en las áreas de docencia, investigación, extensión y vínculo con el medio.
- Presidir el Consejo de Departamento y ejecutar sus acuerdos.
- Proponer y solicitar aprobación del Consejo de Departamento: (a) políticas y programas de posgrado, educación continua, investigación y extensión; y (b) planta académica y presupuesto anual de la unidad.
- Definir con cada académico de la unidad el compromiso de actividades a realizar durante el año.
- Liderar los procesos de acreditación de los posgrados y contribuir activamente en los procesos de evaluación de las carreras.

En tanto, los *Jefes de Carrera*, son las autoridades responsables de implementar los procesos formativos a nivel de pregrado, cautelar la adecuada ejecución del plan de estudios y velar por la atención a las necesidades de los estudiantes. Dependen jerárquicamente del Director de Departamento en el cumplimiento de sus funciones.

El Jefe de Carrera tiene la responsabilidad de solicitar a los académicos que realizarán docencia en la carrera a las unidades académicas a las que estos pertenecen, así como seleccionar y contratar en forma temporal a los profesores externos de la universidad para otorgar servicios de docencia. En ambos casos, el Jefe de Carrera tiene responsabilidad en la evaluación de la calidad de la docencia impartida en la carrera.

Los cuerpos colegiados de la Universidad son los siguientes:

El *Honorable Consejo Superior* constituye la principal autoridad colegiada de la Universidad, integrado por el Gran Canciller, quien lo preside, el Rector, el Secretario General, el Prorrector, cuatro Académicos de Planta Permanente elegidos por sus pares, cuatro Consejeros Externos designados por el Gran Canciller y el Presidente de la Federación de Estudiantes. Los votos regulares del Consejo son nueve, que incluye a los académicos representantes, los consejeros externos y el Rector. En caso de producirse empate en las votaciones, el Gran Canciller tiene la facultad de dirimir el empate, o en su defecto, el Vice Gran Canciller en ausencia del primero. Tanto el Prorrector, Secretario General y Presidente de la Federación tienen solo derecho a voz.

La misión del Honorable Consejo Superior es por antonomasia la determinación de las líneas fundamentales de la política universitaria. Las principales funciones del Honorable Consejo Superior, de acuerdo a los Estatutos Generales de la Universidad[20] son las siguientes:

20: Decreto de Gran Cancillería 08/2014 (Ver Anexo 20)

- Aprobación o modificación de estatutos en conformidad con las normas canónicas.
- Aprobar líneas generales de la política universitaria.
- Establecer la organización académica de la universidad, y acorde a ello, crear, modificar o suprimir unidades académicas.
- Aprobar, modificar o suprimir títulos y grados.
- Aprobar o modificar el proyecto de presupuesto presentado por el Rector.
- Dictar las normas generales sobre las plantas de personal y los reglamentos de contrataciones.

El Honorable Consejo Superior se reúne en forma regular cada dos meses, contando para ello con una agenda temática que emana de la programación de la toma de decisiones y de los requerimientos de ajuste que resulten de las evaluaciones que se realizan en la institución. En caso de requerirse y de acuerdo a los procedimientos establecidos, se efectúan sesiones extraordinarias para resolver asuntos específicos. Las actas y acuerdos son publicados en la página web de la Secretaría General de la Universidad.

La participación de actores externos regionales y nacionales en el Honorable Consejo Superior, posibilita que las temáticas tratadas sean consideradas a la luz de las políticas públicas nacionales, demandas del sector productivo, necesidades de la sociedad civil, etc. La visión de la Iglesia y la perspectiva de la comunidad está representada en la presidencia del Gran Canciller en el Honorable Consejo Superior y del Director de Pastoral en el Comité Directivo. Asimismo, se ha cautelado que la representación académica y estudiantil sea un elemento transversal en la vida colegiada de la institución, con la incorporación de los representantes democráticamente elegidos.

El *Comité Directivo* constituye la instancia de coordinación de la Dirección Superior de la Universidad. Está integrado por el Rector, el Prorrector, el Secretario General, el Vicerrector Académico, el Vicerrector de Administración y Asuntos Económicos, el Vicerrector de Investigación y Posgrado, el Vicerrector de Extensión y Relaciones Internacionales, los Decanos y el Director General de la Pastoral Universitaria.

Son responsabilidades del Comité Directivo estudiar, evaluar y debatir distintas materias que sean presentadas a la Rectoría para el proceso de decisión. Las materias sobre las cuales debe pronunciarse - entre otras - son:

a. Estándares y procedimientos de las funciones académicas de docencia, investigación y extensión y vínculo, en consistencia con el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la Universidad.

b. Planes anuales de la Universidad, en consonancia con el PDI, garantizando su monitoreo e implementación una vez resueltos por la Rectoría.

c. Propuesta anual de planta académica de la Universidad elaborada por la Vicerrectoría Académica.

d. Vacantes y aranceles de los programas académicos de pregrado y postgrado.

e. Deliberar y sugerir recomendaciones a la rectoría sobre la propuesta de presupuesto institucional, y establecer una secuencia en base a las prioridades que emergen del PDI y de los procesos de acreditación.

f. Deliberar y sugerir recomendaciones a la Rectoría sobre propuestas de modificaciones de las políticas existentes y/o de implementación de nuevas políticas institucionales.

g. Proponer al Honorable Consejo Superior modificaciones, cierre y/o creación de programas académicos para su aprobación.

Reuniones Ampliadas del Comité Directivo: Desde el año 2005 se vienen realizando estas jornadas, las que consolidan la reflexión colegiada para fundamentar la toma de decisiones y alinear a la gestión directiva en torno a prioridades anuales de trabajo. En estas instancias participan, además de los integrantes habituales del Comité Directivo, los Directores Generales, Directores de Área de las Vicerrectorías y Vicedecanos. A partir de estas jornadas se revisan los avances de los Portafolios de Proyectos Estratégicos.

El *Consejo Académico* es un organismo colegiado dependiente de la Prorrectoría, encargado de proponer las políticas de docencia, investigación, extensión, formación continua y de postgrado, así como del desarrollo del cuerpo académico. Este Consejo está compuesto por el Prorrector, los Vicerrectores, los Decanos, cuatro representantes de los académicos de la planta permanente, elegidos democráticamente por sus pares, el Director de Integración y un representante de los estudiantes de pregrado, nombrado por la Federación de Estudiantes o, en subsidio, por los Centros de Estudiantes formalmente constituidos. Son responsabilidades del Consejo Académico, entre otras, las siguientes:

a. Analizar la coherencia y consistencia de las políticas de Docencia, Investigación y Extensión, y proponer ajustes a los estándares y procedimientos de gestión.

b. Apoyar analítica y reflexivamente el desarrollo de los proyectos académicos, cautelando el quehacer de la academia en la Universidad.

c. Aprobar acciones de mejoramiento para el cumplimiento de los proyectos académicos de las unidades, en consistencia y coherencia con el Plan de Desarrollo de la Universidad.

d. Proponer al Honorable Consejo Superior la creación de nuevos programas de formación, tanto de pregrado como de posgrado.

e. Proponer al Rector la oferta académica de pregrado y postgrado en cuanto a cupos y requisitos de selección.

f. Aprobar los planes de estudios de programas de pre y postgrado y sus modificaciones.

g. Entregar recomendaciones al Honorable Consejo Superior sobre toda materia que se le solicite.

h. Aprobar las modificaciones a la Reglamentación relativa a los estudiantes, que no implique modificaciones a los Estatutos Generales de la Universidad.

Los tres principales cuerpos colegiados de la Universidad desarrollan una labor articulada en el marco de una agenda que tiene tres componentes: (a) el cumplimiento de los compromisos del Plan de Desarrollo Institucional, específicado en los diferentes portafolios de proyectos; (b) las demandas de la gestión regular de la institución; y (c) los tiempos impuestos por el DEMRE o el Ministerio de Educación para informar decisiones académicas. Dependiendo de la temática abordada, algunas decisiones se inician como propuestas a nivel del Consejo Académico, discutiéndose luego en el Comité Directivo y finalmente en el Honorable Consejo Superior. El ejemplo más claro de esta articulación es el proceso de análisis de la oferta de carreras, tanto para su apertura como para su discontinuidad.

El *Consejo de Integración para la Identidad*, conformado por los Vicedecanos de las facultades, el Director General Estudiantil; el Director de Formación Humanista Cristiana; el Director General de Inclusión y Acompañamiento Académico; el Director General de Pastoral; el Director de Extensión; el Director de Comunicaciones; el Director de Desarrollo de Personas; el Presidente del Comité de Ética de la Investigación; un representante de la Dirección General de Gestión Institucional; el Director de Campus y Servicios Generales; el Coordinador del Voluntariado Institucional y el galardonado con la Medalla Monseñor Alejandro Menchaca Lira. Este Consejo es convocado y presidido por el Vice Gran Canciller, y busca impulsar la implementación de los principios orientadores que expresan el sello identitario en las acciones de la universidad.

El Consejo de Docencia, es un organismo colegiado encargado de asegurar y mejorar la calidad de los procesos y sistemas aplicados en la formación de los estudiantes, de articular las carreras, proponer y dar seguimiento a los estándares, sistemas y procedimientos que mejoren la pedagogía universitaria y la calidad en la atención de los estudiantes. Este Consejo está integrado por el Director General de Docencia, quien lo preside, el Director General de Inclusión y Acompañamiento Académico, el Director General Estudiantil, Jefes de Carrera y un representante de los estudiantes por Facultad nombrado por los Centros de Estudiantes formalmente constituidos.

El *Consejo de Facultad* es el máximo cuerpo colegiado a nivel de Facultad, cuyo objetivo principal es el análisis y discusión académica de la planificación estratégica de la Facultad y de los organismos que la integran. En particular, debe velar por la articulación y actualización de las políticas y programas de docencia, investigación, extensión y vínculo de la Facultad. Este Consejo es presidido por el Decano y está integrado por el Vicedecano, los Directores de Departamento que componen la Facultad, dos representantes de los académicos de planta elegidos por sus pares, uno de los presidentes de centros de estudiantes, y un académico de la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía. La presencia de este último posibilita contar en las deliberaciones del Consejo con una orientación permanente en torno al sello institucional.

El Claustro de Facultad es una reunión convocada por el Decano para tratar materias que requieran el más amplio debate e información. Está integrado por la totalidad de los académicos de la planta permanente y adjunta de la Facultad, los funcionarios administrativos que se desempeñan en la misma, el capellán de la Facultad y las directivas de los Centros de Estudiantes de la Facultad formalmente constituidos. Eventualmente, el Claustro de Facultad puede ser convocado por el Decano a petición formal de al menos la mitad de los académicos de planta permanente, precisando las materias a tratar.

El *Consejo de Departamento* es un órgano colegiado que integran los profesores de una misma comunidad académica de base, dedicado a la reflexión integral

del proyecto académico de docencia, investigación, extensión, vínculo y gestión. Este es presidido por el Director e integra a los Jefes de Carrera respectivos, todos los académicos de jornada completa de planta permanente y dos presidentes de Centros de Estudiantes de las carreras elegidos por aquellos formalmente constituidos.

El *Consejo de Carrera* Es un órgano colegiado integrado por profesores que imparten docencia en una Carrera y que asesoran al Jefe de Carrera en el ejercicio de sus funciones. Es presidido por el Jefe de Carrera y está integrado por cuatro académicos de jornada completa de la planta permanente o adjunta que imparten clases en los diversos ciclos formativos de la carrera, el presidente del Centro de Estudiantes y un egresado de la carrera nombrado por el Jefe de Carrera. Entre sus principales funciones figuran aquellas relacionadas a resguardar la calidad de los programas, monitoreando los indicadores de progresión académica y cautelando la actualización y pertinencia de los currículos.

La Universidad ha buscado potenciar el desarrollo de la actividad colegiada en sus distintos niveles, tratando de asegurar la deliberación participativa como un componente relevante en su sistema de gobierno. De este modo, la actividad colegiada forma parte del sistema de gobierno institucional en todos los niveles, incluyendo la participación efectiva de los estudiantes. Respecto de este último punto, a partir de la actualización de la organización de las Facultades implementada en 2018, los estudiantes cuentan con derecho a voz y voto en todos los cuerpos colegiados en este nivel, para asegurar una participación efectiva.

Evaluación y ajustes a la estructura organizacional

En primer lugar, es necesario volver a enfatizar que el actual Plan de Desarrollo Institucional ha establecido en sus decisiones y objetivos estratégicos, el reforzamiento permanente de las capacidades institucionales para enfrentar los desafíos de un mayor crecimiento y complejidad del proyecto académico, así como para el mejoramiento continuo de la gestión institucional.

En este contexto, se han realizado importantes cambios en el funcionamiento a nivel de gobierno institucional y a nivel de las Facultades, todos orientados a perfeccionar las distintas funciones académicas de la institución, en un escenario en que han emergido importantes desafíos para las instituciones de educación superior, derivados del proceso de discusión, aprobación e instalación de la reforma en este nivel educativo.

De acuerdo a los Estatutos Generales de la Universidad[21], cualquier decisión que implique la creación de unidades o modificaciones en la estructura organizacional debe ser sancionada en última instancia por el Honorable Consejo Superior, sin perjuicio de las revisiones, análisis y propuestas que realicen los demás cuerpos colegiados, los que serán siempre tenidos en consideración para la decisión por parte de los consejeros.

La creación, cambio o supresión de unidades a nivel de gobierno institucional y vicerrectorías pueden surgir como propuestas a partir de diagnósticos de los propios equipos directivos y técnicos de Rectoría o Vicerrectorías, siendo sus antecedentes revisados por parte del equipo de coordinación de rectoría (Comité de Rectoría) y posteriormente por el Comité Directivo o Consejo Académico según corresponda, para finalmente ser presentado como propuesta de rectoría ante el Honorable Consejo Superior. Esto último, sin perjuicio de las atribuciones del Rector para crear autónomamente las unidades requeridas para el mejor ejercicio de su gobierno.

En el caso de modificaciones a la organización de las Facultades, las propuestas pueden provenir de los propios cuerpos colegiados de Facultad, o bien de la Rectoría, en base siempre a estudios técnicos y diagnósticos que lo fundamenten. Estos cambios deben ser aprobados por Honorable Consejo Superior, previa consulta al Consejo Académico.

Cambios a nivel de Gobierno Institucional y Vicerrectorías

Desde la última acreditación institucional los principales cambios en este nivel han sido: (a) la creación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado; (b) la integración de las áreas de gestión para el acceso inclusivo en la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico; (c) restructuración de la Dirección General de Gestión Institucional; y (d) la creación de la Dirección de Informática y la Dirección de Tecnologías Educativas .

21: Decreto de Gran Cancillería 08/2014 (Ver Anexo 20)

Vicerrectoría de Investigación y Posgrado[22]

La creación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado se ejecutó por acuerdo del Honorable Consejo Superior de fecha 19 enero de 2016, en base a los antecedentes presentados por la ex Dirección General de Investigación y la Dirección General de Gestión Institucional. Uno de los principales antecedentes fue el propio proceso de evaluación institucional en el marco de la acreditación, en que se establecía:

1. La estructura organizacional para el desarrollo de la investigación, resultaba funcional a los requerimientos académicos de los investigadores y había permitido el despegue de la producción científica, que caracterizó el período de desarrollo de la investigación en la universidad hasta el 2015.

2. La institucionalidad vigente hasta el momento de la acreditación permitió crear un marco normativo y procedimientos institucionales que transformaron el quehacer investigativo en una actividad significativa al interior de la universidad.

3. Entre los años 2010 y 2015 se registraron importantes avances en la producción científica de la Universidad, que la llevaron a duplicar los productos (proyectos y publicaciones) en comparación al lustro anterior.

4. No obstante estos esfuerzos institucionales, el nivel de producción se alejaba de los datos exhibidos por el promedio del grupo de universidades acreditadas en investigación en el segundo tramo definido por la CNA.

5. En un escenario dinámico y cambiante, propio de la naturaleza del desarrollo y evolución del conocimiento científico, se consideró pertinente reevaluar las políticas y estrategias institucionales vigentes en el área de la investigación, con el fin de reforzar las áreas prioritarias existentes y explorar nuevos campos de investigación.

6. Además, creadas las condiciones que configuran un nuevo estadio de desarrollo en el área de la investigación y frente al actual escenario de su acreditación, resultaba necesario ampliar y fortalecer la estructura organizacional para responder a las crecientes demandas y desafíos del proyecto académico institucional.

Además de las conclusiones arribadas en el proceso de acreditación institucional, se definieron tres instancias complementarias para el levantamiento de información: i) Estudio externo de factibilidad para la instalación de una Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, desarrollada por el Dr. Alejandro Bushcmann; ii) Grupos focales con actores institucionales, incluyendo consejeros internos, investigadores, directores y estudiantes; y iii) Jornada ampliada para el análisis de la investigación y posgrado.

Como resultado de este proceso de consulta se establecieron los siguientes resultados generales:

1. La creación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado constituye una estrategia adecuada para favorecer la visibilidad institucional y capacidad de gestión en los temas de investigación y posgrado al interior de la Universidad, favoreciendo con ello las opciones de alcanzar mejores resultados en la próxima acreditación.

2. Asimismo, el nivel de gestión de una Vicerrectoría amplifica las opciones de la Universidad de sustentar su posición e intereses ante organismos como CONICYT y otras fuentes de financiamiento para la producción, a nivel nacional e internacional. Del mismo modo, ofrece mejores opciones de interlocución para el establecimiento de redes nacionales e internacionales.

3. La nueva Vicerrectoría debiera comprometer un mayor esfuerzo desde las Facultades, incentivando y reforzando el desarrollo de programas de investigación. Ello debiera ser consistente con un mayor impulso a la producción interdisciplinaria y la incorporación de investigadores jóvenes a los procesos de investigación.

4. La creación de Núcleos de Investigación es una forma eficaz para focalizar el financiamiento y asegurar, en forma coherente, alcanzar metas en un plazo relativamente corto. Sin embargo, se requiere abordar el tema asignando metas más específicas en cuanto a resultados, por ejemplo número de publicaciones e impactos esperados por Núcleo y manteniendo un sistema de evaluación más dinámico para su sustentación.

5. La Vicerrectoría debiera incorporar una agenda estratégica para avanzar hacia la investigación de excelencia. Esta agenda debiera conducirse con mayores capacidades y autonomía por parte de esta instancia. Se espera sea un organismo con capacidad de agenciar recursos y relaciones para la investigación y el posgrado.

6. El nivel de Vicerrectoría para esta área permitiría priorizar adecuadamente las temáticas de investigación y el posgrado en la agenda de la Dirección Superior, dado que la creación del cargo implica, por una parte la incorporacion del Vicerrector en los cuerpos colegiados principales para la toma de decisiones y, por otra, definir una planificación central con mayor nivel de focalización y visibilidad.

22: Decreto de Rectoría 13/2016 (Ver Anexo 27)

Las conclusiones anteriormente indicadas fueron presentadas en el Consejo Académico el 21 de diciembre de 2015 y en Comité Directivo el 22 de diciembre del mismo año. Con la incorporación de las observaciones planteadas en ambas instancias, se presentó definitivamente a sesión de Honorable Consejo Superior para su aprobación el día 19 de enero de 2016, organismo que dio su aprobación a la creación e implementación de la nueva Vicerrectoría. De este modo, queda en evidencia la capacidad institucional para ajustar su estructura de funcionamiento orientada a cumplir de mejor forma sus propósitos y objetivos estratégicos.

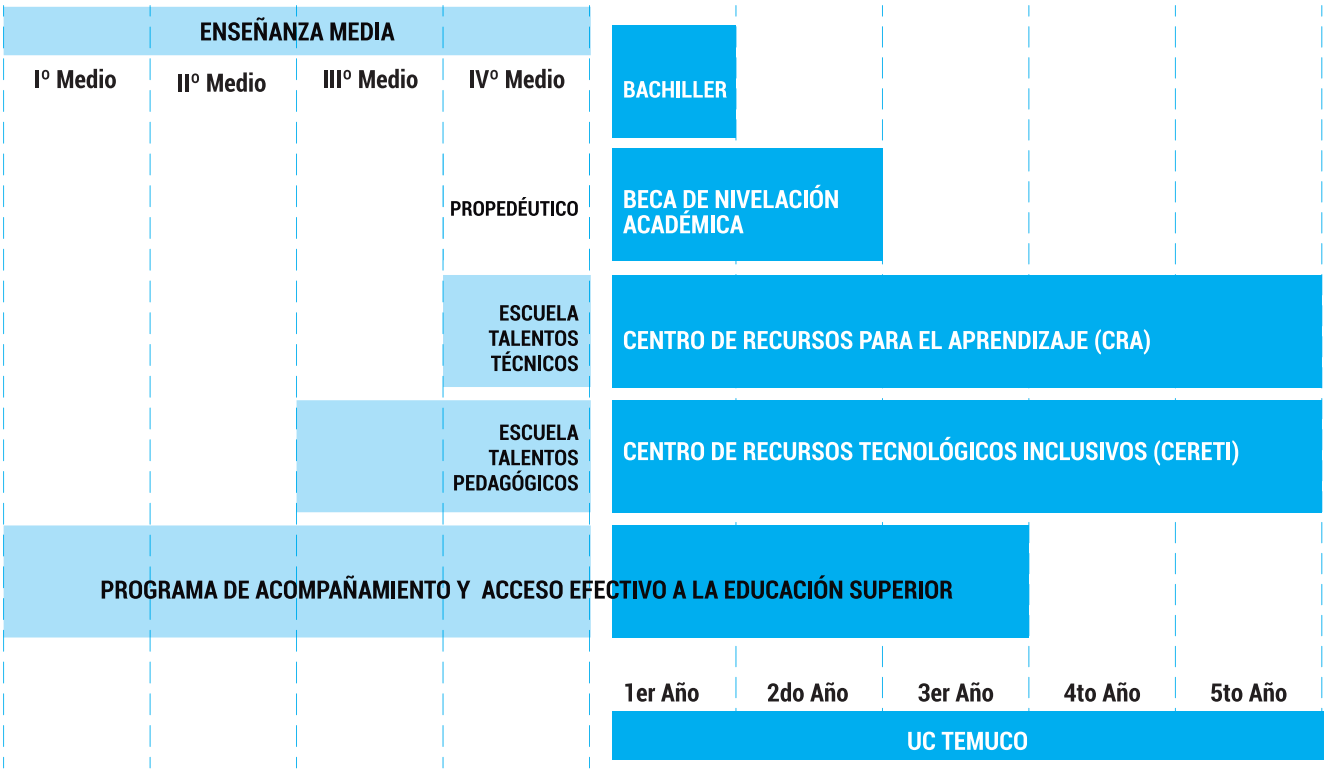
Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico (DGIA) [23]

La creación de la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico respondió a la necesidad de integrar y articular las diversas iniciativas institucionales para el acceso, nivelación y acompañamiento de los estudiantes, que habían alcanzado un importante nivel de desarrollo en los últimos 10 años en la universidad, derivado de la necesidad de atender con calidad a una población estudiantil crecientemente diversa y con trayectorias y capacidades formativas heterogéneas.

Las acciones institucionales destinadas a ofrecer opciones equitativas para el ingreso de estudiantes y aquellas destinadas a nivelar sus competencias y conocimiento al incorporarse a la universidad, han formado parte de las decisiones estratégicas de la institución desde el proceso de planificación anterior (2005 en adelante) respondiendo a la propia misión institucional preocupada de ofrecer una formación amplísima a todos sus estudiantes.

Al año 2016 estás iniciativas habían adquirido una importante dimensión en la estructura de acogida de los estudiantes, con una gran diversidad de acciones, procesos y profesionales que abordaban su labor de acompañamiento en dos ejes de trabajo, en un esquema de transición: antes del ingreso a la institución (educación media) y luego después del ingreso (educación superior).

Figura 41. Acciones institucionales para el acceso y nivelación de estudiantes

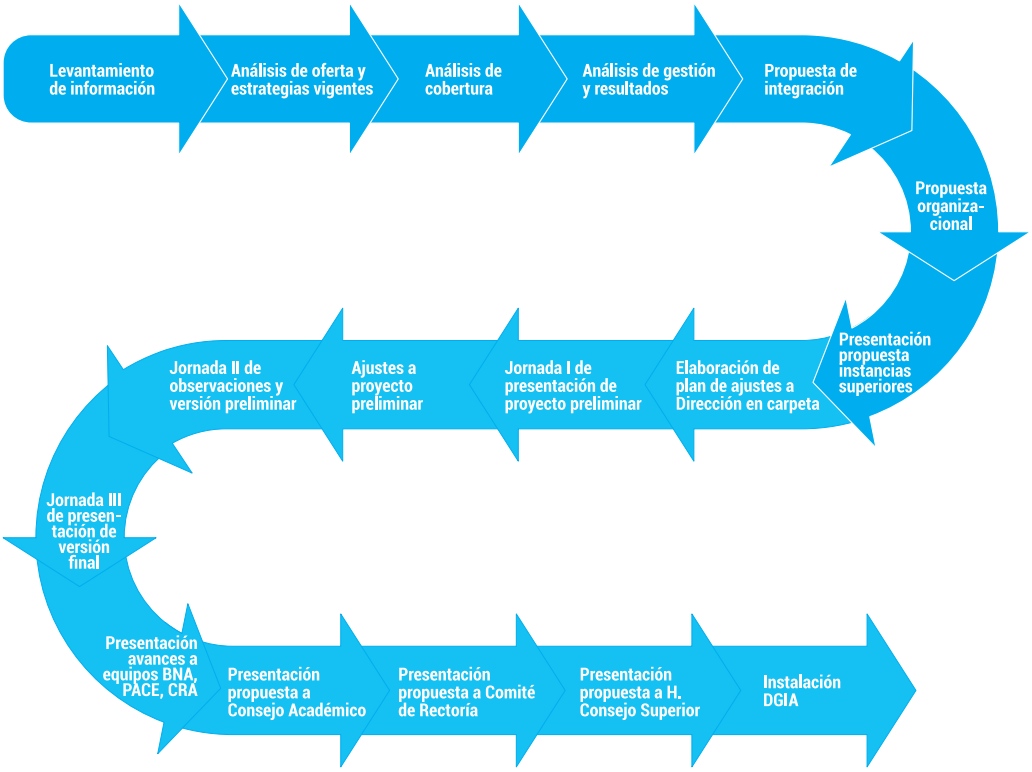


Fuente: *Documento propuesta de creación de la DGIA ante Honorable Consejo Superior*[24]

23: Decreto de Rectoría 107/2016 (Ver Anexo 26)
24: Sesión del Honorable Consejo Superior Nº388 del 18 de octubre de 2016 (Ver Anexo 29)

En base a una metodología de trabajo, que consideró: (a) la evaluación de los programas de acceso y acompañamiento existentes, a partir de la perspectiva de sus profesionales, de académicos involucrados y de fuentes documentales primarias y secundarias; (b) la elaboración de una propuesta para la integración de las acciones en componentes integrados; (c) la validación y consulta a instancias técnicas y de nivel superior; se generó un documento con una propuesta general a ser presentada al Honorable Consejo Superior para su aprobación.

Figura 42.
Esquema de trabajo para la creación de la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico



Fuente: *Documento propuesta de creación de la DGIA ante Honorable Consejo Superior*[25]

Entre los principales fundamentos para la creación de la Dirección de General de Inclusión y Acompañamiento Académico, dilucidados a partir del diagnóstico resaltan:

1. La atomización y variabilidad de programas y actividades, con objetivos diversos y sin la alineación requerida, superpone servicios y genera sensación de sobre-intervención.

2. La necesidad de escalar los esfuerzos de apoyo a los estudiantes más allá del primer ciclo de formación, incrementando los efectos del apoyo hacia el egreso e inserción profesional.

3. Avanzar en enfoques teóricos-conceptuales y estrategias consensuadas para los diferentes programas, fortaleciendo la orientación metodológica entre los equipos.

4. Fortalecer los mecanismos de monitoreo y aseguramiento de la calidad de las acciones emprendidas por los programas, especialmente en sus efectos en los estudiantes.

5. Avanzar a una mayor interacción con las unidades disciplinarias afines a los procesos de acompañamiento y nivelación.

6. Equilibrar las acciones de acompañamiento académicos con las instancias de soporte y acompañamiento socioemocional a los estudiantes.

7. Necesidad de avanzar en la implementación de protocolos de aplicación de instrumentos, generación de bases de datos y elaboración de indicadores.

8. Parte importante de las actividades implementadas son desarrolladas extracurricularmente, lo que genera dificultades a la hora de asegurar la participación de los estudiantes, en algunos casos generando una sobrecarga de sus horas autónomas.

25: Sesión del Honorable Consejo Superior N°388 del 18 de octubre de 2016 (Ver Anexo 29)

Con base en estos antecedentes preliminares, la Vicerrectoría Académica presentó al Honorable Consejo Superior la propuesta de creación de la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico (DGIA) sancionándose posteriormente mediante Decreto de Rectoría 107/2016 de fecha 20 de diciembre de 2016, cuya denominación recoge el espíritu y misión institucional, además de los principales objetivos de los programas y proyectos existentes en esta línea.

En primer lugar, el componente de Acceso Inclusivo por la necesidad de formalizar y potenciar la opción institucional existente a partir de la creación del Propedéutico (2011), uso del ránking al 40% e instancias que desde éstas han ido surgiendo (ETP, ETT, PACE, Bachillerato, R850) haciéndose cargo de mejor forma del compromiso con la justicia social, el derecho a la educación y con la premisa fundamental de que los talentos están igualmente distribuidos en la sociedad, generando así mayor equidad en el acceso a la Universidad.

En segundo lugar, el componente de Acompañamiento Académico que considera que los procesos de nivelación y fortalecimiento de competencias básicas necesitan transitar hacia un modelo que considere la existencia de múltiples contextos socioeconómicos y étnico-culturales de origen de los estudiantes, avanzando hacia un acompañamiento disciplinario y socio emocional a lo largo de su trayectoria académica, considerando como base el desarrollo personal y académico de los jóvenes talentosos que forma nuestra institución.

Alojadas al interior de esta Dirección General se emplazan cuatro unidades:

Dirección de Acceso Inclusivo	Dirección de Acompañamiento Académico y Socioemocional	Centro de Recursos Tecnológicos Inclusivos	Área de Control de Gestión
Asegurar el acceso a la educación superior de estudiantes de enseñanza media con talento académico, a través del fortalecimiento de sus competencias mínimas	Acompañar la trayectoria académica de los estudiantes, proporcionando herramientas que les permitan desenvolverse íntegramente en la vida universitaria a través de la orientación educativa, emocional y vocacional	Favorecer la inclusión a la vida universitaria de estudiantes en situación de discapacidad, disminuyendo y eliminando barreras en el acceso, fortaleciendo la permanencia y el egreso	Dar seguimiento a la trayectoria de los estudiantes, a través de la sistematización de evidencias e implementación de protocolos para el desarrollo, gestión y análisis de datos e indicadores

Dirección General de Gestión Institucional (DGGI)[26]

La Dirección General de Gestión Institucional se conformó el año 2011 mediante la fusión de la Dirección de Planificación Institucional y la Dirección de Análisis y Aseguramiento de la Calidad. Esta Dirección asume la responsabilidad en las áreas de planificación estratégica, análisis institucional, recopilación, administración y distribución de información, unidad de coordinación institucional para proyectos MECESUP, acreditación de carreras y acreditación institucional.

Hasta el año 2017 esta Dirección General dependiente directamente de la Rectoría, estaba conformada por un equipo de 11 profesionales de distintas disciplinas organizados por áreas funcionales, manteniendo esta composición por alrededor de 5 años.

Durante el año 2017 se elaboró desde la propia DGGI un documento de análisis para el equipo de Rectoría, que contenía los argumentos para modificar su funcionamiento de cara a un proyecto institucional de mayor robustez.

1. La universidad enfrentó un escenario de crecimiento y complejización de su actividad académica desde el año 2011, cuando contaba con 6.700 estudiantes, 6 facultades, 32 Carreras; 312 académicos de JCE; 60 publicaciones ISI anuales; etc. En la actualidad se superan los 10 mil estudiantes, con 54 carreras de pregrado, 9 facultades, incluyendo una Facultad para la formación de nivel técnico profesional; 487 académicos JCE; 139 publicaciones WoS, 173 Scopus anuales, etc.

2. Esta mayor escala de funcionamiento trajo consigo una mayor demanda a las funciones desarrolladas por la DGGI: (a) mayor volúmen de carreras en acreditación; (b) más unidades académicas con quienes interactuar en el marco de la planificación institucional; (c) más requerimientos asociados a la entrega de información por unidades internas; (d) más interacción con unidades ejecutoras de proyectos para cautelar el cumplimiento de criterios administrativos; etc.

26: Decreto de Rectoría 100/2017 (Ver Anexo 30)

3. Las demandas asociadas a la implementación de la reforma a la educación superior, que involucran fuertes presiones a las instituciones con cambios en los esquemas de financiamiento, mayores regulaciones a la matrícula y aranceles, mayor rendición de cuentas de parte de organismos reguladores, etc. Todas estas modificaciones generan la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión de las instituciones y el desarrollo de análisis que permitan incidir en la discusión sobre los mecanismos de implementación de las políticas.

4. Las áreas agrupadas en la Dirección General de Gestión Institucional, suelen formar parte de direcciones independientes en otras instituciones, lo que implica un mayor número de profesionales y el mayor realce de cada una de las áreas en forma independiente. En algunos casos inclusive, las áreas de calidad se han convertido en Vicerrectorías.

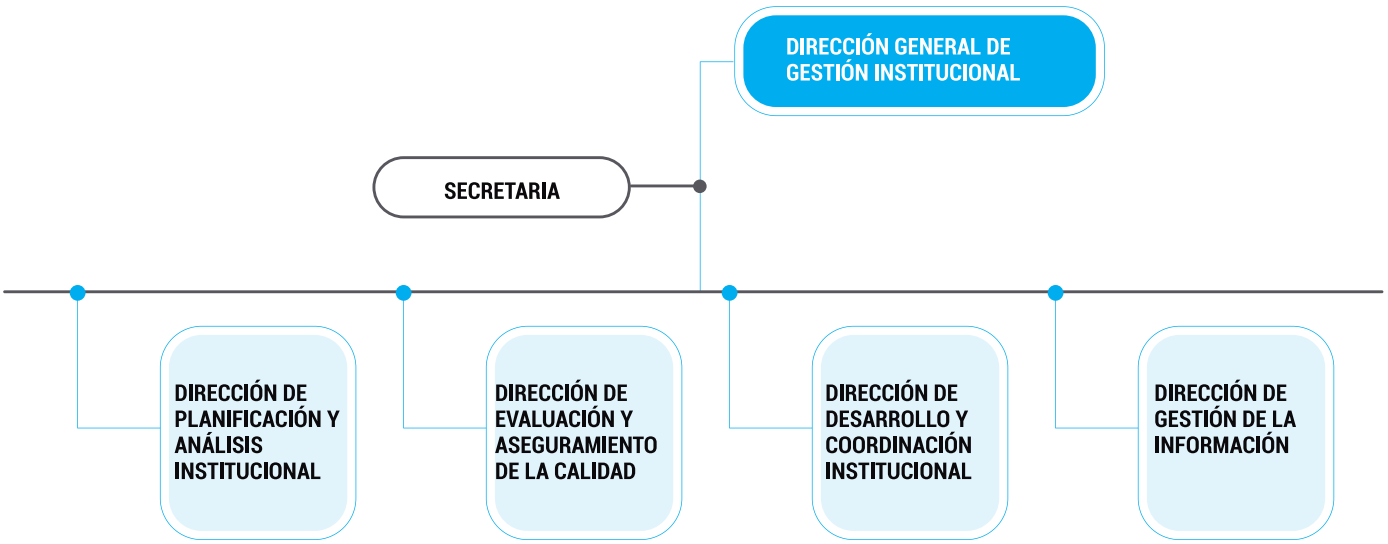
La propuesta presentada a Rectoría consideró avanzar a una estructura de tres niveles, en que en el ápice superior *(primer nivel)* se encuentre el Director General de Gestión Institucional, que tiene la responsabilidad en la conducción general de las áreas, en acuerdo con las definiciones del PDI y los lineamientos de la Rectoría.

En el *segundo nivel*, se generarán direcciones o subdirecciones para las áreas de: Planificación y Análisis Institucional; Evaluación y Aseguramiento de la Calidad; Desarrollo y Coordinación Institucional; y Gestión de la Información.

El *tercer nivel* estaría conformado por los profesionales de cada una de las direcciones indicadas, que permitirán la constitución de equipos de tareas para cada una de las funciones. Así, podremos en cada una de las áreas pasar de la fase de diseño e implementación a la etapa de seguimiento, evaluación y mejora continua.

El área de acreditación institucional, al orientarse a obtener un resultado que es fruto del trabajo integrado de las demás áreas, seguirá siendo una labor de toda la dirección bajo el liderazgo directo del Director General de Gestión Institucional.

Figura 43. Estructura de la Dirección General de Gestión Institucional



Fuente: *Documento presentado a Comité de Rectoría por DGGI*

Esta propuesta fue analizada y aprobada en Comité de Rectoría, al tratarse de una decisión que está dentro del ámbito de las atribuciones del Rector. De este modo, fue sancionada por el Rector, mediante Decreto de Rectoría 100/2017 de fecha 29 de diciembre de 2017, documento que establece la estructura y funciones de la Dirección General de Gestión Institucional, estableciendo en él las unidades que la integran:

Dirección de Planificación y Análisis Institucional: Tiene como función principal la planificación, análisis, control y seguimiento de la Estrategia Universitaria, tanto a nivel estratégico como táctico, con foco en el diseño, ejecución y seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional, la implementación de un modelo de aseguramiento de la calidad y el desarrollo de análisis y estudios que den el soporte a la toma de decisiones de las autoridades universitarias.

Dirección de Gestión de la Información: Tiene como función principal disponer y administrar la información para todos los procesos externos e internos de la Universidad que lo requieran, asegurando su calidad y oportunidad en la entrega.

Dirección de Desarrollo y Coordinación Institucional: La Dirección de Desarrollo y Coordinación Institucional tiene como principal objetivo asegurar la adecuada coordinación con los organismos ministeriales en la utilización de los recursos públicos, con foco en el cumplimento de los objetivos de los proyectos, las normativas institucionales y ministeriales, y la articulación entre las distintas iniciativas. Asimismo, se orienta a potenciar, articular y monitorear los planes de desarrollo y mejoramiento institucional.

Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad: La Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad tiene como función implementar procesos de evaluación institucional y de programas académicos orientados al mejoramiento continuo y el aseguramiento de la calidad. En este cometido, orienta sus acciones a brindar soporte técnico y metodológico a la evaluación de los programas; conducir instancias de autoevaluación institucional; sistematizar información para la elaboración de informes de acreditación; y mantener el vínculo institucional con los organismos reguladores a nivel nacional; entre otros.

Adicionalmente, tiene la responsabilidad en la instalación y seguimiento del sistema de evaluación interna de los programas de pregrado y en la colaboración de la implementación de un sistema interno de calidad para la institución en su conjunto.

Dirección de Informática y Dirección de Tecnologías Educativas[27]

La creación de las Direcciones de Informática y Tecnologías Educativas respondió a la necesidad de fortalecer y diferenciar las prestaciones de servicios tecnológicos dirigidos a la administración y la docencia. La propuesta fue analizada y aprobada por el Honorable Consejo Superior, promulgándose a través de Decreto de Rectoría 82/2016 de fecha 21 de junio de 2016.

La Dirección de Informática emerge con el propósito de proveer y administrar los servicios tecnológicos y los sistemas informáticos de la Universidad, de modo tal de propiciar la eficiencia en el desarrollo de los procesos académicos-administrativos. Se organiza en dos subdirecciones: la subdirección de tecnologías de la información y comunicación, y la subdirección de sistemas informáticos. Su contribución al proyecto institucional en torno al fortalecimiento de los sistemas informáticos y las tecnologías de apoyo a las funciones académicas y administrativas, la instala como una Dirección dependiente directamente de la Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos, área responsable de administrar los recursos tecnológicos, la infraestructura y los servicios que dan soporte a la producción académica.

En tanto, la Dirección de Tecnologías Educativas nace con el propósito de diseñar e implementar las directrices institucionales para fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje a través de la incorporación y del empleo sistemático de TIC en el aula y del inicio de experiencias que permitan la virtualización de cursos. De este modo, la Dirección de Tecnologías Educativas, en su desafío de contribuir a los compromisos institucionales relacionados con el mejoramiento de la calidad de la docencia, se instala dependiendo de la Dirección General de Docencia de la Vicerrectoría Académica, área responsable del diseño, la implementación y evaluación de los procesos curriculares y de la reflexión sobre la práctica e innovación docente en la Universidad.

27: Decreto de Rectoría 82/2016 (Ver Anexo 25)

Cambios en la organización de las Facultades

Durante el proceso de autoevaluación institucional para la acreditación del año 2015, se estableció como debilidad en el área de gestión institucional:

"La actual organización de las Facultades resulta funcional y pertinente para el desarrollo del pregrado, pero no permite asegurar del mismo modo el fortalecimiento del área de postgrado e investigación. Asimismo, la separación entre Direcciones de Carrera y Direcciones de Escuela o Departamentos bajo la dependencia del Decano ha tendido a generar duplicidad y traslape en el ejercicio de sus funciones y problemas de coordinación al interior de las unidades"[28]

Con el propósito de dar respuesta a esta debilidad, y en el marco del programa de mejoramiento permanente de la estructura organizacional prevista en el Plan de Desarrollo Institucional (objetivo 6) se incorporó como proyecto en el Plan de Mejoramiento Institucional (proyecto 1 del área de gestión) al tiempo que se incluyó en el portafolio de proyectos estratégicos de Rectoría (proyecto 2).

El proyecto estratégico: ajuste de la organización y estructura de Facultades, establecía como objetivo: *"Ajustar la estructura y organización para responder en forma más eficiente a los nuevos desafíos institucionales derivados de la puesta en práctica de los Convenios de Desempeño y el incremento de la complejidad de sus funciones académicas".*

En el marco de dicho proyecto se constituyó una Comisión del Honorable Consejo Superior responsable de analizar los estudios institucionales existentes sobre el funcionamiento general de las facultades, actuando la Dirección General de Gestión Institucional como secretaría técnica del proceso y la Prorrectoría como la entidad responsable del trabajo

Basándose en un proceso de reflexión y análisis de antecedentes de contexto externo e interno que impactan en el esquema organizativo de las Facultades a modo de nuevas demandas a la educación superior, desafíos que emergen del proyecto institucional de la Universidad Católica de Temuco y el análisis diagnóstico de la organización de sus Facultades, la Comisión del Honorable Consejo Superior elabora principios, lineamientos y sugerencias, de modo tal de proporcionar elementos que permitieran orientan el diseño de la propuesta a ser elaborada por la Rectoría.

Con el propósito de lograr concisión en el texto se presentan exclusivamente los principios y lineamientos, pudiendo ser revisados íntegramente las sugerencias establecidas por la Comisión en el documento "Propuesta de actualización de la estructura y organización de las Facultades de la UC Temuco" presentado al Honorable Consejo Superior para su aprobación.

Los principios establecidos por la Comisión del Honorable Consejo Superior fueron los siguientes:

1. SELLO E IDENTIDAD:
La estructura organizacional de las Facultades es -primero que todo- un instrumento para el cumplimiento de los propósitos institucionales derivados de su misión y Plan de Desarrollo Institucional.

2. INTERDISCIPLINARIEDAD:
Se promoverá la interdisciplinariedad y el complemento de los modelos de gestión que en la actualidad llevan adelante las Facultades, con el propósito de generar sinergia en sus capacidades para la consecución de sus propósitos.

3. MÍNIMOS COMUNES:
La estructura deberá permitir la expresión de la diversidad disciplinaria e interdisciplinaria de las Facultades, procurando establecer elementos mínimos comunes para favorecer la interacción con otras unidades académicas internas y externas.

4. PARTICIPACIÓN:
La Facultad deberá contemplar espacios de participación y consulta a los distintos estamentos para diseñar, evaluar y corregir sus proyectos estratégicos.

5. RESPONSABILIDAD:
La organización de las Facultades debe avanzar a un empoderamiento de sus cargos directivos y de los cuerpos colegiados en la toma de decisiones, acorde a sus niveles de responsabilidad institucional.

6. EFICIENCIA:
Los ajustes en la organización de las Facultades deben favorecer el uso eficiente de los recursos institucionales.

7. EFECTIVIDAD:
Los ajustes en la organización de las Facultades deben asegurar su impacto en el desempeño académico, económico y de gestión de las Facultades, dimensión que debe formar parte de la evaluación del cambio.

28: Informe de Evaluación Interna. 2015. Universidad Católica de Temuco (Ver Anexo 31)

Por su parte, los lineamientos establecidos por la Comisión fueron:

Con base en el trabajo de la Comisión del Consejo Superior, durante el año 2017 el equipo de Rectoría definió una metodología de trabajo estructurada en siete fases: (1) Revisión y análisis de antecedentes; (2) Levantamiento de las posiciones de las Vicerrectorías; (3) Diseño de un modelo para la modificación de la organización de las facultades con base en indicadores cuantitativos; (4) levantamiento de las posiciones de las Facultades; (5) Diseño de propuesta final; (6) Validación de propuesta con Facultades y establecimiento de brechas; (7) Presentación de propuesta ante Honorable Consejo Superior, incluyendo las discrepancias existentes.

Los indicadores tenidos a la vista en el modelo de análisis fueron los siguientes:

INDICADORES DE RECURSOS ACADÉMICOS
JCE con Grado
JCE Totales
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD ACADÉMICA
Publicaciones ISI
Publicaciones Scopus
Publicaciones Scielo
Proyectos Fondecyt
Proyectos Fondef
INDICADORES DE ADMISIÓN
Matrícula Primer Año
Matrícula Total
INDICADORES FINANCIEROS
Ingresos Aranceles y Matrícula
Costos Operacionales
Costos Recursos Humanos

Con estos indicadores se cauteló que las modificaciones en la composición de las Facultades permitieran generar un mayor equilibrio en los recursos y capacidades existentes en ellas, alterando en la menor forma posible la planificación plasmada en sus respectivos portafolios estratégicos.

Los criterios generales tenidos en consideración para la actualización de la estructura y organización de las Facultades fueron los siguientes:

1. Propiciar el desarrollo de hábitat disciplinarios a partir de los cuales se estructure la actividad académica, incluyendo la docencia, investigación, extensión y vinculación con el medio.

2. Establecer una estructura liviana en la composición de las Facultades, con nomenclaturas comunes para favorecer la adecuada comunicación entre facultades.

3. Fortalecer las capacidades de gestión de las Facultades, propiciando un equipo directivo y técnico para cautelar el avance en el proyecto de Facultad.

4. Reforzar la dimensión identitaria y el sello institucional desde el proyecto académico de las Facultades.

5. Eliminar las indefiniciones y duplicidades en la ejecución de las funciones de los cargos directivos de la Facultad.

6. Disminuir los niveles de burocracia y centralización en el proceso de toma de decisiones de los cargos directivos.

7. Fortalecer la participación y el desarrollo de los cuerpos colegiados en la deliberación académica de las Facultades y en la implementación de su proyecto colectivo.

8. Cautelar la calidad e integridad de los programas académicos, generando los soportes directivos y los organismos técnicos para su desarrollo y el de sus estudiantes.

9. Generar estrategias que permitan encauzar las prioridades en el trabajo de las unidades académicas; el desarrollo de la interdisciplinariedad al interior de las facultades; y favorecer sus respuestas a las necesidades del entorno.

Principales cambios efectuados:

a. Se define una estructura común en las facultades, organizando sus actividades académicas en torno a departamentos disciplinarios.

b. Se establece una estructura jerarquizada, cambiando la figura del Director de Carrera por la del Jefe de Carrera, haciéndolos depender de los Directores de Departamento. Con anterioridad los Directores de Carrera dependían directamente de los Decanos, en un nivel equivalente a los Directores de Departamento o Escuela.

c. Se fortalece la estructura de gestión de las Decanaturas, estableciendo la figura de Vicedecano en todas las Facultades con funciones explícitamente establecidas, así como la incorporación de un ingeniero para el apoyo a la gestión, la planificación y la gestión de la calidad.

d. Junto con los cuerpos colegiados previamente existentes (Consejo de Facultad y Consejo de Departamento) se fortalece la vida colegiada con la creación del Consejo de Carrera, dedicado a la reflexión y deliberación de los procesos formativos, curriculares y estudiantiles en los programas.

e. Se otorga derecho a voz y voto a los estudiantes en todos los cuerpos colegiados a nivel de Facultad.

f. Se otorga la prerrogativa a los Decanos para crear unidades funcionales como centros, observatorios, laboratorios u otras estrategias para la generación, difusión y/o transferencia de conocimiento, con potencial para resolver necesidades territoriales, las que pueden desarrollarse uni o interdisciplinariamente. Estas unidades dependen administrativamente de las facultades y su creación, modificación, extensión o disolución se formalizará bajo instrumentos definidos por la propia Facultad.

g. Los programas de posgrado quedan alojados en los departamentos disciplinarios que los sustentan.

Modificación en la composición de Facultades:[29]

I. La Escuela de Ciencias de la Salud pasa a constituirse en la *Facultad de Ciencias de la Salud,* incorporando la carrera de Psicología, antes alojada en la entonces Facultad de Ciencias Sociales. Esta Facultad se organiza en tres Departamentos: (a) Procesos Terapéuticos; (b) Procesos Diagnósticos y Evaluación; y (c) Psicología.

II. La Facultad de Artes y Humanidades, se transforma en la *Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño,* estructurada en dos Departamentos: (a) Arquitectura y (b) Artes y Diseño.

III. La *Facultad de Recursos Naturales* aloja los Departamentos de: (a) Ciencias Agropecuarias y Acuícolas; (b) Ciencias Ambientales; (c) Ciencias Biológicas y Químicas; y (d) Ciencias Veterinarias y Salud Pública.

IV. La Facultad de Ciencias Sociales incorpora la Carrera de Traducción Inglés y Español proveniente de la entonces Facultad de Artes y Humanidades, convirtiéndose en la *Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades* con cuatro Departamentos: (a) Antropología; (b) Sociología y Ciencia Política; (c) Trabajo Social; y (d) Lenguas.

V. La *Facultad de Ingeniería* incorpora la Carrera de Geología proveniente de la Facultad de Recursos Naturales. La Facultad queda organizada en cuatro Departamentos: (a) Ciencias Matemáticas y Físicas; (b) Ingeniería Informática; (c) Procesos Industriales; y (d) Obras Civiles y Geología.

VI. La Facultad de Ciencias Jurídicas incorpora las Carreras de Ingeniería Comercial y Contador Auditor, alojadas anteriormente en la Facultad de Ingeniería, pasando a constituirse en la *Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Administrativas*, conformada por dos Departamentos: (a) Ciencias Jurídicas y (b) Ciencias Económicas y Administrativas.

VII. La *Facultad de Educación*, paso de una estructura conformada exclusivamente por carreras dependientes directamente de la Decanatura, a una conformación en base a tres Departamentos: (a) Infancia y Educación Básica; (b) Educación Media; y (c) Ciencias de la Educación.

VIII. La *Facultad Técnica* compuesta anteriormente por carreras agrupadas en coordinaciones pasó a conformarse en base a dos Departamentos: (a) Departamento Técnico de Procesos Productivos y (b) Departamento Técnico de Servicios.

IX. La *Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía* no observó cambios a su composición actual en base a los Departamentos de (a) Filosofía y (b) Teología, el Instituto Teológico Pastoral y el Centro de Ética y Responsabilidad Social Juan Pablo II.

Síntesis evaluativa

En este apartado del informe se ha tratado de representar los importantes cambios que ha efectuado la Universidad a su organización como parte de un proceso planificado, dirigido centralmente, discutido en la estructura colegiada de la universidad y orientado a sustentar el proyecto estratégico institucional.

Como se mencionara al iniciar este capítulo, los propósitos a la base de las decisiones sobre la estructura y organización de la universidad están orientados a cumplir el Plan de Desarrollo Institucional, generando mayores capacidades para atender a la complejidad del proyecto académico y para responder a las nuevas demandas y desafíos derivados de la reforma educacional y las necesidades del territorio.

El reforzamiento de la investigación y el posgrado como ejes estratégicos del desarrollo académico, junto al fortalecimiento de la institucionalidad para la inclusión y el acompañamiento académico de estudiantes talentosos provenientes de contextos desfavorables, han sido ámbitos privilegiados en los procesos de actualización de la organización y estructura institucional. De modo que es posible argumentar la consistencia existente entre los propósitos institucionales y tales decisiones.

La acreditación de tres programas de doctorado; el incremento significativo de la productividad académica y el desempeño exhibido por los estudiantes acogidos por la institución en el marco de sus políticas de inclusión permiten avalar la pertinencia de estas decisiones, aún cuando es necesario -y así está previsto en los portafolios estratégicos- desarrollar un proceso de evaluación de los cambios realizados en base al análisis del desempeño en indicadores institucionales.

En las conclusiones de las jornadas de autoevaluación institucional[30], desarrolladas con equipos directivos, académicos y administrativos, los cambios realizados tanto en la estructura de las Vicerrectorías como en la organización de las Facultades han sido valorados, aún cuando se aprecian desafíos pendientes.

Académicos y Directivos:

- La universidad ha demostrado capacidad de implementar ajustes a su organización para responder a las demandas del medio.

29: Decreto de Rectoría 83/2017 (Ver Anexo 32)
30: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

- Los cambios en la organización de facultades responden a un estudio fundado y permiten atender a la mayor complejidad institucional.
- Nuevas capacidades en investigación por creación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado.
- Fortalecimiento de estructura de gestión con la creación de nuevas direcciones en calidad y planificación.
- Creación de la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento ha permitido plasmar y fortalecer el sello.
- Cambios en la estructura organizacional se han ejecutado sin un adecuado proceso de comunicación y seguimiento del cambio.
- Necesidad de ampliar y profundizar los espacios de participación de la comunidad.
- Fortalecer los procesos de transparencia y rendición de cuenta pública sobre decisiones y resultados.
- Los cambios en la organización de facultades han generado falta de coordinación en la gestión de los jefes de carrera.
- Necesidad de mantener un control cercano a la efectividad de los cambios implementados en la organización (Facultades, Investigación; Inclusión; Gestión Institucional).

Administrativos y Profesionales:

- Estructura organizacional de facultad da sentido, identidad y orden a las facultades.
- Modificaciones en la estructura de facultad ha favorecido la gestión académica y atención a los estudiantes.
- Nueva estructura permitiría atender la mayor complejidad del proyecto universitario.
- Cambios en organización han permitido una mayor profesionalización de la gestión en las facultades.
- La creación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado implicaría una mayor autonomía en la toma de decisiones en esta área.
- Los cambios operados en la estructura no han sido gestionados adecuadamente en términos comunicacionales, procedimentales y funciones.
- Recursos y políticas con que ha operado la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado aún no muestran su eficacia .
- La nueva estructura impone un nivel de verticalización que afecta las vías de comunicación con autoridades.
- Los procesos de participación no siempre han sido atendidos al implementar cambios, lo que hoy genera reticencia y resistencia.
- La planta administrativa percibe su trabajo en forma aislada y desconectada de otras áreas.

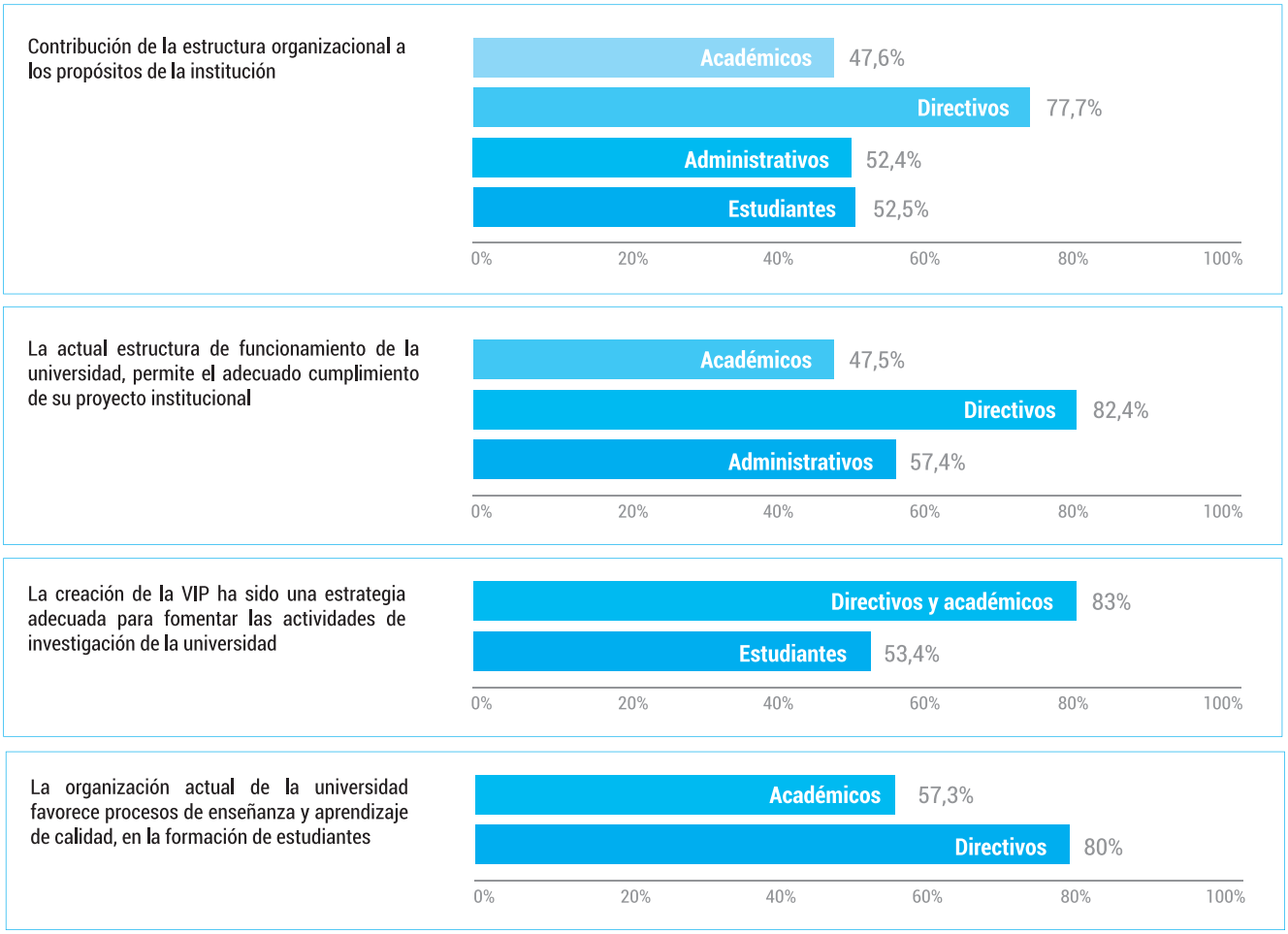
Como se puede apreciar, en términos generales existe consenso respecto de la capacidad institucional para realizar los ajustes a su organización en respuesta a las demandas de su entorno, siendo estas modificaciones pertinentes a la necesidad de una estructura organizacional de mayor sentido, eficacia y profesionalización de cara a los desafíos institucionales. No obstante, también se aprecia consenso en que los cambios implementados se han ejecutado sin un adecuado proceso de gestión comunicacional, ni han sido lo suficientemente participativos por parte de la comunidad, generando con ello un cierto nivel de resistencia.

Lo anterior, se refrenda al observar el resultado de las encuestas de autoevaluación, en que los ítems en que se consulta sobre la contribución de la estructura organizacional a los propósitos de la institución, son los directivos los que manifiestan la mayor valoración (77,7% de acuerdo) respecto de un 52,4% de acuerdo por parte de profesionales y administrativos y un 47,6% de los académicos y un 52,5% de parte de los estudiantes. Asimismo, cuando la consulta se dirige específicamente a evaluar la contribución de la actual estructura como mecanismo para alcanzar un adecuado cumplimiento del proyecto institucional, la valoración es mayor en el caso de directivos (82,4%), a diferencia de administrativos (57,4%) y académicos (47,5%).[31]

En torno a los aspectos organizacionales que impactan en el quehacer académico, un 83% de los directivos y académicos valora la creación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado como una estrategia adecuada para fomentar las actividades de investigación. En tanto solo un 53,4% de los estudiantes valora dicha modificación en la estructura. En cuanto a la contribución de la organización actual en los procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad, el 57,3% de los académicos manifiesta una valoración al respecto, a diferencia de los directivos, cuya valoración asciende al 80%. En similitud a los resultados de académicos, el 55,5% de los estudiantes valora la organización actual de las facultades respecto de dicho propósito.

31: Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

Figuras 44, 45, 46 y 47: Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional (Porcentaje de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

En relación a los resultados anteriores, son los académicos y estudiantes quienes han enfrentado más de cerca los cambios operados en la organización de las Facultades, con las consecuentes incomodidades propias de un cambio de esta naturaleza.

En cualquier caso, resulta un desafío acuciante establecer un mecanismo formal de comunicación y seguimiento a los cambios implementados, que sea transparente para la comunidad institucional y que permita una rendición de cuentas permanente. Asimismo, es importante cautelar los mecanismos de comunicación y participación por parte de las instancias colegiadas en todos los niveles institucionales hacia las bases académicas, de modo de procesar adecuadamente la diversidad de perspectivas y transmitir en forma oportuna las decisiones institucionales.

DESARROLLO, PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Los desafíos asociados a la conducción y desarrollo de la universidad en este periodo han estado fuertemente marcados por tres importantes dimensiones: (a) el cumplimiento de las decisiones estratégicas del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020[32], que han representado las líneas generales para la gestión institucional; (b) las transformaciones derivadas de la discusión, aprobación e implementación de la Reforma a la Educación Superior, contenida en la Ley 21.091 aprobada en el mes de mayo de 2018; y finalmente, (c) las orientaciones del documento Ser y Quehacer[33].

Ambos elementos han actuado como acicate para revisar y ajustar la planificación estratégica de la institución, armonizando sus objetivos con las opciones de financiamiento público disponibles en el sistema y con las necesidades de desarrollo de las diferentes funciones académicas y áreas disciplinarias de la universidad.

En este contexto, las principales preocupaciones de los equipos directivos de la institución desde la acreditación anterior se han concentrado en:

1. Ajustar la organización y estructura de la universidad para responder de mejor forma a los desafíos del proyecto académico, las exigencias de las políticas públicas del área y las demandas del territorio.

2. Actualizar las políticas institucionales para el desarrollo académico, la investigación, la extensión y el vínculo, en un escenario de mayor complejidad académica de la institución.

3. Implementar una estrategia de planificación que permita concretar y distribuir en los distintos niveles los compromisos institucionales del PDI.

4. Fortalecer la creación, desarrollo y acreditación de los programas de posgrado de la institución.

5. Reforzar los cuadros académicos para aumentar la masa crítica que permita sostener una producción académica creciente y de mayor impacto.

6. Diseñar e implementar un modelo de evaluación del impacto de las actividades de vinculación con el medio, con instrumentos e indicadores definidos.

7. Llevar a régimen los procesos de evaluación directiva y evaluación de desempeño de profesionales y administrativos de la institución.

8. Evaluar la implementación del modelo educativo transcurrida una década desde su puesta en marcha.

9. Fortalecer la estructura de acogida, nivelación y acompañamiento para la atención de una población estudiantil de mayor diversidad social y heterogeneidad académica.

10. Generar estrategias institucionales para incidir en los espacios de decisiones en torno a la aprobación e implementación de la reforma a la educación superior

Todas estas estrategias institucionales han formado parte de los proyectos priorizados en el marco del sistema de portafolio de proyectos estratégicos institucional y, por tanto, han sido monitoreados en forma permanente por las instancias directivas de la institución.

En este apartado del informe, se dará cuenta de los conceptos generales e instrumentos institucionales para la planificación, evaluación y ajuste del proyecto de desarrollo institucional, reconociendo los avances y desafíos de cara al cierre del periodo de planificación institucional.

32: Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020 (Ver Anexo 2)
33: Documento: Ser y Quehacer de la Universidad Católica: Marco inspirador y principios orientadores de la Universidad Católica de Temuco. Vice Gran Cancillería (Ver Anexo 18)

Planificación institucional

El principal instrumento de gestión de la Universidad es el Plan de Desarrollo Institucional (PDI 2010-2020) que especifica los propósitos, objetivos estratégicos y los proyectos institucionales por medio de los cuáles se dará cumplimiento a estas aspiraciones. La planificación institucional y los procesos de gestión se ordenan en función del cumplimiento de estos objetivos.

El PDI 2010-2020 se construyó sobre la base de un diagnóstico institucional respecto de las distintas funciones académicas y de soporte. Para ello, se instauraron durante el año 2009 espacios de reflexión institucional, denominados claustros, orientados a: (a) recoger y organizar las percepciones de los distintos actores institucionales respecto del estado de desarrollo de la universidad; (b) sistematizar información académica, financiera y administrativa que permitía dar cuenta del funcionamiento regular de la institución; (c) realizar los sondeos y estudios requeridos para definir la posición relativa de la universidad en su entorno relevante; y (d) constituir los equipos técnicos a cargo de levantar las propuestas para un nuevo plan a partir de estos diagnósticos. Todo ello concluyó en la presentación a la comunidad universitaria del PDI 2010-2020 el 23 de noviembre de 2010.

Durante el año 2015 -transcurrido la mitad del periodo de planificación institucional- la Universidad efectuó un proceso de revisión de su avance en el cumplimiento de los propósitos y objetivos estratégicos de la planificación institucional, de modo de verificar que éstos fuesen pertinentes al nuevo escenario que proponía la discusión de la Reforma a la Educación Superior en ciernes y a los desafíos planteados por el proceso de acreditación institucional recientemente vivido por la universidad.

La metodología de trabajo se estructuró en tres etapas: (a) Diagnóstico a los resultados de la implementación del PDI; (b) Desarrollo de claustros en cada una de las facultades para recoger la percepción de la comunidad; y (c) Desarrollo de dos Comité Directivo Ampliado, orientados a ajustar propiamente el documento. Los resultados en detalle de este proceso se encuentran contenidos en el Anexo 34 que acompaña a este informe.

Producto de los análisis y las jornadas de trabajo desarrolladas por los equipos directivos de la institución, se aprobó en el mes de abril de 2016 la actualización del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020 para el periodo 2016-2020[34], que implicó el ajuste de las decisiones y objetivos estratégicos planteados por la institución para el cierre del periodo de planificación.

Con el propósito de enfrentar esta segunda etapa de planificación poniendo énfasis en la concreción de los objetivos institucionales, se requería implementar un modelo de planificación que:

1. Permitiera traducir los objetivos institucionales en acciones concretas, medibles y verificables.

2. Facilitara la articulación de distintos instrumentos de gestión, especialmente el plan de desarrollo institucional; el plan de mejoramiento de la acreditación y los convenios de desempeño institucional.

3. Favoreciera la distribución de responsabilidades en los distintos niveles institucionales: Gobierno institucional y Facultades.

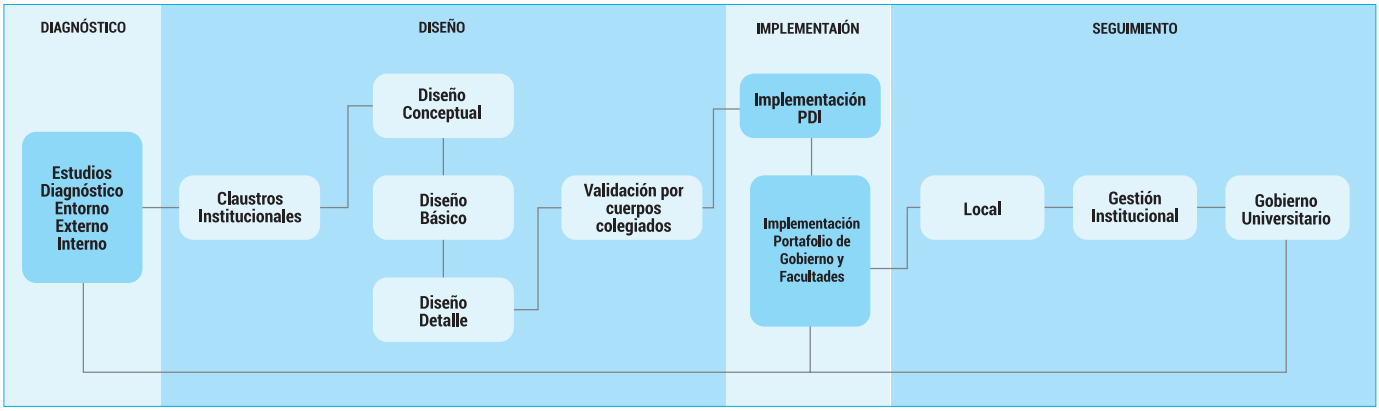
En razón de estas exigencias, se opta por implementar un esquema de planificación en base a Portafolios de Proyectos Estratégicos para cada una de las áreas de gestión de la Universidad.

Los Portafolios de Proyectos constituyen una metodología de planificación en base al agrupamiento de una cartera priorizada de proyectos por área de gestión, organizados como un conjunto para facilitar su gestión articulada, la eficiencia en su consecución y la medición de sus resultados.

En la siguiente figura se presenta gráficamente las diferentes etapas del proceso de planificación institucional de la Universidad, recogiendo desde una perspectiva general, las etapas que dieron origen a la estrategia institucional, así como también aquellas que han permitido su implementación y seguimiento desplegado en las distintas áreas de gestión.

34: Decreto de Rectoría 32/2016 (Ver Anexo 21)

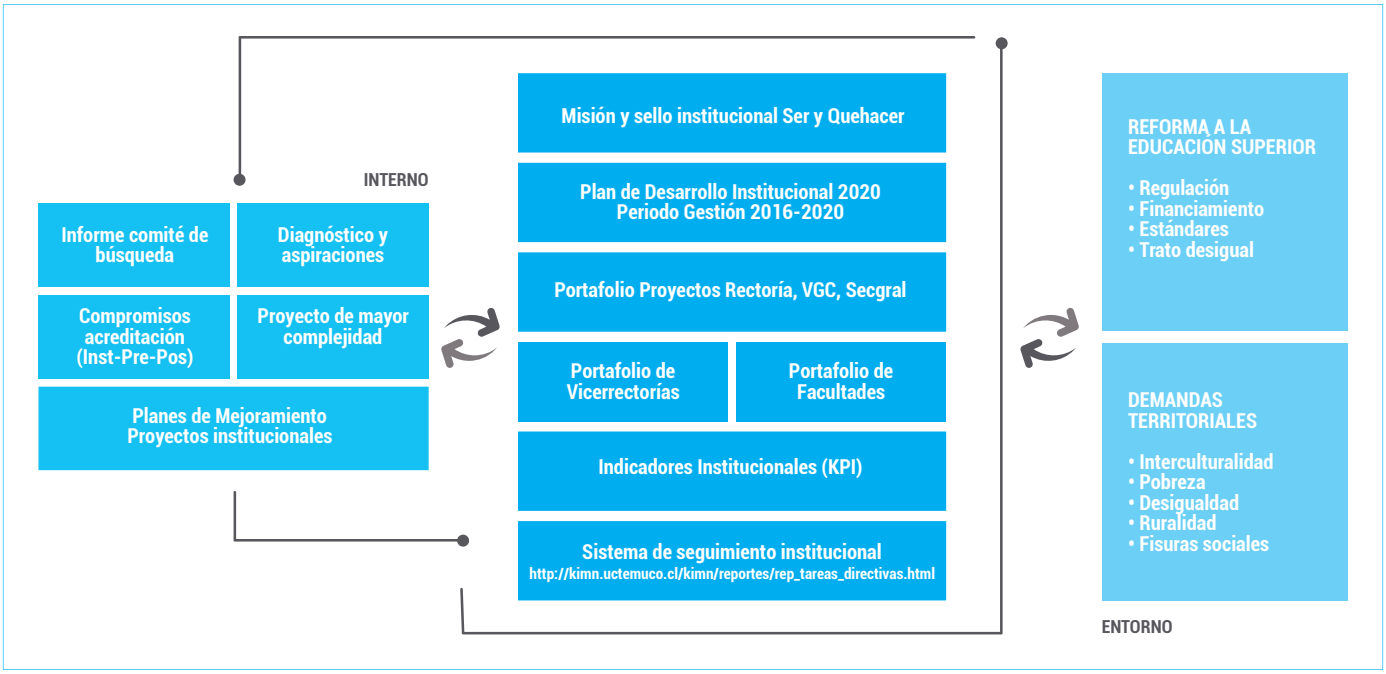
Figura 48. Proceso integrado de planificación institucional



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

El siguiente esquema ilustra la interacción entre los distintos instrumentos de planificación institucional y las demandas internas y externas que tensionan el desarrollo de la Universidad. En él se busca relevar la posición central que ocupa el sello y los valores institucionales en el ordenamiento de la gestión, así como la concatenación y acoplamiento de los distintos portafolios estratégicos para dar cumplimiento al proyecto institucional.

Figura 49. Esquema de Interacción de Instrumentos de Planificación



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Los portafolios están construidos siguiendo la misma estructura con que se han trabajado los Convenios de Desempeño Institucional, el Plan de Mejoramiento de la Institución y los planes de mejoramiento de las carreras que se han sometido a acreditación, con el propósito de favorecer su integración y seguimiento. Asimismo, se ha generado un mecanismo que permite a los responsables de los portafolios realizar los ajustes necesarios a sus proyectos, atendiendo el carácter dinámico de la gestión y el mejoramiento continuo, por medio de la elaboración de minutas de cambios que deben ser aprobadas por las autoridades respectivas.

A continuación, se muestra a modo de ejemplo, el portafolio con los 11 proyectos de Rectoría (Anexo 35).

Figura 50. Portafolio de proyectos de Rectoría

RECTORÍA	
RECTORÍA - VICE GRAN CANCILLERÍA - PRORRECTORÍA - SECRETARÍA GENERAL - DGGI - UIPE	
P1	Ajuste de los estatutos y reglamentos institucionales
P2	Ajuste de la estructura y organización institucional
P3	Evaluación y desarrollo de competencias directivas
P4	Programa de formación y acompañamiento de las personas
P5	Fortalecer sistemas que consoliden la gestión de calidad
P6	Reforzamiento del clima institucional
P7	Posición institucional ante la reforma a la educación superior
P8	Evaluación técnica económica mejoramiento uso de salas
P9	Desarrollo e implementación proyecto de mejoramiento programa académico
P10	propuesta de incentivo al retiro de académicos y administrativos
P11	Digitalización de expedientes históricos de Título y Grado
	Indicadores y metas

Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Cada proyecto está identificado con un título y una breve descripción u objetivo, con el propósito de favorecer su comunicación. Además, en su estructura se establece a qué objetivo del plan de desarrollo institucional tributa, junto con indicar la principal responsabilidad directiva en su ejecución. Adicionalmente, el proyecto considera acciones, medios de verificación para estas acciones y actividades por cada una de las acciones, identificando la unidad ejecutora, que puede no ser parte de la unidad responsable del proyecto, sino que actuar en un marco de corresponsabilidad.

En la siguiente imagen se representa el proyecto Nº 2 de rectoría.

Figura 51. Proyecto "Ajuste de la estructura y organización institucional", Portafolio de proyectos de Rectoría

PROYETO 2	AJUSTE DE LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL					
DESCRIPCIÓN	Ajustar la estructura y organización para responder en forma más eficiente a los nuevos desafíos institucionales derivados de la puesta en práctica de los Convenios de Desempeño y el incremento de la complejidad de sus funciones académicas.					
OBJETIVO PDI	Objetivo Estratégico 6: 6.1	RESPONSABLE	DGGI			
COMPROMISO UCT	Plan de Mejoramiento Institucional Agenda Directiva	INDICADORES	2			
N° ACCIONES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	N°	ACTIVIDADES	UNIDAD EJECUTORA	FECHA	ESTADO
		2.1.2	Activación del trabajo de la comisión especial del HCS para la revisión de la estructura organizacional	PRORRECTORIA - DGGI	AGO-16	REALIZADA
		2.1.3	Evaluación del funcionamiento de las unidades disciplinarias para fortalecer el cultivo disciplinario, la formación profesional, el posgrado, la investigación y el vínculo	COMISIÓN - DGGI	NOV-16	REALIZADA
		2.1.4	Análisis de los perfiles y funciones asociadas al desempeño de los cargos administrativos y directivos de Facultad	COMISIÓN - DGGI	NOV-16	REALIZADA
2.1 Ajuste de la estructura y organización de las facultades.	Acta HCS Informe evaluación	2.1.5	Sistematización de los estudios y análisis del funcionamiento de la actual estructura organizacional	COMISIÓN - DGGI	NOV-16	REALIZADA
		2.1.6	Agenda de conversaciones con actores institucionales clave	COMISIÓN - DGGI	NOV-16	REALIZADA
		2.1.7	Propuesta de ajuste de la organización, estructura y funciones de las Facultades (revisión de reglamento de Facultades)	COMISIÓN - DGGI	NOV-16	REALIZADA
		2.1.8	Presentación Comité de Rectoría del ajuste de la normativa organizacional de Facultades	SECGRAL - DGGI - PRORRECTORÍA	DIC-16	REALIZADA
		2.1.9	Aprobación del Honorable Consejo Superior del ajuste de la normativa organizacional de Facultades	RECTORÍA - DGGI	ENE-17	REALIZADA
		2.1.10	Implementación de ajustes a la organización interna de las Facultades, con foco en el fortalecimiento de las disciplinas de base, el posgrado, la investigación y el vínculo	EQUIPO DIRECTIVO	DIC-19	
2.2 Fortalecimiento de la gestión administrativa y académica de las Facultades, dotándolas de mayor autonomía en el uso de los recursos y generando programas de financiamiento en base a indicadores.	Propuesta de nuevos instrumentos para la generación de recursos auto gestionados	2.2.1	Evaluación de los ajustes organizacionales	DGGI	ENE-18	
		2.2.2	Re-diseño de un fondo competitivo para el fortalecimiento de las Facultades	DGGI - RECTORÍA - UIPE	DIC-16	REALIZADA
		2.2.3	Implementación de los programas del fondo para el fortalecimiento de las Facultades	DGGI - FACULTADES - UIPE	DIC-17	REALIZADA
		2.2	Evaluación de la implementación de los programas	DGGI - PRORRECTORÍA	ENE-18	NO REALIZADA
		2.2.4 2.2.5	Diagnóstico de los mecanismos institucionales vigentes (resoluciones vicerrectorías) para la generación de recursos auto gestionados por las facultades	DGGI - SECGRAL	DIC-16	REALIZADA
		2.3.1	Elaboración de una propuesta de nuevos instrumentos para la generación de recursos auto gestionados	DGGI - SECGRAL	JUL-17	EN PROCESO
2.3 Definición del proyecto académico de Ciencias de la Salud.	Acta HCS	2.3.2	Estudio técnico	DECANO - DGGI - RECTORÍA	OCT-16	REALIZADA
		2.3	Estudio económico	DECANO - UIPE - RECTORÍA	DIC-16	REALIZADA
		2.3.3	Presentación del proyecto al Comité de Rectoría	DECANO	JUL -17	REALIZADA
		2.3.4	Presentación del proyecto al HCS	DECANO	AGO-17	REALIZADA

En cuanto al financiamiento de los proyectos agrupados en los distintos portafolios, se han establecido diversas fuentes: En primer lugar, el presupuesto de inversiones previamente acordadas en el proceso de presupuestación institucional; en segundo lugar, los fondos de financiamiento directo entregados por el Ministerio de Educación a la universidad, ya sea, fondos basales o de fortalecimiento; en tercer lugar, el presupuesto dispuesto para los planes de mejoramiento de los programas de pre y posgrado aprobados en la negociación respectiva; y, finalmente los propios presupuestos operacionales de las distintas unidades a cargo de los proyectos.

Aquellos proyectos que forman parte de los portafolios, ya sean de facultad o a nivel de vicerrectorías, que son considerados prioritarios por parte de la rectoría, cuentan con un financiamiento independiente, ya sea por fondos basales o institucionales, administrados por la Rectoría, quien asume en parte la responsabilidad en el diseño, implementación y seguimiento de su puesta en marcha. Estos proyectos son conocidos como proyectos estratégicos, de los que se dará cuenta más adelante.

El sistema de seguimiento de los portafolios de proyectos se basa en un reporte semestral que cada responsable debe informar a la Dirección de Planificación y Análisis Institucional, el que es incorporado al *Sistema de Información Institucional* (http://kimn.uctemuco.cl) con el propósito de informar a la comunidad en forma transparente sobre el nivel de avance en la planificación institucional. Es indispensable que, junto a este proceso de reporte a la dirección superior, se realice un monitoreo local-interno del avance de los portafolios por parte de quienes tienen responsabilidad en su implementación, de modo de realizar ajustes y correcciones, junto con activar las corresponsabilidades de otras áreas. Una vez finalizadas las instancias de monitoreo, se elabora un informe sobre el nivel de avance de los portafolios estratégicos por cada instancia (Gobierno institucional y Facultades) debiendo ser presentado por cada responsable institucional al Comité Directivo, indicando las acciones a implementar para dar cumplimiento de sus compromisos.

Los portafolios estratégicos, así como los informes de seguimiento realizados hasta el mes de agosto de 2018 están disponibles en el Anexo 35 que acompaña este informe de autoevaluación. En estos documentos se puede encontrar en extenso los compromisos asumidos por las diferentes instancias institucionales.

En los siguientes dos cuadros se presentan los títulos de los proyectos incorporados en los portafolios, tanto de las Vicerrectorías como de las Facultades (Anexo 35).

Tabla 16. Portafolios de Proyectos de Vicerrectorías

UNIDAD	PROYECTOS
Vicerrectoría Académica	Fortalecimiento de la docencia Nivelación y acompañamiento académico Sistemas de evaluación y seguimiento curricular Implementación del continuo educativo Procesos de innovación y evaluación de la docencia Fortalecimiento de las carreras de baja matrícula Asegurar la implementación de programas y carreras Apoyo estudiantil en el transcurso de su vida universitaria
Vicerrectoría de Investigación y Posgrado	Ajuste de la estructura y políticas Fortalecimiento de la investigación disciplinaria de las facultades Financiamiento e internacionalización de la investigación Sistema de gestión de la investigación para la toma de decisiones Transferencia de resultados de investigación desarrollados Implementación y acreditación programas de posgrados Fortalecimiento del área de posgrado e incremento de oferta acreditada
Vicerrectoría de Extensión y RRII	Promoción y reconocimiento de actividades de vinculación Sistema de seguimiento de las actividades de extensión Fortalecimiento de las relaciones internacionales Mejoramiento de las comunicaciones institucionales Fortalecimiento del área de educación continua Fortalecimiento y desarrollo del área de egresados
Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos	Proceso de evaluación del desempeño de la planta administrativa Avanzar en la prevención del riesgo psicosocial Inducción institucional Actualización de protocolos para contratación, promoción y desvinculación Mantener un control permanente del gasto institucional Proceso de diversificación de fuentes de ingresos institucionales Ejecución de los proyectos de creación de espacios de la VIP Estandarización de la infraestructura en los campus universitarios Plan de sustentabilidad ambiental campus universitarios Plan Maestro de Informática Fortalecimiento de los sistemas vinculantes a la DARA Integración de los procesos de la DEC al sistema kellun Integración de procesos de la DirPos al sistema Kellun

Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

En términos generales, los proyectos de las Facultades se han agrupado en los siguientes temas: (a) fortalecimiento de la docencia; (b) fortalecimiento de la investigación disciplinaria e interdisciplinaria; (c) acreditación de las carreras de pregrado; (d) creación y acreditación de programas de posgrado; (e) fortalecimiento de la extensión y el vínculo; y (f) de modo transversal el mejoramiento de la experiencia de los estudiantes durante su vida universitaria (Anexo 35).

Tabla 17. Portafolios de Proyectos de Facultad

UNIDAD	PROYECTOS
Fac. Arquitectura, Artes y Diseño	Fortalecimiento de los procesos académicos y disciplinares de los estudiantes Fortalecimiento de los procesos de investigación Formación y consolidación de programas de posgrado Fortalecimiento de la extensión y vínculo Acreditación de carreras Fortalecimiento de la vida universitaria
Fac. Ciencias Sociales y Humanidades	Mejoramiento de indicadores críticos de docencia Fortalecimiento y formalización de investigación social aplicada Análisis y transformación de la estructura organizacional Fortalecimiento de los servicios y de la participación de estudiantes Transversalización del vínculo con la sociedad regional
Fac. Ciencias Religiosas y Filosofía	Fortalecimiento de la calidad de la docencia Instalación de la carrera de licenciatura en filosofía Fortalecimiento e implementación de programas de posgrado Definición e impulso del desarrollo de la investigación Instalación de la estructura de la facultad Implementación de estrategias de visibilización, vinculación y posicionamiento
Fac. Recursos Naturales	Mejoramiento de la tasa de retención de primer y tercer año de las carreras Fortalecimiento de los programas de posgrado Fortalecimiento de la producción científica Gestión y acreditación de pregrado Desarrollo estudiantil: interacción alumno - profesores - administrativos Programa de extensión y vínculo Programa de difusión de pregrado y posgrado Facultad virtual
Fac. Ingeniería	Revisión y ajuste de variables que inciden en la tasa de titulación oportuna Mejoramiento de las prácticas docentes. Ampliación de la oferta de posgrado. Fortalecimiento del capital humano para el desarrollo de producción científica Mejoramiento de condiciones para el desarrollo de investigación Acreditación y reacreditación de la oferta de pregrado acreditable Fortalecimiento de la vida universitaria Fortalecimiento de la extensión y el vínculo de la facultad
Fac. Ciencias Jurídicas, Económicas y Administrativas	Reforma del plan de estudios Reforma del examen de grado Ampliación de la oferta de posgrado Acreditación de programas de posgrado Fortalecimiento de las capacidades y condiciones para la investigación Revisión y análisis de la estructura organizacional Fortalecimiento de la vida universitaria Posicionamiento de la facultad como referente en sus temáticas de estudios Mejoramiento de las prácticas docentes
Fac. Educación	Mejoramiento de prácticas de enseñanza-aprendizaje en la formación inicial Elaboración y acreditación de programas de posgrado Incremento del volumen e impacto de la productividad científica Implementación de nueva estructura organizacional de la Facultad de Educación Fortalecimiento de la vida universitaria Fortalecimiento de acciones de extensión y vínculo
Fac. Técnica	Construcción de trayectorias formativas entre EMTP y TU Fortalecimiento del continuo educativo Investigación aplicada a los procesos de formación Reformulación estructura administrativa de la facultad técnica Revisión y ampliación de oferta académica Fortalecimiento de la vida universitaria Desarrollo de estrategias de interacción con el entorno productivo Fortalecimiento de la extensión y el vínculo
Fac. Ciencias de la Salud	Fortalecimiento y consolidación de la formación profesional de los estudiantes Fortalecimiento de las capacidades de gestión Fortalecimiento de la vida universitaria Desarrollo y fortalecimiento de la investigación y el posgrado Desarrollo y fortalecimiento de la extensión y vínculo

Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Algunos datos que se pueden informar sobre la implementación del sistema de planificación en base a portafolios son:

- 14 Portafolios Estratégicos diseñados y en proceso de implementación. (5 Portafolios de Proyectos Estratégicos a nivel de Gobierno Universitario + 9 Portafolios de Proyectos Estratégicos a nivel de Facultades)

- 45 Proyectos Estratégicos diseñados y en proceso de implementación a nivel de Gobierno Universitario, los cuales contienen un total 1.111 actividades.

- 61 Proyectos Estratégicos diseñados y en proceso de implementación a nivel de Facultades, los cuales contienen un total de 1509 actividades (abordan las áreas de desarrollo académico: Docencia, Investigación, Extensión y Vínculo, Posgrado, Gestión)

- Realización de 4 instancias de seguimiento de la implementación de los portafolios de proyectos estratégicos del Gobierno Universitario, y 2 instancias de seguimiento de la implementación de los portafolios de proyectos estratégicos de las Facultades.

- Los portafolios de nivel de gobierno presentaron un 86% de avance en las actividades comprometidas a julio de 2018. Estos representan un 64% de avance de lo comprometido al 2020.

- Los portafolios a nivel de facultad presentaron un 86% para la fecha (julio de 2018) representando un 25% de avance sobre lo comprometido al 2020.

El sistema institucional de planificación se ha establecido como una herramienta central en el aseguramiento de la calidad de la universidad, según lo explicita la Política Institucional de Calidad de la universidad[35] en tanto su operación responde a la necesidad de mantener una reflexión, evaluación y ajuste permanente del quehacer institucional, con el objetivo de avanzar consistentemente hacia el cumplimiento de los propósitos de la universidad.

De acuerdo a las conclusiones de las jornadas de análisis del área de gestión, desarrolladas en el marco de la autoevaluación institucional, el proceso de planificación en base a la implementación de portafolios de proyectos es considerado un avance institucional relevante, dado que: (i) ha permitido ampliar en forma organizada la base de gestión para cumplir los objetivos institucionales; (ii) permite especificar con claridad el aporte de cada área o unidad al cumplimiento de los indicadores institucionales; y (iii) el seguimiento de los proyectos pone de manifiesto los avances y rezagos en la gestión, lo que facilita la implementación de ajustes.

Lo anterior, no obsta a la observación de desafíos en este ámbito. En primer lugar, los portafolios se han establecido hasta el nivel de facultad, quedando los Decanos con la función de organizar las responsabilidades al interior de sus respectivas facultades, lo que no siempre ocurre en forma óptima, existiendo asimetrías en el control de la gestión entre las distintas unidades académicas. Asimismo, se ha detectado una dificultad en el registro de las evidencias, dado que se percibe como un proceso burocrático, sin que resulte necesariamente efectivo para comprobar el nivel de avance de un proyecto.

Finalmente, se percibe la necesidad de que la definición de las metas a alcanzar en las distintas áreas, se sustenten en un trabajo más consensuado con las unidades ejecutoras, dado que al estar asociadas a compromisos institucionales en el contexto de los convenios de desempeño o a estándares a alcanzar en el marco de la acreditación, no siempre se establecen en razón de las capacidades reales de las unidades.

Más allá de estos aspectos a mejorar, es importante mencionar para finalizar que el sistema de planificación en base a portafolio de proyectos ha sido reconocido por parte del Observatorio Chileno de buenas prácticas de Gestión Universitaria (Red Telescopi) y actualmente está siendo postulado al Observatorio Internacional de Buenas Prácticas.

35: Decreto de Rectoría 11/2016 (Ver Anexo 36)

Proyectos Estratégicos y de Desarrollo

Como se mencionara anteriormente, algunos proyectos institucionales integrados a los portafolios de gobierno o facultades, han sido considerados estratégicos por su potencial en la agregación de valor para las distintas funciones académicas o para el desarrollo de la institución en su conjunto. Asimismo, ocurre con otras iniciativas que no necesariamente forman parte del portafolio de proyectos. De este modo se ha conformado un área funcional de trabajo a nivel de Rectoría, para desarrollar y monitorear el avance de tales proyectos. Esta labor es conducida por el Director de Planificación y Análisis Institucional, implementando una metodología con base en conceptos de innovación. Esta metodología se implementa en dos fases:

a) El *Desarrollo* corresponde a toda la fase que sigue un procedimiento dinámico en el cual fluyen las ideas, conceptos, prototipos, diseños, modelos, hasta llegar a propuestas que tienen la madurez suficiente para ser aplicadas o implementadas en la Institución. Como parte de esta dinámica, está la participación de las instancias pertinentes de la Alta Dirección, por lo general el Comité de Rectoría, para retro-alimentar y tomar decisiones intermedias y finales antes de pasar a poner en marcha los cambios.

b) El *Monitoreo* corresponde a la fase de implementación en la cual se ponen en marcha los cambios, como una experiencia piloto donde se evalúan resultados y se proponen eventualmente nuevas mejoras. Esto último, a través de una rendición de cuenta de la experiencia a la Alta Dirección, instancia de retro-alimentación y decisión.

En este apartado, se da cuenta de los principales resultados e impactos de la cartera de proyectos, liderada por Rectoría de acuerdo a los principales objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional 2010–2020. Esto último, se puede visualizar en la Tabla 18.

Tabla 18.
Cartera de proyectos estratégicos según su relación con los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional 2010 – 2020

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PLAN DESARROLLO INSTITUCIONAL					
	PROYECTO	Objetivo 1 Docencia	Objetivo 2 Investigación	Objetivo 3 Extensión	Objetivo 4 Personas	Objetivo 5 Estudiantes	Objetivo 6 Gestión
I	Hospital San Francisco			☑		☑	☑
II	Modelos Campos Clínicos	☑				☑	☑
III	Laboratorio Clínico UC Temuco			☑		☑	
IV	Expedientes históricos DARA						☑
V	Mejoramiento de uso de salas	☑			☑	☑	☑
VI	Programación cursos y Asignación de salas	☑			☑	☑	☑
VII	Plan retiro y renovación	☑			☑		
VIII	Canal de Tv digital			☑			
IX	Mejoramiento canil Temuco			☑			
X	Pro Acreditación Facultades	☑	☑	☑		☑	
XI	Pro Acreditación Investigación		☑				
No ejecutados	Infraestructura para discapacitados						
	Programa Discapacitados			☑		☑	
	Centro Salud			☑		☑	
	Sistema de Reciclaje			☑			☑

Fuente: *Dirección de Planificación y Análisis Institucional. Dirección General de Gestión Institucional*

Dentro del grupo de proyectos prioritarios, hay una diversidad de iniciativas, de muy diferente magnitud e impacto. Los principales proyectos son los siguientes:

Evaluación técnico económica del Hospital San Francisco: Desarrollada entre abril de 2015 y septiembre de 2016, con el propósito de evaluar si asumir el control del Hospital contribuiría a resolver la demanda de campos clínicos de las carreras de la salud. La evaluación económica consideró la proyección de ingresos y egresos basado en estados de resultados, en valorizaciones de infraestructura, equipamiento y su correspondiente depreciación y vida útil. Luego, se proyectaron las variables de negociación precio de arriendo e indemnizaciones, durante un periodo que se extendió por varios meses para, finalmente, determinar la no rentabilidad del proyecto.

Desarrollo e implementación de modelo de gestión de campos clínicos: Trabajado entre abril de 2015 y hasta la fecha. Los modelos ideados, desarrollados e implementados, que hoy ya se encuentran en su tercer año de operación, están en buen camino hacia el estado de régimen, gracias a las medidas adoptadas para ir asegurando la sustentabilidad académica y económica del uso de los campos clínicos.

Implementación del Laboratorio Clínico UCT: Implementado desde julio de 2015 hasta la fecha. Este proyecto es abordado desde la fase de implementación, avanzando en la decisión definitiva de operar el laboratorio con el RUT de la universidad, como una actividad de extensión de giro. Esto, porque el laboratorio cumple un doble propósito, por una parte, es un servicio hacia la comunidad y, por otra parte, es un potencial lugar de práctica lo que se traduce en un beneficio a los estudiantes. Este proyecto sigue siendo acompañado, hasta la espera de un proceso de evaluación en diciembre de 2018.

Mejoramiento en programación de cursos y uso de salas: Proyecto ejecutado en dos etapas: (a) evaluación de opciones para el mejoramiento de la eficiencia en la gestión de ambientes; (b) optimización del proceso de programación y uso de salas.

Este proyecto tiene como principal objetivo mejorar la eficiencia de uso de los ambientes para el aprendizaje de la Universidad. Para ello, se analizaron tanto los procedimientos existentes como los sistemas informáticos disponibles. Luego, dada su envergadura en cuanto a la multiplicidad de factores involucrados, tanto directa como indirectamente, se decidió avanzar a través de mejoras graduales. El principal cambio es la administración centralizada de la asignación de ambientes en la Unidad de Asignación de Salas (UAS), proceso que antes era ejecutado por las propias unidades académicas.

En el proceso de programación, se realizan varios ajustes: (a) se contrasta información de cursos solicitados a programación con datos históricos; (b) ajuste al número de secciones y grupos en base a criterios generales; (c) simulación de demanda de ambientes con anticipación para cautelar ajustes; (d) monitoreo de precisión en la inscripción de asignaturas para ajustar las secciones; y (e) asignación de ambientes priorizando edificios por unidad académica, buscando eliminar el concepto de sala prioritaria y definiendo búsqueda de ambientes en base a inscritos y no a cupos.

Esta última fase de implementación del proyecto estratégico, se encuentra en implementación y deberá ser evaluado luego de implementado el proceso de asignación en segundo semestre de 2018.

Desarrollo e implementación de proyecto de canal de TV digital: Este proyecto se desarrolló entre octubre de 2016 y hasta la fecha. El foco del trabajo consistió en desarrollar el proyecto para la toma de decisiones de la Alta Dirección, postular a una licitación pública para señales abiertas y, finalmente implementar el equipamiento hasta "salir al aire" con la señal abierta.

El proyecto fue postulado al "Concurso Público para Concesiones de Radiodifusión Televisiva de Libre Recepción Digital, banda UHF, Digital con Medios Propios, Banda UHF, para la Región del Biobío, Región de La Araucanía, Región de Los Lagos, Región de Magallanes y Antártica Chilena, y Región de Los Ríos", el 11 de noviembre de 2017. Los resultados de esta licitación aún no se publican. Teniendo la aprobación por parte del Consejo Nacional de Televisión se apoyará la implementación del equipamiento hasta "salir al aire", dejando las directrices operacionales transcritas para asegurar el funcionamiento eficiente del canal.

Proyectos de Facultades: Rectoría abrió un fondo de financiamiento para apoyar iniciativas que apuntarán directamente a resolver alguna dificultad expresada en alguno de los indicadores relevantes para el desarrollo de las Facultades y, consecuentemente, que impactasen directamente en indicadores asociados a la acreditación institucional. Desde entonces, desde el área de proyectos de Rectoría se definió el rol de revisar, mejorar y presentar a Rectoría eventuales propuestas que ameriten su financiamiento. Luego, asegurar que dichas propuestas se ejecuten de acuerdo a los objetivos planteados, realizando un seguimiento y control financiero.

Como producto del diálogo con todas las Facultades, se rescataron diversas iniciativas a nivel de ideas, lo cual se puede ver en el siguiente cuadro:

Tabla 19. Iniciativas de proyectos pro-acreditación de Facultades

Baja Titulación Oportuna	ING.	AA&HH	CCRR&F	TEC	EDU	CCJJ	RRNN	CCSS	SALUD
Profesores Guía / Comisión Tesis (02,09)	✓						✓		
Asignaturas Críticas a ejecutar en II semestre (04)	✓								
Redacción Tesis (01, 07)	✓						✓		
Plataforma SyC Tesis (03, 05)	✓						✓		
Modalidades más expeditas (06)							✓		
Taller Autogestión / Comp. Básicas (01, 02)		✓							
Fondos Materiales Diseño (03)		✓							
Modificación Exámen de Grado (02)						✓			
SyC Prácticas (02)				✓					
Capacitación Aprendizaje Docentes (03)				✓					
Mejoras Proces. Evaluación - asesor pedagógico (01)						✓			
Servicio Estadístico (08)							✓		
Modificar Asignatura (Qca) (010)							✓		

Baja Acreditación de Carreras	ING.	AA&HH	CCRR&F	TEC	EDU	CCJJ	RRNN	CCSS	SALUD
Sistematización Información (05)	✓								✓
Guías Aprendizaje (06)	✓								✓
Encuestas (07)	✓								✓
Autoevaluación (08, 01, 03)	✓			✓					✓
Renovación Curricular (01, 02)									✓

Fuente: *Dirección de Planificación y Análisis Institucional. Dirección General de Gestión Institucional*

Algunas de estas iniciativas se encuentran en plena ejecución, en tanto otras se deben desarrollar para pasar a implementación.

En términos generales, el trabajo del área de proyectos estratégicos de Rectoría, al apoyarse técnicamente en las capacidades de la Dirección de Planificación y Análisis Institucional, se encuentra correctamente articulado con el Plan de Desarrollo Institucional y los portafolios de proyectos estratégicos. Asimismo, al priorizar un apoyo técnico y financiero a iniciativas de mayor impacto en indicadores estratégicos de la institución, supone un esquema de focalización que permite optimizar los recursos disponibles para el desarrollo.

No obstante lo anterior, surgió como contenido en las Jornadas de Evaluación del Área de Gestión, por parte de los directivos de las Facultades la necesidad de alcanzar mayor autonomía en la ejecución de los proyectos que impactan en sus indicadores, esto debido a que las iniciativas propuestas en el marco de los proyectos estratégicos son evaluadas en razón de su potencial para impactar en la modificación de indicadores institucionales de carácter estratégico, lo que involucra que algunas iniciativas no son aprobadas para su implementación.

Convenios de Desempeño Institucional

Los cambios en la política pública en educación superior, en lo referente a la implementación de la gratuidad en el año 2016, significó que los recursos asociados a los convenios de desempeño concursables fuesen reorientados a este fin, disminuyendo casi en su totalidad los recursos ministeriales concursables, reemplazándose en el año 2017 por convenios de asignación directa de montos significativamente más bajos. No obstante lo anterior, la institución mantiene la misma política y rigurosidad en la elaboración de los proyectos, utilizando los mismos criterios que permitieron la adjudicación de los Planes de Mejoramiento Institucionales (PMI) y Planes de Mejoramiento de Programas (PM) entre los años 2012 y 2015, los cuales finalizaron su ejecución exitosamente de acuerdo a la evaluación de post cierre realizada por el MINEDUC a través de su Departamento de Fortalecimiento Institucional.

La Universidad Católica de Temuco cautela que los objetivos de las propuestas a presentar, estén alineados con la planificación institucional, asegurando por una parte el fortalecimiento e instalación permanente de las capacidades adquiridas a través de los proyectos, y por otra, impulsar con sustentabilidad el Plan de Desarrollo de la Universidad.

Actualmente la Universidad se encuentra ejecutando 12 iniciativas con financiamiento MECESUP, permitiendo agenciar fondos públicos superiores a los 4.300 millones de pesos. Estos instrumentos han sido esenciales para la gestión, y representan un esfuerzo sincrónico de todas las unidades para cumplir con las aspiraciones de la Universidad.

Resulta especialmente destacable la creación de la *DirecciónDeDesarrolloyCoordinaciónInstitucional*(DDCI) alojada en la Dirección General de Gestión Institucional. Si bien su formalización como dirección se realizó en diciembre 2017 mediante el Decreto de Rectoría 100/2017, muchas de sus funciones se realizaban como Unidad de Coordinación Institucional (UCI), respondiendo de esta forma a una solicitud emanada del Ministerio de Educación, donde pide que cada Institución de Educación Superior (IES) debe tener un ente coordinador que sea el vínculo entre las diferentes instancias de financiamiento público y los equipos ejecutores de cada IES.

Con la creación de la Dirección, no solo se espera fortalecer las funciones basales de la UCI, sino que escalar a un nuevo nivel de acompañamiento, soporte y seguimiento de las diferentes instancias de financiamiento y aprovechar las capacidades instaladas para sumar nuevos desafíos asociados al Desarrollo de la institución.

Las iniciativas institucionales con financiamiento ministerial que actualmente se encuentran en ejecución son:

Fondo de fortalecimiento UCT 1299

Objetivo: Fortalecer las capacidades institucionales en infraestructura y apoyo a la docencia para el mejoramiento del aprendizaje en estudiantes de pregrado provenientes de entornos sociales vulnerables y académicamente desfavorecidos, que permitan mejorar su rendimiento académico y la eficacia de los procesos formativos de la universidad.

OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4
Incrementar los resultados de aprendizajes e indicadores de aprobación de los estudiantes en asignaturas de Ciencias Básicas por medio del mejoramiento de los estándares en infraestructura e implementación de recursos tecnológicos innovadores en laboratorios y salas de clases.	Ampliar el acceso a espacios de aprendizaje a los estudiantes provenientes de los quintiles 1 y 2, mediante la construcción, remodelación y habilitación de salas de estudio, individuales y grupales, con altos estándares de acústica, iluminación, aislación y equipamiento tecnológico, y mediante la implementación de una estrategia de optimización del uso de esta infraestructura.	Mejorar las condiciones de desarrollo de las competencias básicas de los estudiantes desfavorecidos académicamente, disminuyendo la brecha de calidad entre los aprendizajes de la enseñanza media y enseñanza superior, en los sectores de lenguaje y comunicación, matemáticas, ciencias básicas y competencias socioemocionales.	Desarrollar un modelo de gestión para la detección temprana de factores de riesgo del progreso académico de los estudiantes, especialmente de los quintiles 1 y 2, mediante la implementación de un sistema informático y de procesos académicos de seguimiento y control.

Fondo Educación Superior Regional UCT 1795

Objetivo: Robustecer la dimensión intercultural en los procesos formativos y la gestión socio-académica de la UC Temuco para contribuir al mejoramiento de las relaciones interétnicas en la región.

OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3
Generar buenas prácticas socio-académicas que incluyan el mapuche kimün y competencias interculturales mediante la formación de docentes, profesionales, estudiantes y administrativos en la UC Temuco.	Integrar al currículum formativo desde un enfoque intercultural crítico, contenidos culturales mapuche en actividades de formación práctica en territorios de la región.	Incrementar iniciativas académicas y de vinculación de manera articulada que incorporen el mapuche kimün en la comunidad universitaria y su entorno regional.

Fondo de Fortalecimiento UCT 1799

Objetivo: Mejorar la experiencia académica de los estudiantes mediante el fortalecimiento de la calidad de la docencia, su gestión y enriquecimiento de la vida universitaria para disminuir las brechas educativas e incrementar las tasas de aprobación, retención y titulación oportuna de la UC Temuco.

OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4
Optimizar la gestión de la docencia, mediante la implementación de un modelo de aseguramiento de la calidad que facilite los procesos de autorregulación de las unidades académicas.	Fortalecer los procesos de gestión curricular basados en evidencia para enfrentar las brechas académicas de los estudiantes que afectan las tasas de retención y titulación durante la formación técnica y profesional.	Instalar un Modelo Integrado de Fortalecimiento de la Docencia que permita acortar las brechas académicas de los estudiantes de pre-grado.	Robustecer la experiencia estudiantil en la vida universitaria a través de mejoras de la condiciones de educabilidad en la UC Temuco.

Fondo Educación Superior Regional UCT 1895

Objetivo: Fortalecer el vínculo regional de la UC Temuco con establecimientos de educación media técnico profesional mediante la implementación de un sistema de articulación de educación formal y no formal para la generación de trayectorias de aprendizajes que favorezcan las oportunidades de desarrollo de las personas y el aumento de competencias locales e institucionales bajo criterios de pertinencia cultural.

OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3
Fortalecer habilidades de colaboración y comunicación compleja en estudiantes TP de la región de La Araucanía sobre la base de criterios de valoración y respeto de la identidad cultural.	Desarrollar competencias en profesores de la ETP que garanticen procesos de enseñanza-aprendizaje de calidad para favorecer la continuidad de estudios.	Diseñar e implementar un modelo de continuidad de estudios que articule curricularmente los planes de estudio de la Facultad Técnica, las bases curriculares de la formación de nivel medio técnico profesional y las unidades de competencias de ChileValora.

Fondo de Fortalecimiento UCT 1899

Objetivo: Contribuir al fortalecimiento de la docencia de pre y posgrado de la UCT en los ámbitos de gestión, plataformas tecnológicas e investigación, que contribuyan al mejoramiento institucional en su desarrollo estratégico, aseguramiento de su calidad y vinculación con su entorno regional, nacional e internacional.

OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3
Fortalecer las competencias de investigación del cuerpo académico UC Temuco que tributen a la disminución de brechas institucionales en este ámbito y permitan la construcción del conocimiento en desafíos actuales de la docencia, procesos de enseñanza aprendizaje, así como en las distintas áreas del conocimiento.	Contribuir a la consolidación del posgrado de la UC Temuco a través del fortalecimiento del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, acorde con el modelo educativo y los valores del quehacer institucional, que permita la sostenibilidad de los programas para avanzar hacia la internacionalización de los mismos.	Optimizar los procesos de gestión académica en docencia e investigación, a través del desarrollo de una plataforma informática integrada que permita articular la información de las distintas unidades y favorecer los procesos de gestión.

En definitiva, los actuales Convenios de Desempeño se han orientado a reforzar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, resguardando la sincronía con los diferentes instrumentos de gestión de la universidad. Esto último le ha permitido a la institución haber enfrentado entre los años 2014 y 2017 tres instancias de revisión de la Contraloría General de la República y dos auditorías del Área de Adquisiciones del Departamento de Fortalecimiento Institucional del Ministerio, sin objeciones ni la necesidad de devolver recursos.

Figura 52. Resumen Convenios de Desempeño

CÓDIGO	TIPO	PROYECTO	AÑO	MONTO_(M$)
UCT1299	FF	Fortalecimiento de capacidades institucionales en gestión pedagógica, infraestructura y equipamiento para la formación de estudiantes provenientes de entornos sociales vulnerables y académicamente desfavorecidos.	2012	$561.100
UCT1704	FDI	Züamun mapuzugun	2017	$5.000
UCT1705	FDI	Abriendo espacios inclusivos a través de la tecnología en la Universidad Católica de Temuco	2017	$5.787
UCT1709	FDI	Preuniversitario popular "Omar Venturelli"	2017	$2.827
UCT1777	PACE	Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE)	2017	$1.182.699
UCT1795	ESR	Generando nuevas condiciones socio-académicas para fortalecer las relaciones interculturales en el quehacer de la UC Temuco en vinculación con el contexto de La Araucanía	2017	$146.719
UCT1799	FF	Enriquecimiento de la vida universitaria de los estudiantes y superación de brechas educativas: dos desafíos para la mejora de los indicadores clave de docencia en la UC Temuco	2017	$448.337
Diagnóstico FID	F. Basal	Diagnóstico de la formación inicial docente de la UC Temuco en el contexto de los actuales lineamientos de la política pública.	2018	$100.000
UCT1801	BNA	Nuevas estrategias para la mejora de los resultados académicos de estudiantes con gratuidad en cursos disciplinarios críticos de los ciclos intermedio y terminal.	2018	$215.000
UCT1877	PACE	Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE)	2018	$1.105.377
UCT1895	ESR	Generación de oportunidades para el desarrollo del capital humano en La Araucanía, mediante el diseño e implementación de un modelo de continuidad de estudios en educación técnico profesional con pertinencia cultural y regional	2018	$150.499
UCT1899	FF	Fortalecimiento de las competencias profesionales de académicos pertenecientes a la universidad Católica de Temuco en los ámbitos de docencia e investigación.	2018	$450.142
				$4.373.487

Fuente: *Dirección de Desarrollo y Coordinación Institucional. Dirección General de Gestión Institucional*

Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

La evaluación y el aseguramiento de la calidad han constituido procesos permanentes y prioritarios en la gestión institucional de la Universidad. Éstos se orientan a cautelar el desarrollo integrado de las distintas funciones institucionales, en el marco del cumplimiento de los propósitos de la Universidad y el logro de estándares en las labores académicas y administrativas.

La Política Institucional de Calidad, aprobada por el Honorable Consejo Superior, recoge la trayectoria y experiencia institucional en esta materia, organizándola en un documento que busca ser expresión del rol central que ocupa el mejoramiento continuo en la gestión de las diversas áreas y niveles institucionales. En este sentido, esta política formaliza, agrupa y proyecta los mecanismos de aseguramiento de la calidad que forman parte del inventario institucional de prácticas y procedimientos.

En el marco de la discusión institucional de la política de calidad, resultó necesario establecer algunas definiciones centrales sobre la calidad, que permitieran a la Universidad contar con una herramienta conceptual para consensuar las diferentes visiones que subsisten en torno a un término altamente polisémico.

Entendiendo que, desde la literatura especializada, las definiciones acerca de la calidad oscilan entre aquellas que enfatizan el avance hacia el cumplimiento de propósitos internos, donde el foco se centra en procesos autorregulatorios, hasta aquellas que se centran en el rendimiento institucional como respuesta a demandas provenientes del exterior, orientadas al control; la Universidad Católica de Temuco ha adherido a una posición intermedia, buscando integrar ambas perspectivas, en forma consistente a las definiciones asumidas por los organismos reguladores en la materia a nivel nacional.

De este modo, la Universidad adhiere a un concepto operacional de calidad, que reconoce como centro la organización y evaluación permanente de las políticas, insumos, procesos, mecanismos y resultados institucionales en razón del cumplimiento de sus propósitos académicos y el logro de estándares reconocidos por las comunidades académicas y disciplinarias a nivel nacional.

En este marco, y en apego a sus valores institucionales, el primer rasgo de calidad en la UC Temuco está dado por el cumplimiento de su misión institucional como Universidad Católica, desde el ámbito de su sello identitario, el cultivo de sus valores y el desarrollo de sus funciones académicas sustantivas, en un marco de participación, transparencia y corresponsabilidad.

Adicionalmente, en el contexto del trabajo conjunto de los directores de calidad de las universidades públicas agrupadas en el G9, se ha adherido a una serie de definiciones o rasgos centrales de la calidad, que la UC Temuco hace suyos en el contexto de la implementación de sus procesos de calidad ante el escenario de la nueva ley[36].

• La calidad es un atributo cuya principal responsabilidad está radicada en las propias instituciones y, por tanto, se fundamenta en su capacidad de autorregulación y mejoramiento continuo.

• Es entendida como un proceso permanente y dinámico, que implica a todos los componentes que forman parte de una institución.

• Es una función distribuida entre los distintos niveles institucionales y por tanto se sustenta en procesos de interacción recíprocos y virtuosos.

• Incluye un balance entre el perfeccionamiento y ajuste de procesos institucionales con el logro de resultados.

• Equilibra el desarrollo institucional necesario para el cumplimiento de sus objetivos, con la exigencia de rendir cuentas en el cumplimiento de expectativas externas propias de las instituciones con vocación pública.

• Su amplitud es tal que permite reconocer, valorar y promover la diversidad de su proyecto institucional, entendiendo esta pluralidad como parte del patrimonio y riqueza de una institución.

Junto con la expresión de estas definiciones centrales, la Política Institucional de Calidad busca proveer un marco amplio para orientar la acción institucional, desde un compromiso ético con sus valores y con la promoción del bien común, desde el perfeccionamiento permanente de sus servicios y funciones.

Los propósitos centrales de la Política Institucional de Calidad en la Universidad son:

1. Cautelar el ajuste y consistencia de las funciones institucionales con los propósitos y lineamientos expresados en la misión institucional y el sello identitario.

36: Documento de Análisis de la Ley 21.091. Comisión de Calidad y Comisión Jurídica del G9. (Ver Anexo 37)

2. Garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo de la Universidad.

3. Promover una cultura de autoevaluación y fomento del mejoramiento continuo en las unidades académicas y administrativas.

4. Asegurar el cumplimiento de los estándares exigidos, tanto para la acreditación institucional, como para sus programas académicos de pregrado y posgrado.

5. Evaluar en forma permanente el impacto de las políticas institucionales en el tiempo, en relación al cumplimiento de los propósitos institucionales.

6. Armonizar el esfuerzo de las personas, los procesos y propósitos esenciales de la Universidad.

Por su parte, se reconoce en la política la existencia de distintos mecanismos para el aseguramiento de la calidad, en las diversas funciones y niveles institucionales. Naturalmente, estos mecanismos no permanecen necesariamente estables en el tiempo, sino que son evaluados, ajustados y reorientados dependiendo de las transformaciones institucionales en el desarrollo de su quehacer.

Sin el propósito de ser exhaustivo, en el siguiente cuadro se presentan algunos de los principales mecanismos institucionales para el aseguramiento de la calidad en las distintas áreas de desarrollo.

Tabla 20. Mecanismos institucionales para el aseguramiento de la calidad

ÁMBITO	MECANISMO
Desarrollo Académico	• Políticas y lineamientos generales para el Desarrollo Académico, que regulan la selección, contratación, evaluación del desempeño, categorización, perfeccionamiento académico en base a criterios de calidad
Docencia	• Modelo educativo institucional y sus lineamientos curriculares, que se orientan a atender con pertinencia y calidad a los estudiantes. • Instrumentos para la evaluación del desempeño docente, sobre la base de un perfil de excelencia docente institucional • Procedimientos y protocolos institucionales para la renovación de los planes de estudio. • Autoevaluación y acreditación de la calidad de las carreras de pregrado • Oferta permanente de instancias de capacitación en metodologías innovadoras para el desarrollo de la docencia
Investigación y posgrado	• Incentivos y convenios de desempeño institucionales para la promoción y desarrollo de la investigación • Núcleos de investigación para el fortalecimiento de la investigación aplicada en aquellas áreas en que la Universidad cuenta con capacidades internas • El Comité Asesor de Investigación, cuyo objetivo consiste en generar un especio de análisis y recomendación sobre políticas, instrumentos, reglamentos y decisiones estratégicas en torno a la investigación de la institución • Protocolos y procesos para la acreditación de los programas de posgrado. • Implementación de criterios para acreditar la experiencia académica para impartir formación de posgrado, supervisar tesis, integrar núcleos, etc.
Vinculación con el entorno	• Políticas institucionales para regular las actividades de extensión, comunicación y vínculo • Sistema de gestión para el registro, categorización seguimiento y apoyo de las actividades de extensión • Instrumentos para la evaluación de la calidad, pertinencia e impacto de las actividades de extensión y vínculo • Estudios de posicionamiento corporativo
Gestión institucional	• Portafolios de proyectos estratégicos de gobierno institucional • Portafolio de proyectos estratégicos de Facultad • Indicadores de efectividad institucional • Sistema de información institucional que permite monitorear sus indicadores clave, seguimiento de planes de mejoramiento institucional y la posición comparativa de la UC Temuco (Kellún y Kimn) • Estudios y evaluaciones del funcionamiento global de la gestión institucional y el impacto de las políticas institucionales Página web de transparencia https://transparencia.uct.cl
Gestión de las personas	• Políticas de reclutamiento, selección, evaluación de la planta administrativa. • Evaluación de Desempeño de la Planta Directiva y Administrativa. • Procesos de inducción institucional e inducción a los cargos directivos.
Desarrollo estudiantil	• Programas de acceso, inclusión y acompañamiento académico y socioemocional • Implementación de programas artísticos, culturales y voluntariado estudiantil, que promueven el fortalecimiento de la experiencia universitaria • Modelo de gestión único, que integra salud, deporte, recreación, emprendimiento, empleabilidad y participación estudiantil. • Instrumentos para la evaluación de la Satisfacción Estudiantil y su compromiso institucional.

Fuente: *Política institucional de Calidad*

Durante las jornadas de evaluación del área de gestión[37], fue posible reconocer la valoración que existe respecto de contar con una Política Institucional de Calidad que oriente las distintas funciones, no obstante, esta expresión se fundaba más en la importancia asignada a este tipo de documento que a un conocimiento cabal de sus contenidos específicos. Directivos y académicos visualizan acciones de aseguramiento de la calidad en forma transversal y valoran la centralidad del sello en las definiciones de calidad, pero explicitan la necesidad de comunicar en forma más exhaustiva los lineamientos generales de la política.

A nivel central, es la Dirección General de Gestión Institucional (DGGI) la instancia encargada de asegurar la consistencia y el control en la gestión de la universidad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos declarados en el PDI. Asimismo, la DGGI debe asumir la coordinación y asegurar la puesta en marcha de los proyectos institucionales prioritarios; la acreditación institucional y de pregrado, la planificación estratégica, el desarrollo de estudios del entorno y la provisión de información para la toma de decisiones; todos aspectos claves para el aseguramiento de la calidad de las funciones institucionales.

La DGGI, agrupa cuatro direcciones de área, que desarrollan una labor articulada en torno al avance estratégico de la institución, aún cuando es la *Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad* la que efectúa un trabajo más intensivo en los temas de evaluación y mejoramiento continuo. Como se indicara anteriormente, esta dirección es la encargada de implementar procesos de evaluación a nivel institucional

37: Resultados de las Jornadas realizadas en el marco del proceso de Autoevaluación Institucional. (Ver Anexo 11.2)

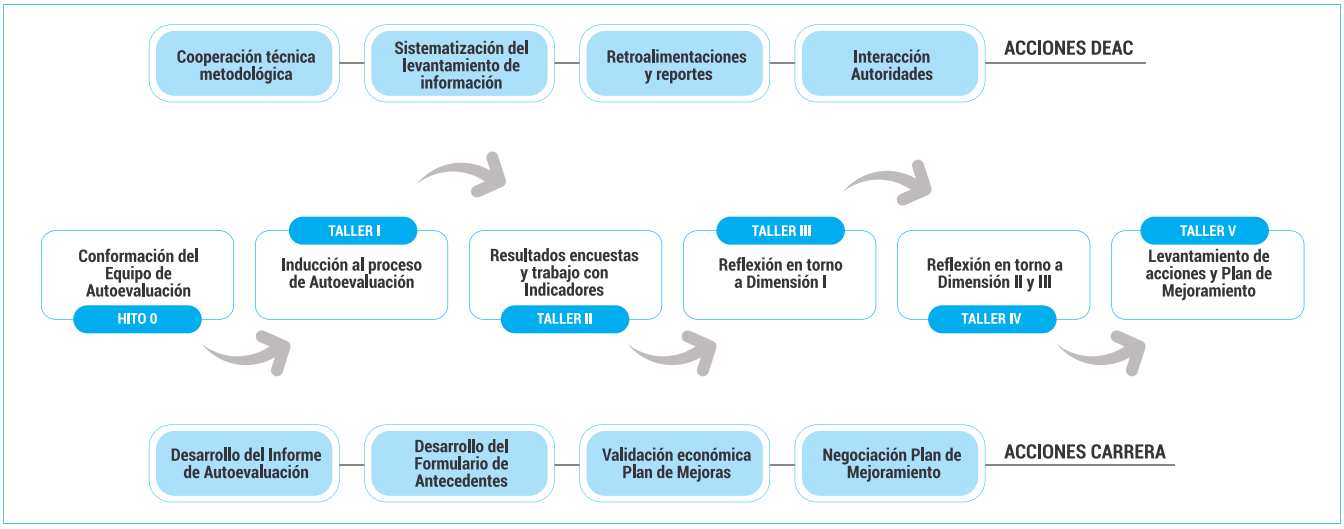
y de programas, con foco en el mejoramiento continuo y el aseguramiento de la calidad, ejecutando su labor como una instancia de soporte técnico y metodológico en el desarrollo de estos procesos.

En el marco de la actual normativa que regula la educación superior, esta unidad se encuentra desafiada en avanzar en la instalación de un sistema interno de evaluación y aseguramiento de la calidad para la institución en su conjunto, que sobrepase los requerimientos y demandas propias de la acreditación.

En el plano de la evaluación y acreditación de carreras de pregrado, se ha avanzado en la instalación de un modelo de autoevaluación, que ha resultado efectivo en la ejecución de un número importante de carreras y la obtención de buenos resultados. La propuesta metodológica, considera la participación activa del equipo de autoevaluación de la unidad académica del programa en acreditación, conformado por el Jefe de Carrera y docentes de planta adscritos, junto a las profesionales de la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la DGGI.

El jefe de la carrera y el asesor de la DGGI tienen a su cargo el desarrollo de cinco talleres de autoevaluación estructurados siguiendo los criterios y dimensiones establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación. Cada uno de esos talleres está diseñado para que los equipos académicos y estudiantes pertenecientes a un programa puedan profundizar en el análisis de los criterios de acreditación y levantar propuestas de mejoramiento, las que serán valorizadas y posteriormente concordadas con el equipo de Vicerrectores de la Universidad en un proceso denominado "negociación del plan de mejoramiento". Es importante indicar que dicho plan, una vez aprobado, es monitoreado directamente por el Decano de la Facultad respectiva, con el apoyo técnico de las Direcciones de Desarrollo y Coordinación Institucional y de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, ambas pertenecientes a la DGGI.

Figura 53. Modelo de Autoevaluación de pregrado UC Temuco



Fuente: *Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad Dirección General de Gestión Institucional.*

Actualmente, la Universidad cuenta con 26 carreras acreditadas, cinco de las cuales han obtenido 6 años de acreditación, siete de ellas han obtenido 5 años, nueve carreras han logrado 4 años y cinco carreras han acreditado por tres años, lo que implica que como institución las carreras han promediado en torno a 4,5 años de acreditación. Esto representa un 62% de cobertura en la acreditación de las carreras en base a los 42 programas que cumplen con requisitos para someterse a acreditación. Esta misma cobertura alcanzaba un 57% en el proceso de acreditación anterior.

Tabla 21. Años de acreditación obtenidos por las carreras

CARRERAS	TOTAL GENERAL
Agronomía	4
Antropología	5
Ciencia Política	3
Contador Auditor	3
Derecho	4
Diseño Gráfico	4
Diseño Industrial	4
Educación de Párvulos	6
Geografía	3
Ingeniería Civil Informática	5
Ingeniería Civil Ambiental	4
Ingeniería en Recursos Naturales Renovables	4
Licenciatura en Artes Visuales	4
Medicina Veterinaria	5
Pedagogía en Educación Básica con Mención	6
Pedagogía en Educación Básica Intercultural en Contexto Mapuche	6
Pedagogía en Educación Diferencial con Especialidad en N.E.E.T. y Deficiencia Mental	6
Pedagogía en Educación Física	4
Pedagogía en Historia, Geografía y Ciencias Sociales	4
Pedagogía en Inglés	5
Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación	5
Pedagogía Media en Ciencias Naturales y Biología	5
Pedagogía Media en Matemáticas	5
Programa Especial de Titulación Pedagogía Media en Artes Visuales	3
Trabajo Social	6
Traducción Inglés Español	3
PROMEDIO DE AÑOS DE ACREDITACIÓN	**4,5**

Fuente: *Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, Dirección General de Gestión Institucional*

Con la implementación de la Ley 21.091 se ha diferido la acreditación voluntaria de carreras para el año 2025, dedicándose la labor de la CNA a la acreditación institucional, de posgrado y de programas obligatorios, que en nuestro caso se circunscribe a las pedagogías. Ello supuso la necesidad de transmitir a los Decanos que el compromiso institucional es con el mejoramiento permanente de la formación y no solo con la acreditación. De este modo, en el corto plazo se ha mantenido el trabajo con las agencias como si no hubiera habido cambios, avanzando a un modelo interno de calidad que se encuentra en fase de diseño.

En otro ámbito, resulta relevante situar el reforzamiento de las capacidades de la Dirección General de Gestión Institucional en el marco de una mayor complejidad de los procesos de gestión, evaluación y aseguramiento de la calidad. No obstante, se comprende que las funciones asociadas al control de la gestión y aseguramiento de la calidad deben estar distribuidas en la plana directiva de la institución, por lo cual parte importante del seguimiento y evaluación de la gestión se da en el trabajo de los cuerpos colegiados de los distintos niveles de la institución o en instancias de discusión transversales promovidas por el equipo de gobierno.

Entre los principales mecanismos de evaluación institucional se puede mencionar los siguientes:

- ***Evaluación semestral de los portafolios de proyectos estratégicos.*** Este seguimiento forma parte del sistema de planificación institucional, siendo conducido desde la Dirección de Planificación y Análisis Institucional. A partir del reporte entregado por los responsables de los portafolios se mantiene actualizado el sistema de información institucional en su plataforma http://kimn.uct.cl/kimn/reportes/rep_portada.asp de acceso abierto a toda la comunidad interna y externa.

- ***Evaluaciones intermedias del Plan de Desarrollo Institucional.*** Se mantiene un seguimiento permanente del cumplimiento de los objetivos estratégicos del PDI, lo cual es reportado ante el Consejo Superior una vez al año. En base a este ejercicio de revisión se realizó el ajuste al PDI el año 2015. Los insumos de la evaluación provienen del propio monitoreo de los portafolios estratégicos.

- ***Sistema de indicadores institucionales.*** La universidad ha trabajado con un sistema que agrupa una variedad de indicadores, distribuidos en los de portafolios estratégicos, tanto de gobierno institucional como de facultades. En su conjunto, estos indicadores permiten dar evidencia del avance de todo el proyecto institucional y han sido seleccionados por alguna de las siguientes razones: (a) tienen impacto en financiamiento institucional, por ejemplo, indicadores que aportan al fondo basal o AFD; (b) permiten establecer comparaciones entre los desempeños institucionales y los de otras universidades; y (c) permiten establecer comparaciones entre las facultades. Cabe destacar que un subgrupo acotado de estos, constituyen los indicadores institucionales clave (KPI) que son monitoreados por el Comité de Rectoría.

- ***Jornadas del Comité Directivo Ampliado.*** Instancia convocada por el Rector cuando requiere contar con una mirada directiva amplia, en el marco de una deliberación participativa sobre una temática que genera impacto transversal en la institución. Por ejemplo, esta instancia es reunida para conocer los avances de la planificación institucional; interiorizarse sobre potenciales impactos en la política pública; para consensuar las áreas de mejoramiento de la acreditación institucional y elaborar los planes de mejoramiento; entre otros.

- ***Evaluaciones globales de la gestión directiva.*** La UC Temuco definió un set de competencias directivas para evaluar el desempeño de su equipo de directores, tanto del ámbito académico como administrativo, por medio de un sistema de evaluación en 360°, que incluye la perspectiva de superiores, pares y subalternos. La última evaluación corresponde al año 2017 y se aplica con una periodicidad de dos años.

- ***Autoevaluación y acreditación de carreras:*** Esta instancia de evaluación se compromete con el mejoramiento continuo de la institución desde la perspectiva de sus programas académicos. Implica la conformación de equipos académicos que analizan y evalúan los propósitos, objetivos, organización, funcionamiento y resultados alcanzados de sus carreras y unidades. Este proceso se realiza en el marco de la acreditación de programas de pregrado (CNA).

- ***Claustros académicos de las Facultades:*** En que cada Decano presenta a su comunidad académica el cumplimiento de los compromisos de su gestión y se evalúan las prioridades de su portafolio.

Análisis institucional y sistemas de información

La gestión de la información institucional para la toma de decisiones, así como el desarrollo de estudios que permitan evaluar y anticipar los efectos de las políticas institucionales y ministeriales en el cumplimiento de los objetivos de la institución, constituyen factores clave para una gestión estratégica y para que los equipos directivos fortalezcan la efectividad en el logro de sus funciones.

En principio, la función de análisis institucional ha estado asociada a la labor que desarrolla la Dirección General de Gestión Institucional, por medio de dos de sus direcciones: la Dirección de Planificación y Análisis Institucional; y la Dirección de Gestión de la Información La primera, con foco en el desarrollo de análisis y estudios que den el soporte a la toma de decisiones de las autoridades universitarias, y la segunda, orientada a sistematizar, procesar, validar y distribuir la información institucional destinada a usuarios internos y externos, manteniendo actualizada las estadísticas institucionales en un sistema de información confiable y transparente.

Algunos de los estudios desarrollados por la Dirección General de Gestión Institucional son los siguientes:

Modelo estadístico del indicador de deserción estudiantil en la UC Temuco. Informe que muestra los resultados obtenidos en un estudio realizado sobre la deserción estudiantil en la Universidad Católica de Temuco, en el marco del Plan de Mejoramiento UCT1303. En particular se busca conocer los principales factores y variables que explican este fenómeno en la Universidad. La base de datos utilizada contiene información desde el año 2006 al año 2014, alcanzando 129 variables. El estudio detectó que las variables con mayor peso predictivo son la edad de ingreso, el puntaje PSU y la necesidad de trabajar por parte de los estudiantes.

Estudio de brechas para el mejoramiento de la Evaluación Directiva. Construido a partir del proceso de evaluación directiva efectuado en 2017 y cuyo foco fue detectar las brechas en las competencias directivas

de quienes se desempeñaron como directores en los distintos niveles institucionales con al menos un año de antigüedad en sus cargos. El puntaje promedio institucional en una escala de 1 a 5, fue de 4,4 puntos, lo que indica un nivel avanzado. Al restringir el rango a las calificaciones obtenidas por los directivos (3,07 a 4,84 puntos) el promedio global representa un desempeño intermedio.

Sistema de indicadores institucionales. Con el propósito de priorizar los proyectos estratégicos en vicerrectorías y facultades, y definir las metas en torno a indicadores comparables y conectados con el financiamiento institucional, se definió el set de indicadores institucionales. Se trata de 80 indicadores, de los cuales se han priorizado 15 como indicadores claves (KPI).

Documentos de análisis de la implementación de la reforma CRUCh y G9. En el marco de la implementación de la Ley 21.091 el Consejo de Rectores decidió en julio y agosto de 2018 instalar comisiones de trabajo por cada apartado de la ley: institucionalidad, calidad, financiamiento y acceso. El Rector de la UC Temuco lideró la comisión CRUCh sobre Acceso, para lo cual se desarrollaron reportes desde análisis institucional; asimismo, el DGGI integró la Comisión de Calidad de las Universidades G9, elaborando un reporte desde esta instancia para los Rectores.

Modelo para el ajuste y definición de cupos y sobrecupos en la UC Temuco. El establecimiento de cupos y sobrecupos para la admisión ha tendido a incrementar su complejidad, debido a las distintas regulaciones que se han implementado en el marco de la actual reforma y de leyes especiales, tales como la Ley 20.903 y 21.006 para pedagogías, junto a los acuerdos de las instituciones que pertenecen al Sistema Único de Admisión. En este contexto se ha implementado un modelo de ajuste a cupos y sobrecupos regulares y de programas especiales, junto a un protocolo para cautelar las restricciones al número de matriculados definidos en la gratuidad.

Informe anual de resultados de las postulaciones. Informe anual que presenta los resultados del procesamiento y análisis de las bases de datos del DEMRE en dos grandes instancias: liberación de resultados PSU y proceso de postulaciones y matrículas. Este informe entrega estadísticas generales del proceso a nivel nacional, regional y de la propia universidad. Con ella el Comité Directivo y el Honorable Consejo Superior se enteran de los resultados institucionales y las tendencias en el sistema.

Informe de Análisis de la capacidad predictiva del ranking de notas en los desempeños académicos de estudiantes universitarios en Chile. Estudio desarrollado en el marco de una tesis de magister, en colaboración con el área de estudios del Sistema Único de Admisión. Para el análisis se utilizó una base de datos recopilada por el Sistema Único de Admisión que contiene los promedios ponderados acumulados (PPA) de primer año de todos los estudiantes matriculados en 2016 en alguna de las 33 universidades adscritas al SUA. Los resultados de las correlaciones y regresiones lineales múltiples efectuadas con los datos dan cuenta de que los distintos factores de selección demuestran asociaciones positivas, pero de baja magnitud. Evidencia a su vez que –en su conjunto- los factores de selección con base en el desempeño escolar tienen valores predictivos más elevandos y estables que los factores de la PSU.

Informe Propuesta de Organización y Estructura de las Facultades UC Temuco. Informe que recoge los antecedentes institucionales y diagnósticos revisados para el diseño de la propuesta, la metodología de trabajo empleada y la propuesta de actualización en torno a un análisis organizacional y económico, que da cuenta de Facultades proyectadas en base a una distribución orgánica de sus capacidades disciplinares, y condiciones que favorezcan tanto el fortalecimiento del pregrado como el desarrollo disciplinar e interdisciplinar. A partir de este informe el HCS aprobó la modificación de la organización de las Facultades, así como los cambios en su composición, lo cual se implementa a contar de marzo de 2018.

Informe Análisis del impacto de las condiciones de admisión a las carreras de pedagogía, en el marco de la implementación de la ley 20.903. Estudio desarrollado en 2017 en conjunto entre la Dirección General de Gestión Institucional y el Área de Estudios del Sistema Único de Admisión. El objetivo del estudio es analizar los efectos directos y potenciales en la selección y admisión de estudiantes a carreras de Pedagogía en todas las universidades que integran el Sistema Único de Admisión, considerando el escenario de incremento progresivo de las exigencias de ingreso establecidas en la Ley 20.903. Este documento fue presentado en sesión del Consejo de Rectores de Universidades Chilenas ante los Rectores. El estudio establece que para los años 2018 y 2019 no se observaría un efecto significativo en las postulaciones a pedagogía. No obstante, para el 2020 se prevee una pérdida de postulaciones entre un 10 y 15%; y para el 2023 estos valores podrían llegar a un 25% todo respecto de las postulaciones referenciales de los años 2012 a 2016.

Análisis de la oferta de carreras profesionales y técnicas de pregrado en UC Temuco. Informe elaborado por la

DGGI para orientar el proceso decisional del Consejo Académico y Honorable Consejo Superior respecto a la eventual apertura de programas (técnicos y profesionales). Este análisis se activa por solicitud de la Vicerrectoría Académica, en el marco del proceso institucional que regula la apertura de programas.

Informe propuesta de implementación de un Código de Integridad Institucional. Este estudio permite avanzar en una definición del concepto de Integridad Institucional para delinear los fundamentos del desarrollo de un Código de Integridad Institucional, que responda a los desafíos valóricos, éticos y sociales que actualmente definen el desarrollo y horizonte de posibilidades de la Universidad Católica de Temuco. Se espera que con los resultados de este trabajo la universidad cuente con un instrumento que permita fortalecer la convivencia en una comunidad institucional cada día más grande.

Derivado de la creciente complejización de la gestión institucional, la función de análisis se ha ampliado y distribuido en diversos niveles institucionales, incluyendo direcciones administrativas y facultades. La Dirección General de Docencia ha potenciado el trabajo de análisis de la Dirección de Gestión y Evaluación de la Docencia encargada de diseñar e implementar mecanismos y protocolos de monitoreo y evaluación de la puesta en práctica de los planes de estudio y de la estrategia docente, con énfasis en el aseguramiento de estándares de calidad.

Por su parte, la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento cuenta con un Área de Gestión y monitoreo que tiene entre sus funciones el diseñar e implementar mecanismos de monitoreo académico de los estudiantes, en especial de aquellos que han ingresado vía acceso inclusivo, con el fin de establecer procesos de análisis que contribuyan a la mejora y aseguramiento de la calidad de los servicios de admisión y acompañamiento que implementa la DGIA y contribuir a la gestión que realizan las carreras para el logro académico de sus estudiantes.

Entre los equipos técnicos de la Vicerrectoría Académica hay dos instancias que colaboran con el desarrollo de estudios y análisis para la toma de decisiones y el mejoramiento de procesos: La Dirección de Procesos Académicos y la Unidad de Estudios. La primera, es la instancia encargada de hacer el seguimiento y asegurar el correcto desarrollo de la carrera académica de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Académico, además de gestionar y dar soporte a los procesos de categorización, evaluación del desempeño académico, perfeccionamiento, dotación anual de la planta, validaciones de carga, convenios de desempeño, entre otros. En cuanto a la Unidad de Estudios, su labor es brindar apoyo técnico en la planificación, seguimiento y desarrollo de procesos estratégicos al interior de la Vicerrectoría Académica. Asimismo, coordina y apoya, tanto la formulación, como el seguimiento de proyectos y convenios con financiamiento ministerial y realiza estudios y análisis internos para la toma de decisiones institucionales en el ámbito académico. Esta unidad ha permitido a la VRA preparar información clave sobre: Análisis para el mejoramiento de programas académicos; postular y adjudicar la Beca de Nivelación Académica; levantar la propuesta de creación de la Dirección de Tecnologías Educativas; etc.

En la Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos la función de análisis es ejecutada por su equipo de gestión de calidad, que desarrolla sus funciones en el mejoramiento y optimización de los procesos de la VRAE, en coordinación con los equipos técnicos de cada una de las direcciones. Luego, las propuestas derivadas de este trabajo son presentados al conjunto del equipo directivo de la VRAE para su revisión, aportes y aprobación. Asimismo, la Dirección de Finanzas tiene responsabilidades en la generación de estudios y análisis en el ámbito financiero para alimentar los procesos de toma de decisiones. Especialmente relevante ha sido la labor de la Dirección de Finanzas en el análisis de los instrumentos financieros asociados a la implementación de la Ley 21.091.

En el caso de la Vicerrectoría de Investigación, todas sus direcciones cuentan con equipos de ingenieros o cientistas sociales capacitados para el desarrollo de análisis en sus respectivas áreas, lo que ha permitido contar permanentemente con estudios sobre los desempeños comparados en productividad o sobre los resultados de las políticas institucionales del área. No obstante, conviene destacar la reciente creación de la Unidad de Cienciometría de modo de fortalecer las capacidades de análisis avanzando al manejo de indicadores de mayor complejidad e impacto en el área.

A nivel de las Facultades se ha incrementado el rol del análisis institucional por medio de la incorporación de un ingeniero gestor por facultad para la realización de estudios y el seguimiento de la planificación. Estos profesionales se coordinan directamente con el Director de Planificación y Análisis Institucional en la ejecución de sus funciones.

Con el propósito de fortalecer la función de análisis institucional en todos los niveles de la universidad, se ha buscado potenciar permanentemente el Sistema de Información institucional KIMN (http://kimn.uct.cl) construido a fines del año 2009 como iniciativa impulsada desde la Dirección General de Gestión Institucional, dada la necesidad de contar con

información de fácil acceso para los diferentes procesos institucionales como acreditación institucional y de carreras, formulación de proyectos, planificación estratégica, gestión de procesos, entre otros.

El sistema KIMN consiste en una plataforma web que pone a disposición de la comunidad, información histórica y actual de una serie de dimensiones de interés institucional tales como: indicadores de docencia, caracterización de estudiantes, portafolios estratégicos, indicadores de planes de mejoramiento, entre otros indicadores de gestión internos. Además contiene información de fuentes externas como mifuturo.cl y datos de postulaciones a todas las universidades que participan del Sistema Único de Admisión desde el año 2006 al 2018.

En sus inicios la plataforma fue desarrollada en lenguaje ASP (Active Server Pages) con Base de datos SQL Server, posteriormente se han incorporado nuevas tecnologías como PHP con conexión a SQL server 2008 R2, framework de desarrollo ExtJS, con el objetivo de mejorar la experiencia del usuario y adecuarse a las normativas de desarrollo tecnológico de la institución. Desde el año 2015 se incorpora dentro de KIMN, la plataforma de inteligencia de negocios Tableau la cual permite mayor flexibilidad, rapidez de desarrollo, visualización interactiva, facilitando que el usuario aplique filtros modelando la información de acuerdo a sus necesidades, así como conexiones a múltiples fuentes de datos, interactuando simultáneamente y disminuyendo el tiempo de proceso para entrega de información.

Un aspecto relevante del sistema de información KIMN es que se sustenta en una base de datos con características de Datawarehouse, no transaccional, que contiene información histórica (desde el año 2000), la cual es estable y orientada a temáticas relevantes para la institución, además integra información tanto interna como externa. En cuanto a la información de tipo interno, esta base de datos se relaciona directamente con el sistema transaccional de la institución, Kellun, desde donde obtiene los datos del registro de la operación que sean pertinentes, sin embargo y a pesar de estar relacionados KIMN funciona en forma separada de la operación funcional de la institución debido a que su objetivo y diseño se orienta hacia el soporte a la toma de decisiones y seguimiento de gestión.

En los últimos años se han incorporado a KIMN nuevas opciones de información que incluyen indicadores de docencia y caracterización de estudiantes, indicadores de docencia respecto de estudiantes de pueblos originarios y estudiantes en situación de discapacidad, también se ha adicionado información sobre el sistema único de admisión incluyendo datos de todas las instituciones participantes, por otra parte en cuanto a seguimiento de gestión se incorporaron los Portafolios Estratégicos correspondientes a Rectoría y Vicerrectorías y luego Portafolios de Facultades, los cuales permiten visualizar el avance de los portafolios en su conjunto o en forma detallada.

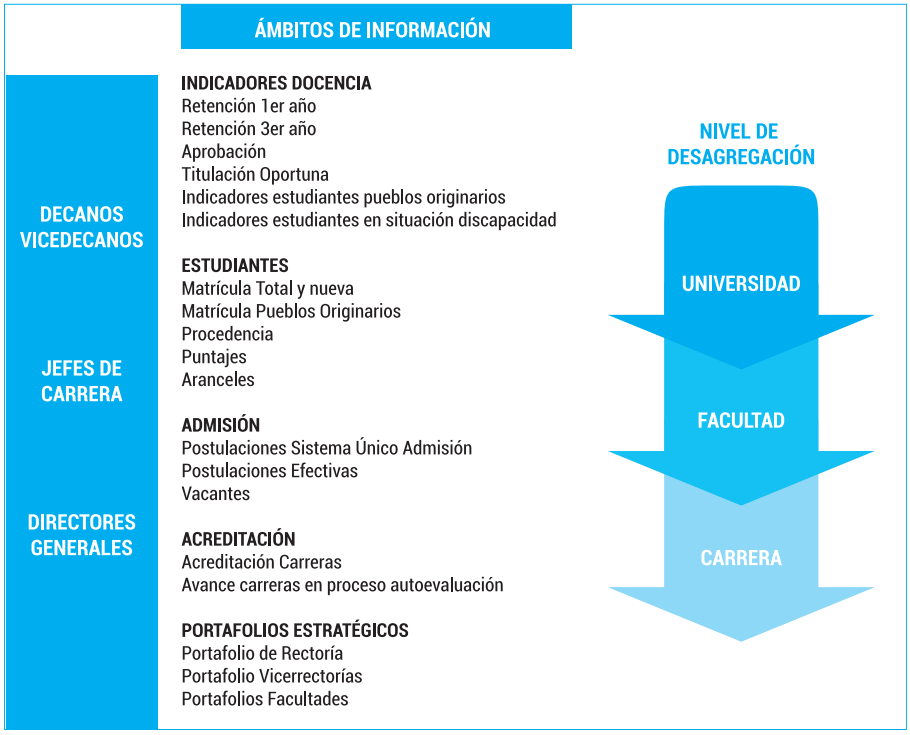


Figura 54.
Esquema de la información contenida en el Sistema KIMN

Fuente: *Dirección de Gestión de la Información. Dirección General de Gestión Institucional*

El *Sistema de Información KIMN* ha logrado posicionarse al interior de la institución como fuente oficial y confiable de información institucional, algunas características de KIMN que han potenciado lo anterior son:

- Acceso libre, lo que fomenta transparencia en la información disponible (accountability).

- Mantener una perspectiva integrada en el tratamiento de la información, aunando datos desde fuentes diversas en forma consistente y enfocada en objetivos definidos.

- Convergencia con información pública reportada por la institución a las distintas instancias ministeriales y otras externas.

Al ser una plataforma abierta, toda la comunidad universitaria tiene acceso a la información contenida allí, sin embargo, existen usuarios hacia quienes está orientado el sistema, tales como: autoridades académicas (Vicerrectores, Decanos, Vicedecanos, Directores de Departamento; Jefes de Carrera) y profesionales de unidades de análisis, quienes tienen un manejo más intensivo de esta herramienta. Es importante que el Kimn avance según las necesidades de estas unidades especializadas, proveyendo información oportuna, inteligentemente agrupada, con opciones de consulta y filtros específicos adecuados a sus requerimientos de análisis.

Durante este último periodo de gestión se ha logrado consolidar una base histórica consistente y estable, que contiene datos con un horizonte de dieciocho años de antigüedad, contando con un repositorio de datos validados y coherentes, que integra información de áreas claves de la institución, con procedimientos establecidos para la incorporación de nuevos datos y sus definiciones.

El conocimiento y experiencia existentes al interior de la Dirección General de Gestión Institucional constituyen una fortaleza en cuanto al desarrollo de KIMN y la reciente creación de la Dirección de Gestión de la Información viene a potenciar el trabajo realizado en estos años, con miras a un crecimiento en el área.

El hecho de que el sistema de información institucional continúe avanzando y abarcando una mayor diversidad de información, integrando distintas unidades académicas y administrativas que producen datos, hace necesario implementar un sistema de control de calidad de datos, que permita sistematizar la verificación y corrección de errores e intervenir en los procesos que los generan, permitiendo además un adecuado seguimiento y mejora continua de la información institucional.

El *Sistema Informático Integrado Kellún*, es el sistema que da soporte a la operación de la institución y constituye el medio por el cual los datos son registrados y almacenados para su posterior explotación. Este sistema abarca las distintas áreas de producción universitaria, en términos de aquellos procesos transaccionales que permiten el funcionamiento diario de la institución, por lo que se almacena una gran cantidad de datos que luego será integrada en KIMN y también en reportes propios del sistema Kellun, estando estos últimos enfocados en áreas específicas de la operación o procesos internos.

Los reportes de información orientados a la toma de decisiones que provee el Sistema Kellun, surgen principalmente desde las propias unidades líderes o participantes de cada uno de los procesos universitarios, como requerimientos hacia la Dirección de Informática, quien administra y desarrolla el sistema Kellun, por ello estos reportes están orientados hacia procesos específicos.

Otro mecanismo de generación de reportes dentro del sistema informático, se encuentra contemplado en los propios estándares establecidos por la Dirección de Informática, en este sentido cuando se desarrolla un módulo que se incorporará al sistema se considera dentro de las etapas del desarrollo la creación de reportes de información para dicho módulo.

Es importante señalar que los reportes en Kellun están en línea, es decir, la información que se extrae en dichos reportes refleja la situación al momento de la emisión del reporte, por lo que ésta será variable en el tiempo.

Reportes existentes en Kellun:

- Módulo Gestión Universitaria

  • Datos de estudiantes en línea, agregados por Facultad/carrera: Situación académica, Deserción, Aprobación por curso entre otros.

  • Gestión curricular, Porcentaje aprobación y seguimiento de cohortes. Orientado a la gestión de Directores de Departamento y Jefes de carrera, apoyo en la planificación académica semestral. Cursos que se deben dictar o repetir adicionalmente en algún semestre dependiendo del avance de los estudiantes, tasa de reprobación o cursos críticos, oportunidades para titulación.

- Reportes sistema Kellun específicos por área o módulo

  • Reportes generales situación estudiante: permite obtener por carrera reportes de estudiantes con su situación académica actual, listas de cursos refleja

la inscripción actual en cada curso/sección, actas históricas conteniendo las notas de los estudiantes de cada curso/sección dictado, planes curriculares por carrera, equivalencias entre cursos de distintos planes.

• Reportes módulo planificación académica: propuesta de programación semestral según plan curricular, cursos programados y pendientes, cursos sin docente asignado, estudiantes inscritos por curso, solicitudes no programadas.

• Solicitudes de estudiantes: suspensión, renuncia, reincorporación, observaciones a ficha académica. Listado de solicitudes, estado de solicitud, observaciones de carrera y/o comisión.

• Salas: tasa de uso según horas curso por unidad académica, disponibilidad de espacios por campus, edificios.

• Informe presupuestario: ingresos, gastos, déficit/superávit. Información actual e histórica.

• Planta Temporal: contratación de docentes, estado de solicitudes, avance del proceso y sus autorizaciones.

• Calificación del estudiante: este sistema entrega alertas a Jefes de carrera y genera reportes de cada curso en relación a notas parciales, asistencia y competencias genéricas.

Síntesis evaluativa

La Universidad ha dado muestras concretas de su capacidad de avanzar en los proyectos estratégicos que se ha propuesto en el marco de su planificación institucional. La estrategia de planificación en base a portafolios ha facilitado la instalación de un proceso de gestión y seguimiento de los compromisos en forma sistemática en los distintos niveles, permitiendo efectuar ajustes oportunos a la planificación. No obstante, este monitoreo es predominantemente centralizado, siendo necesario avanzar a una mayor internalización de esta actividad en los sistemas de gestión de las facultades.

Más allá del esfuerzo operado en el diseño de los portafolios por identificar corresponsabilidades de distintas unidades en la implementación de los proyectos, se suelen apreciar dificultades para la coordinación inter-unidades. La Dirección de Planificación y Análisis Institucional ha jugado un rol al monitorear los proyectos en corresponsabilidad, manteniendo informado los compromisos de las propias unidades ejecutoras, pero se mantiene el rezago en estas actividades.

La planificación institucional está al centro de los procesos de aseguramiento de la calidad de la institución, contando además con un sistema de información institucional que da soporte al proceso y permite rendir cuenta pública de su avance. Este proceso está adecuadamente articulado con los convenios de desempeño institucional y con el plan de mejoramiento de la acreditación. No obstante, precisamente por dicha sincronía, las metas y resultados esperados no han sido lo suficientemente acordados con las facultades, sino más bien responden al cumplimiento agregado de los compromisos institucionales.

El subconjunto de proyectos priorizados por Rectoría ha generado importantes resultados en el mejoramiento de la gestión de la universidad, y ha provisto un esquema de financiamiento en base a desempeños, lo que permite optimizar los recursos para el desarrollo institucional. Es necesario empoderar más a las Facultades en la definición y ejecución de proyectos orientados a mejorar sus indicadores.

Los resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional[38] indican que un 94% de los directivos de la universidad considera que los propósitos y objetivos se han traducido en un set de metas verificables, en tanto un 65,2% de los académicos se manifiesta de acuerdo con esta afirmación, así como un 58,7% de los administrativos. Respecto de la existencia de una cultura de planificación y seguimiento de los resultados de la gestión, el 88,3% de los directivos se manifiesta de acuerdo, de los académicos lo hace un 59,8% y de los administrativos un 57,1%.

Se puede desprender de las encuestas que es necesario ampliar los espacios de discusión y retroalimentación de los avances institucionales, que tiende a mantenerse asociado a la labor directiva, sin que ello irradie a las bases académicas y administrativas.

En relación a los resultados institucionales, mientras el 94,1% de los directivos se manifiesta de acuerdo en que la universidad exhibe mejores resultados respecto de la acreditación anterior, un 64,8% de los académicos concuerda con dicha afirmación, en tanto un 49% de los administrativos se manifiesta de acuerdo.

En cuanto a la evaluación y aseguramiento de la calidad, resulta relevante que existan definiciones institucionales sobre la calidad y que éstas se encuentren en sincronía con los propósitos y valores institucionales. Asimismo, es posible verificar la existencia de mecanismos e instancias de evaluación en las distintas áreas de gestión de la institución, resguardado por políticas, procedimientos y una estructura organizacional que

38: Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

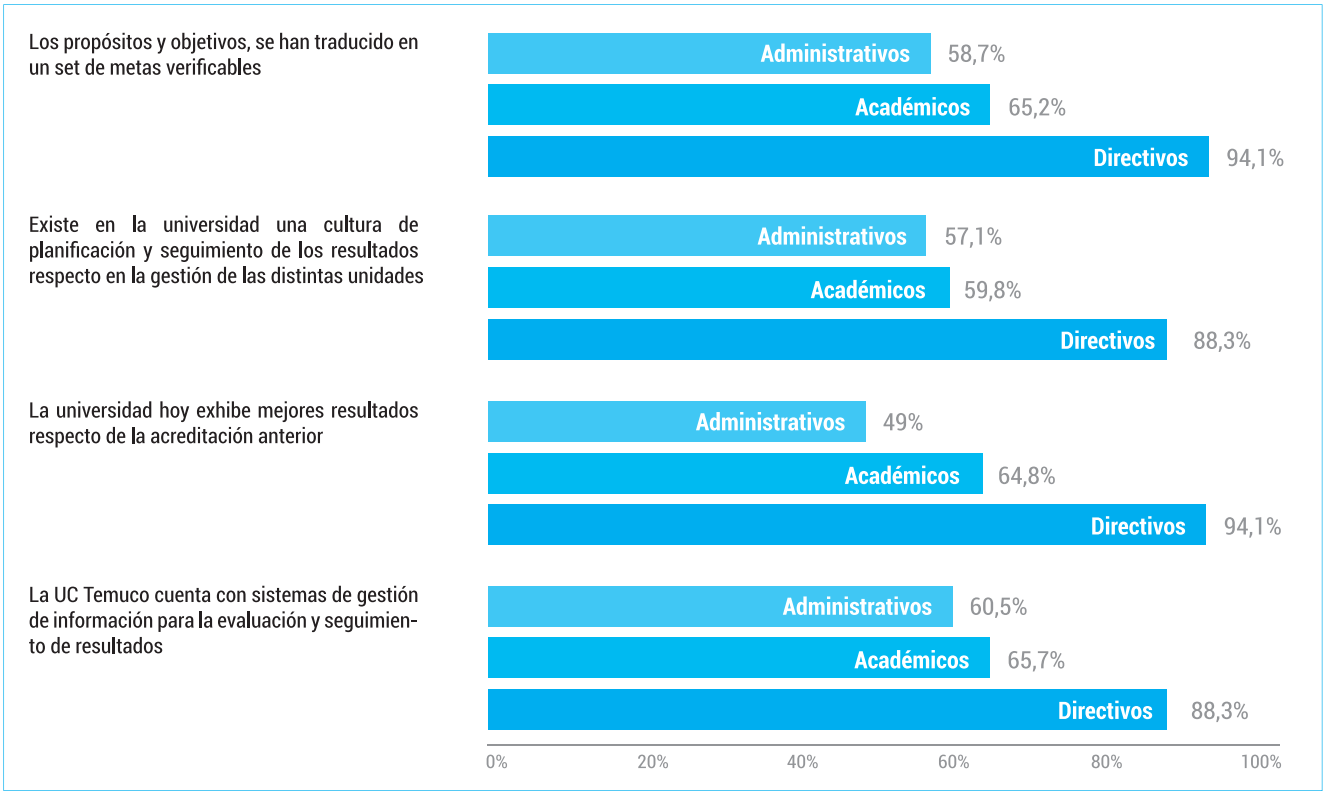
propicia el control en la rendición de cuentas. No obstante, lo anterior, la comunidad percibe estas acciones en forma aislada y no como parte de una política institucional, lo que exige un mayor esfuerzo en la socialización de la Política Institucional.

La reforma a la educación superior, especialmente los cambios en el sistema de aseguramiento de la calidad, plantean la necesidad de avanzar a la instalación de un sistema interno de aseguramiento de la calidad, que incluya la totalidad de las funciones institucionales y que incorpore procesos de evaluación interna y externa más allá de las exigencias impuestas por los organismos de regulación como la CNA o CNED.

El sistema de información institucional, altamente valorado al interior de la universidad y bien evaluado en el proceso de acreditación anterior por parte de los evaluadores, ha permitido fortalecer la gestión institucional, proveyendo información de calidad a la mayor cantidad de unidades que desarrollan la función de análisis institucional en la universidad y que, por tanto, demandan de mayor autonomía en el ejercicio de sus funciones analíticas. En efecto, de las encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación, se desprende apreciación a la disponibilidad de sistemas de información para la evaluación y seguimiento de resultados. El 88,3% de los directivos, el 65,7% de los académicos y el 60,5% de los administrativos se muestra de acuerdo con esta afirmación.

Considerando que este sistema de información se encuentra permanentemente desafiado por la mayor demanda de información e instancias de control público, resulta necesario que integre progresivamente un mayor volumen de información proveniente de diversas áreas institucionales, lo que supone robustecer los procesos de calidad de datos y capacitación a profesionales que administran información en diferentes niveles de la Universidad.

Figura 55. Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional (Porcentaje de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

GESTIÓN Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Propósitos institucionales

El desarrollo de las personas está siempre al centro del proyecto institucional de la Universidad, pues su labor es sostenida por el esfuerzo y dedicación de personas que despliegan sus capacidades para perfeccionar y proyectar el trabajo institucional, integrando una comunidad de valores, propósitos y aspiraciones, que le da sentido a la misión universitaria. De este modo, siendo tanto un medio como un fin, el desarrollo de las personas es considerado un eje estratégico de la gestión.

Es así que una aspiración central de la Universidad es contar "con una política de gestión de personal centrada en la dignidad de la persona, que promueva un clima institucional de comunión y participación, y asegure tanto la calidad profesional y académica de sus funcionarios, como su respeto y adhesión a la misión institucional y a su vocación de servicio público."[39]

El Plan de Desarrollo 2010-2020 actualizado el año 2016, enfatiza en sus decisiones estratégica la necesidad de incrementar las capacidades institucionales ante un nuevo escenario de desarrollo, especialmente en relación al fortalecimiento de las competencias de las personas. Se concentran los esfuerzos en incrementar la producción académica, la gestión directiva y el soporte a las actividades institucionales.

Respecto del desarrollo de las personas, el Plan de Desarrollo Institucional al 2020, establece el siguiente objetivo estratégico para esta área: "Fortalecer el programa de desarrollo de las personas para mejorar su calidad de vida, la cultura organizacional, el ambiente laboral y la vivencia permanente del sello institucional." Este objetivo se ha traducido en cuatro objetivos específicos:

1. Impulsar la calidad del proyecto universitario a través de una política clara de atracción, retención y promoción de las personas, basadas en el aporte al sello institucional y en el mérito técnico, profesional y/o académico.

2. Mejorar el bienestar del personal académico, administrativo, profesional, técnico y de servicio, perfeccionando las políticas y los mecanismos para la gestión y el desarrollo de las personas.

3. Mejorar los mecanismos y las instancias que favorecen la participación y la comunicación entre académicos y administrativos, respecto del análisis y la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos.

4. Fortalecer el clima y ambiente laboral promoviendo el cuidado y la convivencia fraterna de los integrantes de la comunidad universitaria.

Gestión y Desarrollo del Cuerpo Académico

Políticas Institucionales

Son considerados académicos de la Universidad Católica de Temuco, quienes desempeñan funciones de docencia, producción intelectual, extensión y vínculo, y gestión académica, de acuerdo a las obligaciones estipuladas para las distintas plantas y categorías, según lo establece el Reglamento del Académico[40].

La gestión del cuerpo académico se orienta a cumplir con el proyecto académico explicitado en el Plan de Desarrollo Institucional al 2020, que considera tres focos principales: (a) la consolidación de la calidad de la docencia en el marco de un continuo educativo, incrementando las competencias formativas de los docentes; (b) el desarrollo de una producción intelectual, artística y científica, con impacto en temas de relevancia regional, desde el diálogo entre fe y cultura;

39: Documento: Ser y Quehacer de la Universidad Católica: Marco inspirador y principios orientadores de la Universidad Católica de Temuco. Vice Gran Cancillería (Ver Anexo 18)
40: Decreto de Rectoría 104/2018 (Ver Anexo 39)

y (c) el refuerzo de la contribución de la universidad al desarrollo humano de La Araucanía, desde el ámbito de la vinculación y la extensión.

Durante el año 2017 se realizó un análisis detallado de la reglamentación académica aprobada en 2013, con el objetivo de proponer mejoras y modificaciones en sintonía con los requerimientos propios del proyecto académico de la universidad y las necesidades de la gestión académica. De este modo, se contrató un estudio externo[41] para diagnosticar la implementación de la reglamentación académica en vigencia, con base en la percepción de actores e instancias institucionales clave, incluyó un cuestionario en línea y grupos de discusión compuestos por docentes y equipos directivos.

Las principales conclusiones del proceso de diagnóstico desarrollado apuntaron a: (a) la necesidad de implementar ajustes que permitan relevar el quehacer académico y las actividades efectivamente desarrolladas por éstos; (b) reforzar la transparencia del proceso de evaluación, dando a conocer con claridad los criterios y cautelando la objetividad de las instancias involucradas; y (c) incrementar la eficiencia y flexibilidad del proceso evaluativo, dando realce a las orientaciones del documento Ser y Quehacer, especialmente en cuanto a la promoción académica.

En base a estos resultados y considerando los lineamientos institucionales para el desarrollo de la docencia, investigación y la vinculación con el medio, se elaboró una propuesta de modificación reglamentaria desde la Vicerrectoría Académica, que fue presentada en primera instancia al Consejo Académico, recogiendo sus sugerencias, para finalmente ser presentada al Honorable Consejo Superior, instancia que aprobó dichas modificaciones[42]. Este proceso tuvo como resultado la entrada en vigencia de las versiones actualizadas de la reglamentación académica, que incluye el Reglamento del Académico (Anexo 39), Reglamento de Categorización Académica de la Planta Permanente (Anexo 40) y Reglamento de Evaluación del Desempeño de las Plantas Académicas Permanente y Adjunta (Anexo 41), los cuales determinan el quehacer y la gestión relacionada con los procesos de dotación y desarrollo de los académicos.

Mecanismos institucionales para la gestión y desarrollo del cuerpo académico

Proceso de Dotación de la Planta

El Reglamento del Académico establece las definiciones institucionales sobre la calidad de académico y sus funciones. Además, en él se indican las categorías a las que se adscribirán según mérito académico y funciones desempeñadas, junto a los derechos y deberes derivados de tal adscripción.

De acuerdo a este reglamento se distinguen dos modalidades de planta académica: (a) planta académica permanente, que incluye a los académicos que cuentan con decreto de nombramiento de Rectoría, que formaliza su categorización. Estos académicos pueden ejercer funciones de gobierno universitario y están adscritos a la carrera académica de la Universidad; y (b) planta académica adjunta, integrada por académicos que han sido contratados para ejercer funciones específicas y no están adscritos a la carrera académica. Estos cultivan las disciplinas reconocidas en la institución y adhieren al compromiso con la misión y valores institucionales. A contar de la modificación al Reglamento Académico, estos últimos pueden ser nombrados en cargos de gestión directiva o administrativa.

Tanto la dotación de la planta académica, como su fortalecimiento y gestión, son responsabilidades propias de la Vicerrectoría Académica, quien debe conducir dichos procesos en concordancia con la misión y los planes institucionales[43]. Para el desarrollo de estas funciones cuenta con la *Dirección de Procesos Académicos*, unidad encargada de asegurar el correcto desarrollo de la carrera académica, cautelando lo establecido en la reglamentación vigente.

El proceso de dotación de planta académica se encuentra normado en el Reglamento del Académico de la Universidad. En él se indica que el número total de jornadas completas equivalentes de la planta académica y sus respectivas categorías en cada facultad será fijado cada dos años por el Honorable Consejo Superior, a proposición de la Vicerrectoría Académica, atendiendo a las necesidades de desarrollo de cada facultad y de la institución en su conjunto.

La dotación de planta académica es el resultado de un proceso centrado en el aseguramiento de la calidad y que busca equilibrar tanto las demandas de dotación de las unidades académicas con los recursos humanos que dispone y las necesidades del desarrollo integrado de la universidad. Este análisis es realizado entre los decanos, sus respectivos departamentos y la Vicerrectoría Académica según la periodicidad antes señalada y considera una serie de criterios, entre ellos: el Portafolio Estratégico de cada Facultad, la focalización sobre las funciones prioritarias para la Universidad, el Plan de Desarrollo Institucional actualizado al 2020, la implementación de carreras creadas en los últimos años y los compromisos indicados en el Plan de Mejoramiento de las carreras acreditadas.

41: Informe Evaluación Compromiso de Desempeño Académico. (Ver Anexo 38)
42: Acuerdo N° 6-396-2017, sesión N° 396 del 31 de octubre de 2017. Decreto de Rectoría 104/2018 (Ver Anexo 39), Decreto de Rectoría 105/2018 (Ver Anexo 40), Decreto de Rectoría 106/2018 (Ver Anexo 41).
43: Decreto de Rectoría 91/2017 (Ver Anexo 3)

Si bien esto implica importantes desafíos que van de la mano con la acreditación en investigación, también se han realizado esfuerzos importantes con el propósito de integrar y promover el desarrollo de la docencia, ya sea a través de la misma investigación en docencia o el reconocimiento de la labor docente y los compromisos derivados de ésta, a través de las rúbricas de compromisos académicos indicados en el Reglamento de Evaluación del Desempeño (Anexo 41).

La planta académica ha crecido de manera sostenida, llegando a contar en diciembre de 2017 con 344,6 jornadas completas equivalentes, de los cuales 220,3 JCE pertenecen a la planta permanente y 124,4 JCE pertenecen a la planta adjunta. Además, la universidad cuenta con 142 jornadas completas equivalentes en la dotación de honorarios lo que totaliza 486,7 jornadas completas equivalentes para dar respuesta a las necesidades de docencia, investigación y extensión.

Tabla 22. Dotación de la planta académica y honorarios
Jornadas Completas Equivalentes 2014-2018

CATEGORÍA	2014	2015	2016	2017	2018
Planta Permanente	181,7	189,8	194,3	213,3	220,3
Planta Adjunta	115,6	112,7	134,0	133,3	124,4
Sub Total Planta	**297,3**	**302,5**	**328,2**	**346,5**	**344,6**
Honorarios	115,8	126,7	134,4	146,0	142,0
Total Planta y Honorarios	**413,1**	**429,1**	**462,6**	**492,5**	**486,7**
JCE total por Estudiante	19,7	20,1	20,3	20,2	21,9

Fuente: *Dirección de Procesos Académicos, Vicerrectoría Académica (Información enviada a SIES por DGGI en mayo de cada año)*

Específicamente, la planta permanente se ha fortalecido pasando de 181,7 a 220,3 jornadas completas equivalentes, lo que representa un incremento de un 21% mientras que la planta adjunta creció de 115,6 a 124,4 jornadas, equivalentes a un 8% de crecimiento; ambas equivalen a un incremento de la planta académica de la universidad en un 16% desde el último período de evaluación institucional. Respecto de los académicos part-time, la contratación a honorarios también se ha incrementado, pasando de 115,8 a 142 jornadas completas equivalentes, lo cual representan un aumento del 23% para el mismo período.

Es importante considerar que las jornadas completas equivalentes de honorarios representan solo un 29% de las jornadas completas equivalentes totales, de este modo, la planta adjunta y permanente representa el 71% del total de jornadas completas equivalentes de la institución, habiéndose mantenido esta relación estable durante los últimos 5 años.

Si bien la Universidad ha crecido paulatinamente en la matrícula total de estudiantes durante el período 2014 - 2018, el proceso de dotación académica ha cautelado mantener una proporcionalidad adecuada entre la cantidad de estudiantes y docentes. Si el año 2014 la institución tenía 8.127 estudiantes y 413,1 JCE docentes, es decir 19,7 estudiantes por JCE; el año 2018 contó con 10.646 estudiantes y 486,7 JCE docentes, es decir, 21,9 estudiantes por JCE. Esto evidencia un leve incremento que no modifica la proporcionalidad existente entre el crecimiento de la matrícula total y la dotación de académicos. Sin embargo, solo un 47% de los actores consultados a través de la encuesta del área docencia[44] (académicos y directivos, estudiantes y egresados) percibe que la dotación de académicos permite un adecuado funcionamiento y desarrollo de las carreras.

En el siguiente cuadro se pueden revisar los efectos de la política institucional de dotación de planta académica entre los años 2014 y 2018.

44: Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

Tabla 23. Evolución de la planta académica (JCE Permanente y Adjunta) según grado

	2014	2015	2016	2017	2018
JCE de Planta Doctor	105	114	136	144	156
JCE de Planta Magister	115	119	131	142	133
JCE de Planta Posgrado (Dr/Mg)	220	233	266	286	289
JCE de Planta Doctor/JCE de planta (%)	35%	38%	41%	42%	45%
JCE de Planta Posgrado/JCE de planta (%)	74%	77%	81%	83%	84%
JCE planta Doctor/JCE planta Posgrado	48%	49%	51%	50%	54%

Fuente: *Dirección de Procesos Académicos, Vicerrectoría Académica (Información enviada a SIES por DGGI en mayo de cada año)*

De la apreciación de la tabla anterior se desprende:

- Incremento en un 49% de planta con doctorado en el periodo.
- Incremento en un 32% de la planta con grado en el periodo.
- Incremento gradual en la proporción de la planta con doctorado respecto de la planta total (10 puntos porcentuales entre 2014 y 2018)
- Incremento en la proporción de la planta con grado (10 puntos porcentuales entre 2014 y 2018)

Lo anteriormente expuesto demuestra que durante los últimos años la Universidad ha hecho esfuerzos importantes por aumentar de manera sostenida la planta académica, tanto para los programas existentes, como para las contrataciones que se derivan del crecimiento de los nuevos programas de pregrado. A pesar de los datos presentados, persiste la percepción en los académicos que la dotación no resulta suficiente para las demandas del desarrollo de los programas (33,5% se manifiesta de acuerdo en las encuestas con la adecuación de la dotación frente a un 40,6% en desacuerdo, con un 25,9% de quienes optaron por la opción neutra).

De este modo, considerando estas observaciones, así como la importancia que reviste para la institución la carrera académica, se mantiene en forma permanente la necesidad de robustecer la planta permanente con académicos que cumplan con las funciones en investigación, docencia y extensión. Esto implica revisar la dotación actual y promover a la planta permanente a aquellos docentes con proyecciones y perfil académico actualmente adscritos a la planta adjunta.

En las evaluaciones desarrolladas en las jornadas de las áreas de gestión, investigación y docencia[45], surgió como un aspecto a fortalecer la retención de académicos productivos en algunas áreas específicas, cuya salida podría afectar la producción científica de los núcleos o el desarrollo de los programas de posgrados. En efecto, en un contexto altamente competitivo y con las complejidades propias de las instituciones regionales, se han llevado a cabo acciones acotadas para favorecer la retención, pero resulta necesario avanzar en mecanismos institucionales sistemáticos y de mayor efectividad.

Entendiendo que las prestaciones realizadas por docentes a honorarios son necesarias para dar cobertura a los planes de estudios, particularmente en aquellos ámbitos de mayor especificidad disciplinaria, un desafío importante -y así se ha reconocido en las jornadas de evaluación del área de docencia- es la necesidad de mantener un staff regular de docentes por honorarios que permitan vincularse de mejor manera con los requerimientos formativos de los estudiantes. Para ello la Vicerrectoría Académica se encuentra trabajando, entre otras cosas, en la creación de una nueva figura denominada planta profesional docente que permita generar mayor estabilidad, compromiso y opciones de fortalecimiento a los docentes.

Categorización de la Planta Académica

La categorización académica es una de las herramientas institucionales que ayuda al desarrollo individual del académico y a la vez colabora con el logro de las metas e indicadores institucionales. Este proceso aplica a la planta permanente de la universidad, siendo regulado por el reglamento respectivo (Anexo 40), en que se explicita su finalidad institucional:

45: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

1. Promover la formación en la Universidad de un cuerpo académico de alto nivel.

2. Incentivar la carrera académica.

3. Reconocer los esfuerzos y el mérito de los académicos para alcanzar los mejores niveles de calidad en su quehacer universitario.

4. Promover el perfeccionamiento de los académicos de la Universidad, de acuerdo con los principios y valores que la orientan.

5. Jerarquizar a los académicos de acuerdo con su trayectoria académica en los ámbitos de docencia, producción intelectual, extensión y vínculo.

Las categorías académicas a las que se adscriben los académicos de la Planta Permanente de la Universidad son: a) Profesor Titular; b) Profesor Asociado; c) Profesor Asistente; y d) Instructor. Para cada una de estas categorías el Reglamento del Categorización establece criterios específicos, que son considerados y traducidos luego en la métrica establecida por el Reglamento de Evaluación del Desempeño (Anexo 41). Adicionalmente este reglamento identifica dos opciones de desempeño académico para la planta permanente: opción docencia y opción investigación. Esta última opción considera una diferenciación en las rúbricas de evaluación, siendo más exigente en cuanto a productividad científica que la opción docencia, permitiendo -a su vez- descargar horas de docencia directa. Cabe destacar que el otorgamiento de la opción investigación se realiza a propuesta del Vicerrector de Investigación y Posgrado, en consideración al cumplimiento de indicadores de productividad previamente establecidos.

Los académicos pueden presentarse voluntariamente al proceso de categorización, de acuerdo a la provisión de la planta académica de cada facultad. En cada una de las categorías debe tener al menos un período de tres años de permanencia y en la de Asociado a lo menos cinco años para presentarse a la categoría superior de Titular. Los períodos y el calendario del proceso son sancionados mediante resolución de la Vicerrectoría Académica cada dos años.

Como se puede observar en la tabla siguiente, durante el año 2014 la Universidad contaba con 181 académicos en la planta permanente, de los cuales 47 de ellos estaban en la opción de investigación, mientras que para el año 2017 la planta permanente alcanzó 223 académicos con 74 de ellos en la misma opción. De acuerdo a lo anterior, durante este período la opción de investigación se incrementó en un 57,4%. Asimismo, para la opción docencia de los 181 académicos de la planta permanente, 134 estaban adscritos a esta opción durante el año 2014, en tanto para el año 2017 dicha cifra subió a 144 académicos, incremento equivalente a un 7,5%.

Este diferencial en el crecimiento de las opciones de desempeño académico es consistente con los esfuerzos de las políticas de desarrollo académico orientadas al fortalecimiento de la investigación en la Universidad.

Tabla 24. Académicos (N°) de la Planta Permanente según opción docencia o investigación 2014-2017

TIPO OPCIÓN	2014	2015	2016	2017
Opción investigación	47	53	60	74
Opción docencia	134	143	140	144
Opción académica en evaluación	-	-	-	5
Total	**181**	**196**	**200**	**223**

Fuente: *Dirección de Procesos Académicos, Vicerrectoría Académica*

En tanto, la distribución de las categorías de la planta permanente por facultad durante el año 2017 se conformó de la siguiente manera:

Tabla 25. Distribución de categorías académicas según facultad año 2017[46]

FACULTADES	CATEGORÍA ACADÉMICA AL AÑO 2017					
	TITULAR	ASOCIADO	ASISTENTE	INSTRUCTOR	CAT. EN EVALUACIÓN	TOTAL
Artes y Humanidades	0	4	16	4	1	24
Ciencias de la Salud	0	0	5	0	0	5
Ciencias Jurídicas	0	4	6	1	0	11
Ciencias Sociales	0	6	22	6	1	34
Educación	3	9	25	9	0	46
Ingeniería	0	8	21	3	0	32
Recursos Naturales	4	20	28	7	1	59
Ciencias Religiosas y Filosofía	0	2	3	3	0	8
Facultad Técnica	0	0	1	0	0	1
Total Académicos 2017	**7**	**53**	**127**	**33**	**3**	**220**

Fuente: *Dirección de Procesos Académicos, Vicerrectoría Académica*

En la tabla anterior es posible apreciar que los académicos titulares pertenecen a las Facultades de Educación y Recursos Naturales, siendo esta última además la que concentra el mayor volumen de académicos en categoría Asociado. Las Facultades de Ciencias Sociales, Educación, Ingeniería y Recursos Naturales en su conjunto representan el 76% de los académicos con categoría Asistente.

Uno de los principales elementos abordados en la actualización de la reglamentación del académico, fue el ajuste en las rúbricas que determinan los compromisos mínimos que deben asumir los académicos según sus respectivas categorías. Este proceso de adecuación permitió equilibrar de mejor manera la carga de horas de docencia, compromisos de productividad intelectual y gestión, con particular énfasis en reconocer productos relacionados con el quehacer de la docencia que no eran considerados en las rúbricas anteriores. No obstante lo anterior, en la evaluación desarrollada en las jornadas de docencia[47] se insiste en la necesidad de equiparar las exigencias que existen entre el desarrollo de la investigación y el ejercicio de la docencia, probablemente debido a que la actualización de la reglamentación académica es reciente y, por tanto, sus efectos aún no son perceptibles.

Por otra parte, existe valoración sobre la implementación del concepto "Doctor Joven", que responde a la necesidad de otorgar un periodo de fortalecimiento a los docentes que ingresan a la carrera académica habiendo obtenido el grado de doctor en un plazo igual o menor a 5 años y que presentan producción científica/tecnológica con potencial en investigación y docencia. Con el objeto de facilitar su producción intelectual y docente, se norman sus compromisos académicos por un periodo de dos años, por medio de un Convenio de Desempeño Individual, según está normado en el Reglamento de Categorización Institucional.

Evaluación del Desempeño Académico

Periódicamente, conforme lo establece el Reglamento de Evaluación del Desempeño (Anexo 41) se califica el quehacer de los académicos de las plantas permanente y adjunta de la Universidad. En este proceso se evalúa el nivel con que el académico ha desempeñado sus funciones de docencia, producción intelectual, extensión y vínculo, prestación de servicios académicos y/o gestión académica, de acuerdo al compromiso de actividades académicas según planta y categoría o calidad, y a las funciones que le hayan sido asignadas en la Universidad. Este proceso de evaluación, tiene como finalidad ser un incentivo permanente para el mejoramiento de las actividades que realicen los académicos en sus respectivas unidades disciplinarias. Asimismo, busca impulsar la mejora de las actividades de los académicos, servir de antecedente para determinar las promociones propias del proceso de categorización académica y contribuir al mejoramiento global de la universidad y sus unidades.

46: Se deja consignado que por el año de referencia de los datos (2017) la distribución se efectúa con la conformación de Facultades previo a la actualización de la estructura de facultades operado en marzo de 2018.
47: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

La Evaluación del Desempeño Académico es desarrollada por la Comisión Institucional de Evaluación del Desempeño Académico, conformada por 3 académicos de las más altas categorías de la universidad, además del Decano y un representante de los académicos de la Facultad correspondiente. Como complemento al nuevo Reglamento de Evaluación del Desempeño se desarrolla e implementa un nuevo soporte informático para dicho proceso (Portal Académico https://academicos.uct.cl) que reemplaza a la antigua Bitácora y se ajusta a las modificaciones de dicho cuerpo normativo; a las sugerencias de uso realizadas por los académicos; y a los actuales estándares informáticos de la institución.

Como resultado de este proceso se genera una evaluación según los conceptos establecidos en la reglamentación correspondiente y que es informada al académico según la norma. Para el proceso de calificación 2015 (período 2013-2014) se evaluaron 176 académicos pertenecientes a la planta permanente y adjunta.

El detalle según facultad se desagrega a continuación:

Tabla 26. Resultados evaluación de desempeño de los académicos por Facultad años 2013-2014

FACULTAD	SOBRESALIENTE	DESTACADO	SATISFACTORIO	CON OBSERVACIONES	DEFICIENTE	TOTAL
Artes y Humanidades	4	8	5	2	-	19
Ciencias de la Salud	6	3	3		-	12
Ciencias Jurídicas	1	3	1	-	1	6
Ciencias Sociales	2	16	11	-	-	29
Educación	13	26	6	1	-	46
Ingeniería	4	8	4	2	-	18
Recursos Naturales	12	11	14	4	-	41
Facultad Técnica	-	-	-	-	-	0
Ciencias Religiosas y Filosofía	-	2	2	1	-	5
Total	**42**	**77**	**46**	**10**	**1**	**176**

Fuente: *Dirección de Procesos Académicos, Vicerrectoría Académica*

Para el proceso de calificación 2017 (periodo 2015-2016) se evaluaron 167 académicos pertenecientes a la planta permanente y adjunta. El detalle según facultad se desagrega a continuación:

Tabla 27. Resultados evaluación de desempeño de los académicos por Facultad años 2015-2016

FACULTAD	SOBRESALIENTE	DESTACADO	SATISFACTORIO	CON OBSERVACIONES	DEFICIENTE	TOTAL
Artes y Humanidades	3	6	11	1	0	21
Ciencias de la Salud	7	8	1	0	0	16
Ciencias Jurídicas	1	2	1	0	0	4
Ciencias Sociales	5	17	5	0	0	27
Educación	11	21	5	2	0	39
Ingeniería	4	9	7	0	0	20
Recursos Naturales	7	11	12	3	0	33
Facultad Técnica	0	2	2	0	0	4
Ciencias Religiosas y Filosofía	0	1	2	0	0	3
Total	**38**	**77**	**46**	**6**	**0**	**167**

Fuente: *Dirección de Procesos Académicos, Vicerrectoría Académica*

En el último proceso de evaluación del desempeño, fue evaluada un 48% de la planta académica. De estos, el 69% fue evaluado en las dos más altas categorías de desempeño (sobresaliente y destacado) lo que implica que alcanzaron un importante nivel de cumplimiento por sobre los mínimos establecidos para sus respectivas categorías, siendo por tanto estos académicos quienes pueden presentarse a una promoción en la categorización académica.

En esta oportunidad no hubo académicos con evaluación deficiente, pero sí hubo 6 que fueron evaluados con observaciones. Quienes son evaluados bajo dicho concepto, inician un plan de acompañamiento acordado entre el evaluado y su jefatura, no obstante, si se tratase de la segunda oportunidad en que obtienen esta calificación, son notificados a la Dirección de Desarrollo de Personas por incumplimiento del contrato de trabajo.

En las jornadas de evaluación del área de docencia[48] en que académicos y directivos de las facultades analizaron la regulación del área académica, se pudo constatar una valoración de la reglamentación institucional, que proveía claridad en los procesos de evaluación y una disminución de la discrecionalidad en su operación, ajustándose a las exigencias de la actual realidad académica. Asimismo, se indica la necesidad de avanzar en un mayor nivel de flexibilidad en las Facultades en cuanto a la implementación de los desempeños mínimos establecidos.

Finalmente, si bien se cuenta con un nuevo sistema informático para los procesos anuales de evaluación del desempeño, se debe también renovar la antigua plataforma "Historial Académico", de modo de contar con una herramienta que se ajusté a la nueva reglamentación y permita llevar un proceso más eficiente en el archivo y revisión de antecedentes históricos. En ella se deben respaldar las evidencias derivadas de los diferentes compromisos, que los académicos ingresan anualmente en el nuevo "Portal del Académico" (https://academicos.uct.cl), las que se utilizan en el proceso de evaluación del desempeño y registrar otras evidencias, incluyendo las de las nuevas contrataciones.

Perfeccionamiento y Convenios de Desempeño

El apoyo al perfeccionamiento académico en la Universidad se encuentra regulado en el Reglamento de Perfeccionamiento Académico (Anexo 43) que considera el trabajo de una Comisión de Perfeccionamiento (presidida por el Vicerrector Académico), instancia que toma decisiones al respecto acorde a las prioridades disciplinarias de las unidades académicas y sus planes estratégicos. Si en el año 2014 se encontraban en perfeccionamiento 16 académicos, a fines del año 2017 fueron 7, según la siguiente evolución:

Tabla 28. N° de académicos en perfeccionamiento 2014-2017

FACULTAD	2014	2015	2016	2017
Total	16	16	13	7

Fuente: *Dirección de Procesos Académicos, Vicerrectoría Académica*

Cabe señalar que la política institucional hace algunos años era fortalecer la planta académica existente a través del perfeccionamiento docente para académicos que no poseían el grado académico de doctor. Sin embargo, durante los últimos años el número de perfeccionamientos ha disminuido en la medida que las nuevas contrataciones han considerado como requisito la obtención de dicho grado para incorporarse a la planta académica. Actualmente la Universidad a través de la Dirección de Procesos Académicos, monitorea continuamente el estado de los académicos que se encuentran en dicho proceso, resguardando los compromisos asumidos para tal efecto.

En consideración a la exigencia de contar con el grado de doctor para el ingreso a la institución, el desarrollo académico varió desde la lógica del soporte al perfeccionamiento hacia el establecimiento de convenios de desempeños individuales. Con el objetivo de fortalecer la investigación disciplinaria el año 2013 se creó la figura de convenios de desempeño, instrumento a través del cual los académicos se comprometen a desarrollar un estándar mínimo de producción intelectual en su ámbito disciplinar. Si bien esta iniciativa consideró en su etapa inicial acuerdos relativos a investigación, a partir del año 2017 se creó la figura de convenio de desempeño en docencia, la cual tiene como foco promover y fortalecer la investigación sobre la práctica docente entre los académicos de la planta adjunta y permanente.

Desde el año 2014 la cantidad de convenios se ha mantenido constante según se detalla a continuación:

48: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

Tabla 29. Convenios de desempeño en docencia e investigación

TIPO	2014	2015	2016	2017
Convenios de desempeño en investigación	37	45	52	38
Convenio de desempeño en docencia	-	-	-	7
Total	**37**	**45**	**52**	**45**

Fuente: *Dirección de Procesos Académicos, Vicerrectoría Académica*

En las jornadas de evaluación de la docencia[49], se valora la implementación de la estrategia de los convenios de desempeño en docencia, como una herramienta para desarrollar una labor focalizada en el cumplimiento de metas. Para poder potenciar su impacto es necesario evaluar, ajustar y dar continuidad a los convenios de desempeño, en particular a los creados recientemente en el ámbito de la docencia, alcanzando un equilibrio razonable entre éstos y los convenios en investigación, de modo que ambos contribuyan de mejor manera y de forma focalizada a las prioridades institucionales.

Gestión y Desarrollo de las Personas

Políticas institucionales

En el apartado anterior se revisó en detalle las políticas institucionales que regulan y dan proyección a la labor académica en la institución. En tanto en este apartado, se da cuenta de las políticas institucionales de carácter general, que regulan los aspectos administrativos y de gestión concernientes a la totalidad del personal de la universidad, con especial énfasis en quienes desempeñan labores profesionales, administrativas y técnicas.

La gestión de las personas es regida por los Reglamentos de la Planta Académica, revisados en el apartado anterior, y el Reglamento de la Planta Administrativa (Anexo 42). Esta última constituye el marco regulatorio que define las opciones de desarrollo, perfeccionamiento, expectativas laborales, de remuneraciones y beneficios a los que pueden acceder las personas por trabajar en la Universidad. De esta forma, se facilita la relación e interacción entre la institución y sus funcionarios, pero también se entregan directrices para alinear las aspiraciones y objetivos personales y profesionales con los objetivos de la Universidad, permitiendo su funcionamiento en forma coherente y sistémica.

En concreto, las políticas establecidas en la reglamentación incluyen: (a) Política de selección y contratación; (b) Política de gestión del desempeño; (c) Política de capacitación y perfeccionamiento; (d) Política de movilidad interna; y (e) Política de compensación y beneficios.

Especial relevancia cobra en este apartado la *Dirección de Desarrollo de Personas* perteneciente a la Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos, cuya gestión se orienta a la formulación de políticas para el personal y a liderar los procesos asociados con el aseguramiento de la provisión de académicos, profesionales, técnicos y administrativos, que requiere la puesta en práctica del proyecto universitario, además de generar las condiciones para su desarrollo, promoción, bienestar y evaluación.

El portafolio de proyectos estratégicos de la Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos contiene un grupo de tareas prioritarias para la gestión de la Dirección de Desarrollo de Personas, en orden a dar cumplimiento al Plan de Desarrollo Institucional, así como al Plan de Mejoramiento Institucional derivado del proceso de acreditación anterior. En él se especifican los siguientes proyectos: (a) Proceso de evaluación del desempeño de la planta administrativa; (b) Avanzar en la prevención del riesgo psicosocial; (c) Inducción institucional; y (d) Actualización de los protocolos para la contratación, promoción y desvinculación.

Mecanismos institucionales para la gestión y desarrollo de las personas

Procesos institucionales de selección y reclutamiento

Los procesos de reclutamiento y selección de personal están en coherencia con la identidad institucional, resguardando en todo momento la transparencia, ética, eficiencia de la gestión y la preocupación constante por entregar oportunamente la información de cada etapa a todos aquellos que postulan a la Universidad, como un elemento central del buen servicio. La idoneidad, el mérito y la no discriminación son elementos fundamentales que se encuentran establecidos en

49: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional. (Ver Anexo 11.2)

la política de selección y contratación de la Planta Académica y Administrativa.

En el ámbito de la selección los desafíos de la gestión institucional fueron los siguientes:

a) Captar y seleccionar personal altamente calificado, a través de un programa de reclutamiento y selección acorde con los planes estratégicos institucionales.

b) Asegurar la provisión de académicos, profesionales, técnicos, administrativos y secretarias, en la cantidad y calidad que requiere el proyecto universitario.

c) Promover la movilidad interna a través de la apertura de concursos internos.

d) Mejorar la estrategia de comunicación de todos los procesos de selección.

Para abordar estos desafíos se desarrollaron competencias profesionales y perfiles de cargo, proceso que se realizó a través de grupos focales y trabajo interactivo y participativo con funcionarios de diferente orden jerárquico, con el propósito de establecer las competencias representativas de la Universidad. Las competencias y comportamientos claves que dan cuenta de la existencia de éstas se establecen como elemento relevante para el proceso de selección y es la evaluación psicolaboral la instancia que se constituye en una herramienta importante para identificar estas competencias y para tomar decisiones de contratación de aquellos que participan como postulantes en los procesos de selección.

El proceso de reclutamiento se inicia con la vacancia o solicitud de creación de un cargo por parte de alguna autoridad con las atribuciones definidas para ello en los reglamentos respectivos. Los procedimientos y etapas se encuentran claramente definidos e incluyen: (a) preselección curricular en base al cotejo de antecedentes, (b) entrevista preliminar; (c) entrevista psicolaboral; y (d) entrevista institucional, en una comisión que integra al Vice Gran Canciller, el Director de Desarrollo de Personas y al Vicerrector o Director General del área de dependencia correspondiente. Es importante resaltar que la presencia del Vice Gran Canciller en dicha instancia tiene como foco abordar elementos del sello institucional en la conversación con los candidatos, de modo de darles a conocer las características de la institución a la que se incorporarán. Algunas acciones desarrolladas desde la acreditación anterior:

- Incorporación de nuevas fuentes de reclutamiento (los últimos tres años) que han resultado más efectiva para la búsqueda del personal requerido. Algunas de éstas son: Bolsa Nacional de Empleo, Trabajando.com, Laborum y distintas redes sociales siendo la principal de ellas LinkedIn.

- Desde el 2013 se realizan todas las evaluaciones psicolaborales para la Planta Administrativa, Académica y de Programas Especiales de manera interna, generando capacidades institucionales y logrando a su vez ahorros significativos.

- En el 2017 y producto de la nueva Ley de inclusión laboral, los concursos son publicados en la Web Institucional que cuenta con Lector Jaws, los formularios de postulación se agrega ficha de discapacidad trabajada en conjunto con SENADIS y se efectúa el registro de la UC Temuco a la Bolsa Nacional de Empleo.

- Durante el periodo 2014- 2017 se han realizado 490 llamados a concursos con una adjudicación de 365 cargos.

Estos procesos han permitido sustentar una dotación de personal, tanto de la planta como asociados a proyectos específicos, que ha permitido enfrentar las exigencias de un proyecto institucional de mayor tamaño y complejidad.

Tabla 30. Nº de personal no académico período 2014 - 2018

AÑO	TÍTULO PROFESIONAL UNIVERSITARIO	TÍTULO TÉCNICO	ENSEÑANZA MEDIA PROFESIONAL	ENSEÑANZA MEDIA	PERSONAL DE SERVICIO	TOTAL
2014	256	62	148	15	36	517
2016	346	82	122	18	42	610
2018	345	92	101	32	51	622

Fuente: *Dirección de Desarrollo de Personas, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

Tabla 31. Nº de personal no académico planta y proyectos período 2014 - 2018

AÑO	CARGOS PLANTAS	CARGOS PROYECTOS Y PROGRAMAS	TOTAL
2014	395	122	517
2016	436	174	610
2018	442	180	622

Fuente: *Dirección de Desarrollo de Personas, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

Como se puede apreciar en los cuadros anteriores, el personal no académico se ha incrementado en un 20% entre el año 2014 y el 2018, crecimiento explicado fundamentalmente por la incorporación de personal a proyectos específicos (48% de crecimiento en el periodo) en tanto la planta ha crecido un 12% en el mismo periodo.

El incremento de los concursos para planta o programas especiales ha sido considerable y, por ello la necesidad de actualizar las herramientas y procedimientos para distintos tipos de contratos, que pueden ser de planta o por tiempos determinados en caso de los proyectos. Dicha actualización está en proceso de incorporación en la reglamentación institucional, sin embargo, es de uso interno actualmente en la Dirección, como sistema de registro, control y centralización digital de la documentación contractual de los funcionarios.

El análisis desarrollado en las jornadas de evaluación del área de gestión institucional[50], permitió concluir que existe una valoración positiva, tanto de los académicos como de los administrativos respecto de los procesos que ejecuta la Dirección de Desarrollo de Personas, especialmente en el ámbito de la selección, los que son considerados estandarizados, sistemáticos y transparentes. A partir de las encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación[51], es posible extraer que quienes manifiestan una mayor aprobación sobre la adecuación de las políticas para la gestión de las personas son los directivos (94,2% de acuerdo) seguido del personal administrativo (60,5%) y luego de los académicos (56,8%).

Inducción institucional

Este proyecto estratégico, enmarcado en la Política de selección y contratación e inspirado en el Sello Institucional, constituye un conjunto de acciones orientadas principalmente a recibir, insertar y adaptar adecuadamente a las personas que ingresan a nuestra Universidad, familiarizándolos con la historia e interactuando con las autoridades universitarias en espacios de conversación y clima de confianza, buscando generar alineamiento a los objetivos institucionales. Parte importante de este proceso es relevar el sello identitario de la institución, teniendo como principal elemento el servicio a la comunidad en su rol de Universidad pública y regional.

En cuanto al compromiso de enriquecer los procesos de inducción, se han generado tres acciones orientadas a facilitar la adaptación y alineamiento con los objetivos institucionales y promover el sello: (a) Inducción a todos los nuevos funcionarios de planta; (b) inducción a todos los funcionarios que ingresan a programas, proyectos o convenios de desempeño; y (c) una inducción a quienes asumen jefaturas.

50: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)
51: Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

Inducción Institucional: Jornada que se realiza formalmente hace 10 años, en que participan las nuevas contrataciones de planta y las autoridades universitarias. Se realiza una vez al inicio de cada año académico.

Inducción proyectos/programas especiales: Espacio destinado a personas que pertenecen a programas, proyectos, convenios de desempeño, planta part-time con contrato de trabajo. Se ha establecido realizar esta inducción dos veces al año, una por semestre.

Inducción Jefaturas: Este programa es el resultado de un trabajo conjunto con la Vice Gran Cancillería, el cual integra módulos destinados a la entrega de información institucional, sello UC Temuco, reforma educacional, información respecto a funcionarios y estudiantes, manejo de sistemas internos relevantes para el ejercicio del cargo, como también aspectos relacionados al desarrollo de las competencias directivas establecidas por la Universidad. Este programa está considerado implementarlo cada vez que asuma una nueva Jefatura. Para este último punto, y a propósito de la nueva estructura de Facultades, se ha iniciado este programa en mayo del presente año (2018) con la participación de Decanos, Vicedecanos, Directores de Departamento y Jefes de Carrera (60 Directivos y 15 jornadas de trabajo) culminando esta primera experiencia en el mes de agosto.

Los esfuerzos institucionales en el ámbito de la inducción del personal han sido valorados en las jornadas de evaluación del área, tanto por personal administrativo como por directivos académicos, quienes manifestaron que la inducción y acompañamiento son una fortaleza en la gestión de personas.

Evaluación del desempeño de la planta administrativa

Este proceso tiene como objetivo general, conocer las fortalezas y los aspectos que se requieren mejorar, así como determinar qué acciones son las más pertinentes para el crecimiento y desarrollo, tanto personal, como laboral de los funcionarios, impactando en sus resultados en forma positiva[52].

Entre los objetivos de este proceso se encuentran:

1. Orientar el desempeño de las personas hacia los objetivos de la Universidad.

2. Favorecer la comunicación entre jefatura y funcionario a su cargo, generando espacios de retroalimentación.

3. Impulsar la participación de los funcionarios en su proceso de desarrollo.

4. Conocer las brechas de desempeño individuales.

5. Contar con información objetiva para la toma de decisiones sobre traslados, ascensos, promociones, capacitación y concursos internos.

6. Servir como elemento objetivo para el otorgamiento de incentivos.

Este proceso se encuentra establecido en el marco de la implementación del Modelo de Gestión del Desempeño, considerándose una herramienta eficaz para el mejoramiento continuo de la Universidad. Se ha establecido que la evaluación se compone de metas determinadas de acuerdo a la bajada de los objetivos institucionales (50%) y de la evaluación de competencias transversales (50%), mediante sus indicadores conductuales respectivos.

Este modelo de Gestión busca intervenir positivamente el desempeño, y de esta forma, en el proceso global de creación de valor a través del rol de cada funcionario, otorgando una responsabilidad compartida frente a los objetivos estratégicos. Lo anterior, le permite a cada persona que participa del proceso, reconocer el desarrollo de sus competencias y el aporte institucional mediante el despliegue de sus conocimientos y experiencia.

La implementación del proceso de evaluación del desempeño ha seguido la siguiente cronología:

Año 2014:

- Implementación de un Plan Piloto de Evaluación de Desempeño en el año 2014, para validar los instrumentos y las etapas del proceso.

Año 2015

- Primer proceso formal, realizando capacitaciones a evaluadores y evaluados, sobre la evaluación en general y sobre el uso de la plataforma informática EVA Payroll (3 cursos de 10 horas) abordando al 96% de las jefaturas con rol de evaluadores.

- Para los evaluados se realizaron charlas informativas dando a conocer la implementación de este proceso. Estas acciones tenían como objetivo avanzar en la instalación del proceso en la Planta Administrativa y en la cultura organizacional y dar cumplimiento al compromiso establecido en la acreditación anterior.

- En este periodo se logró la participación del 86% (69 de 80) de las jefaturas con rol de evaluador y el 81%

52: Reglamento de la Planta Administrativa. Decreto de Rectoría 108/2013 (Ver Anexo 42)

(283 de 349) del total establecido como evaluado, con un ingreso total de 369 metas.

- En cuanto a los resultados, el cumplimiento de metas fue de un 90% global y en un 94% en la evaluación de las 5 competencias institucionales.

Año 2016

- Se implementa el segundo proceso de Evaluación de Desempeño.
- Se incrementa la participación de los evaluadores a un 93% (89 de 95) y el 87% (300 de 344) de los funcionarios evaluados. Este nuevo grupo de participantes define en conjunto el establecimiento total de 726 metas.
- Los resultados implican el cumplimiento de metas de un 90% y de las competencias institucionales de un 91%.

Año 2017

- Se inicia el desarrollo y la implementación de una nueva Plataforma informática para el proceso de Evaluación de Desempeño EVA integrado al sistema Kellun, la cual permite tener un fácil acceso y uso, tanto para evaluadores como para evaluados.

Año 2018

- Durante el mes de abril se cursa la evaluación de desempeño con la primera etapa de ingreso de metas cumplida, pudiendo informar la participación del 98% (111 de 113) de las personas con rol evaluadores y el 98% (498 de 505) de los funcionarios con rol de evaluados, con un ingreso de 1.291 metas.

El incremento de la participación se debe, por una parte a la incorporación de funcionarios en áreas de alta relevancia para la Universidad (Ejemplo: Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico); por la participación activa y respaldo de las Autoridades Superiores en este proceso; y finalmente por el acompañamiento presencial de profesionales de la Dirección de Desarrollo de Personas en cada etapa de la evaluación.

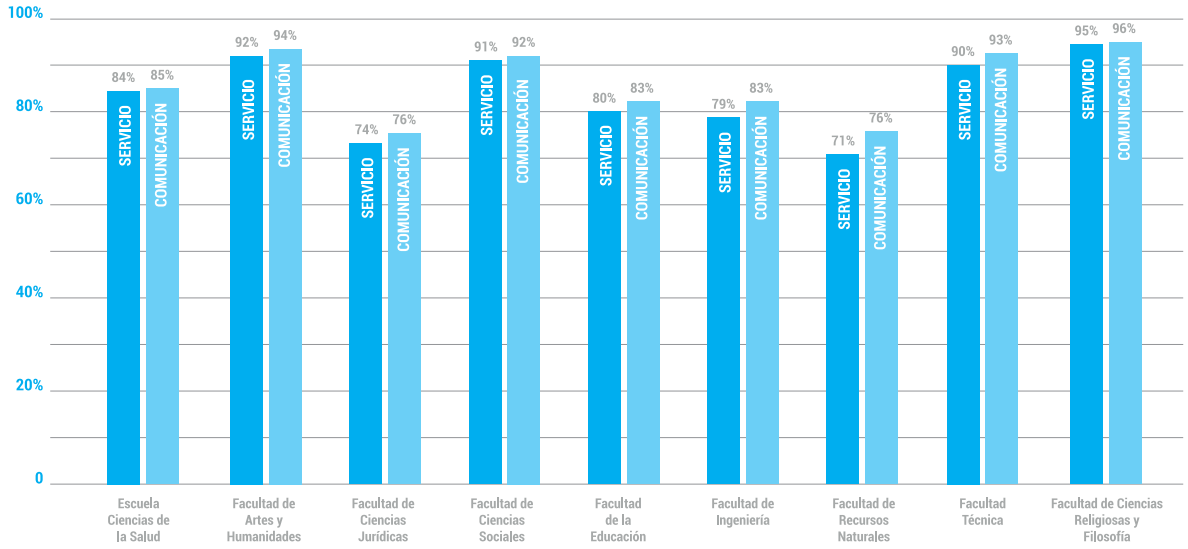
Si comparamos los niveles de participación, el año 2015 presentó un 86% frente a un 98% en el presente año. Respecto de las metas, hay un incremento en su número en un 250% respecto al año 2015, si comparamos resultados, en el año 2015 se dio un promedio de 1,3 metas por evaluado, mientras que el año 2018 este promedio es de 2,5. Lo anterior, corresponde al esfuerzo de incentivar y asesorar a los evaluadores en la importancia de ingresar metas individuales y una meta común, que involucre el desarrollo de una tarea en conjunto con su equipo de trabajo. De esta manera se aborda el riesgo de un proceso que podría enfatizar en lo individual, fomentando la colaboración, el trabajo en equipo de los funcionarios y favoreciendo la posibilidad de obtener una mejor evaluación final por la división del porcentaje de cumplimiento.

Como otra fuente de evaluación complementaria, se han realizado Diagnósticos de Satisfacción de estudiantes[53] en relación a las competencias de Servicio y Comunicación de secretarias y asistentes de todas las facultades (2014, 2015 y 2017) con una participación en el año 2017 de más de 1.500 estudiantes de 3° y 4° año de pregrado de nuestra Universidad. Esta información ha sido utilizada para generar capacitaciones específicas que trabajen las brechas de competencias detectadas.

En la siguiente figura se pueden apreciar los resultados en promedio de las evaluaciones de satisfacción aplicada a los estudiantes por cada facultad durante el 2017.

53: Informe de resultados Diagnóstico de Satisfacción de estudiantes. (Ver Anexo 44)

Figura 56. Resultados diagnóstico de satisfacción de estudiantes año 2017



Fuente: *Dirección de Desarrollo de Personas, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

Los procesos de evaluación del desempeño se han arraigado fuertemente en la cultura institucional, siendo demandados por los propios funcionarios, quienes ven en ellos mecanismos de retroalimentación de su labor. En las jornadas de evaluación del Área de Gestión[54] se valoró especialmente que la fijación de metas en la evaluación considere metas comunes y no solo individuales, favoreciendo el alineamiento de las personas respecto de los propósitos de las unidades que integran. Por su parte, el principal ámbito de mejoramiento, desde la visión de académicos y administrativos, es alinear en forma más clara el desempeño obtenido en los procesos de evaluación con opciones de reconocimiento, valoración y movilidad meritoria.

Calidad de vida y bienestar

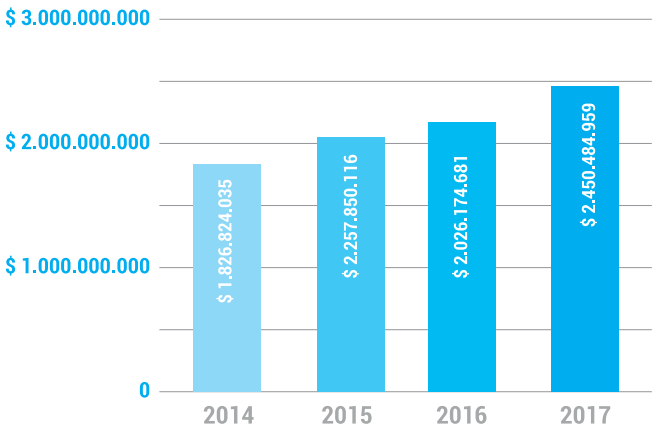
Existe en la institución una preocupación por la calidad de vida de los funcionarios y por extender hacia ellos una serie de beneficios para favorecer su compromiso, satisfacción y permanencia. Para ello de ha definido un conjunto de recompensas monetarias y no monetarias que recibe un funcionario producto de la relación laboral establecida con la institución, sea en forma individual o colectiva.

Estas compensaciones están referidas principalmente a:

- Asignaciones (de cargo, responsabilidad, doctor, antigüedad, movilización)
- Bonos (nacimiento, matrimonio, defunción, escolaridad)
- Aguinaldos (vacaciones, fiestas patrias, navidad)

Respecto sólo de los beneficios entregados junto con la remuneración mensual de las personas, el gráfico muestra un incremento de un 34,14% en el año 2017, respecto del año 2014.

Figura 57.
Pago de beneficios y compensaciones 2014-2017



Fuente: *Dirección de Desarrollo de Personas, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

54: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional. (Ver Anexo 11.2)

Adicionalmente, la Universidad como institución de formación y perfeccionamiento de profesionales y técnicos, reconoce que los conocimientos y tecnologías avanzan diariamente y es una la necesidad constante perfeccionar a sus trabajadores. Es así como en el periodo 2014-2017 se ha mantenido el beneficio de Becas de Estudios para los afiliados al Sindicato N°1 de Trabajadores y Sindicato de Administrativos, con el propósito de realizar estudios de pre-grado y post grado. Este beneficio está normado a través de un Reglamento de Becas que establece los requisitos, criterios de selección, periodos, modalidad de postulación y compromisos que adquiere el becado y la Universidad. Desde el año 2014 al 2017, un total de 26 funcionarios han recibido este beneficio. La inversión efectuada por la Universidad en estos 4 años supera los $72 millones.

La Universidad mantiene vigente un Seguro Complementario de Salud, Vida y Catastrófico para sus funcionarios y cargas legales, el cual se ha transformado en un sistema de protección frente a distintas contingencias de salud, reembolsando los gastos no cubiertos por FONASA y las distintas Isapres a las cuales pertenecen los funcionarios. La cobertura del seguro involucra reembolsos en prestaciones ambulatorias (consultas médicas, exámenes, procedimientos entre otros) hasta cobertura en casos de hospitalizaciones e intervenciones quirúrgicas y de enfermedades catastróficas.

La cobertura de estos seguros y los beneficios involucrados se detallan en las siguientes tablas:

Tabla 32. Coberturas Seguro Complementario de Salud, Vida y Ampliado

Seguro Complementario de Salud	250 UF
Seguro de Vida	300 UF
Seguro Catastrófico	1.500 UF

N° de Beneficiarios Seguro de Salud, Vida y Ampliado

MES	ASEGURADOS	CARGAS	TOTAL BENEFICIARIOS
Septiembre - 2014	601	593	1194
Septiembre - 2015	627	626	1253
Septiembre - 2016	639	631	1270
Septiembre - 2017	630	589	1219

Fuente: *Dirección de Desarrollo de Personas, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

El pago anticipado de licencias médicas, es un beneficio entregado por la Universidad en caso de licencia médica del personal. Los montos entregados corresponden a un beneficio otorgado individualmente al funcionario según su situación de remuneraciones y condición de la licencia médica, y cuyos costos los asume la Universidad íntegramente. Otro beneficio asociado a las licencias médicas, es el pago provisorio del monto líquido de los días de licencia en la liquidación de sueldos, mediante la cancelación de un concepto denominado "Subsidio de Licencia médica", monto que es recuperado posteriormente directamente desde la Institución de Salud donde esté afiliada la persona, si dicha organización tiene convenio con la Universidad o bien, del funcionario si su Institución no está en convenio.

Adicionalmente, se ha ofrecido una serie de beneficios institucionales de asesoría y acompañamiento para los funcionarios:

- Programa "Madre trabajadora en proceso de maternidad", asesorando desde el 2017 a la fecha a 34 funcionarias, en materia de beneficios laborales, previsionales y capacitación en las distintas etapas de crianza.

- Programa Cierre del ciclo laboral, orientado a aquellos funcionarios próximos a la jubilación. En el último año ya hemos acompañado en esta transición a 8 funcionarios.

- Programa de vivienda para aquellos que están interesados en postular a subsidios de compra o mejoramiento. La primera feria de la vivienda realizada el presente año, contó con la participación de 207 funcionarios y 21 de ellos se han acogido al acompañamiento.

- Fortalecimiento de la "Franja de Integración", ofreciendo una serie de cursos y talleres, los cuales tienen como objetivo principal generar momentos de encuentro para fortalecer el Ser y Quehacer de toda la Comunidad y mejorar la calidad de vida de las personas.

Capacitación

Para la Universidad la capacitación es considerada como un factor estratégico que releva la importancia del desarrollo de las personas, mediante actividades permanentes y sistemáticas, destinadas específicamente a otorgar oportunidades para que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen sus conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para el eficiente desempeño de sus cargos, aptitudes y mejoramiento de su calidad de vida.

El compromiso por esta temática ha sido reconocido por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) quien realiza premiaciones anuales y regionales de distintas categorías, con el fin de reconocer a las instituciones que hacen uso de la Franquicia Tributaria para capacitar a sus colaboradores. En este contexto, la Universidad ha sido premiada en los últimos tres años, en las categorías de *"Mayor número de mujeres capacitadas"* y *"Mayor uso de precontrato en capacitación"*

Tabla 33. Cursos y capacitaciones ejecutadas entre 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
N° de Cursos	48	113	53	63
Total horas capacitación	11.700	16.394	16.139	14.916
Número de participantes	403	659	672	647
Monto SENCE	$38.980.836	$54.196.825	$53.263.000	$45.473.224
Monto UCT	$18.867.389	$21.951.275	$18.232.000	$24.768.365
Monto Total	$57.848.225	$76.148.100	$71.895.000	$70.241.589

Fuente: *Dirección de Desarrollo de Personas, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

Entre los años 2014 y 2017 se han invertido más de 276 millones de pesos, de los cuales un tercio corresponde a fondos de la Universidad y dos tercios a fondos aportados por el SENCE. Estos fondos han permitido el desarrollo de 50.149 horas de capacitación en el total del periodo, con un promedio anual de 14.787 horas de formación.

Principales acciones ejecutadas en este ámbito:

- En el periodo 2014 – 2017 se han realizado 277 cursos con un promedio de 595 participaciones anuales.
- Entre los meses de diciembre 2015 y enero 2016 se realizaron programas de trabajo en equipo con la participación de 13 unidades y 250 funcionarios. Lo anterior con la finalidad de potenciar las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, determinar fortalezas y áreas de mejora, posibilitar un espacio para resaltar los logros y formas de abordar nuevos desafíos, entre otros.
- Desde el 2016 se realizan actividades de capacitación cerradas para unidades académicas y administrativas logrando con éxito el apoyo a la gestión de los equipos de trabajo en la consecución de sus objetivos laborales.
- En el año 2017 se realizó un piloto de Detección de Necesidades de capacitación mediante un sistema informático, con la Dirección de Campus y Servicios Generales.
- Para generar un aporte al mejoramiento de algunos indicadores de los Convenios de Desempeño relacionados con el apoyo a los académicos en las exigencias respectivas al número de publicaciones y artículos científicos, se han efectuado cursos relacionados con la incorporación de herramientas y técnicas para el desarrollo de manuscritos científicos de alto impacto. Para esto ha sido fundamental el trabajo colaborativo de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado en términos de definir programa y relatoría que permita el logro del objetivo de este tipo de capacitación.
- Se imparten cursos destinados exclusivamente a estudiantes de nuestra Casa de estudios, para fortalecer sus Competencias de Empleabilidad. Dichos cursos en modalidad pre-contratos, han ido en incremento junto con el compromiso de apoyo a

nuestros estudiantes, por lo que mediante SENCE y aporte de la Universidad ha aumentado el aporte desde $7.680.000 en el 2014 a $17.850.000 en el año 2017.

Participación Institucional

Generar mecanismos e instancias en que las personas participen, identifiquen problemas y propongan soluciones, se comprometan y colaboren en los procesos estratégicos de la institución, ha constituido una acción relevante para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de la Universidad. Algunas de las acciones más importantes en este ámbito han sido:

Claustro institucional para la discusión de una nueva Vicerrectoría de Investigación. En el mes de enero de 2016 se desarrolló un claustro con los investigadores de la universidad, para analizar los desafíos institucionales de la puesta en marcha de una nueva vicerrectoría para el área de investigación y el posgrado. Se recogieron los resultados de esta jornada para elaborar la propuesta presentada al Honorable Consejo Superior.

Claustro universitario para el análisis de la reforma a la educación superior. En mayo de 2016 se desarrolló un claustro institucional que convocó a todos los actores de la comunidad universitaria para interiorizarse de los lineamientos de la propuesta de reforma a la educación superior en discusión en el parlamento. En dicha jornada se trataron los temas de institucionalidad, financiamiento y calidad. El propósito de la jornada era levantar la posición institucional en torno a los desafíos de la reforma para ser presentada por el Rector al pleno del G9 y el CRUCh.

Jornadas Institucionales en torno al Sello Identitario. Jornadas ampliadas con toda la comunidad desarrolladas en el mes de agosto de los años 2017 y 2018. En la ocasión del año 2017, la jornada tuvo como objetivo analizar el sello identitario de la universidad, a la luz de la implementación del documento "Ser y Quehacer" institucional. Dicha jornada convocó a más de 400 personas, quienes se distribuyeron en salas de trabajo para elaborar un documento en conjunto sobre los desafíos institucionales de su identidad. En tanto, la instancia del año 2018, tuvo como propósito invitar a la reflexión sobre la tarea de construir comunidad cultivando el diálogo, principio orientador de la acción que se plasma en el documento "Ser y Quehacer".

Jornada Anual de Investigación en la UC Temuco. Jornada que tiene quince años de ejecución, orientada a dar conocer experiencias de académicos destacados de nuestra institución quienes comparten sus vivencias en el ámbito académico desde diferentes áreas disciplinares y sus proyecciones en la investigación. Este es un espacio de referencia en la colaboración y cooperación académica para el desarrollo de la investigación.

Jornada Ampliada de trabajo con asociados de los Sindicatos. El 12 de junio de 2018 se efectuó una asamblea ampliada solicitada por la directiva de los tres sindicatos de la Universidad para abordar los temas asociados a género, acoso y abuso sexual. En dicha jornada se dieron a conocer los avances de la Mesa de Género, la que posteriormente dio paso a una Comisión de Género, convocada por el Rector para trabajar una propuesta de Política de Género para la UC Temuco.

Se suman a las instancias anteriores las comisiones de trabajo establecidas con los dirigentes estudiantiles, como acuerdo de las negociaciones de los años 2016 y 2018. Estas son:

1. *Mesa de trabajo contra el acoso, la violencia y la discriminación*, conformada por académicos, funcionarios y estudiantes.

2. *Mesa de trabajo con la Vicerrectoría Académica,* que trabaja sobre lo obrado en la anterior Mesa de Participación y Democracia. La actual instancia trabaja en un protocolo y una hoja de ruta para una mayor utilización de los espacios de participación consagrado a los estudiantes en distintos niveles de la institución.

3. *Mesa infraestructura, financiamiento y temas afines*, la cual debe desarrollar una fórmula para incrementar el presupuesto de los centros de estudiantes.

Las instancias indicadas antes no son exhaustivas, sino que constituyen ejemplos de la práctica institucional de convocar jornadas abiertas a la comunidad, no solo para entregar información, sino también para generar contenidos, propuestas, evaluaciones, etc. las que se sistematizan y son utilizadas en diversos procesos institucionales. No obstante, dichas instancias no resultan suficientes para procesar las expectativas de participación de la comunidad institucional, reflejada en las respuestas a los instrumentos aplicados en la autoevaluación y al trabajo de las jornadas de evaluación del área de Gestión.

Ante la afirmación "Existen suficientes instancias de retroalimentación en distintos niveles de la gestión institucional" el 64,7% de los directivos indican estar de acuerdo, en tanto los académicos lo hacen en un 32% y los administrativos un 38,2%. Esta perspectiva plantea la necesidad de perfeccionar los espacios de participación en los distintos niveles institucionales, y de incorporar mayores espacios de consulta a la comunidad, especialmente ante cambios que les afecten en forma preeminente.

Prevención del Riesgo Psicosocial Laboral

La implementación de un plan para afrontar la prevención de riesgo psicosociales laborales, acorde a las exigencias de la normativa vigente[55] ha implicado el cumplimiento de varias etapas de trabajo interno. Al respecto, durante el año 2017, la Universidad a través del *Comité de Riesgo Psicosocial*, dio a conocer la normativa de este tema y posteriormente aplicó la encuesta SUSESO-ISTAS 21 según lo establecido por el Ministerio de Salud, con el propósito de evaluar el nivel de exposición al riesgo psicosocial laboral en la institución. El proceso contó con el 60% de participación de los funcionarios de la institución.

De acuerdo a la normativa vigente, los resultados generales ubican a nuestra institución en una situación de "riesgo medio", lo que es consistente con los rangos promedios de resultados para instituciones de educación superior en el país.

Las áreas que presentan un menor nivel de riesgo son:

- Trabajo activo y desarrollo de habilidades: Posibilidad de desarrollo que tiene el trabajador, control sobre el tiempo de trabajo, sentido del trabajo, entre otros.

- Exigencias psicológicas: Cantidad de trabajo, tipo de tareas a realizar, necesidad de esconder emociones, entre otros.

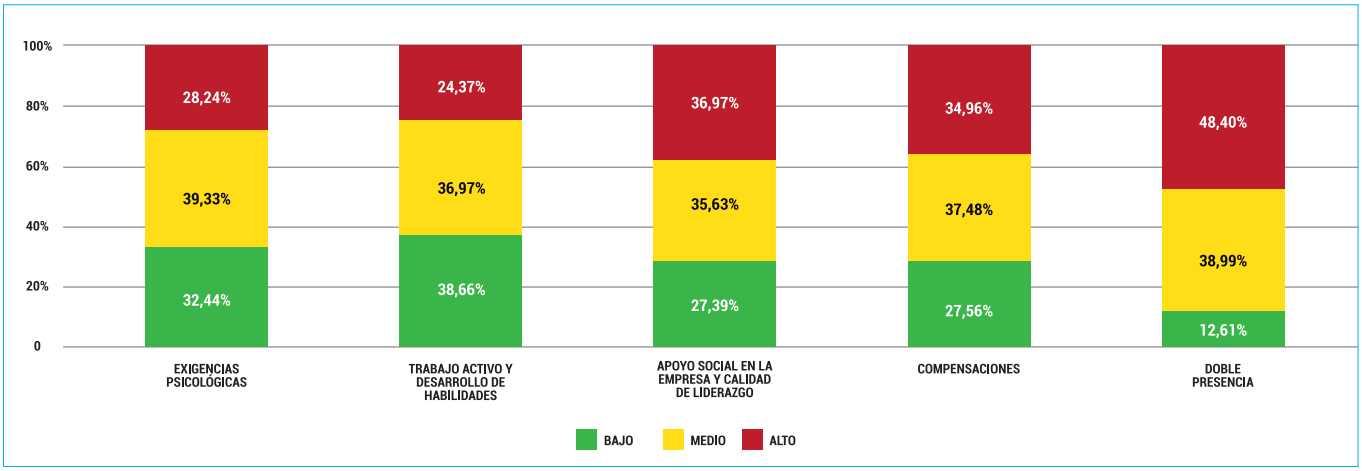
Por su parte, las áreas que presentan el mayor nivel de riesgo son:

- Doble Presencia: Influencia de preocupaciones domésticas sobre el trabajo y carga de trabajo doméstico.

- Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo: Claridad y conflicto de rol, calidad de liderazgo, refuerzo, apoyo social, sentimiento de grupo dentro de la empresa, etc.

- Compensaciones: Inseguridad en el empleo, perspectivas de promoción o cambios no deseados, entre otros.

Figura 58. Prevalencia de Riesgo Psicosocial Laboral UC Temuco



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Considerando las modificaciones legales, en el mes de diciembre del mismo año se nombra formalmente a los integrantes del Comité de Riesgo Psicosocial Laboral con representantes institucionales y de los trabajadores[56] A su vez, se establece una Comisión Plan de Acción protocolo de vigilancia de riesgo psicosocial, con el objetivo de incorporar medidas atingentes según resultados de la encuesta y establecer plazos en base a los criterios de temporalidad de implementación y periodicidad de las medidas. El propósito es entregar al Comité de Riesgo Psicosocial Laboral, antecedentes y elementos de juicio para la retroalimentación, negociación y validación de las medidas propuestas por la Comisión de Plan de Acción[57].

55: Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el trabajo. Ministerio de Salud, Gobierno de Chile. (Ver Anexo 45)
56: Resolución de Vicerrectoría de Administración y Asuntos económicos 6-2017. (Ver Anexo 46)
57: Documento sobre las medidas a implementarse según los resultados. Dirección de Desarrollo de Personas (Ver Anexo 47)

Gestión de calidad del área

Para mejorar la gestión y calidad del servicio entregado por la Dirección de Desarrollo de Personas, se trabajó en la implementación de un proceso de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015, lo que permitió levantar un total de 77 procesos relacionados con los ámbitos del reclutamiento y selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, pago de remuneraciones y honorarios, beneficios, prevención, entre otros. Estos procesos forman parte del Mapa de Procesos para la gestión de personas con sus respectivos Diagramas de Flujo, clarificando las responsabilidades asignadas a las distintas unidades y toda aquella información documentada necesaria para el óptimo funcionamiento de éstos.

En la misma línea y con el propósito de realizar una eficiente gestión, la Dirección ha puesto énfasis en la actualización y profesionalización de sus áreas, mediante la incorporación de profesionales especializados en cada una de ellas. Junto con esto, para reforzar la labor y apoyar las funciones relevantes, se han incorporado nuevos sistemas informáticos que ayudan a agilizar los procesos, permiten la seguridad de la información y el control de ésta. Algunas incorporaciones informáticas son:

- Sistema biométrico para el registro, control de asistencia y uso de beneficios de colación.
- Plataforma para pagos de honorarios de contrataciones part-time.
- Sistema EVA en Kellun para el proceso de evaluación de desempeño.

El esfuerzo de esta área por fortalecer sus procesos desde una perspectiva de gestión de calidad y mejoramiento continuo, le ha valido el reconocimiento en la evaluación de las jornadas del área de gestión[58] por parte de directivos, académicos y administrativos, como una unidad que ha mejorado en forma continua y sostenida, actuando en un marco de calidad y transparencia.

Desarrollo y evaluación del equipo directivo

La planta directiva está compuesta de cargos de responsabilidad institucional, los que se encuentran contenidos en los Estatutos Generales de la Universidad Católica de Temuco[59], el Reglamento de Dirección Superior[60], el Reglamento de Organización de Facultades [61] y en los Decretos de Rectoría respectivos en que se definen directivos de su dependencia.

En el marco de la decisión estratégica de actualizar la estructura y capacidades institucionales para hacer frente a un proyecto más ambicioso en lo académico, se puso énfasis en este periodo en re-instalar el proceso de evaluación directiva y asociar a él un programa de reforzamiento de competencias y la capacitación de nuevos cuadros directivos de recambio.

Los equipos directivos de la universidad son quienes tienen la responsabilidad de conducir con éxito el proyecto institucional hacia la consecusión de sus propósitos, velando por la consistencia de la gestión con los valores institucionales, alcanzando los resultados previstos en su planificación y alineando a los equipos de trabajo académicos, profesionales y administrativos con las prioridades de la gestión institucional. La efectividad con que desempeñen esta labor constituye un activo crítico para el desarrollo y sustentabilidad del proyecto institucional, y por lo tanto, una dimensión que debe ser permanentemente reforzada.

Durante el primer semestre de 2014, en el marco de proyecto institucional, alojado en la Dirección General de Gestión Institucional, se acordó desarrollar un Diplomado en Gestión y Evaluación de Proyectos, por parte del Centro de Políticas y Prácticas en Educación, cuyo objetivo fue desarrollar competencias de gestión y evaluación en los directores y equipos técnicos a cargo de la implementación, soporte y seguimiento de los Planes de Mejoramiento Institucional y de Programas vigentes en la Universidad, para reforzar la efectividad en el cumplimiento de sus objetivos y metas. En este programa se certificaron a 15 directivos y/o profesionales de la Universidad.

Durante el segundo semestre de 2015 se desarrolló un segundo diplomado en base a la experiencia obtenida en la primera instancia de formación. Este segundo programa de formación directiva estuvo a cargo de la Dirección General de Gestión Institucional y se denominó Diplomado en Gestión en Educación Superior, recibiendo certificación 20 profesionales y académicos desde el área de Educación Continua.

En 2017 y 2018 se ha becado a dos directivos anualmente en base en su desempeño, para asistir a un Programa de Formación y Reforzamiento de Competencias Directivas impartido por el Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario (IGLU) que implica pasantías internacionales a universidades miembros de la Organización Universitaria Interamericana. Estos cursos están destinados a preparar a directivos de nivel superior para avanzar en una carrera directiva consolidada en la Universidad.

58:Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional. (Ver Anexo 11.2)
59: Decreto de Gran Cancillería 08/2014 (Ver Anexo 20)
60: Decreto de Rectoría 91/2017 (Ver Anexo 3)
61: Decreto de Rectoría 85/2017 (Ver Anexo 28)

Finalmente, como parte de las modificaciones y cambios en los liderazgos derivados del proceso de actualización de la organización de facultades, se definió partir de 2017 un proceso de Inducción a los cargos directivos orientado a Directores Generales y Decanos que asumieran en forma reciente sus responsabilidades, así como la totalidad de los Directores de Departamento y Jefes de Carerras. Dicho programa se estructuró en tres módulos: (a) Sello identitario y estrategia institucional; (b) Competencias directivas institucionales; y (c) Sistemas para la gestión.

La evaluación de directivos se implementa a partir del proyecto "Evaluación y Desarrollo de Competencias Directivas", derivado del Plan de Mejoramiento presentado en el proceso de autoevaluación de acreditación institucional en el año 2015, y del Plan de Desarrollo Institucional, como muestra la siguiente tabla.

Tabla 34. Proyecto Evaluación y Desarrollo de Competencias Directivas, Portafolio Estratégico Rectoría

PROYECTO	Evaluación y Desarrollo de Competencias Directivas
DESCRIPCIÓN	Potenciar la gestión universitaria, evaluando y mejorando las competencias directivas para responder en forma óptima a las exigencias del proyecto institucional y los compromisos de mejoramiento asumidos por la universidad.
RESPONSABLE	Dirección General de Gestión Institucional
ACCIONES	1. Finalización del proceso de evaluación de la planta directiva de la universidad. 2. Fortalecimiento de las capacidades directivas institucionales. 3. Formación en gestión superior universitaria.

Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Esta evaluación comprende un diagnóstico que identifica capacidades y brechas de desarrollo respecto de 10 competencias directivas genéricas y transversales a todos los niveles directivos de la Universidad Católica de Temuco, tanto del ámbito académico como administrativo. En general, el proceso operó a través de cinco etapas: (1) Revisión y sistematización de antecedentes, (2) Diseño del instrumento de evaluación, (3) validación en instancias colegiadas institucionales (Comité de Integración, Comité de Rectoría, Comité Directivo) y panel de expertos, (4) pilotaje del instrumento, aplicado a un grupo predefinido de ex-directivos académicos y no académicos de la universidad, y (5) aplicación y análisis de resultados.

El proceso se estructuró aplicando un modelo de evaluación en 360 grados, el cual permite medir la percepción de los actores que interactúan frecuentemente con el directivo evaluado. En este sentido, el modelo considera como evaluadores a superiores, pares, grupos de interés, equipo de trabajo y una autoevaluación de parte del directivo.

Los criterios para la evaluación fueron:

1. Los directivos evaluados corresponden a siete categorías: Vicerrectores, Directores Generales, Directores de Área, Decanos, Vicedecanos, Directores de Escuela y/o Departamentos, y Directores de Programa (Pregrado y Posgrado) .

2. Para ser evaluados, los directivos deben haber ejercido el cargo al menos un año, por lo que se excluye de la evaluación a cargos creados hace menos de un año (después de julio de 2016), así como también, a directivos nombrados hace menos de un año. En total, el número de directivos habilitados para participar corresponde a un total de 100 personas.

3. De acuerdo al punto anterior, los directivos excluidos no participan como evaluadores desde su cargo.

4. Dada la complejidad de la evaluación, la aplicación del instrumento operó en dos momentos: Un primer momento entre los meses septiembre y octubre de 2017, donde se evaluó a Vicerrectores, Directores Generales, Directores de Área y Decanos; y un segundo momento entre noviembre y diciembre de 2017, donde se evaluó a Vicedecanos, Directores de Escuela y/o Departamentos y Directores de Programa (Pregrado y Posgrado).[62]

Las 10 competencias directivas genéricas y transversales a todos los niveles directivos de la Universidad Católica de Temuco se circunscriben en 3 dimensiones que perfilan la gestión directiva de la institución: Estrategia, Gestión y Estilo. Se clasifican según se muestra en la siguiente tabla.

62: Evaluación aplicada a cargos directivos según estructura organizacional vigente al año 2017 (Ver Anexo 48).

Tabla 35. Competencias Directivas UC Temuco según dimensión

DIMENSIÓN	COMPETENCIA
ESTRATEGIA	Visión estratégica Desarrollo de la misión y los valores institucionales Articulación y sinergia
GESTIÓN	Orientación a la excelencia Desarrollo de equipos Planificación e innovación Gestión de resultados Gestión de alianzas
ESTILO	Autonomía y proactividad Presencia activa

Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

La evaluación fue aplicada a 100 directivos de la UC Temuco, pertenecientes al ámbito administrativo y al ámbito académico. Se desplegaron 1.928 encuestas, de las cuales 1.294 recogieron respuestas en sus 40 preguntas y 265 recogieron abstenciones de realizar evaluaciones. La diferencia corresponde a encuestas no respondidas e incompletas.

Tabla 36. Distribución general de participación en proceso de evaluación

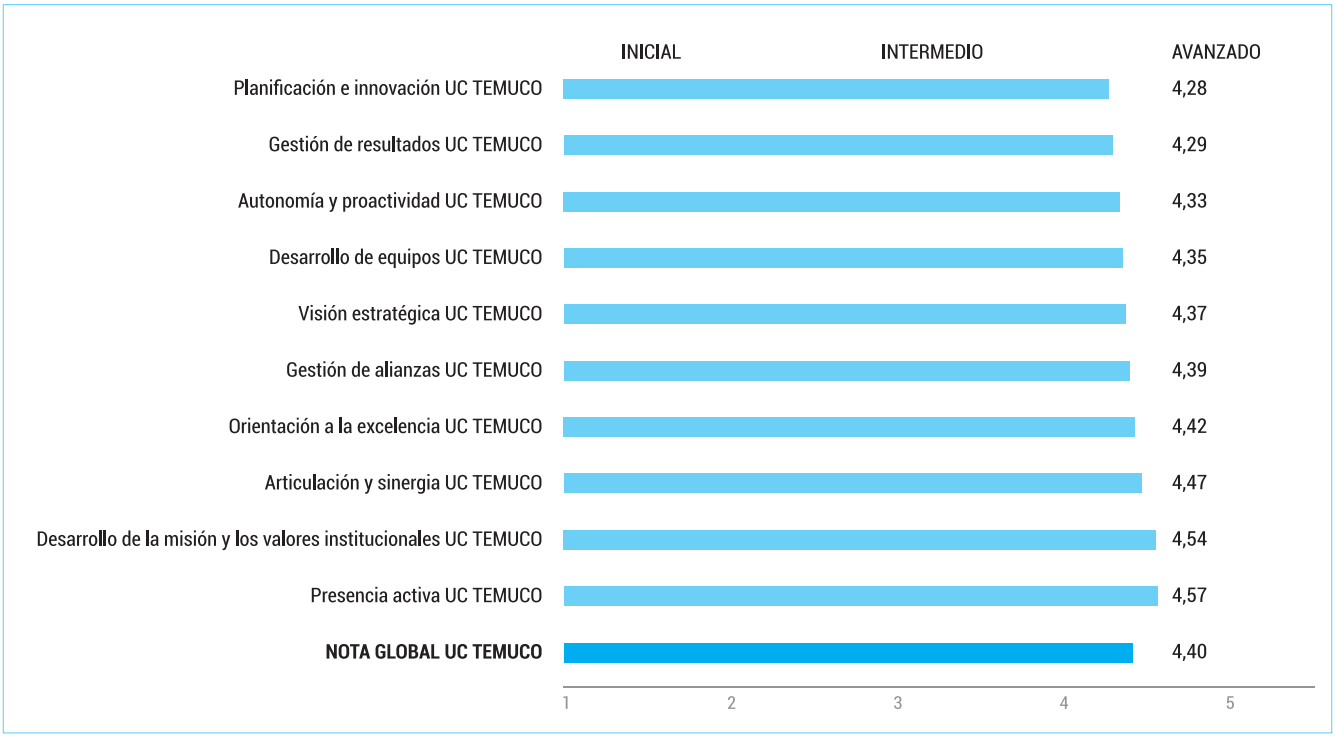
CATEGORÍA EVALUADOR	N° PERSONAS	ENCUESTAS ENVIADAS	ENCUESTAS PROCESADAS	% COBERTURA	ENCUESTAS INHABILITADAS
AUTOEVALUACIÓN	100	100	99	99%	-
GRUPO DE TRABAJO	574	830	596	72%	56
SUPERIOR	29	234	212	91%	15
PAR-COLABORADOR	155	765	387	51%	194
TOTAL	**858**	**1928**	**1294**	**67%**	**265**

Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Los resultados se obtienen en base a ponderaciones de las evaluaciones para los distintas categorías de evaluación, cuidando que en cada caso el mayor peso evaluativo lo tenga la evaluación del superior, seguido del equipo de trabajo. Con el objetivo de relevar el carácter diagnóstico y de aprendizaje del proceso, los resultados (nota global y notas por competencias directivas) se clasifican a través de tres estados de desarrollo que traducen las capacidades y brechas de los directivos evaluados respecto de las 10 competencias directivas: (a) estado de desarrollo inicial, (b) estado de desarrollo intermedio y (c) estado de desarrollo avanzado.

Estas categorías se establecen por medio de la cuartilización de la escala del instrumento (evaluación estándar) y desde las notas obtenidas por los evaluados (evaluación relativa), de modo de poder comparar con los desempeños medios efectivamente obtenidos.

Figura 59. Resultados institucionales en evaluación estándar



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Como se puede apreciar en la figura anterior, el desempeño global institucional es de 4,4 (en una escala de 1 a 5 puntos) superando todas las competencias el umbral de 4.0 lo que implicaría un nivel avanzado de desarrollo en consideración de la escala.

Para identificar el nivel de desarrollo de cada competencia con los desempeños promedio efectivamente obtenidos por los directivos, se presentan los resultados en base a la cuartilización del rango de notas.

Figura 60. Resultados institucionales en base a rango de notas efectivas

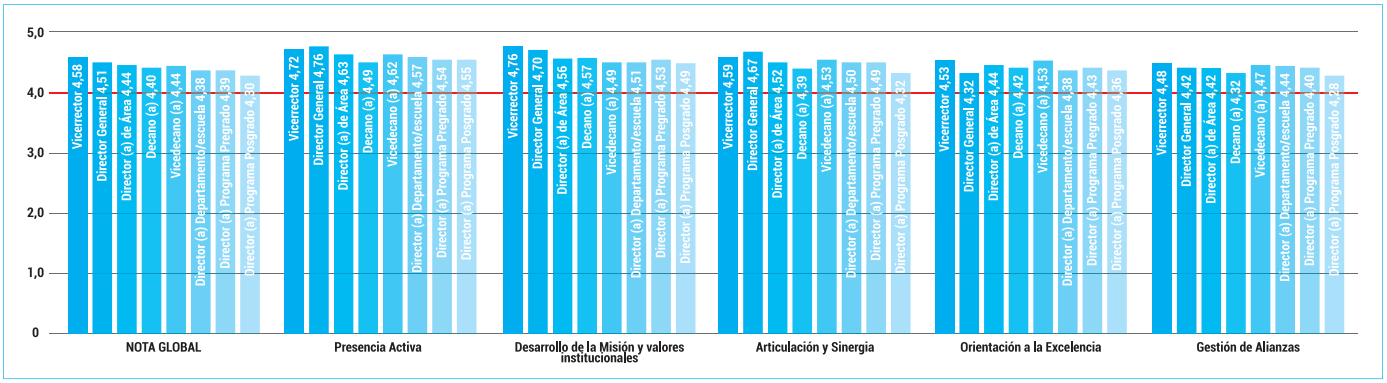
NOTA	ESTADO DE DESARROLLO			MEDIANA	UC TEMUCO	
	INICIAL	INTERMEDIO	AVANZADO		NOTA	ESTADO DE DESARROLLO
GLOBAL	**[3,07 – 4,23)**	**[4,23 – 4,63]**	**(4,63 – 4,84]**	**4,48**	**4,40**	**INTERMEDIO**
VISIÓN ESTRATÉGICA	[3,04 – 4,17)	[4,17 – 4,61]	(4,61 – 4,86]	4,44	4,37	INTERMEDIO
DESARROLLO DE LA MISIÓN Y LOS VALORES INSTITUCIONALES	**[3,10 – 4,35)**	**[4,35 – 4,78]**	**(4,78 – 5,00]**	**4,64**	**4,54**	**INTERMEDIO**
ARTICULACIÓN Y SINERGIA	[3,12 – 4,35)	[4,35 – 4,69]	(4,69 – 4,93]	4,54	4,47	INTERMEDIO
ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA	[2,93 – 4,23)	[4,23 – 4,64]	(4,64 – 4,96]	4,51	4,42	INTERMEDIO
DESARROLLO DE EQUIPOS	[3,08 – 4,18)	[4,18 – 4,66]	(4,66 – 4,96]	4,41	4,35	INTERMEDIO
PLANIFICACIÓN E INNOVACIÓN	[2,81 – 4,10)	[4,10 – 4,58]	(4,58 – 4,85]	4,39	4,28	INTERMEDIO
GESTIÓN DE RESULTADOS	[3,02 – 4,10)	[4,10 – 4,55]	(4,55 – 4,90]	4,38	4,29	INTERMEDIO
GESTIÓN DE ALIANZAS	[2,85 – 4,24)	[4,24 – 4,64]	(4,64 – 4,96]	4,45	4,39	INTERMEDIO
AUTONOMÍA Y PROACTIVIDAD	[2,94 – 4,13)	[4,13 – 4,62]	(4,62 – 4,93]	4,40	4,33	INTERMEDIO
PRESENCIA ACTIVA	**[3,45 – 4,39)**	**[4,39 – 4,78]**	**(4,78 – 4,98]**	**4,69**	**4,57**	**INTERMEDIO**

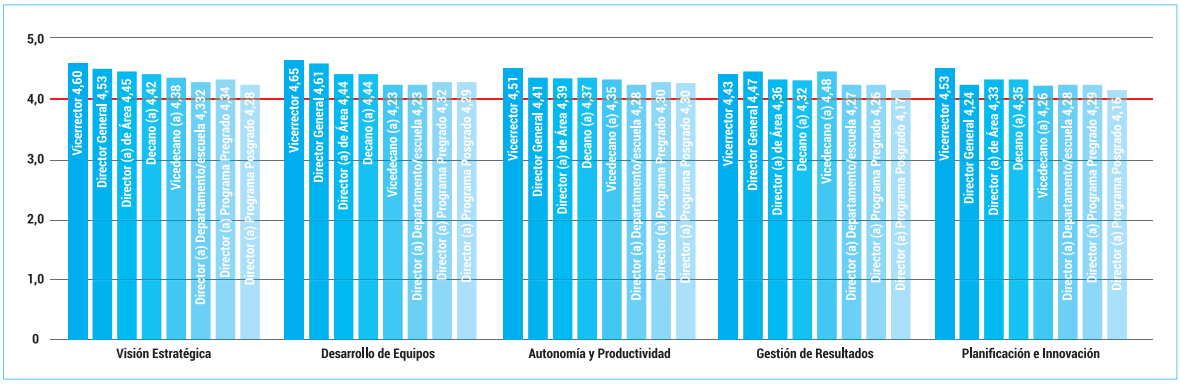
Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Desde esta perspectiva, la nota global y las notas para cada una de las competencias indican estados de desarrollo intermedio. Los resultados institucionales esta vez son inferiores a las respectivas medianas, lo que indica que tanto el perfil directivo como las competencias directivas institucionales, tienden a estados de desarrollo intermedios.

En ambas mediciones, el diagnóstico destaca las competencias (1) presencia activa y (2) desarrollo de la misión y los valores institucionales como las más fuertes a nivel institucional, en tanto, las competencias (1) gestión de resultados y (2) planificación e innovación como las más rezagadas, siendo estos últimos los contenidos que debieran marcar el diseño de un programa de desarrollo directivo. Conviene destacar que las competencias de menor desarrollo lo son en un contexto global de buen desempeño.

Figuras 61 y 62. Desempeños en competencias directivas según nivel directivo





Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

En las dos figuras anteriores se representan los desempeños comparados por competencia evaluada para cada nivel directivo. Esto nos permite distinguir las competencias más o menos desarrolladas por cada uno de los cargos, lo que sería la base para definir un programa de formación en competencias directiva para quienes ejercen responsabilidades en la actualidad.

Síntesis evaluativa

La Universidad ha demostrado capacidad para operacionalizar las políticas en el ámbito del desarrollo de las personas, en todos los niveles institucionales, por medio de reglamentos y mecanismos que se aplican formal y sistemáticamente, lo que le ha permitido contar con académicos, profesionales, administrativos y directivos con las competencias necesarias para desarrollar su proyecto institucional. Asimismo, aplica periódicamente instrumentos para la evaluación del desempeño y las competencias de académicos, funcionarios y directivos, con el propósito de fortalecer el logro de los objetivos institucionales, dando evidencias concretas de la capacidad de autorregulación en la gestión del personal.

La reglamentación que regula la dotación, jerarquización, evaluación y desarrollo de la planta académica ofrece un marco definido y conocido por el cuerpo académico, que promueve el mejoramiento de su productividad y del ejercicio de la docencia. Las modificaciones de las que ha sido objeto dicha normativa y sus instrumentos en el último tiempo han sido consistentes con las definiciones institucionales de avanzar a un desarrollo académico de mayor

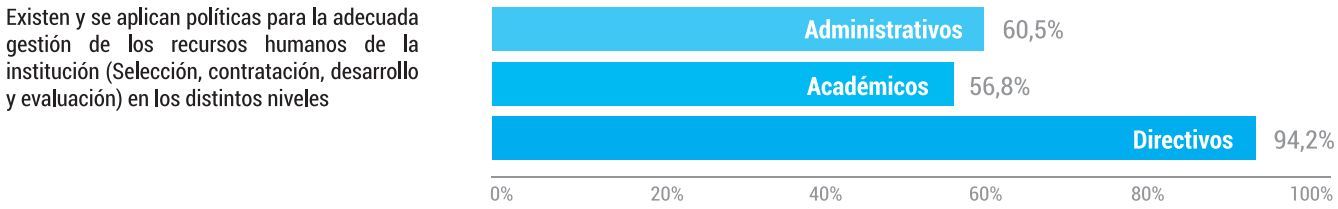
complejidad, buscando resguardar los equilibrios en las distintas funciones académicas, aún cuando los efectos de la implementación de la actual normativa -al ser reciente- son apreciados parcialmente por la comunidad académica.

Los principales desafíos que enfrenta la Universidad en relación a su cuerpo académico, es incrementar los instrumentos para retener a los académicos productivos ante un escenario regional y nacional altamente competitivo, de modo de no afectar el desarrollo de los proyectos académicos en curso, medidas que ya se están implementando. Asimismo, la institución debe reforzar el trabajo de un grupo estable de docentes por honorarios comprometidos con el desarrollo de los programas académicos, propiciando estrategias de fidelización y desarrollo institucional para estos docentes.

Tanto para el fortalecimiento de la investigación como de la docencia, la estrategia de Convenios de Desempeño Individual ha resultado efectiva y bien valorada por la comunidad académica, dado que permite dar realce a la producción intelectual en materia de formación y focaliza la labor académica en una gestión basada en el desempeño.

La institución ha logrado perfeccionar los procesos a través de los cuales gestiona su personal, incluyendo la selección, contratación, inducción, evaluación, formación y beneficios, generando un importante nivel de confianza en la comunidad respecto de la calidad del trabajo en el área. Especialmente valorado han sido la transparencia y sistematicidad con que se ha abordado los procesos de selección del personal, dando garantías de transparencia y orientación al mérito. Lo anterior se desprende de las encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación[63], donde el 94,2% de los directivos, el 60,5% de los administrativos y el 56,8% de los académicos valoran positivamente la gestión del área de gestión y desarrollo de personas.

Figura 63. Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional (Porcentaje de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

La evaluación del desempeño del personal no académico, así como de los equipos directivos, han sido proyectos concretados con el propósito de reforzar las capacidades institucionales para conducir y apoyar el desarrollo del proyecto institucional, que avanza en tamaño y complejidad. Con ellos se ha dado cumplimiento a los compromisos estratégicos planteados en el Plan de Desarrollo Institucional y el Plan de Mejoramiento de la acreditación. Resulta necesario que a partir de los resultados obtenidos se ejecuten programas de formación e instancias de reconocimiento al mérito que permitan incentivar el mejoramiento permanente de las competencias.

Los procesos de participación y retroalimentación a la comunidad académica y al personal institucional requieren ser fortalecidos, especialmente ante la necesidad de realizar cambios en el funcionamiento institucional que pueden afectar su cotidianeidad. A pesar de existir importantes espacios de trabajo de la comunidad universitaria de convocatoria amplia, los cambios ocurridos en la organización de las Facultades fueron sentidos como ejecutados sin los espacios de consulta adecuados.

63: Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Propósitos institucionales

La gestión administrativa–financiera de la UC Temuco está orientada a generar las condiciones necesarias para el óptimo desarrollo del proyecto universitario, tanto en los aspectos académicos de docencia, extensión - vínculo e investigación. La Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos es la encargada de la administración de los recursos institucionales, basándose en los siguientes criterios: (a) ordena sus prioridades de inversión hacia proyectos académicos acordados por el equipo directivo de la Universidad; (b) mantiene un vínculo permanente con la Vicerrectoría Académica y Facultades, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado y Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales, con el objeto de definir líneas de inversión y fuentes de financiamiento; y (c) busca generar alternativas de financiamiento a través de la definición de proyectos estratégicos, en coordinación con la Dirección General de Gestión Institucional.

En este sentido, la gestión administrativa-financiera se sustenta en el Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020, el cual, tras su actualización en el año 2016, define como decisiones estratégicas para esta área la necesidad de incrementar las capacidades institucionales en torno a sus recursos, priorizando los recursos en forma estratégica y administrándolos con eficiencia. De este modo, el objetivo estratégico 6.2 del PDI establece "Fortalecer las capacidades de generación de excedentes y una estructura eficiente de costos, para garantizar el desarrollo de los objetivos y planes institucionales", en tanto, el objetivo 6.3 define "Ampliar y diversificar las fuentes de ingresos de la Universidad con el fin de dar sustentabilidad y desarrollo al proyecto institucional".

La gestión financiera en la que se desenvuelve la Universidad se afecta por condiciones externas tales como políticas públicas, cambios de normativas que regulan a las universidades, el nivel de los aportes fiscales, y la escasa capacidad de pago de las familias de los estudiantes a quienes atiende, considerando que se encuentra inserta en la región más pobre el país, duplicando el promedio nacional de pobreza (Casen, 2015), no obstante, la UC Temuco ha desarrollado y consolidado la capacidad para desenvolverse financieramente en este ambiente. Esta situación hace posible realizar una proyección financiera que permite solventar los recursos que demandan los compromisos asumidos para la mejora de su quehacer educativo de pre y posgrado, de investigación y extensión con el medio

Estos propósitos han estado presentes en la gestión desarrollada por la Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos (VRAE) y, en general, en la gestión articulada de todas las unidades del gobierno institucional, no obstante, es a través de la *Dirección de Finanzas* - perteneciente a la Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos - que se formulan las políticas financieras de la universidad, se conducen procesos asociados, se asegura la provisión y administración de los recursos monetarios que requiere el proyecto universitario mediante una gestión eficiente, y se mantiene información oportuna y certera para la toma de decisiones. Lo anterior, en concordancia con los lineamientos establecidos en el sello institucional, orientados a la búsqueda de instancias que promuevan austeridad en el uso de recursos[64].

64: Documento: Ser y Quehacer de la Universidad Católica: Marco inspirador y principios orientadores de la Universidad Católica de Temuco. Vice Gran Cancillería (Ver Anexo 18)

Políticas institucionales

Las Políticas Financieras[65] que rigen el área, fueron aprobadas en sesión del Honorable Consejo Superior N°359 del 15 de octubre del año 2013, donde se fijó el seguimiento a indicadores financieros que son los que describen a continuación:

- Indicador de solvencia Leverage inferior a 3,0.
- Payment deuda anual inferior al 10% de los ingresos.
- Indicador liquidez, razón corriente mayor a 1%.
- Indicador de rentabilidad Ebitda mayor a M$2.000.000 y,
- Margen operacional mayor al 4%.

En el año 2015, el Gobierno de Chile puso en marcha la Política Pública de Gratuidad, que beneficia a los estudiantes pertenecientes a las familias más vulnerables pertenecientes al 50% de la población y para el año 2018 se amplió al 60% de las citadas familias.

En este nuevo escenario la universidad declara su voluntad para incorporarse a esta Política Pública mediante acuerdo del Honorable Consejo Superior 1-381-2015 (Anexo 49). Producto de esta decisión se sometió a las condiciones establecidas por el Proyecto de Ley de Reforma a la Educación Superior y las glosas presupuestarias que regulan a las instituciones para mantenerse en este escenario, tales como restricciones en cuanto al crecimiento de matrícula de primer año (2,7%) y para la creación de nuevos programas académicos las que pasan a formar parte de las normas que debe seguir la institución.

Otro punto que regula el área corresponde al proceso presupuestario de la universidad[66], el cual está normado en el Art. 30 letra i) de los Estatutos de la institución[67] y le corresponde al Honorable Consejo Superior la aprobación del Presupuesto anual, el cual pasa por dos instancias: (a) Aprobación del Proyecto Presupuesto el que se presenta en diciembre de cada año con proyecciones del año siguiente; y (b) Ajuste del Proyecto Presupuesto, el que se presenta entre mayo y agosto de cada año, con los antecedentes definitivos de matrícula al 30 de abril del año en curso.

Además, desde el año 2005 la UC Temuco, por política interna somete sus Estados Financieros a revisiones por empresas auditoras externas inscritas en la SVS y posteriormente son informados al MINEDUC. Desde el año 2012, la empresa que ha estado a cargo de la auditoría, es KPMG Ltda[68].

Ingresos institucionales

La estructura de ingresos de la UC Temuco se agrupa en siete grandes fuentes:

- Aranceles de docencia de Pregrado.
  - Profesional
  - Nivel Técnico
- Aranceles de docencia de Posgrado.
- Aranceles programas de Educación Continua.
- Aporte Fiscal Directo e Indirecto.
- Aporte de Fondos Basales.
- Aporte para financiamiento de Proyectos.
- Otros ingresos.

En la siguiente tabla se puede observar que los ingresos totales de la institución han aumentado en un 58,4%, pasando de MM$25.182 en el año 2013 ha MM$39.894 en el año 2017.

65: Decreto de Rectoría 99/2013 (Ver Anexo 17.2)
66: Aprobaciones definitivas del presupuesto institucional de los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018. Acuerdos del Honorable Consejo Superior 1-365-2014, 1-375-2015, 1-387-2016, 1-393-2017, 2-400-2018 (Anexos 50, 51, 52, 53, 54)
67: Decreto de Gran Cancillería 08/2014 (Ver Anexo 20)
68: Balances auditados de cada año (Ver Anexo 7)

Tabla 37. Evolución Estructura de Ingresos

INGRESOS CONSOLIDADOS	M$ 2013	%	M$ 2014	%	M$ 2015	%	M$ 2016	%	M$ 2017	%
Ingresos Aranceles Pregrado	18.751.409	74,5%	19.661.135	71,1%	21.732.377	71%	25.921.824	73,3%	28.363.049	71,1%
Ingresos Aranceles Posgrado	81.102	0,3%	108.074	0,4%	291.579	1%	698.906	2%	468.165	1,2%
Ingresos Aranceles Ed. Continua	988.903	3,9%	1.382.531	5%	1.468.199	4,8%	1.266.613	3,6%	1.890.277	4,7%
Aportes Fiscales (AFD-AFI)	1.312.719	5,2%	1.503.420	5,4%	1.661.896	5,4%	1.803.220	5,1%	1.926.225	4,8%
Aportes Fondos Basales	-	0%	-	0%	-	0%	1.207.932	3,4%	2.074.431	5,2%
Aportes Financiamiento Proyectos	2.385.344	9,5%	3.377.907	12,2%	4.134.952	13,5%	2.698.526	7,6%	3.322.093	8,3%
Otros ingresos	1.662.040	6,6%	1.605.515	5,8%	1.298.815	4,2%	1.745.482	4,9%	1.849.754	4,6%
TOTAL	**25.181.517**	**100%**	**27.638.582**	**100%**	**30.587.818**	**100%**	**35.342.503**	**100%**	**39.893.994**	**100%**

Fuente: *Dirección de Finanzas, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

Ingresos de Pregrado

Producto de la incorporación de la Política Pública de Gratuidad, se refleja el impacto positivo que ha tenido sobre el copago directo que realizan las familias por pago de aranceles de carreras de pregrado y técnicas, representando éste en el año 2013 un 36,6%, el cual bajó significativamente a un 13,6% en el año 2017. Se estima que para el año 2018 debiera seguir disminuyendo debido a la incorporación del 60% de los estudiantes provenientes de las familias de menores ingresos a gratuidad. Debido a lo anterior, la mayor fuente de financiamiento de aranceles de carreras de pregrado profesional y técnicas proviene del Estado, a través de gratuidad que representa en el año 2017 al 60,7%, le siguen Becas 7,8% y Fondo Solidario de Crédito Universitario con un 10,5% equivalente a M$2.981.024, el que es financiado por el Estado solo en un 30% (M$908.491) y el saldo corresponde al aporte proveniente de la recuperación de fondos solidario otorgados anteriormente por la Administración del Fondo Solidario de Crédito Universitario.

Tabla 38. Desglose por Fuente de Financiamiento de carreras de Pregrado Profesional y Técnicas

INGRESOS PREGRADO	M$ 2013	%	M$ 2014	%	M$ 2015	%	M$ 2016	%	M$ 2017	%
Pago Directo	6.864.217	36,6%	5.632.433	28,6%	5.011.522	23,1%	3.946.885	15,2%	3.866.878	13,6%
Ingresos Pregrado Gratuidad	-	0%	-	0%	-	0%	11.964.837	46,2%	14.938.388	52,7%
Aporte Suplementario Gratuidad	-	0%	-	0%	-	0%	2.440.846	9,4%	2.259.659	8%
FSCU	5.944.437	31,7%	7.413.368	37,7%	6.866.989	31,6%	3.263.610	12,6%	2.981.024	10,5%
Becas MINEDUC	5.292.496	28,2%	5.872.879	29,9%	7.764.550	35,7%	2.643.264	10,2%	2.215.377	7,8%
Beneficios Estudiantiles	-	0%	-	0%	1.078.100	5%	662.167	2,6%	1.002.025	3,5%
CAE	650.259	3,5%	742.455	3,8%	1.011.216	4,7%	1.000.215	3,9%	1.099.710	3,9%
TOTAL	**18.751.409**	**100%**	**19.661.135**	**100%**	**21.732.377**	**100%**	**25.921.824**	**100%**	**28.363.049**	**100%**

Fuente: *Dirección de Finanzas, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

Ingresos Posgrado

En este ítem se incluyen los ingresos provenientes de programas de magister y doctorados, estos últimos se crean a contar del año 2015. El Doctorado en Cs. Agropecuarias, acreditado en el año 2015 y re-acreditado en el año 2017; el Doctorado en Educación en Consorcio entre cuatro universidades (UCSC, UC Maule, UBB y UC Temuco), acreditado en el año 2016; y el Doctorado en Estudios Interculturales, acreditado en el año 2018.

Estos programas han sido creados con el objeto de dar un impulso al área de investigación. La contribución sobre los ingresos totales de la Universidad representó un 1,2% en el año 2017. Es importante indicar que la Universidad no ha orientado su gestión del posgrado con foco en la diversificación del ingreso. Antes bien, ha realizado un esfuerzo relevante en reforzar el desarrollo del posgrado, otorgando becas arancelarias y de manutención a estudiantes de doctorado por un monto de 214 millones desde el año 2015 al 2017.

Aportes Fiscales (Directo e Indirecto)

Estos aportes se mantuvieron entre los años 2013 al 2016 en su conjunto en torno al 5,3% de los ingresos operacionales de la Universidad, en el año 2017 bajó a un 4,8% ya que se eliminó el Aporte Fiscal Indirecto producto de la Reforma a la Educación Superior.

Los aportes recibidos por la Universidad en el año 2013 por concepto de Aporte Fiscal Directo por estudiante fueron de $169.000 y, para el año 2017 se recibieron $194.000 por estudiante, este monto representa el 0,85% del total del AFD distribuido en el año 2017 al total de las instituciones de educación superior.

Aportes Fondos Basales por Desempeño

En el marco de la discusión de la Reforma de la Educación, se incorpora como aporte de financiamiento permanente el Aporte Basal por Desempeño para las universidades privadas del CRUCh, el cual tiene reglas de distribución basadas en criterios objetivos definidos por el MINEDUC, en el cual se contemplan indicadores como publicaciones, acreditación institucional de programas de posgrado, académicos con doctorado, entre otros.

En el año 2016, este aporte constituyó el 3,4% de los ingresos totales de la universidad y para el año 2017 fue del 5,2% producto del crecimiento en publicaciones científicas indexadas de la UC Temuco y la acreditación de los programas de doctorado.

Ingresos programas Educación Continua

En los programas de Educación Continua en promedio los ingresos de los últimos cinco años se encuentran en torno al 4,4%, representando al año 2017 el 4,7% de los ingresos totales. Si bien este crecimiento relativo no parece significativo, al individualizar este ingreso se observa un crecimiento que va desde los MM$989 en 2013 a los MM$1.890 en el 2017 equivalente a un crecimiento del 91,1%. De acuerdo a la normativa interna que rige estos programas[69] se establece que el overhead institucional corresponde al 25%. En el año 2017 lo recaudado por este concepto fue de MM$283,5 y se proyecta para el año 2018 recaudar MM$298.

Con el fin de potenciar el área, en el año 2017 se adquiere una propiedad de aproximadamente 6.000 m2 en UF 29.001, la cual proveerá a los estudiantes de espacios exclusivos para el desarrollo de la docencia y servicios anexos. Este espacio pretende estar refaccionado y entregado a la Dirección de Educación Continua a mediados de 2019, dando un mayor impulso a este importante servicio a la comunidad regional y aportando a la diversificación de las fuentes de ingreso institucionales.

Aportes para financiamiento de Proyectos

La UC Temuco ha generado capacidades internas en el ámbito de la generación de proyectos, lo cual se ha traducido en la adjudicación de importantes fondos externos para su desarrollo. Estos proyectos se extienden por varios años en su ejecución, tal es el caso de los Convenios de Desempeño: i) Armonización Curricular adjudicado durante el año 2012 por M$1.700.000, ii) Desempeño Regional por M$1.390.000 en el año 2013, junto con iii) Formación Inicial de Profesores por M$1.659.000, v) Movilidad en el año 2014, y v) proyecto PACE siendo la UC Temuco pionera con el programa piloto impulsado por MINEDUC a partir del año 2015, el cual se ha mantenido hasta la fecha.

En el transcurso del año 2018, la UC Temuco ha adjudicado proyectos en Fondos de Fortalecimiento por M$450.142 y Fondos Educación Superior Regional por M$150.499. Junto con las postulaciones a proyectos la institución ha realizado importantes aportes de contraparte, del orden de MM$558 millones para el año 2014 a MM$1.226 en año 2017.

La capacidad de ejecución oportuna de los proyectos, así como el adecuado control en la administración de los gastos, ha permitido llevar un orden administrativo y de gestión que le ha valido a la Universidad una devolución mínima de recursos sin ejecutar al Ministerio.

Otros ingresos

Este punto se refiere a las distintas actividades de asesorías y prestaciones de servicios que genera la institución y que se vinculan de cierta forma al quehacer académico y/o investigación, representando el 6,6% de los ingresos operacionales en el año 2013 y 4,6% en año 2017. Por decisión de la Administración Superior, se ha establecido un cobro de overhead dependiendo del tipo de ingreso:

69: Resolución VER 02/15 (Ver Anexo 55)

- Para proyectos I+D+i se aplicará el máximo que establezcan las bases del concurso o en su defecto el 18% del monto total de la propuesta.

- Para Asistencias Técnicas es del 25% del monto total de la propuesta.

- Existen actividades que podrían quedar exentas del cobro de overhead si las bases explícitamente lo establecen o por servicio que prestan a la misión de la Iglesia Diocesana.

Lo puntos anteriores han sido formalizados por resolución de la Vicerrectoría Académica[70], que establece normas y procedimientos para asistencias técnicas y prestaciones de servicios profesionales en la Universidad Católica de Temuco. Para el año 2018 se proyecta recaudar por concepto de overhead MM$144.

Mecanismos institucionales para la gestión financiera

Formulación y Gestión Presupuestaria

El proceso de formulación presupuestaria está a cargo de la Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos, con vinculación directa con las Vicerrectorías Académica, Investigación y Postgrado y Extensión y Relaciones Internacionales, Facultades, y unidades respectivas. El Presupuesto debe responder a los criterios de disciplina, calidad, eficiencia, optimización, productividad del gasto y debe estar vinculado con el número de alumnos de cada carrera, los planes de mejoramiento de cada unidad, así como también con los objetivos institucionales.

La estructura del presupuesto se basa en tres importantes componentes: recurso humano (planta académica y administrativa), inversiones y gastos de operación en bienes y servicios. Los costos asociados a la planta académica, se valorizan por categoría docente, en función de la planta aprobada por el Honorable Consejo Superior, en el caso de los costos asociados a la planta administrativa se considera la ejecución del periodo anterior. El presupuesto de planta académica y administrativa se ajusta según lo establecido en los distintos contratos y convenios colectivos de trabajo, más las nuevas contrataciones autorizadas en conjunto por las Vicerrectoría Académica (VRA) y Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos (VRAE).

Los fondos para inversión se definen en el marco del Proceso de Formulación Presupuestario de cada año, los cuales deben estar en concordancia con:

- Plan de inversiones establecido en función de la implementación del Plan de Desarrollo Institucional.

- Implementación Carreras, según el plan aprobado para cada una de ellas.

- Desarrollo de infraestructura nueva y remodelaciones, que son centralizados en la Dirección de Campus y Servicios Generales. Las inversiones en infraestructura se determinan sobre la base de una serie de factores, entre los cuales se puede mencionar: (i) Plan Maestro de Infraestructura (ii) Plan de Desarrollo Institucional (iii) Proyección de matrícula (iv) Apertura de nuevas carreras (v) Itinerarios formativos (vi) Análisis de usos de espacios (vii) Requerimientos de Decanatos y Direcciones Institucionales y (viii) Exigencias de Proyectos Concursables entre otros insumos (ix) Opiniones y consideraciones de las Vicerrectorías.

- Desarrollo informático y renovación tecnológica, se proyectan en función de los requerimientos globales de la institución, que permitan dar soporte a las múltiples funciones y requerimientos de la universidad, con especial énfasis en el servicio a la academia y la gestión universitaria.

La ejecución presupuestaria de bienes y servicios, está descentralizada a nivel de centros de costos. Las unidades definen cómo gastan su presupuesto asignado y durante el año pueden reformularlo dentro de los márgenes inicialmente aprobados, el cual debe estar orientado fundamentalmente a la formación de los estudiantes y acordes a los ingresos de la universidad y su matrícula.

En la siguiente tabla se presenta la evolución de los presupuestos de las Facultades en el periodo 2013-2018:

70: Resolución Vicerrectoría Académica 02/14 (Ver Anexo 56)

Tabla 39. Presupuesto Facultades 2013-2018

AÑO	PRESUPUESTO BIENES Y SERVICIOS (M$)	PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN DE CARRERAS Y PLANES DE MEJORA (M$)	TOTAL ASIGNADO A UNIDADES ACADÉMICAS (M$)
2013	745.300	306.211	1.051.511
2014	745.152	309.777	1.054.929
2015	779.037	491.110	1.270.147
2016	838.180	395.514	1.233.694
2017	900.804	469.492	1.370.296
2018	1.247.711	277.240	1.524.951

Fuente: *Dirección de Finanzas, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

En el periodo analizado, es posible constatar un incremento de 67% en el presupuesto de bienes y servicios, y un 45% de incremento en el total de monto asignado a las unidades académicas. También es posible constatar que ha existido en forma constante un monto destinado a dar cumplimiento a los compromisos de los planes de mejoramiento de las carreras acreditadas o de aquellas que se encuentran en etapa de implementación por su reciente creación.

Sistema de Compras

El sistema de compras de la institución está centralizado asegurando que los proveedores cumplan con los requisitos para estar en la base de datos institucionales, a su vez se ha generado un procedimiento de compras en la UC Temuco el cual, a través de la VRAE y sus diferentes áreas, está orientado a definir el marco general de ejecución de los procedimientos de compras, contratación y adquisiciones de bienes y servicios, para cumplir con los estándares de calidad y principios de competencia y transparencia requeridos para el buen uso de los recursos y adecuado control de gestión, verificación de documentos y políticas de pagos institucionales.

Otros mecanismos que se deben cumplir son los que se relacionan con las normas que emanan de organismos externos como lo son el Servicio de Impuestos Internos (SII), MINEDUC, CONICYT, FONDEF, lo que implica adaptabilidad a normas y procedimientos.

Servicio de la deuda

Dentro de los lineamientos establecidos por el H. Consejo Superior para la conducción financiera de la Universidad, se ha establecido que el payment anual por concepto de endeudamiento no debe superar el 10% de los ingresos. Este porcentaje se ha mantenido entre el año 2012 y 2016 en promedio de 6,4%. En los últimos EEFF a diciembre 2017, esta relación se presenta en 5,65%. En consideración de lo anterior, se proyecta en el Presupuesto 2018 que se llegará en torno al 5,8%.

Proyección presupuesto sobre actividades operacionales de la UC Temuco año 2018

Con fecha 29 de mayo de 2018, en sesión ordinaria N°400 del H. Consejo Superior, se aprueba el ajuste del Presupuesto de la UC Temuco, para el año 2018 el cual presenta las siguientes partidas de ingresos y egresos operacionales:

Tabla 40. Ingresos Operacionales UC Temuco, según Presupuesto año 2018

INGRESOS OPERACIONALES	M$	% RESPETO DE INGRESOS 2018
Arancel de Inscripción	440.838	1,11%
Arancel de Pregrado	7.775.214	19,51%
Aporte Gratuidad Aranceles	18.730.131	47,00%
Aporte Suplemento Gratuidad	2.061.443	5117%
AFD	2.041.568	5,12%
Aportes Fondos Basales MINEDUC	2.074.431	5,21%
FDI - Convenios de Desempeño - otros	1.610.142	4,04%
Educ. Continua, Asist. Técnicas, Magíster y PET	3.342.259	8,39%
Proyectos FONDEF, CORFO	1.300.000	3,26%
Otros Ingresos	477.196	1,20%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	**39.853.222**	**100,00%**

***Fuente**: Dirección de Finanzas, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

Tabla 41. Egresos Operacionales UC Temuco, según Presupuesto año 2018

EGRESOS OPERACIONALES	M$	% RESPECTO DE INGRESOS 2018
Remuneraciones	19.188.491	48,15%
Ayudas Estudiantiles internas	423.145	1,06% .
Morosidad aranceles	116.628	0,29%
Gastos operacionales VRA	1.025.148	2,57%
Gastos operacionales VIP	442.686	1,11%
Gastos operacionales Facultades	1.247.711	3,13%
Gastos operacionales Área Gobierno	217.869	0,55%
Gastos operacionales VRAE	1.088.673	2,73%
Gastos operacionales VER	231.423	0,58%
Consumos Básicos y Mantención	1.934.261	4,85%
Servicio de Deuda	2.322.508	5,83%
FDI - Convenios de Desempeño	1.710.142	4,29%
Gastos oper. Educ. Continua, Asistencia Técnica	2.867.614	7,20%
Gastos operacionales Programas Doctorados	251.103	0,63%
Gastos operacionales Proyectos	1.069.029	2,68%
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	**34.136.429**	**85,66%**
Saldo Operacional	5.716.793	14,34%

***Fuente:** Dirección de Finanzas, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

Junto con los Egresos Operacionales, la UC Temuco proyecta realizar por concepto de inversiones e indemnizaciones un monto de M$5.980.595 los que se describen a continuación:

Tabla 42. Inversiones e Indemnizaciones a realizar año 2018

INVERSIONES E INDEMNIZACIONES 2018	M$
Contraparte proyectos	843.093
Desarrollo informático	98.414
Implementación carreras	277.240
Proyectos estratégicos institucionales	232.391
Campaña comunicacional	241.634
Renovación tecnológica	233.526
Infraestructura /Obras nuevas- remodelaciones	3.051.368
TOTAL INVERSIONES	**4.977.667**
Indemnizaciones	1.002.929
TOTAL REQUERIMIENTOS	**5.980.595**

Fuente: *Dirección de Finanzas, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

Estado financiero proyectado

La proyección del estado financiero de la UC Temuco muestra un escenario estable para el periodo 2018 - 2022, evidenciando un flujo consolidado, con un resultado del ejercicio que permitirá un crecimiento patrimonial constante y una posición financiera que asegura la viabilidad del proyecto Universitario.

Tabla 43. Estado financiero proyectado años 2018-2022

	2018 (MM$)	2019 (MM$)	2020 (MM$)	2021 (MM$)	2022 (MM$)
Ingresos operacionales	39.853	44.015	46.755	49.445	51.529
Gastos operacionales	35.339	38.709	40.241	42.704	44.944
Resultado operacional	4.514	5.306	6.514	6.742	6.585
Egresos no operacionales	1.107	1.084	1.094	1.105	1.116
Excedente del ejercicio	3.407	4.222	5.419	5.637	5.469
Patrimonio	33.806	38.028	43.447	49.084	54.553

Fuente: *Dirección de Finanzas, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

No obstante, lo anterior, la proyección financiera muestra un incremento de los ingresos operacionales en tasas decrecientes en comparación con los valores reales observados en el periodo 2013-2017, el que mostró en promedio un delta positivo del 12,2%, muy por sobre el promedio del 6,7% que muestra la proyección. Esto se debe al uso de supuestos conservadores al momento de elaborar la proyección, asumiendo responsablemente el costo de la incertidumbre que generan los aspectos que aún no se han definido en la implementación de la Ley 21.091.

Los supuestos utilizados en la formulación del estado financiero proyectado, respecto a los ítems más significativos que conforman la estructura de Ingresos operacionales fueron los Aranceles de Pregrado, que presentan una variación promedio anual de un 7,1% (promedio real ultimo 5 años 11%). En este ámbito, la mayor fuente de financiamiento proviene del Estado a través de la Gratuidad y si bien ésta impone una restricción del crecimiento de estudiantes de 1° año del 2,7%, ésta no se refleja de igual forma en el ingreso económico, debido a que: (a) el incremento de la matrícula de primer año no es el factor más significativo del ingreso de pregrado y (b) que nuestra política universitaria fomenta el ingreso inclusivo para los jóvenes, matriculando una importante cantidad de estudiantes por vías de acceso que no tributan a la restricción del 2,7%. Para otros ítems del ingreso, como Educación Continua y Posgrado, se usó como supuesto el incremento del 5% anual, Aportes estatales (AFD, Basal) con un incremento del 2,5% anual, y para el caso de los Aportes de proyecto se consideró un 0% de incremento.

Asimismo, para los Gastos Operacionales, los principales supuestos utilizados para su conformación, fueron remuneraciones con un 7% de variación promedio anual, gastos de operación académica con un 6.7% anual, gastos de operación administrativa con un 4,7% anual, gastos de Ed. Continua y Posgrado con un 3% de incremento anual y la principal diferencia la presenta Becas internas con un 54% de variación promedio anual, con un costo estimado de MM$ 539,8 en el 2018 y creciendo hasta MM$ 2.204,0 en el 2022. Esto se explica por la implementación de la Ley 21.091, que en uno de sus aspectos obliga a las universidades adscritas a la gratuidad a subsidiar durante un año el 50% del arancel de los estudiantes que pierden la gratuidad por sobrepasar la duración nominal de sus carreras.

Mecanismos institucionales para la recaudación y cobranzas

La gestión de cobranza la ejecuta la *Dirección de Crédito y Recaudación* de la UC Temuco, quien tiene entre sus principales funciones, las siguientes:

1. La Recaudación total de los ingresos percibidos por la Universidad, correspondientes a estudiantes de pregrado, postgrado, educación continua, ex alumnos deudores de créditos, proyectos y otros ingresos realizando una gestión de cobro transversal de manera de disminuir el saldo de las cuentas por cobrar. Para las deudas morosas, desde el año 2014 se han incorporado dos empresas externas, las cuales tienen como principal objetivo gestionar la cobranza de este segmento de deudores.

2. La administración del Fondo Solidario de Crédito Universitario que lo constituyen los aportes recibidos del Estado y la recaudación directa del Fondo de Crédito Institucional, orientado a recaudar los recursos necesarios para otorgar créditos al segmento de estudiantes con más déficit socioeconómico y cubrir parte de la brecha que le queda por pagar después de la asignación de beneficios ministeriales. Desde el año 2014 hubo un aumento considerable de traspasos desde la Administración del Fondo Solidario de Crédito Universitarios (FSCU) a la Universidad, logrando beneficiar anualmente a más de 2.000 estudiantes, lo que se ha mantenido hasta el año 2017.

Estrategias de cobro implementadas

Educación e información temprana: Para educar tempranamente a los deudores de crédito universitario, se han realizado reuniones con los estudiantes de último año, donde se entrega información sobre plazos para comenzar a pagar sus créditos, y la importancia de presentar su declaración de ingresos cada año y los beneficios asociados. La comunicación e información temprana para los estudiantes regulares implica llamados telefónicos, envío de correos electrónicos, información entregada sobre su cuotas, fechas y firma de pagarés de créditos y comunicación vía sitio Web.

Después de la gestión de recaudación y cobranza realizada por la Dirección de Crédito y Recaudación, se activa la participación de empresas externas.

Acciones de cobro de documentos: Se contempla todo tipo de documentos y convenios de pago que hayan firmado los deudores, letras, cheques, facturas de proveedores, pagarés y convenios simples. Dentro de las acciones establecidas están principalmente los llamados telefónicos y envío de correo electrónico, lo que permite asegurar el contacto con el proveedor y/o deudor, verificación y fijación de fecha del compromiso de pago. Por otro lado, se mejora la información en nuestras bases de datos.

Resultados del periodo

Los indicadores financieros institucionales son monitoreados permanentemente por el equipo directivo de la Universidad y presentados en forma anual ante el Honorable Consejo Superior. En la siguiente tabla se observa la evolución de estos indicadores durante los últimos 5 años.

Tabla 44. Evolución de los indicadores financieros institucionales 2012-2017

AÑO	META	31- 12- 2012	31-12-2013	31-12-2014	31-12-2015	31-12-2016	31-12-2017
Leverage	<3,0	1,30	1,38	1,39	1,49	1.36	1,16
Payment	<10	6,20	6,20	6,00	6,70	7,16	5,65
Razón Corriente	>1	0,81	0,95	1,03	1,14	1,27	1,42
Margen operacional	>4%	2,7%	8,5%	9,9%	8,0%	13,1%	17,2%
Ebitda MM$	>M$ 2.000.000	$ 2.189	$ 4.221	$ 4.353	$ 3.923	$ 6.398	$ 8.688

Fuente: *Dirección de Finanzas, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

Los datos permiten constatar que la Universidad ha logrado mejorar significativamente estos indicadores financieros, dando cuenta de una conducción responsable y ajustada a sus finanzas.

La relación entre la deuda y el patrimonio (Leverage) de la universidad se ha visto favorecida, por un control de la deuda, disminuyendo su relación respecto a los ingresos de la institución junto con la reestructuración de los créditos de largo plazo, de manera de ajustarlos a menores tasas.

Se ha dado seguimiento al endeudamiento total respecto a los ingresos totales generados por la institución pasando en el año 2012 de representar el 75% al 43% en el año 2017, lo que demuestra el control que se ha generado respecto al nivel de endeudamiento.

Tabla 45. Variación deuda financiera respecto a ingresos totales 2012-2017

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos totales	22.618	25.182	27.639	30.588	35.343	39.894
Deuda financiera	17.011	18.293	16.943	17.902	17.627	16.963
% Variación Deuda / Ingresos Totales	75%	73%	61%	59%	50%	43%

Fuente: *Dirección de Finanzas, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

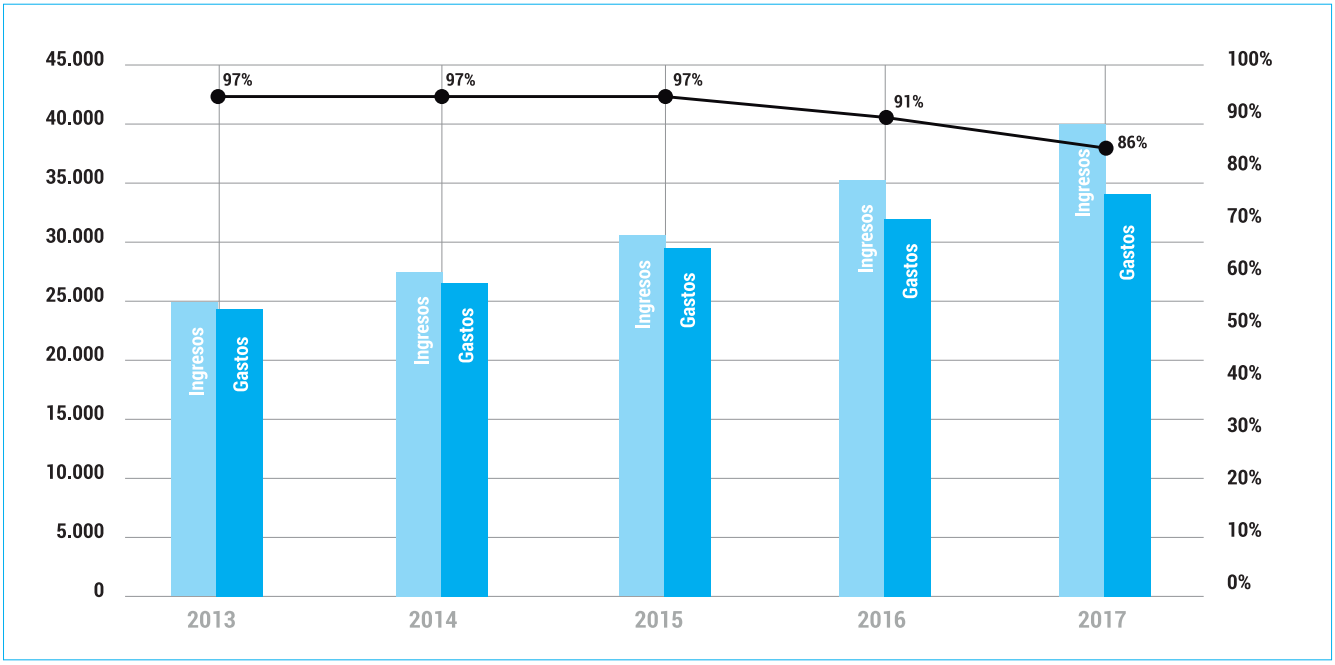
Junto con lo anterior, el monitoreo constante de ingresos y gastos se ha traducido en una mayor eficiencia en el uso de los recursos. Se han implementado medidas como la contención de gastos, implementación de procedimientos, seguimiento y revisión de cargas académicas, entre otras. Para el año 2017, los gastos representaron el 86% de los ingresos totales de la institución.

Tabla46. Evolución de Ingresos y Gastos UC Temuco, periodo 2013-2017

(MM$)	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos	25.182	27.639	30.588	35.343	39.894
Gastos	24.473	26.698	29.796	32.042	34.275
Gastos/Ingresos	97%	97%	97%	91%	86%

Fuente: *Dirección de Finanzas, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

Figura 47. Evolución de Ingresos y Gastos UC Temuco, periodo 2013-2017



Fuente: *Dirección de Finanzas, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

Como procedimiento y práctica anual los parámetros de evaluación financiera aplicados desde el año 2013 han permitido determinar con mayor exactitud los costos asociados a cada carrera, junto con los ajustes necesarios, lo cual ha permitido avanzar hacia una gestión estratégica de los recursos, logrando un desarrollo acorde a las demandas de cada una de ellas.

Con las medidas antes descritas se ha logrado que los gastos crezcan a escalas menores que los ingresos, con el fin de ir generando excedentes para el desarrollo, demostrando una baja significativa desde el año 2016 y 2017. Lo anterior permite hacer frente a los gastos propios, inversiones, el servicio de la deuda; lo que junto al compromiso con las políticas económica y financieras de la UC Temuco, y a la responsabilidad en la administración financiera están permitiendo la obtención de márgenes suficientes para asegurar la sustentabilidad de la estructura financiera institucional, junto con los planes de desarrollo de la universidad en el largo plazo, donde se han invertido en infraestructura y equipamiento importantes cifras con recursos propios, en el año 2017 fueron sobre los $3.000 millones de pesos.

Esta inversión de los resultados de la institución en infraestructura y equipamiento para la investigación, ha mejorado la proporción con la que el "patrimonio" participa en el financiamiento de los activos. Para el año 2018 se proyectan inversiones con recursos institucionales en torno a los $3.800 millones.

La relación del pago de obligaciones de largo plazo respecto de los ingresos, cumple con el estándar del Honorable Consejo Superior de no superar los dos dígitos. El Payment para el año 2018 se proyecta en torno al 5,8.

Respecto a la razón corriente, este indicador ha mejorado producto de la entrada en vigencia de la política pública de gratuidad. La UC Temuco recibió en el año 2017 al 63,3% de estudiantes pertenecientes al 50% de las familias más vulnerables del país que ingresaron a la universidad, lo que impacta en la disminución de su morosidad. Lo anterior, junto con una gestión activa de cobranzas por otras deudas, ha mejorado la razón corriente pasando en el año 2012 de 0,81 a 1,42 en el año 2017, este indicador para el año 2018 debería continuar con la tendencia de mejora debido a la incorporación de los estudiantes pertenecientes al sexto decil de ingreso a gratuidad.

El aumento del margen operacional y Ebitda reflejan una mejora en la capacidad de la Universidad para generar flujos a través de su giro principal. Asimismo, por medio de un monitoreo constantemente de los ingresos y gastos, y la implementación de medidas como la contención de gastos, implementación de procedimientos, seguimiento y revisión de cargas académicas, entre otras, se ha logrado una mayor eficiencia en el uso de los recursos.

La asignación global de créditos desde el año 2016 en adelante ha disminuido en forma considerable por la entrada en vigencia de la Política Pública de Gratuidad, cuyo financiamiento por parte del Estado se ha reducido en mayor proporción, ya que para el año 2016 financiaba el 45% y, en el año 2017, solo llegó al 30%, el diferencial ha sido asumido por los buenos resultados de la gestión de cobranza del Fondo Solidario de Crédito Universitario (FSCU).

La administración del Fondo Solidario de Crédito Universitario ha tenido en estos últimos años gran relevancia, logrando satisfacer el 100% de las necesidades de ayuda por Fondo Solidario de nuestros estudiantes. La recaudación de los Créditos del Fondo Solidario, ha aumentado pasando de $700 millones en el año 2012 a $1.800 en el 2017, cerrando este último año con reservas por $5.800 millones, este resultado permite a la institución tener los fondos necesarios para la asignación de futuros créditos.

Tabla 48. Resultados Administración del FSCU

	RECUPERACIÓN FONDO SOLIDARIO DE CRÉDITO UNIVERSITARIO MM$					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Recuperación Efectiva FSCU	708	1.386	1.347	1.683	1.753	1.892

	SALDO EFECTIVO FSCU MM$					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Caja, inversión	2.502	3.899	4.019	4.019	4.010	5.829

	ASIGNACIÓN DE CRÉDITOS A ESTUDIANTES MM$				
AÑO	APORTE MINEDUC		APORTE UCT POR RECAUDACIÓN		ASIGNADO MINEDUC Y UCT
2012	5.521	97%	191	3%	5.713
2013	5.697	95%	292	5%	5.990
2014	5.693	77%	1.720	23%	7.413
2015	5.324	78%	1.544	22%	6.869
2016	1.462	45%	1.801	55%	3.263
2017	908	30%	2.072	70%	2.981

Fuente: *Dirección de Crédito y Recaudación, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

La gestión por administración y recuperación de los créditos otorgados con fondos de la Universidad, también han ido en aumento, pero en una menor proporción, sin embargo, los aportes a los proyectos que van en directo beneficio a los estudiantes se han mantenido constantes como por ejemplo asignación de nuevos créditos para estudiantes, mejoramiento de espacios de atención, construcción de salas, apoyo para atención en sala cuna, apoyo en recintos deportivos y otras inversiones, cuyos montos son:

Tabla 49. Resultados Administración del Crédito Institucional

PROYECTO	APORTES A PROYECTOS EN BENEFICIOS A ESTUDIANTES (MM$) 2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Asignación de Crédito Institucional	65	65	65	85	90		370
Mejoramiento Espacios Atención Estudiantes	4	11	35	20	27		97
Aporte en construcción salas de clases y espacios estudiantes		505					505
Construcción Bodega de Valores y proyectos DCR			8	4	8	8	28
Aporte Bienestar Estudiantil y Sala Cuna Estudiantes		2	5	4		3	14
Aporte Encuentro Ex - Alumnos UC Temuco			10	10	10		30
Aporte proyectos Rectoría						20	20
Totales	**69**	**583**	**123**	**123**	**135**	**31**	**1064**

Fuente: *Dirección de Crédito y Recaudación, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

Síntesis evaluativa

La UC Temuco, ha demostrado la capacidad de adaptarse a los cambios que han afectado a las instituciones de Educación Superior del país, a través de las políticas públicas, sin dejar de cumplir con las metas comprometidas en el Plan de Desarrollo Institucional, las cuales han exigido a la institución el uso eficiente y estratégico de su estructura financiera, generando los recursos para poner en marcha y concretar sus planes, lo que ha estado comprometido en el PDI 2010-2020 desde su elaboración y posterior actualización.

El seguimiento permanente de indicadores financieros fijados por el Honorable Consejo Superior junto con una gestión institucional responsable, se puede evidenciar en las mejoras en el ámbito financiero de la universidad.

Producto del desarrollo académico de pre y posgrado; el incremento en investigación; la administración responsable; y el esfuerzo de todas las unidades de la Universidad por incorporar una gestión austera y eficiente en la utilización de los recursos; hoy es capaz de exhibir una mejora en el resultado económico respecto del año 2013 en los siguientes términos: (a) incremento de los ingresos totales en un 58,4%; (b) incremento de los gastos en un 40%, inferior al incremento de los ingresos y (c) superávit 2017 de M$5.619.212. En particular, el crecimiento sostenido del superávit en el período 2014-2017 ha permitido concretar un crecimiento planificado de la infraestructura, con un fuerte énfasis en espacios destinados para los estudiantes, incluyendo salas de clases, laboratorios, cafeterías, salas de estar, accesibilidad universal a edificios, entre otros. Junto a lo anterior se han invertido recursos para el crecimiento en el desarrollo del área de Investigación y Posgrado mediante la construcción de infraestructura con destino exclusivo, sumado a los aportes para la compra de equipamiento directo como aportes de contraparte para concursar a financiamiento externo.

Los esfuerzos desarrollados para diversificar la estructura de ingresos de la Universidad han tenido resultados incipientes, aunque sostenidos en el tiempo. Los ingresos diferentes a los de pregrado han mostrado un incremento significativo en los últimos 5 años, superando porcentualmente el incremento de pregrado de un 51,3%, sin embargo, este buen resultado oculta en

términos de diversificación el crecimiento de los demás elementos que componen el ingreso total.

Bajo el nuevo escenario de Gratuidad desde el año 2016 y la Ley 21.091 del 2018, el Estado viene a ser la principal fuente de financiamiento de las carreras de pregrado profesional y técnicas producto del decil del que provienen nuestros estudiantes. La Universidad, ha logrado incrementar sus ingresos en forma considerable y optimizar sus costos, alcanzado importantes niveles de eficiencia, que le han permitido cumplir con las políticas financieras establecidas por el Honorable Consejo Superior.

Un aspecto importante de destacar en la administración financiera de la institución es que, aún en un escenario de restricciones económicas, la Universidad ha logrado concretar las inversiones que le han permitido enfrentar un proyecto de mayor envergadura y complejidad, dando cuenta de la vocación pública de la institución que dispone de sus recursos en forma sustantiva para el reforzamiento del proyecto universitario, lo anterior sumado a la voluntad de incorporarse en la política pública de gratuidad desde sus inicios en el año 2016, consciente de tener que enfrentar mayores exigencias económicas por ello.

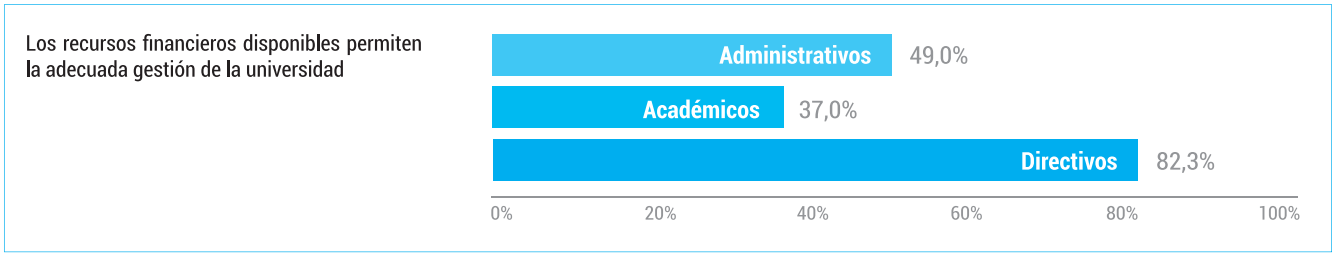
Dentro de los desafíos futuros en el ámbito financiero, se encuentran las restricciones que impone el nuevo escenario bajo la Ley 21.091 que contempla la Reforma a la Educación Superior, considerando que la UC Temuco recibe a un alto número de estudiantes de los deciles más pobres del país. Para el año 2018 los estudiantes novatos pertenecientes al 60% de las familias más vulnerables representan el 81% de los estudiantes de la universidad.

Aun bajo la hipótesis de incertidumbre que suponen las nuevas normas que rigen y regirán al Sistema Universitario Chileno, la institución está relativamente bien preparada para enfrentar las restricciones económicas que supone la entrada en vigencia plena de las nuevas normas de financiamiento.

Por otra parte, según quedara de manifiesto en las Jornadas de Evaluación del Área de Gestión[71], dentro de los desafíos que se deben abordar como institución es lograr una comunicación efectiva y fluida hacia toda la comunidad universitaria, respecto del quehacer del área financiera de la institución y de la priorización y distribución de los recursos, logrando así un conocimiento general de cada una de las tareas y objetivos que se desarrollan para lograr concordancia entre la política financiera y la Misión institucional, con especial énfasis en el desarrollo de nuestros estudiantes.

Lo anterior se desprende de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas[72] y jornadas de trabajo realizadas con funcionarios de la universidad, en que se pudo observar que no existe una buena percepción de parte de académicos y administrativos relacionada con los criterios de asignación y distribución de los recursos financieros, no obstante, sí existen criterios y procesos objetivos, los cuales se deben difundir. En general, los miembros del equipo directivo -que además son quienes acceden a mayor información- presentan una valoración mayor respecto de la gestión de los recursos financieros, con un 82,3% de acuerdo respecto del ítem "Los recursos financieros disponibles permiten la adecuada gestión de la universidad". En tanto los administrativos están de acuerdo en un 49% y los académicos en un 37%.

Figura 65. Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional (Porcentaje de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

71: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional. (Ver Anexo 11.2)
72: Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

En los próximos años será necesario persistir en los esfuerzos de control de gastos y uso eficiente de los recursos promoviendo una cultura de austeridad en el uso de los mismos con especial énfasis en el nuevo escenario que nos impone la Ley 21.091 que contempla la Reforma a la Educación Superior, en que se incluyen disposiciones restrictivas como lo son limitaciones al crecimiento, ajustarse a aranceles regulados, financiamiento por parte de la universidad del 50% del valor del arancel sobre estudiantes que sobrepasen en un año la duración nominal de las carreras, financiamiento de los derechos de titulación, entre otros.

Del mismo modo proveer los recursos necesarios para el adecuado desarrollo del proyecto universitario, procurando dar cada día más prioridad a aspectos relacionados con el desarrollo de la investigación y posgrado.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES

Propósitos institucionales

Desde la aprobación del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020, la universidad se ha concentrado en acompañar su proceso de crecimiento y evolución de las distintas funciones académicas, con un impulso al desarrollo de los recursos físicos necesarios para sustentar el proyecto universitario, asegurando con ello los espacios necesarios para una docencia de calidad, una investigación creciente, un mayor espacio para la extensión de la labor académica y un posgrado que avanza a ocupar una dimensión más relevante en el desarrollo de la institución.

El foco establecido en la actualización del PDI en el año 2016 para esta área, se orienta a (a) impulsar el mejoramiento permanente de la infraestructura y los espacios, equilibrando el desarrollo de los distintos campus; y (b) priorizando los recursos en forma estratégica y administrándolos con eficiencia.

Con dicho propósito, el Plan de Desarrollo Institucional indica en su objetivo específico 6.5 "Gestionar el capital físico institucional a través del plan maestro de infraestructura, asegurando estándares de calidad y el fortalecimiento de los distintos campus que conforman a la Institución, tanto para las áreas destinadas a la formación técnica, como a la profesional, de posgrado e investigación." Este objetivo es el que ha definido las prioridades en la gestión de los recursos materiales de la institución.

Asimismo, entre las líneas de acción que concretan el sello institucional en el ámbito de la gestión, se alude a la búsqueda de espacios que faciliten la experiencia de vida en comunidad, asegurando accesibilidad a personas con necesidades especiales, respeto por el medio ambiente y la presencia de signos visibles que inviten a un encuentro con Dios[73].

La *Dirección de Campus y Servicios Generales* es la encargada de formular e implementar los planes de acción que permitan contar con la infraestructura y servicios que requiere el desarrollo del proyecto universitario. Particularmente, se encarga de: planear y coordinar el desarrollo de la infraestructura física y del equipamiento universitario; administrar en forma centralizada los servicios de apoyo (aseo, seguridad, alimentación y cafeterías, mantención de áreas verdes, centros de fotocopiado e impresión) y soporte (servicio de transporte de personas, correspondencia, mesa central, suministro de combustibles para vehículos y calefacción, etc.) para las funciones académicas y administrativas; y de gestionar el adecuado funcionamiento de los servicios e instalaciones de los campus universitarios.

Políticas institucionales

Las prioridades en la gestión de la infraestructura y los recursos materiales de la universidad, se encuentran contenidas en dos instrumentos principales. En primer

73: Documento: Ser y Quehacer de la Universidad Católica: Marco inspirador y principios orientadores de la Universidad Católica de Temuco. Vice Gran Cancillería (Ver Anexo 18)

lugar, el Plan Maestro de Infraestructura, que establece las prioridades institucionales acordadas para la gestión del periodo en cada una de las áreas académicas y en segundo lugar, el Portafolio de Proyectos Estratégicos de la Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos, que considera los proyectos priorizados a partir de la actualización del PDI en el 2016. Es importante advertir que las definiciones establecidas en ambos documentos se administran con cierto nivel de flexibilidad, de modo de atender prioridades emergentes en la agenda de desarrollo del equipo de gobierno.

Las orientaciones del Plan Maestro, buscan (i) Generar los espacios adecuados que permitan incidir favorablemente en los principales indicadores de docencia, gestión, extensión e investigación (ii) Homogenizar el standard de construcciones y equipamiento en los diversos campus universitarios (iii) Cautelar la pertinencia, impacto y viabilidad de todas las inversiones.

Mecanismos institucionales

Gestión de solicitudes de reparaciones y modificaciones de infraestructura

Con el objeto de efectuar el control y seguimiento de los requerimientos de la comunidad universitaria, en relación a los servicios de mantenciones, reparaciones y modificaciones menores, se utiliza el sistema web denominado "merlín" (merlin.uct.cl), el cual permite asignar la solicitud a un funcionario del equipo de mantención de acuerdo a su especialidad técnica y agenda de trabajos. Esta acción es ejecutada por el encargado del área, con el fin de llevar un control de ejecución de las intervenciones requeridas, las cuales posteriormente se utilizan como insumo para la elaboración del plan anual de mantenciones y reparaciones.

Con el fin de optimizar los trabajos del área de mantenciones y reparaciones existe un encargado que asigna las tareas al equipo y un técnico administrativo de apoyo que coordina y controla administrativamente. Para atender los requerimientos de las reparaciones menores de las unidades se cuenta con dos equipos técnicos de las tres especialidades (carpintería, electricidad y gasfitería), lo que implica contar con un staff de 6 técnicos en total.

Los indicadores de resultados muestran mejoras sustantivas, tanto en los tiempos de respuesta a los requerimientos, como en el nivel de satisfacción de los usuarios finales. El año 2015 el tiempo de respuesta promedio del área de mantenciones y reparaciones se encontraba en el rango de 5 a 6 días, en el primer semestre 2018 fue de 3 a 4 días. Por otra parte, el porcentaje de usuarios satisfechos con el servicio pasó del 50% el 2015 al 70%, el primer semestre del 2018. La información referente a estos indicadores, se encuentra en el documento denominado "Resumen Estadístico Área Mantenciones y Reparaciones. Dirección de Campus y Servicios Generales" (Anexo 57).

Licitaciones de servicios y adquisición de bienes

A fin de garantizar que las contrataciones de los servicios logísticos cumplan los estándares de calidad al mejor precio disponible, se convocan licitaciones abiertas, competitivas y transparentes, siguiendo las diferentes etapas que involucran este proceso, hasta culminar con el inicio del servicio. Las licitaciones son formalizadas mediante las bases técnicas y administrativas, que son los documentos que contienen el detalle del servicio, como asimismo delimita las responsabilidades de cada parte, incluyendo como una forma de asegurar el cumplimiento de los estándares, el establecimiento de amonestaciones y multas. De igual manera se entrega una boleta de garantía o póliza de seguro, por el fiel cumplimiento de las obligaciones laborales y del contrato.

Debido a que la Dirección de Campus y SSGG gestiona un importante volumen de adquisición de bienes y subcontratos de trabajos de obras menores, cabe mencionar que en virtud de la transparencia y buen uso de los recursos todas estas se rigen por la Resolución VRAE 02/2014 "Procedimiento Interno de Adquisición de Bienes y Servicios".

Fortalecimiento del Capital Humano

En respuesta al crecimiento de la Universidad el año 2017 se incrementó la planta profesional con la contratación de una Ingeniera Constructor en el nuevo cargo de Coordinadora de Servicios Generales, complementando el equipo de trabajo que está compuestos por: Ingenieros Constructores, Jefe de Seguridad, Nutricionista, Administradores de Campus, Técnicos en Construcción e Ingeniero.

Desde el año 2010, la Universidad ha contratado los servicios de la prestigiosa oficina de arquitectos externos, Baixas & del Río, quiénes han desarrollado importantes proyectos para la Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad Técnica Federico Santa María y Museo Interactivo Mirador (MIM) entre otros, y que colaboran activamente en las formulaciones y ejecuciones de lo indicado en el plan Maestro de Infraestructura. Además se cuenta con los servicios del destacado Ingeniero Civil Sr Roberto Stocker.

También se han sumado al equipo de mantenciones, personal técnico en las áreas de gasfitería, carpintería y electricidad, generando dos equipos de trabajo multidisciplinario con ubicación estratégica para la optimización de tiempo y recursos. Un equipo cubre las necesidades de los Campus San Francisco, Monseñor Sergio Contreras Navia y Menchaca Lira, y el otro equipo con mayor exclusividad en los Campus San Juan Pablo II, Campus Rivas del Canto y Predio Pillanlelbún.

Protocolos de Seguridad

Se ha trabajado en la elaboración de protocolos que guíen el actuar del personal de seguridad, servicios generales, funcionarios y estudiantes ante diversas situaciones que puedan generar conflictos y/o representen algún tipo de peligro, estos son: recuperación de especies extraviadas; aviso de atentado explosivo; detección de artefacto explosivo o incendiario; caso de explosiones; incendios; inundación de recintos; fuga de gas; movimientos sísmicos o terremotos; activación de alarmas; hurtos o robos; desordenes y/o manifestaciones; tomas de edificios o recintos; alcoholismo y drogadicción; corte de energía eléctrica y atrapamiento en ascensores; actividades riesgosas para la integridad física de las personas; infracciones y/o accidentes de tránsito; comercio ambulante y publicación de panfletos letreros u otro similar.

Lo anterior corresponde a la Fase 1. Elaboración de protocolos. Para el año 2018 está contemplada la ejecución de la Fase 2. Promulgación de Protocolos y Fase 3. Difusión y Sociabilización a la comunidad Universitaria.

Mejora Continua de Procesos en base a la norma internacional ISO 9001:2015

Durante el año 2018 la profesional de apoyo en materias de calidad de la Dirección de Desarrollo de Personas, se encuentra trabajando con la Dirección de Campus, en un proceso sistemático basado en la Norma ISO 9001:2015, lo cual se está llevando a cabo inicialmente con el levantamiento de la información, requerimientos y forma en la que actualmente se ejecutan las tareas a través de entrevistas con cada uno de los funcionarios de los distintos cargos y responsabilidades. Incluyendo temáticas como: los objetivos de la Dirección, Partes Interesadas, Lineamientos Externos a la Universidad que afectan a la Dirección, Lineamientos Internos de la Universidad y que regulan a la Dirección, Procesos Directivos, Política de la Calidad y Objetivos de la Calidad.

Lo anterior permitirá determinar, implementar y mantener los procesos estratégicos-directivos, operativos, soporte, medición, análisis y mejora, su secuencia e interacción. Estos procesos formarán parte del Mapa de Procesos de la Dirección y los respectivos Diagramas de Flujo, realzando las responsabilidades asignadas a las distintas unidades y toda aquella información documentada necesaria para el óptimo funcionamiento.

La entrega de la propuesta de mejoramiento está programada para Diciembre 2018, siendo algunos de los resultados esperados, en la etapa de implementación: (i) Perfeccionar los procesos internos de la dirección, (ii) Reducir la duplicidad de documentación (iii) Agilizar y establecer rangos de tiempos de respuesta estándar (iv) Propiciar la adopción de mejores prácticas de gestión (v) Delimitar los ámbitos de acción de las unidades internas, entre otros.

Plan Maestro de Infraestructura período 2015 y 2018

A continuación se presentan los principales hitos del desarrollo de la infraestructura del periodo, los que se han ido informando permanentemente en las sesiones del Comité de Rectoría.

Infraestructura para Docencia de Pregrado

- Nuevo Edificio de la Facultad de Educación II. Campus San Juan Pablo II: Edificio de 1.307 m2, en sus tres niveles incluye oficinas para las carreras de la Facultad, 8 salas de clases y servicios higiénicos.

- Edificio MAC. Campus Luis Rivas del Canto: Esta edificación de 436 m2 cuenta con 5 salas de clases, 1 laboratorio y una sala de estar-estudio ubicada en el primer nivel.

- Modulo Oficinas y Sala Carrera de Arquitectura. Campus San Juan Pablo II: Consta de 157 m2 construidos albergando oficinas y un laboratorio de computación, se encuentra ubicado al costado del edificio de diseño.

- Nuevo Edificio de la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía. Campus San Francisco: Cuenta con 857 m2 distribuidos en 5 niveles con oficinas, salas de clases y una nueva Capilla del campus ubicada en el primer piso. Incluye ascensor, servicios higiénicos, patio duro al norte de la capilla y conexiones cubiertas con los edificios B y C del mismo campus.

- Nuevo Portal del Estudiante. Campus San Juan Pablo II: Este espacio se genera producto de la remodelación de 510 m2 del edificio Ex Hatchery, reestructurando el primer nivel y así incorporando sectores de circulación, mayor iluminación

natural, zonas de estudio, áreas comunes para estudiantes, cubículos de atención de alumnos, oficinas, conectividad y servicios higiénicos. Estos recintos tienen como primer objetivo otorgar un espacio común para los proyectos de inclusión que desarrolla la Universidad tales como el Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo (PACE), Becas de Nivelación Académica (BNA) y el Centro de Desarrollo e Innovación de la Docencia.

- Ampliación y remodelación Gimnasio 1. Campus San Juan Pablo II: Obra en la cual se intervinieron 1.108 m2, contempla la ampliación y remodelación del gimnasio 1, incluye 5 nuevas salas de clases.

- Nuevas salas de clases Edificio A. Campus San Francisco: Corresponden a 215 m2, que considera 3 nuevas salas de clases con diferentes capacidades, en el edificio A, las cuales también contarán con accesibilidad universal, puesto que se habilitará un ascensor en el sector.

Infraestructura para Gestión Institucional

- Remodelación techumbre edificios A y B: Esta obra contempló 2.360 m2 remodelando la techumbre de los edificios de los Edificios A y B en una sola estructura, generando pasillos cubiertos para la circulación externa y eliminando las cubiertas existentes en mal estado.

- Provisión de ascensores edificios C, D, RF, A (accesibilidad universal): Con el fin de actualizar el equipamiento y mejorar la accesibilidad, de los edificios, según lo establece el "Programa de Estandarización de la Infraestructura en los Campus Universitarios", que forma parte del Portafolio de Proyectos Estratégicos, se han construido rampas, pasamanos, demarcaciones para personas con discapacidad visual, como asimismo se han instalado ascensores en los edificios C, D, RF, y se tiene contemplado la provisión de un nuevo ascensor en el edificio A. Estos nuevos equipos facilitan la accesibilidad en 8.200 m2 que antes no tenían mecanismos para acceder mediante sillas de ruedas, por ejemplo. A lo anterior se consideran los trabajos de adaptación de mobiliario interior por ejemplo, en la biblioteca del Campus San Francisco. Señalar además que todas las obras de accesibilidad cumple con la normativa de MINVU en esta materia.

- Iniciativas ejecutadas del Plan de Sustentabilidad Ambiental en los campus universitarios: Se han formulado y ejecutado una serie de proyectos que tiene como eje central: conservar, proteger y mejorar el medio ambiente, como asimismo construir en comunidad una universidad más amigable con su entorno. En este contexto y a modo de ejemplo, se puede señalar (i) Construcción y habilitación de 2 nuevas salas de almacenamiento de residuos con 79 m2 en los principales campus, (ii) Implementación de acciones de reciclaje (iii) Un estudio de caracterización de desechos elaborado por la empresa Triciclos, líder nacional en materia de sustentabilidad y reciclaje (iv) cambios en los sistemas de iluminación de salas de clases y espacios comunes, lo que permite ahorros de energía en torno al 50% y un aumento al doble de vida útil de los equipos (v) Retiro, traslado y disposición final de residuos peligrosos por parte de una empresa externa que certifica el cumplimiento íntegro de las normativa sanitaria y (vi) Plan de reforestación de los campus universitarios.

- Mejoramiento vial y accesos Campus San Juan Pablo II: En esta línea se han desarrollado importantes obras, como por ejemplo: Instalación de control de acceso al Campus, construcción Plaza Central San Juan Pablo II, nuevos paraderos de locomoción colectiva, vías con acceso para personas en situación de discapacidad, mejoramiento de señalética, habilitación de pasos peatonales.

Infraestructura para Investigación y Posgrado

- Nuevo Edificio Institucional: Esta nueva obra contempla más de 1.527 m2 distribuidos en 3 niveles incorporando conceptos de eficiencia energética, ascensor, casino y patio interior. La Construcción del Edificio Institucional finalizó el 2017, albergando a Rectoría, Prorrectoría, Secretaría General, Dirección General de Gestión Institucional, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, Dirección de Tecnologías, entre otros. Este edificio también alberga, el nuevo Data Center institucional, el cual fue diseñado acorde a los estándares de seguridad, tecnología y calidad que requieren estos recintos en la actualidad.

- Infraestructura para el posgrado. Con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la Vicerrectoría de Investigación y posgrado se han materializado obras de infraestructura para la realización de las actividades académicas de los programas de doctorado detallado a continuación por Campus. Campus San Juan Pablo II: (i) Doctorado en Ciencias Agropecuarias con 65 m2 en edificio Acuicultura, espacios para trabajo grupal disponibilidad sala de reunión. (ii) Doctorado en Educación con 115 m2 en edificio Biblioteca, contempla dos salas de clases,

un espacio para trabajo autónomo y oficinas. Campus San Francisco: (iii) Doctorado en Estudios Interculturales 99 m2, ubicado en el edificio K considera oficina para el soporte académico-administrativo - financiero necesario para los programas de posgrado del Campus, sala de clases, sala para trabajo autónomo y disponibilidad de salas reuniones.

Infraestructura para Vinculación con el Medio

- Construcción sala ensayo de elencos: El año 2016 se construye una sala de ensayos de 200 m2, dependiente de la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales.

- Oficina de informaciones: En el acceso del Campus San Francisco se habilita espacio para la nueva oficina de informaciones de 9 m2, con el objetivo de concentrar las consultas y derivaciones de los diferentes usuarios de la Universidad Católica de Temuco.

- Mejoramiento Integral del Complejo Deportivo: El año 2015 se inicia el proyecto de 4.579 m2 de intervención que finalizó a principios del 2018, que incluyó la construcción de nuevas canchas de pasto sintético y mejoramiento de canchas de tenis, básquetbol y otras disciplinas, en el Campus San Juan Pablo II, con fines de uso académicos y recreativo de los estudiantes. Incluye sistemas de iluminación eficientes, cercos perimetrales y pavimentación.

- Laboratorio Clínico: El año 2015 inició sus operaciones este laboratorio, producto de una importante remodelación y adquisición de equipamiento. Este lugar se encuentra ubicado en el pasaje el Bosque N° 600, al costado del Campus San Francisco y a pocos metros del Hospital Regional Dr. Hernán Henríquez Aravena, principal recinto hospitalario de la región. Este laboratorio permite contribuir al desarrollo profesional de los estudiantes y apoyar los sistemas de salud de La Araucanía.

Resultados del periodo

En el siguiente cuadro se presentan los principales indicadores referidos a la infraestructura de la UC Temuco:

Tabla 50. Evolución Infraestructura UC Temuco 2014-2018

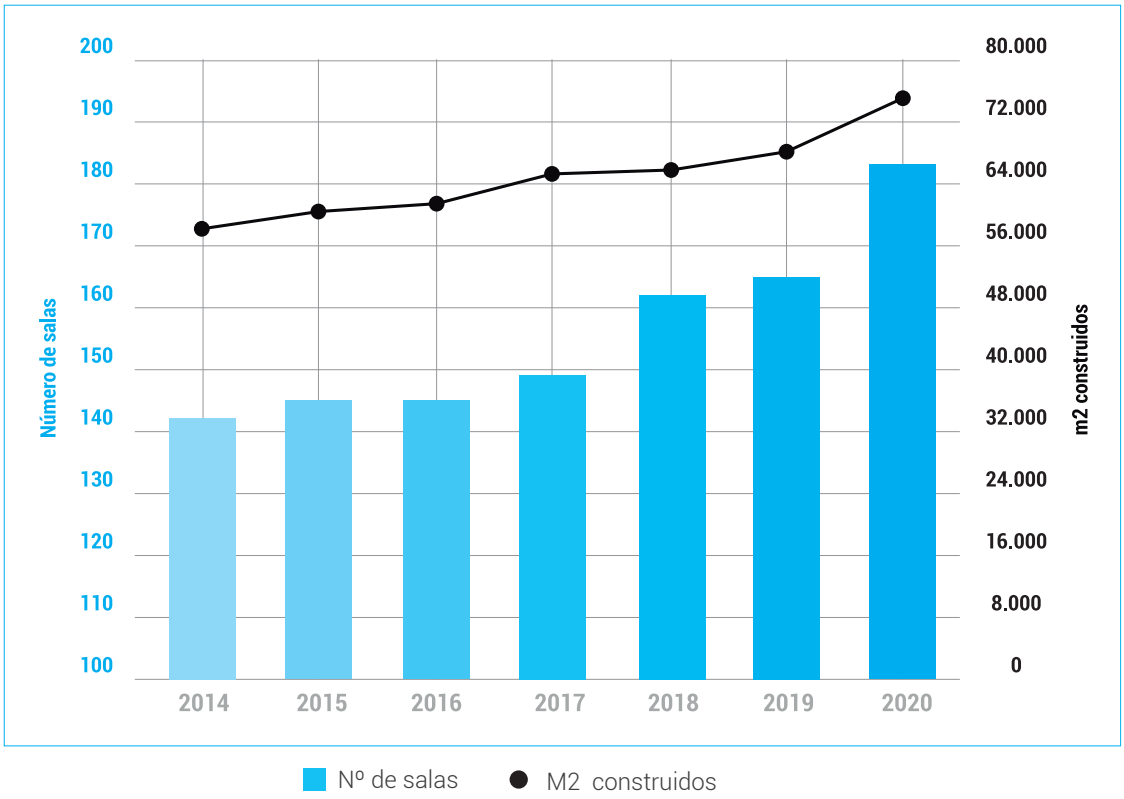
ÍTEM	2014	2018
N° Total de Inmuebles	70	82
Sup. en m2 Terreno	586.275	592.198
Sup. en m2 Construidos	58.188	65.644
Total de m2 de Salas de Clases	9.254	10.793
N° Total de Salas de Clase	142	162
Total de m2 Laboratorios y Talleres	8.578	8.895
N° Total de Laboratorios	131	139

Fuente: *Dirección de Campus y SSGG, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

De la tabla anterior destaca el incremento de 5.923 m2 de superficies de terreno, que está dado por la adquisición de un terreno que tiene 1.269 m2 construidos, muy cercano a los Campus San Juan Pablo II y Dr. Luis Rivas del Canto, el cual permitirá contribuir al crecimiento de los futuros proyectos de infraestructura.

Por otra parte todos los espacios para el desarrollo de las actividades académicas (salas de clases, laboratorios y talleres) muestran aumentos tanto en m2 construidos, como en cantidad. Por ejemplo se puede apreciar un incremento del orden del 13% en superficies construidas y un 14% en cantidad de salas de clases, en comparación con el período anterior.

Figura 66. Crecimiento de salas de clases y m2 construidos. 2014-2020



Fuente: *Dirección de Campus y SSGG, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

El programa de infraestructura planificado proyecta un significativo aumento de la superficie construida (6.900 m2) y salas de clases al año 2020, producto de la entrega del nuevo edificio, ubicado en el campus San Francisco, que actualmente se encuentra en etapa constructiva. También crece la infraestructura el año 2019, con el nuevo edificio (2.500 m2) en el Campus San Juan Pablo II. Sumados ambos proyectos totalizan cerca de 10.000 m2

Finalmente la gráfica muestra un crecimiento sistemático de la infraestructura lo que es consistente con el Plan Maestro y el Plan de Desarrollo Institucional y permite dar adecuado soporte al proyecto universitario.

En la siguiente tabla se presentan el estado de avance de los 3 proyectos estratégicos del portafolio de proyectos de la VRAE asociados a la Dirección de Campus y Servicios Generales, cuyo periodo de ejecución comprende los años 2016 al 2020.

Tabla 51. Proyectos Estratégicos de la Dirección de Campus y SSGG

N° PROYECTO	NOMBRE PROYECTO	OBJETIVO PDI	AVANCE PERÍODO 2016-2020
7	Diseño y ejecución de los proyectos enmarcados en el plan maestro de infraestructura, para la creación de espacios de investigación y el posgrado.	Objetivo Estratégico 6	90%
8	Programa de Estandarización de la Infraestructura en los Campus Universitarios.	Objetivo Estratégico 6	78%
9	Plan de Sustentabilidad Ambiental Campus Universitarios	Objetivo Estratégico 6	79%

Fuente: *Dirección de Campus y SSGG, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

Nuevos Edificios en etapa de construcción

En concordancia con lo indicado en el Plan Maestro de Infraestructura, el Plan de Desarrollo Institucional y los portafolios de proyectos estratégicos, a fines de diciembre 2017 y a principios de febrero 2018, se iniciaron las obras de construcción de 2 nuevos edificios, uno en el Campus San Francisco y otro en Campus San Juan Pablo II. De acuerdo a la programación, el primero estará terminado el 2020 y el segundo estará operativo en el año académico 2019.

Campus San Francisco. Edificio U

Este edificio, que inició su etapa constructiva a fines del año pasado, está proyectado con 6.900 metros cuadrados, viene a cubrir la demanda de desarrollo de la universidad, contempla: 4 pisos, 18 salas de clases, un nuevo casino con capacidad para 800 personas, salas de reuniones, oficinas, servicios higiénicos en todos los niveles, accesibilidad universal y 100 estacionamientos. En resumen, es uno de los edificios más grandes que la Universidad ha construido, con una inversión estimada de 4.900 millones de pesos

Campus San Juan Pablo II: Edificio Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño

Esta obra se inició en el mes de Febrero del 2018, contempla 2.500 metros cuadrados, con 5 pisos, salas de clases, talleres, una sala de estar-estudio, oficinas para académicos y administrativos, salas de reuniones, terraza y un paradero de locomoción colectiva, estimándose la inversión en torno a los 1.800 millones de pesos.

Síntesis evaluativa

En los últimos años la universidad ha incrementado progresivamente el número de estudiantes tanto de pregrado, como posgrado y educación continua. Asimismo, ha evolucionado en su nivel de complejidad realizando cambios en su estructura organizacional para atender al contexto que vive la educación superior en la actualidad. De este modo, la gestión de los recursos materiales para dar soporte al desarrollo institucional se ha visto fuertemente desafiada para responder en forma oportuna y consistente con los lineamientos institucionales, cumpliendo con las exigencias de un proyecto que crece con capacidad.

Los resultados alcanzados en la gestión, son producto de la operacionalización de las políticas y mecanismos institucionales vigentes en la universidad, los que son aplicados en forma sistemática y rigurosa, dando cuenta de la existencia de instrumentos para el aseguramiento de la calidad y autorregulación.

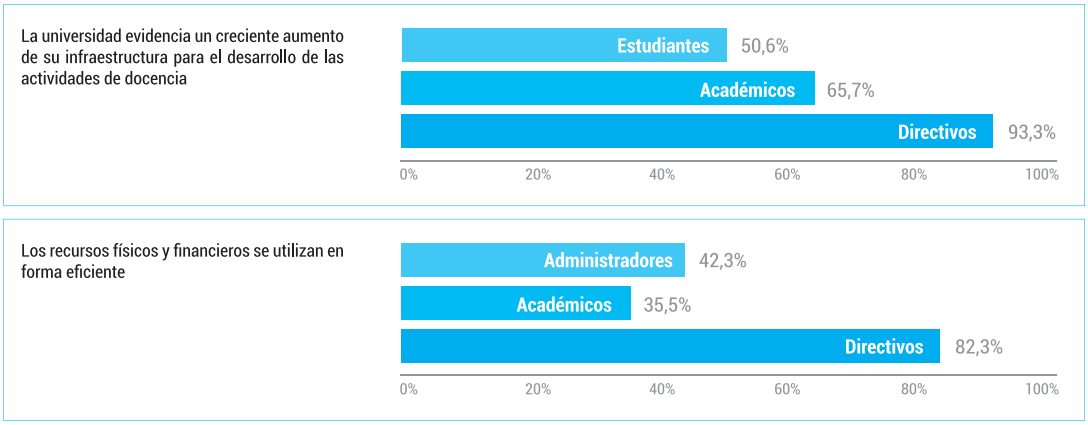
En forma consistente con los objetivos definidos en el Plan de Desarrollo Institucional al 2020, la gestión del capital físico institucional ha seguido los lineamientos estratégicos de la universidad, asegurando espacios de calidad para las diversas funciones académicas y de gestión de la universidad, implementando estándares de calidad en los ambientes institucionales; equilibrando el nivel de desarrollo en los distintos campus universitario y avanzando fuertemente en la disminución de las barreras que dificultan la inclusión de personas en condición de discapacidad.

En relación con los principales indicadores, todos sin excepción presentan mejoras, en especial las superficies de terreno, con un incremento de 5.923 m2 y el crecimiento del orden del 13% en superficies construidas y un 17% de m2 de salas de clases. Asimismo, al 2020 estarán disponibles aproximadamente 10.000 m2 adicionales, por la construcción de 2 nuevos edificios en plena ejecución.

El desarrollo de la universidad ha exigido la construcción de múltiples obras en los distintos campus, demostrando capacidad de generar y administrar proyectos de gran envergadura de modo eficiente, de calidad y a costos comparativamente bajos dentro de instituciones universitarias. No obstante, estos proyectos han generado una alteración significativa de las actividades académicas y estudiantiles de la universidad y, pese a que existe comprensión en que las iniciativas apuntan a un mejoramiento en el mediano plazo, se ha hecho visible en las Jornadas de Evaluación del Área de Gestión[74], que se requiere contar con un mecanismo de comunicación y amortiguación del impacto que generan obras de envergadura en los campus. No obstante lo anterior, los resultados de las encuestas de autoevaluación[75] manifiestan reconocimiento respecto del crecimiento de infraestructura para el desarrollo de la docencia. Un 65,7% de los académicos y un 93,3% de los directivos se manifiestan a favor, en tanto en el caso de estudiantes, el porcentaje asciende a un 50.6%.

Debido a que para la correcta ejecución de ciertas obras, se requieren de tiempos más extensos que los que están disponibles en el periodo de vacaciones y el receso universitario, ha sido necesario proceder al arriendo de espacios externos a la Universidad, de forma de asegurar el normal desarrollo de las actividades académicas. Ello ha generado un ruido importante en torno a la disponibilidad de los espacios para la docencia, no obstante a tratarse de situaciones necesariamente temporales. Lo anterior parece estar a la base de una evaluación desfavorable de parte de académicos y administrativos respecto del uso eficiente de los recursos físicos, ante lo cual respondieron a favor un 35,5% los primeros y un 42,3% los segundos. Como en otras dimensiones la respuesta de los directivos fue superior alcanzando un 82,3%.

Figuras 67 y 68. Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional (Porcentaje de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

En razón de lo anterior, emergen importantes desafíos en la gestión del área:

Generar y aplicar un protocolo de comunicación y socialización: para informar los nuevos proyectos a la comunidad universitaria en general. Además de profundizar la definición y ejecución de medidas generales de mitigación de impacto por la ejecución de los proyectos.

Actualizar permanentemente el Plan Maestro de Infraestructura: en base a las necesidades que van emergiendo en la gestión, entre otras acciones se contempla la construcción y habilitación de nuevos espacios académicos y administrativos para educación continua, en el inmueble adquirido el año 2017 cercano a Campus San Juan Pablo II y Luis Rivas del Canto y nuevos espacios para laboratorios de investigación.

Perfeccionar los mecanismos de aseguramiento de calidad: En el caso del Sistema de gestión de calidad, se encuentra actualmente en desarrollo la etapa de levantamiento de procesos teniendo un informe de avance a diciembre de 2018.

Propiciar una cultura de sustentabilidad ambiental: A partir del levantamiento realizado es necesario aunar esfuerzos, con los estamentos académicos, administrativos y estudiantiles, de tal forma de conservar, proteger y mejorar el medio ambiente.

74: Resultados de las Jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)
75: Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

GESTIÓN DE LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS E INFORMÁTICOS

Propósitos institucionales

La eficiencia y efectividad de los procesos académicos y administrativos de la Universidad, se sostienen en forma sustantiva en base a la disponibilidad y robustez de los sistemas informáticos, redes y comunicaciones, que otorgan calidad y seguridad al almacenamiento y procesamiento de datos para la toma de decisiones institucionales.

El Plan de Desarrollo Institucional al 2020, con posterioridad a su actualización en 2016, define como decisión estratégica para esta área: (i) avanzar a la integración de todos los sistemas por medio de desarrollos internos que permitan operar con agilidad y flexibilidad ante las persistentes demandas; y (ii) potenciar los sistemas de gestión de la información para la toma de decisiones con base en evidencia.

El objetivo específico 6.4 del PDI indica "Fortalecer los sistemas informáticos y las tecnologías de apoyo a las funciones académicas y administrativas, dando concreción al plan maestro de informática para el periodo.". De este modo, define un instrumento central en la implementación de los avances en el área de tecnología e informática el portafolio de proyectos estratégicos de la VRAE, en lo atigente al área de informática de la Universidad, el que es complementado con el Plan Maestro de Informática.

La *Dirección de Informática*[76] dependiente de la Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos tiene como objetivo estratégico el proveer y administrar los servicios tecnológicos y los sistemas informáticos de la UC Temuco. Esto permite el desarrollo de los procesos académicos-administrativos en forma eficiente y cumplir con los objetivos institucionales a nivel global y local.

Para el cumplimiento de estos propósitos, la Dirección de Informática ha estructurado su trabajo en dos subdirecciones:

- Subdirección de Sistemas Informáticos: Subdirección que tiene como principal objetivo el planificar, coordinar y supervisar el desarrollo e implementación de proyectos informáticos orientados al desarrollo de software institucional. Asegurando la entrega eficiente de soluciones informáticas que cubran las necesidades de la Institución y de los usuarios en las áreas que conforman la UC Temuco. La subdirección está conformada por las siguientes áreas:

  - Desarrollo de Sistemas Área Académica: su objetivo es analizar, diseñar, desarrollar, implementar y mantener los sistemas informáticos relativos a procesos académicos de la UC Temuco.

  - Desarrollo de Sistemas Área Administración y Finanzas: su objetivo es analizar, diseñar, desarrollar, implementar y mantener los sistemas informáticos

76: Decreto de Rectoría 82/2016 (Ver Anexo 25)

relativos a procesos administrativos y financieros de la UC Temuco.

- Subdirección de Tecnologías de Información y Comunicación: Subdirección que tiene como principal objetivo el proveer el desarrollo de la infraestructura tecnológica y servicios asociados que requiere la UC Temuco para cumplir con sus objetivos y metas, la conforman las siguientes áreas:

  - Área Administración de Servidores y Comunicaciones: su objetivo es coordinar el área de servidores y comunicaciones con el fin de mantener la continuidad operativa en los servicios de redes y comunicaciones, data center y servidores. Administrar los servidores institucionales manteniendo el resguardo adecuado de la información y provisionando productos y servicios para la comunidad universitaria.

  - Área Soporte Tecnológico: su objetivo es coordinar el área de soporte tecnológico procurando entregar un servicio de soporte preventivo/correctivo a los funcionarios de la UC Temuco en los diferentes procesos administrativos y académicos. Gestionar y coordinar el adecuado funcionamiento de los laboratorios computacionales existentes.

Adicionalmente, cuenta con las siguientes áreas de gestión transversal:

- Administrativa: tiene como principal objetivo realizar labores propias de secretariado y llevar la gestión administrativa de la Dirección.

- Administración Base de Datos: Administrar las Bases de Datos Institucionales en lo que respecta a recuperabilidad, integridad, seguridad, disponibilidad, desempeño y desarrollo.

- Gestión de Calidad: tiene como principal objetivo planear, confeccionar y mantener el sistema de gestión de la calidad de la Dirección de Informática considerando todas las áreas que la conforman, administrando y apoyando en el análisis de los procesos que se llevan a cabo en la Dirección.

- Asistencia Técnica: esta área tiene como objetivo brindar asesoría y asistencia técnica permanente a los usuarios de los sistemas implementados en la UC Temuco y a su vez prestar asistencia respecto a hardware y que pueda ser solucionado en primera línea por esta área o derivado a un especialista.

Desde el año 2017 esta dirección cuenta con una infraestructura definida con espacios comunes para mejorar continuamente la comunicación, recursos y tiempos de respuesta para las necesidades de la institución. Su actual estructura permite un desarrollo efectivo para la implementación y mantención de todos los recursos tecnológicos, junto a un equipo que cuenta con las competencias técnicas y académicas para usar sus conocimientos, compromisos y disponibilidad para dar respuesta a los diversos requerimientos tecnológicos de software y hardware.

Políticas institucionales

Las orientaciones estratégicas en torno al desarrollo de esta área son:

1. Los sistemas y recursos tecnológicos deben ordenar sus prioridades hacia las necesidades de las distintas actividades académicas y administrativas, en base a un plan maestro de informática.

2. La universidad debe avanzar a contar con un sistema informático integrado, que permita dar soporte y armonizar las diferentes variables asociadas a la gestión y a la toma de decisiones.

3. Los desarrollos informáticos se realizarán internamente, permitiendo la flexibilidad y agilidad requerida ante las ingentes demandas, asegurando estándares de calidad y compatibilidad.

Existen normativas internas que controlan los procesos de desarrollo de software y el uso de recursos tecnológicos institucionales entre los que se menciona normativa para compras de bienes tecnológicos institucionales con el objeto de estandarizar y optimizar los recursos tecnológicos, por lo cual se ha establecido un procedimiento que supervisa y autoriza las compras por parte de la Dirección de Informática y a través del área de soporte tecnológico se entrega asesoría a los usuarios enviando cotizaciones y evaluaciones técnicas de productos. Entre las compras que se supervisan podemos señalar las siguientes:

- Servidores: se han limitado la compra de servidores y centralizado los servicios en el Data Center existente, optimizando los recursos tanto físicos como económicos.

- Computadores: se ha estandarizado la compra de equipos computacionales

- Impresoras: se ha optimizado el uso de las impresoras contratando un servicio centralizado esto ha generado un ahorro en uso de insumos.

- Servicios web: se ha implementado un control para que las páginas web queden bajo un mismo dominio (xx.uct.cl).

- Software: se ha restringido el uso y adquisición de software que sean desarrollados por proveedores externos, de esta forma se optimizan los recursos y no se adquieren software que sean incompatibles con los institucionales.

- Licenciamiento de software: se supervisa la adquisición y renovación de licencias de software a nivel institucional.

- Insumos computacionales: se supervisa estas compras para analizar pertinencia y uso de productos tecnológicos.

Actualmente se encuentra en fase de discusión y aprobación la implementación de una política de tecnologías de información y comunicación (TIC) buscando potenciar y reformular las directrices de las tecnologías existentes en la Universidad con una mirada hacia el futuro considerándolas como un pilar fundamental para el quehacer, desarrollo y crecimiento Institucional, reafirmando el compromiso de arraigar el uso de TIC en el desarrollo de sus funciones acorde a las tendencias nacionales e internacionales.

Mecanismos institucionales

Infraestructura tecnológica

En el periodo de evaluación contemplado se han realizado una serie de avances e innovaciones tecnológicas que han marcado hitos relevantes en cuanto al crecimiento de la infraestructura, entre las cuales podemos mencionar la habilitación permanente de espacios con los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo de la docencia, investigación, vinculación y gestión, en coordinación con la Dirección de Campus y Servicios Generales. El reflejo del trabajo integrado se visualiza en la urbanización de las redes de datos, lo que permite ampliar las redes fibra óptica entregando un servicio de enlace a los sistemas y medios de comunicación. Asimismo, se puede mencionar la habilitación de espacios para docentes, administrativos y estudiantes que contempla redes de datos, telefonía, sistemas de proyección multimedia y redes de internet wifi en todos los campus universitarios, lo que permite entregar un servicio de conectividad cercano a 13.000 usuarios.

Por otro lado, se han potenciado las herramientas tecnológicas para el aprendizaje de los estudiantes, manteniendo operativos desde el año 2015 más del 98% de las salas de clases con equipamiento multimedia instalado, lo que permite la utilización de material de apoyo audiovisual para impartir la docencia. Adicionalmente se han habilitado 2 nuevos laboratorios de computación durante el periodo: el laboratorio de arquitectura con capacidad para 26 equipos que poseen software de diseño y altas prestaciones gráficas; y el laboratorio de Geomática diseñado para trabajar con planimetría cartográfica. Finalmente, se habilitó un centro préstamos de recursos tecnológicos con capacidad hasta 250 equipos entre los que cuentan notebook para alumnos y proyectos especiales, proyectores multimedia, tecleras electrónicas, audífonos para clases de idiomas, proyectores de documentos entre otros recursos para la docencia, que permitan al estudiante desarrollar todas sus habilidades.

Entre los servicios que se entregan a los estudiantes, existe una alta demanda de atención de acuerdo a las necesidades de docencia y la comunidad estudiantil, debiendo realizar ajustes en los horarios de laboratorios de computación, disponiendo una atención de lunes a viernes de 08:00 a 21:00 horas en 20 laboratorios, de los cuales 5 han extendido su horario hasta las 23:00 horas en el campus San Francisco. A su vez, en la sala de estudio del campus San Francisco, se ha realizado una ampliación en los horarios de atención con disponibilidad de préstamo de equipos computacionales, siendo éste de lunes a domingo de 9:00am a 1:00 am del día siguiente, totalizando 7.180 horas de atención mensuales disponibles, permitiendo el acceso a un recurso computacional que va en directo beneficio de los estudiantes.

En relación a los servicios de infraestructura tecnológica orientados a la academia podemos mencionar la habilitación continua de espacios destinados a la docencia que contemplan una alta disponibilidad, estandarización y unificación de los servicios de redes de datos wifi e internet, permitiendo al docente disponer del recurso wifi vía autentificación mediante usuario y contraseña de correo electrónico suministrado por la Universidad. Junto a lo anterior, se ha puesto a disposición de los docentes recursos multimedia en cada sala de clases, equipos tecnológicos como tablet, tecleras electrónicas y proyectores digitales de documentos en los centros de préstamo. En el ámbito de la asistencia y apoyo, la dirección entrega un amplio soporte computacional que incluye configuración de equipos computacionales suministrados por sus facultades, habilitación de líneas telefónicas en las respectivas oficinas, servicio de impresión centralizado, asesoría y acompañamiento en compras tecnológicas requeridas evaluando tendencias, características y compatibilidad de las tecnologías existentes en la institución, articulando de este modo toda la experiencia de los docentes con los servicios de tecnologías de

información y comunicación que la universidad les puede suministrar.

Entre los años 2016 y 2017, se formuló, proyectó y ejecutó la construcción de un nuevo Data Center Institucional, proyecto elaborado por el personal de la dirección, logrando contar con un espacio de almacenamiento seguro, construido bajo norma internacional TIER II. El nuevo Data Center no solo permite almacenar los servidores e información institucional, también cuenta con espacio de almacenamiento seguro para proyectos de investigación, garantizando la operatividad y disponibilidad de servidores computacionales. La construcción del Data Center contempló además un traslado físico de los servidores institucionales con el debido resguardo y seguridad de la información contenida en ellos. Proceso que desarrollaron los profesionales de la dirección evidenciando capacidades técnicas y compromiso ante un proyecto institucional altamente crítico y complejo.

Inversión en infraestructura y tecnología

Las principales inversiones tecnológicas realizadas durante el periodo 2014- junio 2018 son las que indican en la siguiente tabla:

Tabla 52. Inversiones en tecnologías periodo 2014 a 2017

ÍTEMS	2014	2015	2016	2017
Computadores (pc, servidores)	$ 217.088.260	$ 252.728.482	$ 350.917.655[77]	$ 194.523.359
Proyectores	$ 55.566.793	$ 54.968.999	$ 19.560.536	$ 28.026.636
Equipos redes de datos (Ethernet y WIFI)	$ 48.678.300	$ 52.938.977	$ 49.070.014	$ 83.607.637
Licencias de Software	$ 45.264.609	$ 85.439.964	$ 130.080.133[78]	$ 85.535.749
Impresoras	$ 10.981.233	$ 7.519.719	$ 12.136.404	$ 21.665.711
Equipos de oficina (teléfonos, scanner, monitores)	$ 56.417.772	$ 34.788.499	$ 4.996.349	$ 21.768.017
Servicios contratados (internet, telefonía, certificados SSL)	$ 26.123.246	$ 30.540.234	$ 36.443.594	$ 53.898.443
Total del periodo	**$460.120.213**	**$518.924.874**	**$603.204.685**	**$489.025.552**

Fuente: *Dirección de Informática, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

De la tabla anterior se puede observar las principales inversiones tecnológicas realizadas por la institución, las cuales son asesoradas y evaluadas por la dirección bajo estándares del área, privilegiando equipamiento compatible que inter-opere con el existente, destacando entre ellas la renovación permanente de los equipos computacionales destinados a los estudiantes, docentes y administrativos; las inversiones realizadas en equipamiento multimedia y equipos de redes y datos que garantizan junto a los servicios contratados de internet , una conexión adecuada para estudiantes, académicos y administrativos.

Respecto de las inversiones de software en modo suscripción o compra de licencia bajo requerimientos académicos de la UC Temuco, anualmente se invierte en promedio aproximadamente $87.000.000 permitiendo a los estudiantes el uso de software estadístico, de diseño, cartográficos, aulas virtuales y todas las herramientas disponibles de ofimática.

Las inversiones realizadas en infraestructura tecnológica desde el año 2014 al 2018 corresponden a $2.274.431.278 para el periodo de evaluación contemplando, que han sido realizadas con fondos provenientes de los presupuestos institucionales y recursos externos que contribuyen al desarrollo del proyecto universitario.

Sistema Informático Integrado Kellun

El Sistema Informático Integrado Kellun, es el sistema que da soporte a la operación de la institución, y provee la información central para el proceso de toma de decisiones. Es el medio por el cual los datos son registrados y almacenados para su posterior explotación. Al ser un sistema integrado abarca todas las áreas de producción universitaria en términos de aquellos procesos transaccionales que permiten el funcionamiento diario de la institución, por lo que se almacena una gran cantidad de datos que luego será

77: Se refleja un aumento en las inversiones con financiamiento externo de proyectos ministeriales.
78: Se refleja un aumento en las inversiones con financiamiento externo de proyectos ministeriales.

integrada en el Sistema de Información Institucional KIMN y también en reportes propios del sistema Kellun, estando estos últimos enfocados en áreas específicas de la operación o procesos internos.

El Sistema "Kellun" que en mapudungun significa "prestar apoyo" se define como una herramienta de inter-operatividad y ayuda a la gestión de las áreas académicas, financieras y administrativas de la Universidad. El diseño y construcción de Kellun ha sido liderado por la Dirección de Informática que cuenta con el conocimiento, capacidad técnica y experiencia en procesos universitarios, abordando el proyecto informático bajo estándares de calidad y aplicando diferentes metodologías de desarrollo de software que garantizan un sistema robusto, confiable, flexible, y que cumple con los desafíos actuales y futuros de la institución.

Al iniciar el proyecto y dado su carácter estratégico y transversal, se realizó un levantamiento de los procesos críticos y áreas prioritarias para la institución, definiendo las etapas de desarrollo en conjunto con la Dirección Superior para la implementación del nuevo sistema, las que a continuación se describen:

1°Etapa: Etapa inicial del proyecto con módulos prioritarios y estructurales, incluyó la construcción de los procesos académicos de pregrado, portal del estudiante, proceso de admisión, área financiera y contratación planta temporal. Durante este periodo también se realizó la construcción de la base de datos institucional, se establecieron normativas para el desarrollo interno del sistema, actualización de aplicaciones, control de calidad y soporte técnico que permitieron obtener un producto implementado consistente con los desafíos planteados.

2°Etapa: Durante la segunda etapa, se construyeron e implementaron los módulos de títulos y grados área pregrado, educación continua, posgrado, nueva versión del portal del estudiante que incluyó estudiantes de educación continua y posgrado. Además, durante esta etapa se realizaron procesos de mejora continua e integración con los módulos que ya estaban en marcha (etapa 1), se implementó el módulo de solicitudes de soporte a las unidades (Tickets), mejorando de esta forma el apoyo y retroalimentación con los usuarios.

3°Etapa: Etapa actual, correspondiente al desarrollo e implementación de nuevos módulos requeridos a ser integrados a Kellun: Evaluación de Desempeño, compromisos actividades académicas, historial académico, programas especiales de titulación, investigación, además se continúa el proceso de mejora continua e integración con los módulos que ya estaban en marcha (etapa 1 y 2).

Las etapas antes descritas se visualizan de acuerdo al siguiente esquema:

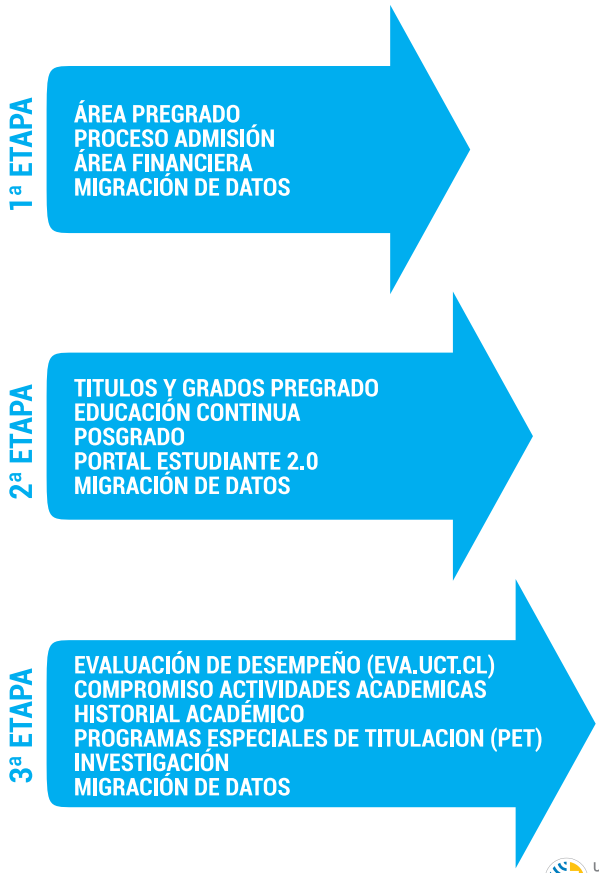


Figura 69.
Etapas de implementación del Sistema Kellún

Fuente: *Dirección de Informática, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

Cabe señalar que todas las etapas de implementación han considerado los siguientes aspectos al formar parte de un sistema informático integrado:

- Proceso de migración de datos desde los antiguos sistemas o fuentes de datos necesarias a la nueva base de datos Institucional, con esto, se obtiene una única fuente de información como pilar central para la toma de decisiones confiable y segura.
- Los módulos que forman parte del sistema informático institucional incorporan la capacidad de comunicación entre otros componentes del sistema y sus procesos, evitando de esta forma la generación de sistemas aislados o distribuidos, reduciendo significativamente la duplicidad de información.
- La integración de nuevos módulos en las diferentes etapas ha requerido que los usuarios involucrados puedan tener una visión más amplia de sus procesos, como resultado de esto, se ha obtenido de manera paulatina un ordenamiento y armonía en los procesos o procedimientos para los usuarios.

Al constituir una prioridad en el desarrollo de la universidad, se han realizado importantes inversiones para contar con un equipo de profesionales calificados para asumir la responsabilidad del desarrollo informático en la institución. Actualmente la Subdirección de Sistemas Informáticos cuenta con un Subdirector y un equipo de nueve ingenieros de sistemas liderados por dos coordinadores de desarrollo correspondientes a las áreas académicas y de administración y finanzas, que poseen una amplia experiencia profesional en relación al funcionamiento de los procesos académicos-administrativos de nuestra Institución.

Adicionalmente, dada la envergadura del proyecto de desarrollo del sistema informático Kellún, desde el año 2014 a la fecha ha sido necesario contar con un equipo de desarrolladores de apoyo al equipo de la planta permanente, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las etapas definidas anteriormente. La inversión económica en este ámbito asciende a $127.681.133 para el periodo, gran parte de estos recursos proviene de presupuesto institucional que evidencia el compromiso de la dirección superior en el proyecto de desarrollo de sistemas informáticos institucionales.

Resultados del periodo

El conjunto de proyectos estratégicos para la Dirección de Informática, pertenecientes al portafolio de proyectos de la Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos, recoge los requerimientos de gestión implicados en el cumplimiento del Plan de Desarrollo y el Plan de Mejoramiento de la Universidad. Dicho portafolio ha otorgado prioridad a los siguientes proyectos:

Tabla 53. Proyectos Estratégicos de la Dirección de Informática

N° PROYECTO	NOMBRE PROYECTO	OBJETIVO PDI	AVANCE PERÍODO 2016-2020
10	Plan Maestro de Informática	Objetivo Estratégico 6	74%
11	Fortalecimiento de los procesos curriculares y estudiantiles de pregrado con sistemas vinculantes entre las áreas Dirección Curricular y Dirección de Admisión y Registro Académico	Objetivo Estratégico 6	85%
12	Integración de los procesos de la Dirección de Educación Continua al Sistema Informático Institucional Kellun	Objetivo Estratégico 6	85%
13	Integración de procesos de la Dirección de Posgrado al Sistema Informático Institucional Kellun	Objetivo Estratégico 6	85%

Fuente: *Dirección de Informática, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

El "Plan Maestro de Informática" describe el diseño y ejecución del documento que contiene las directrices y metas del proyecto institucional en cuanto a requerimientos, tipos y calidad de tecnología, soportes y futuros desarrollos informáticos, capacitaciones para su adecuado uso y además la renovación de infraestructura tecnológica y recursos a corto, mediano y largo plazo[79].

El "Fortalecimiento de los procesos curriculares y estudiantiles de pregrado con sistemas vinculantes entre las áreas Dirección Curricular y Dirección de Admisión y Registro Académico" describe el desarrollo informático del módulo de titulación para estudiantes de pregrado integrado con planes curriculares y la historia académica de cada estudiante, a su vez contempla el enlace con sistema de biblioteca obteniendo en línea información de deuda bibliográfica del estudiante.

79: Plan Maestro de Informática. Dirección de Informática. (Ver Anexo 58)

La "Integración de los procesos de la Dirección de Educación Continua al Sistema Informático Institucional Kellun" describe la implementación de módulos informáticos que automatizan los procesos que realiza la dirección desde el ingreso de un estudiante a un programa hasta su proceso de certificación y titulación.

La "Integración de procesos de la Dirección de Posgrado al Sistema Informático Institucional Kellun" describe la implementación de módulos informáticos para la gestión académica y administrativa de los estudiantes de posgrado.

Durante el inicio de la primera etapa de desarrollo del sistema informático Kellún, se definieron los módulos prioritarios y estructurales con los cuales comenzó a operar el año 2014. A inicios del 2015 se implementa el proceso de Admisión para estudiantes de Pregrado. Sin embargo, una vez finalizada estas etapas se requería avanzar abarcando nuevos desafíos que permitieran ampliar el sistema Kellún a otras áreas de la UC Temuco, integrando así nuevos desarrollos de software para las áreas académica, administrativa y financiera de la institución, todo ello, sin dejar de lado el proceso de mejora continua y mantenciones que los módulos ya existentes demandan una vez implementados.

A continuación, se indican los siguientes avances de acuerdo a las áreas de gestión correspondientes a la segunda y tercera etapa del periodo 2015 – 2018:

Área Académico - Estudiantil

- Módulo de Títulos y Grados para estudiantes de pregrado.
- Sistema de Educación Continua, que incluye desde el registro de un estudiante a un programa determinado, registro de información financiera y procesos académicos incluyendo certificación y titulación.
- Sistema de Posgrado que incluye desde el registro de un estudiante a un programa determinado, registro de información financiera y procesos académicos comprendiendo proceso de titulación.
- Publicaciones que considera el registro de las publicaciones, su validación por parte de la Dirección de Investigación y su enlace con Biblioteca.
- Adaptación del Portal del Estudiante para incorporar educación continua y posgrado.
- Monitoreo Estudiantil, que se enlaza con proceso de registro de notas parciales y asistencia. Solicitud del Estudiante que considera las solicitudes en línea de renuncia, suspensión y reincorporación del estudiante a través del portal del estudiante.
- Reserva de horas para asistente social desde el portal del estudiante, considerando su administración desde la Dirección de Bienestar Estudiantil.
- Módulo de causales de eliminación, considera cambios en el reglamento del estudiante.
- Se realiza proceso de ajuste en sistemas informático Institucional Kellun para incorporar requerimiento de Gratuidad.

Área Administrativa y Financiera

- Facturación Electrónica
- Laboratorio Clínico, que considera el registro de ingresos por concepto de atención clínica y su consecuente registro contable y presupuestario.
- Contratación planta temporal integrado a Sistema Informático Institucional Kellun.
- Mejoramiento y fortalecimiento de módulos financieros en Sistema Informático Institucional Kellun de la primera etapa.
    - Contable
    - Presupuestario
    - Adquisiciones y Pagos
    - Honorarios pagos únicos
- Evaluación de Desempeño para planta administrativa que contempla las etapas del proceso, definición de metas, reuniones de progreso, evaluación y apelación, a su vez considera informes de gestión para la Dirección de Desarrollo de Personas.

Integración con otros sistemas

El desarrollo propio institucional genera nuevos desafíos de integración y actualización permanente con aplicaciones nuevas tantos de desarrollo propio como ya instalado y arraigado en la Universidad.

Entre los sistemas externos integrados a Kellun podemos mencionar:

- Se han incluido en módulos de inscripción de cursos y titulación la integración con el sistema de Biblioteca Aleph, permitiendo así obtener información y realizar validaciones en línea de respecto de prés-

tamos y deudas de Biblioteca, la cual es requerida para los procesos académicos de los estudiantes.

- Nueva versión de Moodle 3.2 integrado a sistema Informático Institucional Kellun permitiendo así la disponibilidad de los cursos, inscripciones, docentes y estudiantes, en una plataforma e-Learning que cumple con los estándares requeridos para la entrega de contenidos y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Avances en módulo centralización de remuneraciones integrada con plataforma Payroll y Kellun Financiero contable.

Los sistemas antes mencionados se encuentran en ambiente productivo y en revisión permanente para garantizar su funcionalidad y operatividad. Cabe señalar además que con la creación y puesta en marcha de los sistemas, se ha privilegiado la integración e inter operatividad tanto en los procesos universitarios como en los procesos de desarrollo del sistema Kellun.

En tanto, algunos avances en el ámbito de infraestructura tecnológica, son los siguientes:
1. Creciente infraestructura de redes de datos y comunicaciones que contribuyen al desarrollo y crecimiento de la UC Temuco.

2. Renovación de la central telefónica institucional con tecnología full IP y capacidad de crecimiento de hasta un 40% más que la central anterior.

3. Habilitación de una construcción que alberga la central de comunicaciones concentrando servicios de proveedores de internet, enlaces de datos y nodos de conexión.

4. Negociaciones periódicas con los proveedores de los enlaces de datos con salida a Internet lo que se ha visto reflejado en aumentos de 70/30 MB (megabytes de navegación nacional /internacional) a 400/400 MB en el enlace utilizado por los alumnos y de 100/30 MB a 1024/1024 MB (un giga de navegación nacional / internacional) en el enlace de docentes y administrativos

5. Renovación del 100% de los dispositivos Access point de navegación WIFI, reemplazando 238 dispositivos con tecnología IEEE 802.11gn a tecnología IEEE 802.11ac obteniendo mejores prestaciones en cuanto velocidad de navegación, estabilidad, seguridad en las conexiones.

Tabla 54. Resumen Indicadores tecnológicos periodo 2014 a 2018

ÍTEMS	2014	2015	2016	2017	06/2018
Cantidad computadores disponibles a estudiantes	736	736	795	842	842
Laboratorios de Computación	23	24	25	25	25
Cobertura Inalámbrica (interior edificios, salas de estar, oficinas)	92%	92%	95%	95%	95%
Cobertura Inalámbrica (salas de clases)	75%	75%	80%	80%	90%
Cantidad de alumnos conectados por WIFI (promedio x hora pick)	2200	4560	7255	8745	8745
% de Salas de Clases con Proyector Multimedia	95%	98%	98%	98%	100% [80]
Ancho de Banda (Nacional/Internacional) en Mbps	170/60	350/200	350/200	600/500	1400/1400

Fuente: *Dirección de Informática, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

De la tabla anterior podemos destacar como los indicadores más relevantes del periodo:

- El aumento de 106 equipos computacionales disponibles en laboratorios para estudiantes y docencia.

- El aumento exponencial del ancho de banda para navegaciones de internet siendo un 700% más que al inicio del periodo de evaluación, considerando que la UC Temuco es la primera universidad regional de la Zona Macro Sur que cuenta con un enlace de 1GB de velocidad de navegación.

- Acorde a los indicadores de coberturas de redes WIFI se ha logrado entregar un servicio de conectividad a 8.745 usuarios, 6.545 más que en el año 2014.

- Respecto a los proyectores en sala de clases para el año 2018 se ha obtenido el 100% de las salas con este tipo de recurso multimedia.

80: Se garantiza un 100% de salas con proyector multimedia, sin embargo, debido al crecimiento y habilitación de nuevos espacios esta cifra puede cambiar temporalmente mientras se habilitan los nuevos equipos multimedia en salas.

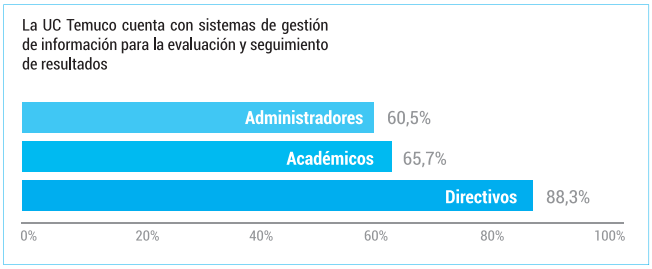
Síntesis evaluativa

Durante el periodo de 2014-2018 la UC Temuco ha fortalecido sus sistemas informáticos, en particular el sistema informático integrado Kellún formulado gracias a la decisión institucional de generar desarrollos informáticos propios, lo que ha permitido integrar distintos sistemas que permanecían aislados facilitando el enlace e integración de información relevante para la toma de decisiones con una visión amplia y global respecto a los sistemas académicos, administrativos y financieros. El desarrollo interno ha propiciado mecanismos más ágiles para desarrollar nuevos reportes enfocados en la toma de decisiones y a la medida de quienes serán los destinatarios finales.

El desarrollo de los sistemas, entonces, ha respondido a las prioridades estratégicas de la institución, siguiendo la programación establecida en la agenda directiva y en el Portafolio de Proyectos de la VRAE, permitiendo contar con una base de datos institucional integrada y un sistema que da soporte a la operación de las principales funciones institucionales. Todo lo anterior da cuenta de la existencia y aplicación efectiva de mecanismos de autorregulación y aseguramiento de la calidad con que se gestiona el área.

Estos avances han sido relevados en las Jornadas de Evaluación del Área de Gestión[81], en que directivos, académicos y administrativos manifestaron su valoración al sistema integrado de gestión, reemplazando al anterior sistema ERP conocido como Magix, que no era amigable al usuario, no era integrado y carecía de diversas funcionalidades, sin opción de contar con soporte directo o local, y no se adaptaba a los procesos universitarios. Lo anterior es parte de la valoración de la institución hacia los sistemas de información para la evaluación y seguimiento de resultados, expresada en el 88,3% de los directivos, el 65,7% de los académicos y el 60,5% de los administrativos que participaron en las encuestas de autoevaluación.[82]

Figura 70. Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional
(Porcentade de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Las decisiones anteriores permitieron -en opinión de los participantes- contar con información confiable, oportuna y de calidad, y con sistemas que se ajustaban a los requerimientos de las áreas especializadas. No obstante, la agenda priorizada con que se han abordado los desarrollos institucionales genera un margen de postergación a algunas necesidades que permanecen rezagadas, lo que es reconocido como un desafío en las jornadas.

Derivado de lo anterior, un desafío de esta área es mejorar los mecanismos de comunicación hacia la comunidad universitaria respecto de los proyectos en ejecución y logros realizados por la Dirección de Informática, que permitan mantener a los usuarios en conocimiento de los avances tecnológicos tanto de plataformas informáticas como de infraestructura, esto ayudará a conocer de mejor forma el rol, procesos y trabajos que realiza la Dirección;

Asimismo, se aprecia la necesidad de reforzar el proceso de capacitaciones a usuarios en el uso del sistema informático Kellún, para retroalimentar las funcionalidades del sistema, obteniendo con esto un mejor aprovechamiento del mismo.

Adicionalmente, se destaca el crecimiento sostenido en infraestructura tecnológica para el soporte de los procesos académicos-administrativos, que dan sustento a las funciones sustanciales de la institución. Parte de ello se refleja por ejemplo en: (1) el aumento de 106 equipos computacionales disponibles en laboratorios para estudiantes y docencia; (2) el aumento exponencial del ancho de banda para navegaciones de internet, posicionando a la universidad como la primera universidad regional de la zona macro sur que cuenta con un enlace de 1GB de velocidad de navegación; y (3) el avance en la disponibilidad de proyectores en salas de clases, alcanzado al año 2018 un 100% de cobertura, considerando la infraestructura existente.

Finalmente, como un importante avance en esta área se destaca la implementación del nuevo Data Center Institucional, diseñado y formulado bajo normas internacionales que garantizan el continuo operativo de los servicios informáticos con más del 99,7% anual según norma TIER II existente para este tipo de recintos. En el primer año de funcionamiento del Data Center se ha obtenido una disponibilidad y operatividad del 100%, este logro es compartido por toda la comunidad universitaria quienes pueden disponer de las plataformas y sistemas informáticos en todo momento y cuando sean requeridos.

En conclusión, todo el esfuerzo y compromiso institucional en gestión informática está centrado en la mejora continua de los procesos académicos-administrativos en beneficio de la comunidad universitaria.

81: Resultados de las Jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)
82: Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

EVALUACIÓN GENERAL DEL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

En el periodo de gestión que va desde la acreditación anterior hasta el presente, la universidad ha debido enfrentar importantes desafíos, que derivan de las mayores exigencias de su proyecto académico-institucional, así como los importantes cambios que han operado en el sistema de educación superior a raíz de las transformaciones asociadas a la gratuidad y a los demás componentes de la reforma a la educación superior, recientemente aprobada.

En los distintos ámbitos de la gestión institucional, se han realizado ajustes y correcciones a los objetivos, políticas, instrumentos, procedimientos e indicadores, en razón del nuevo escenario de desarrollo de la institución, evidenciando la capacidad institucional de autorregular su gestión hacia el mejoramiento permanente y la obtención de resultados.

De este modo, las transformaciones operadas en la estructura organizacional durante este periodo se han ajustado a los nuevos desafíos institucionales y le han permitido consolidar el rol institucional en el sistema como un referente en la formación inclusiva de profesionales, en un marco de aseguramiento de la calidad, del mismo modo que le ha permitido evidenciar mejores resultados en su producción académica, confirmando su posición entre las universidades con el área de investigación acreditada. Es importante mencionar que la inclusión formativa y la investigación con ajuste y pertinencia al contexto, han sido definiciones centrales del sello institucional, de modo que es visible la consistencia existente entre los propósitos institucionales y tales decisiones.

Es necesario fortalecer la socialización de los diagnósticos institucionales como fundamento de los cambios operados en la institución, así como los resultados de su implementación en un marco de retroalimentación, rendición de cuenta y transparencia en la gestión. Asimismo, se requiere ampliar la base de participación a los distintos actores, de modo de procesar adecuadamente las diferentes expectativas y visiones existentes sobre el desarrollo de la universidad. Lo anterior, sin dejar de considerar que la universidad se ha dado autónomamente un gobierno institucional que centra sus procesos decisionales en la operación regular de los cuerpos colegiados, contando en su interior con mecanismos de representación.

El gobierno universitario ha demostrado capacidad para monitorear y diagnosticar los cambios en el entorno interno y externo, ajustando su planificación en base a estos nuevos lineamientos y generando una estrategia efectiva para distribuir, monitorear y concretar los compromisos asumidos en los diferentes instrumentos que utiliza para su gestión. Destaca la existencia de un sistema de información institucional que facilita el seguimiento de los compromisos institucionales en forma transparente y provee la información necesaria para evaluar los desempeños en los diferentes niveles institucionales.

Se debe generar una estrategia que permita superar las dificultades de articulación al momento de definir las responsabilidades compartidas entre distintas unidades en el marco de los portafolios de proyectos y

avanzar en una mayor endogeneidad en el seguimiento de los proyectos de la planificación al interior de las propias Facultades.

Las políticas y mecanismos institucionales para el aseguramiento de la calidad operan en forma sistemática y están distribuidas en los diferentes niveles y funciones institucionales. La propia planificación institucional actúa como columna vertebral de este sistema interno de calidad articulando las diferentes instancias de evaluación de la marcha institucional. No obstante, la comunidad académica percibe un funcionamiento fragmentado y parcial de los mecanismos, sin que se haya realizado una socialización adecuada de la política de calidad.

En el ámbito del desarrollo de las personas, incluyendo a directivos, académicos, profesionales, administrativos, personal técnico y auxiliares, la universidad ha implementado políticas que resguardan su dotación, evaluación y desarrollo en forma consistente con el sello institucional, los objetivos estratégicos de la universidad y la legislación laboral vigente. Esta gestión ha estado marcada por una lógica de calidad operacional y mejoramiento permanente, que le ha valido la aprobación de parte de la comunidad institucional.

La gestión del cuerpo académico se ha orientado a proveer las capacidades institucionales para enfrentar una etapa de desarrollo fuertemente marcada por el mayor volumen y complejidad de las funciones académicas de la universidad. Actualmente, la institución cuenta con una planta de mayor envergadura y calificación para atender equilibradamente los desafíos de la formación amplísima de profesionales, la investigación, el posgrado y la vinculación con el entorno. Del mismo modo, los instrumentos que regulan la categorización y evaluación del desempeño, se ajustan a las exigencias actuales de la universidad y promueven el mejoramiento permanente de la productividad académica, aún cuando sus efectos deben ser evaluados a un mayor plazo de implementación.

En el actual contexto de la educación superior regional, con fuertes desequilibrios en términos de remuneraciones y acceso a recursos respecto de otras regiones centrales, generar mecanismos para retener a los académicos con buen desempeño y una estrategia para fidelizar a un núcleo estable de docentes part-time comprometidos con el proyecto institucional, son desafíos presentes en la gestión, que requieren una perspectiva en distintos plazos, comenzando desde ya. Para ello es fundamental, evaluar nuevas estrategias y aquellas que se han implementado con anterioridad, como los convenios de desempeño, analizando su escalamiento.

En el ámbito de las finanzas, la universidad ha demostrado su capacidad para realizar un uso eficiente y estratégico de su estructura financiera para responder a las exigencias crecientes del proyecto institucional. En este sentido, el monitoreo permanente de los indicadores financieros desde el ápice directivo, junto con una estrategia de gestión responsable, le ha valido a la institución la capacidad de desenvolverse en contextos restrictivos y de alta incertidumbre, permitiéndole concretar las inversiones para su desarrollo.

Los cambios derivados de la implementación de la actual reforma educacional sugieren nuevas restricciones, especialmente por concepto de la gratuidad que grava a las instituciones acogidas con importantes exigencias para subsidiar la implementación de los beneficios estudiantiles por pérdida. Ello supone anticipar los efectos de estas políticas en el tiempo y provisionar los recursos para morigerar sus efectos. No obstante, aun bajo la hipótesis de incertidumbre que suponen las nuevas normas, la institución está relativamente bien preparada para enfrentar las restricciones económicas que supone la entrada en vigencia plena de las nuevas normas de financiamiento.

La infraestructura y los recursos materiales se han gestionado en el marco de la implementación de un plan maestro que define las prioridades, siguiendo los lineamientos del proyecto institucional, el que es revisado en forma constante con el equipo de gobierno. Este plan maestro ha permitido asegurar la disponibilidad de espacios y recursos para el desarrollo de la docencia de pre y posgrado; para cubrir las necesidades de los estudiantes; y para el desarrollo de la investigación. Asimismo, ha permitido avanzar en equilibrar los estándares para el desarrollo de los diferentes campus de la universidad y en disminuir las barreras al acceso y movilidad de personas en situación de discapacidad.

Es necesario acompañar a la gestión de proyectos de infraestructura de cierto volumen, con un plan de mitigación de impactos en la comunidad y una estrategia comunicacional que mantenga informada a la comunidad de los objetivos, plazos y recomendaciones asociados a las intervenciones.

El sistema informático Kellún, formulado gracias a la decisión institucional de generar desarrollos informáticos propios, ha permitido contar con una base de datos institucional integrada y un sistema que da soporte a la operación de las principales funciones institucionales. Esta decisión ha posibilitado acceder a información confiable, oportuna y de calidad, con sistemas que se ajustan a los requerimientos de las áreas especializadas. Asimismo, se ha constatado

como una fortaleza institucional el contar con un Data Center, formulado siguiendo normas y estándares internacionales definidos para ello, que le otorga operatividad a los sistemas y servicios informáticos de la universidad, en un marco de seguridad y estabilidad.

Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

1. La Universidad demuestra capacidad para realizar los ajustes a su organización en respuesta a las demandas de su entorno, siendo estas modificaciones pertinentes a la necesidad de una estructura organizacional de mayor conexión con su identidad, más eficaz en su operación y con mayor grado de profesionalización en su gestión.

2. Las decisiones sobre la estructura y organización han generado mayores capacidades para atender a la complejidad del proyecto académico y para responder a las nuevas demandas y desafíos derivados de la reforma educacional y las necesidades del territorio.

3. La universidad ha mostrado capacidad de avanzar en los proyectos estratégicos que se ha propuesto en el marco de su planificación institucional.

4. La estrategia de planificación en base a portafolios ha facilitado la instalación de un proceso de gestión y seguimiento de los compromisos en forma sistemática en los distintos niveles, permitiendo efectuar ajustes oportunos a la planificación.

5. La planificación institucional está al centro de los procesos de aseguramiento de la calidad de la universidad, contando además con un sistema de información institucional que da soporte al proceso y permite rendir cuenta pública de su avance.

6. Existen definiciones, políticas y mecanismos institucionales asociados a la calidad, las que se encuentren en sincronía con los propósitos y valores institucionales, siendo posible verificar su aplicación en diferentes instancias de evaluación para las distintas áreas de gestión de la institución.

7. El sistema de información institucional Kimn, ha permitido fortalecer la gestión, proveyendo información de calidad a una cada vez mayor cantidad de unidades que desarrollan la función de análisis institucional en la organización y que, por tanto, demandan datos de mejor calidad, mayores opciones de trabajo con los datos y una mayor autonomía operacional en el ejercicio de sus funciones analíticas.

8. La universidad ha demostrado capacidad para operacionalizar las políticas en el ámbito del desarrollo de las personas, en todos los niveles institucionales, por medio de reglamentos y mecanismos que se aplican formal y sistemáticamente, lo que le ha permitido contar con académicos, profesionales, administrativos y directivos con las competencias necesarias para desarrollar su proyecto institucional.

9. La reglamentación que regula la dotación, jerarquización, evaluación y desarrollo de la planta académica ofrece un marco definido y conocido por el cuerpo académico, que promueve el mejoramiento de su productividad y el ejercicio de la docencia.

10. Las modificaciones de las que ha sido objeto dicha normativa y sus instrumentos en el último tiempo han sido consistentes con las definiciones institucionales de avanzar a un desarrollo académico de mayor complejidad, buscando resguardar los equilibrios en las distintas funciones académicas.

11. La estrategia de Convenios de Desempeño Individual ha resultado efectiva y bien valorada por la comunidad académica, tanto para el fortalecimiento de la investigación como de la docencia, dando realce a la producción intelectual en materia de formación y focalizando la labor académica en una gestión basada en el mejoramiento permanente del desempeño.

12. La evaluación del desempeño del personal no académico, así como de los equipos directivos, han permitido reforzar las capacidades institucionales para conducir y apoyar el desarrollo del proyecto institucional, que avanza en tamaño y complejidad, dando cumplimiento a los compromisos estratégicos planteados en el Plan de Desarrollo Institucional y el Plan de Mejoramiento de la acreditación.

13. La universidad ha demostrado la capacidad de adaptarse a los cambios en las políticas públicas que han afectado a las instituciones de Educación Superior del país, sin dejar de cumplir con las metas comprometidas en el Plan de Desarrollo Institucional, las cuales han exigido a la institución el uso eficiente y estratégico de su estructura financiera.

14. El seguimiento permanente de indicadores financieros fijados por el Honorable Consejo Superior junto con una gestión institucional responsable ha permitido a la institución evidenciar mejoras sostenidas en el ámbito financiero de la universidad.

15. Los resultados alcanzados en la gestión de los recursos materiales, son producto de la operacionalización de las políticas y mecanismos

institucionales vigentes en la universidad, los que son aplicados en forma sistemática y rigurosa, dando cuenta de la existencia de instrumentos para el aseguramiento de la calidad y autorregulación.

16. El Plan Maestro de Infraestructura ha posibilitado la gestión del capital físico institucional, ha seguido los lineamientos estratégicos de la universidad, asegurando espacios de calidad para las diversas funciones académicas y de gestión de la universidad, implementando estándares de calidad en los ambientes institucionales; equilibrando el nivel de desarrollo en los distintos campus universitario y avanzando fuertemente en la disminución de las barreras que dificultan la inclusión de personas en condición de discapacidad.

17. El desarrollo de los sistemas ha respondido a las prioridades estratégicas de la institución, siguiendo la programación establecida en el Portafolio de Proyectos de la VRAE, permitiendo contar con una base de datos institucional integrada y un sistema que da soporte a la operación de las principales funciones institucionales.

18. La implementación del nuevo Data Center Institucional, diseñado y formulado bajo normas internacionales que garantizan el continuo operativo de los servicios informáticos. En el primer año de funcionamiento del Data Center se ha obtenido una disponibilidad y operatividad del 100%, permitiendo a los funcionarios disponer de las plataformas y sistemas informáticos en todo momento y cuando sean requeridos.

Debilidades

1. Es necesario socializar permanentemente los diagnósticos y análisis institucionales que fundamentan los cambios en la gestión, organización y estructura de la universidad, así como dar a conocer los resultados de la implementación de dichos cambios en un marco de retroalimentación, rendición de cuenta y transparencia hacia la comunidad universitaria.

2. Se requiere ampliar la base de participación a los distintos actores institucionales y cautelar los mecanismos de comunicación y participación por parte de las instancias colegiadas en todos los niveles institucionales hacia las bases académicas, de modo de procesar adecuadamente las diferentes expectativas y visiones existentes sobre el desarrollo de la universidad.

3. Los cambios implementados en la organización se han efectuado sin un adecuado proceso de seguimiento a su ejecución, ni una estrategia adecuada de comunicación hacia la comunidad, que permita disminuir los niveles de incomodidad o resistencia.

4. El monitoreo de los portafolios de proyectos es predominantemente centralizado, siendo necesario avanzar a una mayor internalización de esta actividad en los sistemas de gestión de las facultades. Asimismo, se requiere reforzar la articulación directiva en el marco de las corresponsabilidades de distintas unidades en los proyectos en implementación.

5. Las metas y resultados esperados en la planificación no han sido lo suficientemente acordados con las facultades, respondiendo más bien al cumplimiento agregado de compromisos institucionales en el marco de los Convenios de Desempeño y otros instrumentos.

6. La comunidad percibe las distintas acciones de la política de calidad en forma aislada y no como parte de una política institucional, lo que exige un mayor esfuerzo en la socialización de la Política Institucional.

7. La reforma a la educación superior, especialmente los cambios en el sistema de aseguramiento de la calidad, plantean la necesidad de avanzar a la instalación de un sistema interno de aseguramiento de la calidad, que incluya la totalidad de las funciones institucionales más allá de lo exigido por la acreditación.

8. La universidad enfrenta el desafío de incrementar los instrumentos para retener a los académicos productivos ante un escenario regional y nacional altamente competitivo, de modo de no afectar el desarrollo de los proyectos académicos en curso.

9. Se debe reforzar el trabajo de un grupo estable de docentes por honorarios comprometidos con el desarrollo de los programas académicos, propiciando estrategias de fidelización y desarrollo institucional para estos docentes.

10. Los procesos de evaluación del desempeño de la planta no académica y del personal directivo no se han traducido aún en programas de formación, reconocimiento y desarrollo en base al mérito que permitan incentivar el mejoramiento permanente de las competencias.

11. Los cambios derivados de la implementación de la actual reforma sugieren nuevas restricciones económicas, especialmente por concepto de la gratuidad. Ello supone anticipar los efectos de estas políticas en el tiempo y provisionar los recursos para morigerar sus efectos.

12. Resulta una necesidad lograr comunicar en forma periódica y efectiva hacia toda la comunidad universitaria el quehacer del área financiera de la institución y los fundamentos de la priorización y distribución de los recursos.

13. Es un desafío institucional mejorar los mecanismos de comunicación hacia la comunidad universitaria respecto de los proyectos en ejecución y logros realizados por la Dirección de Informática, que permitan mantener a los usuarios en conocimiento de los avances tecnológicos de la universidad, así como los próximos proyectos en carpeta.

14. Los proyectos de gran volumen en infraestructura han generado una alteración de las actividades académicas y estudiantiles de la universidad y, pese a que existe comprensión en que las iniciativas apuntan a un mejoramiento en el mediano plazo, se ha hecho visible la necesidad de contar con un mecanismo de comunicación y amortiguación del impacto que generan obras de envergadura en los campus.

CAPÍTULO IV

ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO

BIBLIOTECA CAMPUS SAN JUAN PABLO II

CAPÍTULO IV

ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO

PROPÓSITOS, OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN DE LA DOCENCIA

Propósitos institucionales

La Universidad Católica de Temuco cuenta con un conjunto de políticas y mecanismos que permiten disponer y organizar sus capacidades materiales y medios académicos necesarios para entregar a sus estudiantes una sólida formación disciplinaria, profesional y personal, inspirada en los valores del humanismo cristiano. Estas políticas y propósitos institucionales, en torno a los cuales se desarrolla la docencia se encuentran consignados en tres documentos que rigen el quehacer institucional en este ámbito:

Primero, el documento "Ser y Quehacer de la Universidad Católica de Temuco. Marco inspirador y principios orientadores de la Universidad Católica de Temuco" (Anexo 18), el cual busca integrar los rasgos de la actividad académica con las orientaciones del magisterio de la Iglesia y que, a través de los principios orientadores allí definidos, la institución se compromete con una docencia de calidad que incorpora la capacidad de conducir a la comprensión de la propia profesión como vocación de servicio, en particular a los más desprotegidos de la sociedad.

Desde una visión cristiana del hombre y la sociedad, una docencia de calidad aspira a la formación integral, es decir "el desarrollo de competencias personales y profesionales que den cuenta de todas las dimensiones del ser persona"[83]. Con el propósito de dar una señal de concreción de los principios institucionales declarados en este marco inspirador, se definieron las líneas de acción propias del área de docencia: a) Inclusión y equidad, implementando un conjunto de medidas que permiten igualar las oportunidades de acceso, permanencia y logro a estudiantes provenientes especialmente de las comunas con mayores índices de vulnerabilidad; b) formación identitaria, asegurando oportunidades educativas para la formación en diversidad, ética y servicio en todos los estudiantes; c) proceso formativo, cautelando que las metodologías de enseñanza se orienten a la calidad e integralidad; y d) perfil docente, cuidando que junto a capacidades disciplinarias y pedagógicas, los docentes desarrollen su labor en coherencia con los principios valóricos de la Universidad.

Segundo, el Modelo Educativo de la Universidad Católica de Temuco (Anexo 4), implementado a partir del año 2009, busca "responder con efectividad y responsabilidad a las transformaciones que experimenta la educación superior, en especial, el acelerado crecimiento en la cantidad de estudiantes, con el consecuente incremento en la heterogeneidad del alumnado, masivo y diverso, proveniente de los primeros tres quintiles, que cuenta con menos competencias académicas formales y con un frágil capital escolar". Es en este contexto que se diseña e implementa el Modelo Educativo, transitando desde el paradigma de la transmisión y reproducción del conocimiento, a uno centrado en la formación por competencias y aprendizaje significativo que desarrolle

83: Documento Ser y Quehacer de la Universidad Católica. Marco inspirador y principios orientadores de la UC Temuco. Vice Gran Cancillería (Ver Anexo 18)

capacidades de saber hacer, saber ser y saber convivir; que permitan generar oportunidades curriculares y metodológicas efectivas a los estudiantes, de modo que desarrollen competencias habilitantes y genéricas para enfrentar con éxito los estudios universitarios, al tiempo que desarrollen sus competencias profesionales.

Tercero, el Plan de Desarrollo Institucional al 2020 ajustado en 2016 (Anexo 2) el cual recoge las aspiraciones institucionales y directrices generales para este período. Específicamente la misión institucional consigna "la formación amplísima de profesionales" como una de las funciones sustantivas y aspiración fundacional de la Universidad. El desarrollo de la actividad docente "se funda en un modelo educativo humanista cristiano que ofrece una sólida formación académica y ética a sus estudiantes, futuros profesionales dispuestos a servir y construir una sociedad más justa, desarrollada y solidaria"[84]. Considerando los propósitos institucionales y el contexto al que responde nuestro quehacer académico, el plan define en su primer objetivo estratégico: "Consolidar la calidad de la docencia pasando a una segunda fase del modelo educativo con foco en la ampliación, diversificación y articulación en un continuo educativo, incrementando las competencias formativas de los profesores y generando nuevas capacidades de gestión de la docencia". A partir del año 2016 y acorde a los avances y modificaciones propias del desarrollo de la Universidad, los objetivos específicos relativos al ámbito de la docencia se adecuaron a las necesidades de ésta, estableciendo algunas modificaciones al Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020. Dichas modificaciones y la incorporación de dos nuevos objetivos específicos que conciernen al ámbito académico quedaron establecidos de la siguiente manera:

Original 2010	Ajuste 2016
Articular los planes de estudios en un continuo educativo, mediante itinerarios formativos flexibles.	Favorecer el tránsito estudiantil en un continuo educativo, mediante itinerarios formativos flexibles que integren curricularmente los niveles técnicos, profesionales y de posgrado, y faciliten el reconocimiento de los aprendizajes previos
Diseñar e implementar un proyecto de formación técnica, dirigido a jóvenes y trabajadores.	Consolidar el proyecto institucional de formación técnica, dirigido a jóvenes y trabajadores.
Crear e instalar la Escuela de Profesionales dirigida a adultos que buscan terminar su formación universitaria o perfeccionar y fortalecer sus competencias profesionales.	Ampliar las opciones de especialización del capital humano regional por medio del fortalecimiento y ampliación de los programas de educación continua.
Evaluar la ampliación de la actual oferta de carreras y licenciaturas, de tal modo de actualizarla y ampliarla en contexto con las demandas sociales, culturales, profesionales, laborales y productivas.	Cautelar que los programas académicos respondan a las demandas sociales, educativas, culturales, profesionales, laborales y productivas de la región, en concordancia con la Misión Institucional y la legislación educacional, mediante la actualización y el ajuste de la oferta académica.
Incrementar el aprendizaje efectivo de los estudiantes a través de la consolidación del centro de desarrollo e innovación de la docencia, con énfasis en el perfeccionamiento de profesores y ayudantes.	Mejorar la calidad de la docencia a través del fortalecimiento de las unidades de apoyo académico, con énfasis en el perfeccionamiento docente, la innovación y el uso de tecnologías, en un trabajo articulado con las facultades.
Implementar criterios, estándares y normas para la gestión de recursos didácticos, tecnológicos y espacios físicos que permitan el logro del aprendizaje efectivo de los estudiantes de acuerdo a las nuevas exigencias de calidad.	Incrementar el aprendizaje efectivo de los estudiantes a través de la implementación de criterios, estándares y normas para la gestión de recursos didácticos, tecnológicos y espacios físicos, de acuerdo a las nuevas exigencias de calidad.

Asimismo, los dos nuevos objetivos específicos que se incorporan son los siguientes:

- Fortalecer los mecanismos y protocolos de acompañamiento, monitoreo y evaluación periódica de los planes de estudio, las estrategias docente y la formación práctica de los estudiantes, con miras al aseguramiento de los estándares de calidad de los procesos formativos.
- Optimizar e integrar los sistemas informáticos para la gestión docente, cautelando la eficiencia de su operación.

84: Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020 (Ver Anexo 2)

Tanto la gestión de las Facultades como de las diferentes Direcciones de la Vicerrectoría Académica abordan tales objetivos en sus respectivos planes de mejora, los cuales se operacionalizaron a través de los Portafolios de Proyectos Estratégicos.

Estas políticas y propósitos institucionales, en torno a los cuales se desarrolla la docencia, son reconocidos por directivos, académicos y administrativos, quienes declaran en las encuestas de autoevaluación[85], estar en un 84,3% "de acuerdo" o "muy de acuerdo" en que los propósitos y objetivos de la UC Temuco son claros y precisos, lo que se corrobora en las jornadas de reflexión del Área de Gestión y de Docencia[86], cuyas conclusiones establecen reconocimiento respecto de que "la universidad cuenta con propósitos." y que estos "están claramente definidos"; destacando, además, que "se aprecia consistencia y concreción del sello en acciones institucionales". Así también, se puede establecer que la UC Temuco, cuenta con mecanismos para asegurar la coherencia entre los propósitos institucionales y el proceso formativo que oferta, según lo declarado por directivos, académicos y egresados, quienes manifestaron estar "de acuerdo" y "muy de acuerdo" en el 93,3%, 72% y 64,2%, respectivamente.

Respecto al sello católico que la Universidad declara y que se describe en el documento "Ser y Quehacer de la Universidad Católica de Temuco" los resultados de las encuestas aplicadas a funcionarios y estudiantes, dan cuenta que éste es reconocido como un elemento que permea la gestión y la formación, estando de acuerdo con la afirmación: "La Universidad se preocupa de imprimir en su gestión el sello católico institucional que la caracteriza". Un 88,2% en el caso de Directivos, un 71,5% en el caso de Académicos, un 71,3% en el caso de Administrativos y un 60,5% en el caso de los estudiantes. De la misma forma, en las Jornadas del Área de Docencia y del Área de Gestión, los estudiantes declaran que "el sello católico está presente, especialmente en la línea de formación humanista cristiana", transversal a toda la oferta formativa institucional, en tanto la comunidad de funcionarios y directivos lo reconoce como un elemento que "impacta en los procesos formativos y el enfoque de trabajo en docencia", asociados el modelo educativo y los programas de inclusión, constituyéndose en un "factor diferenciador respecto de otras instituciones", afirmación compartida por empleadores, quienes declaran en las encuestas de autoevaluación estar de acuerdo y muy de acuerdo, en un 72,3%, que los egresados evidencian el sello institucional.

Sello Formativo

El sello institucional de la formación académica de la UC Temuco proviene de los planteamientos de la visión y misión institucional, y en particular del documento Ser y Quehacer de la Universidad Católica.[87] Respecto del ámbito de la docencia, en dicho documento se afirma que:

"Nuestro compromiso con la docencia de calidad incorpora sustancialmente la capacidad de conducir a la comprensión de la propia profesión como vocación de servicio, en particular a los más desprotegidos de la sociedad, en el contexto de una cultura de la solidaridad. Una docencia de calidad, desde la visión cristiana del ser humano, de la vida y de la sociedad, que busca la humanización integral, es decir, el desarrollo de competencias personales y profesionales que den cuenta de todas las dimensiones del ser persona."

Las tres notas que desde su origen marcan la historia de la UC Temuco: su carácter académico, su inspiración católica y su compromiso público y regional, se combinan con los cuatro principios orientadores del Ser y Quehacer, a saber: Construir comunidad, Cultivar el diálogo, Participar en la misión evangelizadora de la Iglesia, y Vivir la opción por los pobres en una actitud inclusiva y plural. En los últimos años, lo anterior se traduce en las siguientes tres dimensiones que determinan el sello formativo:

1. Formación identitaria: Actuación ética y Respeto y Valoración de la Diversidad son dos competencias genéricas denominadas "identitarias", es decir, deben estar presentes en todos los planes de estudio y desarrollarse hasta el tercer nivel de dominio mediante múltiples actividades curriculares. Asimismo, en los planes de estudio se incluye actividades obligatorias y optativas de formación general, aquí llamada formación humanista cristiana, que se articula con las actividades de formación propias de la disciplina y la profesión. Sus líneas de acción, fundadas en la antropología cristiana, permiten a los estudiantes encontrarse con la realidad regional y discernir sus problemáticas socioculturales. Todo ello da cuenta de la inspiración humanista cristiana, un eje del Modelo Educativo UC Temuco (ver apartado Modelo Educativo Institucional).

2. Inclusión y equidad: Como respuesta a las características del medio sociocultural al que sirve la Universidad, se implementan un conjunto de medidas y programas que, en el marco del sistema de educación superior chileno, permiten igualar las oportunidades de acceso, permanencia y logro

85: Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)
86: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)
87: Documento Ser y Quehacer de la Universidad Católica. Marco inspirador y principios orientadores de la UC Temuco. Vice Gran Cancillería (Ver Anexo 18)

en sus programas de pregrado a estudiantes con dificultades socioeconómicas y con talento académico, provenientes especialmente de las comunas con mayores índices de vulnerabilidad.

3. Interculturalidad: Durante el último período de evaluación, la Universidad ha avanzado progresivamente en reconocer la dimensión intercultural como elemento que permea de manera transversal al quehacer institucional, particularmente en el ámbito académico. Muestra de ello es la creación de la Comisión de Interculturalidad de Rectoría, la institucionalización de prácticas culturales mapuches al interior de la Universidad y la reciente creación del doctorado en Estudios Interculturales.

Dados los alcances y crecimiento que han tenido estas dos últimas líneas, serán abordadas in extenso en el apartado Acceso inclusivo, Acompañamiento Académico e Interculturalidad.

La Dirección de Formación Humanista Cristiana (DFHC) es la unidad encargada de las iniciativas que contribuyen a plasmar los principios orientadores de la filosofía institucional en el ámbito de la docencia. Las acciones de la Dirección de Formación Humanista Cristiana se enmarcan en cinco dimensiones principales:

1. Perfil docente: Apoyo a las actividades de formación para académicos desde la perspectiva de la identidad institucional. Las actividades desarrolladas han versado sobre competencias genéricas, Aprendizaje Servicio, Derechos Humanos, e Interculturalidad.

2. Diseño curricular: En coordinación con la Dirección de Desarrollo Curricular, se brinda apoyo a las unidades académicas para definir, implementar y evaluar la inspiración humanista cristiana en sus programas formativos.

3. Competencias genéricas: Seguimiento, evaluación y difusión de las acciones y resultados vinculados al desarrollo de estas competencias, con particular énfasis en las competencias genéricas identitarias: Actuación ética y Respeto y Valoración de la Diversidad.

4. Ambiente formativo: Se refiere a las condiciones del entorno que favorecen aprendizajes significativos vinculados al sello institucional. Actividades de difusión, coordinación con la Dirección de Integración para la Identidad, Dirección de Extensión, Dirección General Estudiantil, Comisión Institucional de Interculturalidad, entre otras.

5. Programas Formativos: Se refiere a los tres programas principales mediante los cuales se implementa curricularmente el sello formativo. La propuesta vigente se describe en detalle en el Cuaderno de Docencia N° 2 (Ver Anexo 67). La siguiente tabla muestra los ejes y objetivos formulados para cada programa:

Tabla 55. Programas de Formación Humanista Cristiana

PROGRAMA	EJE	OBJETIVO
Formación ético-cristiana	Competencia genérica identitaria de Actuación ética.	Fortalecer el proyecto educativo propio de la misión institucional mediante la oferta de oportunidades de educación integral que abren espacios de desarrollo de la dimensión religiosa de la experiencia humana, diálogo razón y fe (interdisciplinariedad) y reflexión ética de la realidad.
Formación para la diversidad	Competencia genérica identitaria de Respeto y Valoración de la diversidad.	Contribuir, mediante la reflexión interdisciplinar y la interacción entre estudiantes de distintas carreras, a que los estudiantes descubran y vivencien que las diferencias de todo tipo (económicas, religiosas, de género, étnicas y de capacidades) enriquecen la convivencia.
Formación para el servicio socio comunitario	Vocación de servicio propia de toda profesión según la identidad institucional.	Fortalecer la formación para el servicio que potencie el compromiso social y ciudadano en el quehacer profesional de los futuros egresados de la UC Temuco, mediante la incorporación al currículum de estrategias de vínculo Universidad – Sociedad Regional.

Fuente: *Dirección de Formación Humanista Cristiana, Vicerrectoría Académica*

Los principales hitos y/o avances en torno al sello formativo se sintetizan a continuación:

Actualización de las Competencias Genéricas: Proceso participativo de evaluación y reflexión académica, que permitió actualizar la definición operacional de cada una de las diez competencias genéricas del Modelo Educativo e incorporar criterios de evaluación. Dicho trabajo se publicó en el Cuaderno de Docencia N°3 Competencias genéricas para la formación de profesionales integrales (Anexo 67).

Renovación de la Formación humanista cristiana en los planes de estudio: Actualización curricular del 84% de las carreras, que permite articular la formación disciplinaria con los tres nuevos programas de la formación humanista cristiana. En las carreras de la Facultad Técnica, esto ha significado que se dictan cursos (Persona, Comunión y Servicio; Ética del Trabajo) adecuados a las características propias de los estudiantes de dicha Facultad. En las carreras profesionales son seis cursos más las actividades de Servicio Socio-comunitario. La implementación del Programa de Formación Ético-Cristiana ha significado la creación de 24 nuevos cursos electivos de Antropología Cristiana y 8 cursos electivos Teológicos. En total, el año 2017 se ofrecieron en promedio 64 secciones de cursos electivos de este programa cada semestre.

Otro elemento, especialmente vinculado a la formación para la diversidad, ha sido la institucionalización de *Certificados Académicos*[88]. Desde entonces, se han inscrito 239 estudiantes en alguno de los siguientes Certificados: Desarrollo local, territorialidad e interculturalidad; Ciudadanía y Derechos Humanos; Rakizuam egu kimün/ Pensamiento y Conocimiento Mapuche; Teología y sociedad; Filosofía de la Persona. Se espera para fines del 2018 los primeros 20 estudiantes en completar su programa. En las jornadas de autoevaluación[89], los Jefes de Carrera destacan "la línea del humanismo cristiano (..) está bien definida como sello de la institución, además de existir documentos orientadores". La descripción del proceso de Renovación de la Formación Humanista Cristiana, aprobada el 2014 e implementada progresivamente a partir de 2015, quedó plasmada en el Cuaderno de Docencia N°2, publicado en 2016 (Ver Anexo 67).

Aprendizaje Servicio (AS): Esta estrategia viene implementándose desde 2012. En el presente período se logró la definición de un sistema de gestión de Aprendizaje Servicio, modelo que cuenta con cinco fases de implementación, a cargo de los Jefes de Carrera, y tres procesos transversales cuya responsabilidad recae en la Dirección de Formación Humanista Cristiana. Cada una de las cinco fases: (1) Conformación de equipo de carrera, (2) Análisis curricular, (3) Experiencia piloto, (4) Rediseño curricular, y (5) Consolidación, se marca con hitos claves que se cumplen mediante acciones particulares que dan cuenta del logro de los objetivos y que se expresan en evidencias concretas. Los tres procesos transversales a cargo de la Dirección de Formación Humanista Cristiana corresponden a la capacitación docente, la asesoría y seguimiento, y la evaluación de conjunto. El año 2017 se logró un importante escalamiento del programa de servicio socio comunitario, 52 de los 54 programas que imparte la Universidad formalizaron la constitución del equipo de trabajo y los cursos que en cada itinerario formativo incorporarían la estrategia de Aprendizaje Servicio (fase 1 y 2). Asimismo, al año 2017 existen 36 carreras que ya han implementado actividades de Aprendizaje Servicio en algunos cursos (fase 3).

Fortalecimiento de las estrategias de acompañamiento con enfoque intercultural: Como se detalla en el apartado Acceso Inclusivo, Acompañamiento Académico e Interculturalidad, la Universidad ha profundizado en el enfoque intercultural de su ambiente formativo. Una de las estrategias para ello ha sido el programa *Inakejufe*, un plan de capacitación de ayudantes y tutores académicos que realizan acompañamientos. En esta capacitación, que se desarrolla en la ruka como un espacio tradicional de aprendizaje para el pueblo mapuche y mediante la metodología tradicional del *güxamkan*, se exploran contenidos y competencias básicas de comunicación intercultural. Además, desde 2017 las encuestas de caracterización de estudiantes novatos incorporan variables de prácticas socioculturales mapuche. Complementariamente, es importante señalar que dos Planes de Mejoramiento desarrollados con fondos ministeriales (UCT1404 y UCT1795) han tenido como objetivos centrales el fortalecimiento de la experiencia educativa de estudiantes mapuche y el robustecimiento de la dimensión intercultural en los procesos formativo-curriculares y la gestión socio-académica, en particular de la lengua, contribuyendo así al mejoramiento de las relaciones interétnicas en la región.

Las acciones emprendidas en torno a este ámbito han sido sistemáticas y sostenidas en el tiempo, de modo que es posible dilucidar una trayectoria de decisiones institucionales en torno al sello formativo, que la sitúa como una preocupación significativa y central en el proyecto educativo permanente de la universidad.

En el proceso de consulta, los distintos actores de la comunidad expresan conformidad con el sello institucional. Un 60,5% de los estudiantes que respondieron la encuesta[90], están de acuerdo con que

88 Resolución Vicerrectoría Académica 15/2017 (Ver Anexo 59).
89 Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)
90 Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

la Universidad se preocupa de imprimir en su gestión el sello católico institucional que la caracteriza. Asimismo, un 73% en promedio de directivos, académicos, profesores part-time y egresados opina que la universidad cuenta con mecanismos para asegurar la coherencia entre propósitos institucionales y el proceso formativo. En las jornadas realizadas con directivos de Facultad y Jefes de Carrera[91] se afirmó que "El sello está encarnando en diversas acciones institucionales, no es solo una simple declaración".

Considerando que la promoción del sello formativo constituye una meta permanente de la institución, es posible identificar algunos desafíos específicos:

Consolidar la estrategia de Aprendizaje Servicio: Los avances de la implementación escalonada de Aprendizaje Servicio en la Universidad ya fueron descritos. Con todo, aún no es posible evaluar el impacto que la estrategia ha tenido, tanto en la formación para el servicio sociocomunitario de los estudiantes como para el vínculo Universidad-Sociedad. Se hace necesario validar el modelo de gestión de Aprendizaje Servicio, consolidar las fases 4 y 5 del mismo, difundir y clarificar aspectos del programa de servicio socio comunitario entre docentes y estudiantes de todas las carreras, y publicar los resultados de los aportes de esta estrategia a los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como los vínculos interdependientes entre disciplina, desempeños e intercambios mutuamente influyentes.

Fortalecer el Programa de Formación para la Diversidad: es necesario implementar una estrategia de evaluación y satisfacción de estudiantes de cursos electivos para la diversidad (y también de los electivos del programa de formación ético cristiana), así como crear nuevos certificados académicos y virtualizar algunos cursos electivos para la diversidad para ampliar las posibilidades de los estudiantes y potenciar el vínculo de la Universidad con el entorno regional.

Robustecer el enfoque de interculturalidad: la importancia que el enfoque intercultural ha ganado en la sociedad y en la institución hace necesario asegurar su incorporación curricular en los planes de estudio. Para ello es indispensable contar con un plan de formación en mapuche kimün e interculturalidad para docentes de las diferentes plantas y categorías, así como realizar ajustes curriculares a los planes de estudios, en una lógica de focalización de carreras y escalamiento progresivo, vinculado al proyecto de educación superior regional UCT1795. Asimismo, se debe potenciar el Certificado Académico Rakizuam egu kimün. Todo lo anterior sienta las bases para la formalización de un cuarto Programa de Formación Humanista Cristiana que, articulado con los ya existentes, proyecte institucionalmente el enfoque de interculturalidad y reconocimiento del mapuche kimün. Reconociendo que el enfoque de interculturalidad trasciende la dimensión étnico-mapuche, es necesario abrirse a abordar también otras dimensiones tales como migrantes o disidencia sexual.

Trayectoria formativa y continuo educativo

Para dar respuesta a las orientaciones definidas en los propósitos y objetivos anteriormente señalados, la Universidad ha trabajado en la estructuración de una trayectoria formativa bajo la modalidad de un continuo educativo. Dicho trabajo está contenido en el documento "Marco de cualificaciones UC Temuco. Una contribución al aprendizaje a lo largo de la vida en un marco de equidad" (Anexo 60), publicado el año 2016, el cual recoge los esfuerzos institucionales por avanzar en esta línea, en sintonía con la elaboración del Marco Nacional de Cualificaciones, lo cual ha permitido dar una estructura armónica a los diferentes niveles formativos que tiene la Universidad y responder así a uno de los objetivos señalados en el Portafolio de Proyectos Estratégicos de la Vicerrectoría Académica[92].

Entendido como una estructura, el marco referencial para el continuo educativo institucional está compuesto por 3 ciclos formativos (I, II y III) en conformidad con lo señalado en el marco europeo, es decir, cada uno de los ciclos se constituye en una etapa intermedia dentro de una secuencia de etapas de formación, que permite al estudiante progresar en su trayectoria formativa conforme a sus intereses y capacidades. Desde una mirada de la educación continua y permanente, se concibe un ciclo entonces como una etapa que, ligada a otras, permite una formación integral y el desarrollo por niveles de las competencias científicas, tecnológicas, socioculturales, comunicativas y profesionales del estudiante[93]. Dichos ciclos contemplan: Ciclo I, que considera el Bachiller como programa de articulación y los niveles formativos Técnico y Profesional; Ciclo II, que contiene el nivel formativo de magíster; y Ciclo III, que considera el nivel formativo de doctorado.

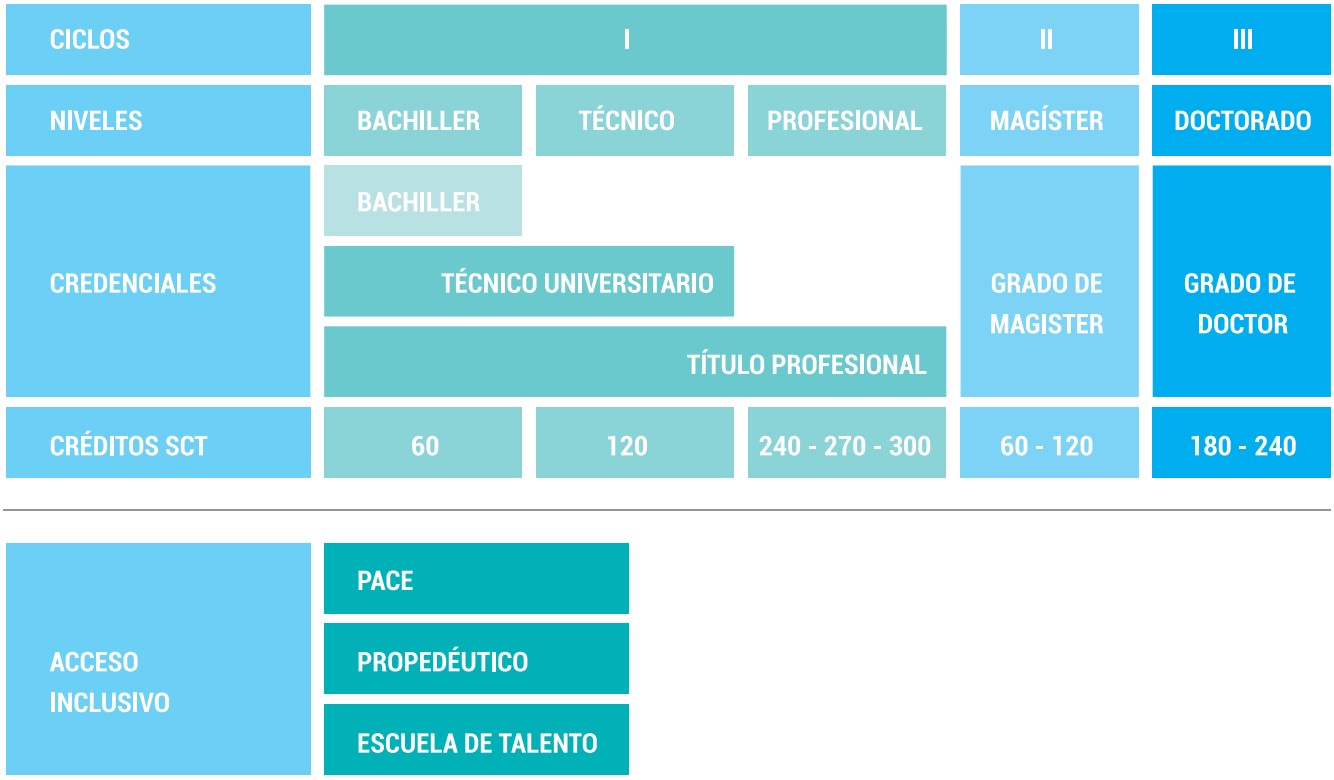
Desde esta perspectiva, es importante considerar que en la oferta formativa de pregrado de la Universidad, los programas académicos conducen a un título técnico profesional, a un título profesional y/o a la obtención del grado de licenciado. En cuanto a la formación de posgrado, se ofrecen programas de magíster y doctorado; entre los primeros, los hay de carácter profesional y académico, en tanto que el doctorado se imparte con carácter académico. La Universidad cuenta además con un programa de Bachiller en Ciencias y

91 Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)
92 Proyectos Estratégicos UC Temuco (Ver Anexo 35)
93 Marco de Cualificaciones de la UC Temuco (Ver Anexo 60)

Humanidades que culmina con una certificación de competencias, habilitante para continuar estudios superiores al interior de la Universidad. Así, esta estructura pretende explicitar en cada caso los resultados de aprendizaje esperados conforme a los descriptores de nivel. De este modo, se podrán establecer diversos itinerarios y certificar o dar cuenta del logro de estos resultados, facilitando la transferencia y el reconocimiento de créditos académicos SCT-Chile.

Los ciclos I, II y III antes indicados contienen cinco niveles de cualificación: Se incluye en estos niveles uno inicial llamado "Cero" (0), que participa del proceso de articulación de modo distinto a los demás niveles, ya que el programa de Bachiller de la UC Temuco es esencialmente de fortalecimiento de competencias disciplinares y vocacional, por lo que tiene una portabilidad limitada, pues el principal objetivo es asegurar un nivel de aprendizajes acorde al perfil de ingreso de la UC Temuco. Este Nivel Cero ofrece a los estudiantes preparación en gestión personal y en conocimientos y competencias básicas que aseguren los conocimientos previos que exige el perfil de ingreso de esta casa de estudios, además de dar la oportunidad de inscribirse en tres cursos de la carrera de su elección que, si son aprobados, son posteriormente reconocidos.

Figura 71. Estructura Marco Institucional de Cualificaciones



Fuente: *Marco de Cualificaciones UC Temuco*

Los niveles y descriptores contenidos en los ciclos antes señalados, se describen a continuación:

Nivel 0: El Bachiller de la UC Temuco desarrolla integralmente sus competencias académicas básicas y genéricas que le permiten continuar su formación hacia una carrera técnica o profesional. Corresponde a formación en competencias básicas (60 créditos SCT-Chile) y conduce a una certificación de competencias. Puede reconocer créditos SCT en formación técnico-profesional o profesional conforme al desempeño del estudiante.

Nivel 1: El técnico profesional de la UC Temuco gestiona procesos específicos que responden a demandas de contextos laborales adaptando, transfiriendo e innovando un conjunto definido de recursos teóricos, prácticos, tecnológicos y actitudinales. Este considera una formación de 120 créditos SCT-Chile y conduce a la credencial de Técnico Universitario.

Nivel 2: El licenciado de la UC Temuco se desempeña en una disciplina específica con responsabilidad y pertinencia, integrando fundamentos conceptuales, metodológicos y procedimentales y procesos básicos

de investigación. El profesional actúa con autonomía en la resolución de problemas y desempeña tareas específicas de su profesión para lo cual domina saberes de distinta naturaleza que conforman su campo disciplinar. Considera formación de 270 a 300 créditos SCT-Chile y entrega una credencial profesional. Este nivel incorpora el grado de Licenciatura (240 créditos SCT-Chile), que puede tener carácter intermedio o terminal.

Nivel 3: El magíster de la UC Temuco genera procesos de investigación o actualiza e innova la práctica laboral, profundizando una línea formativa académica o profesional, explorando nuevos conocimientos por medio de la investigación o integrando el diálogo de su área disciplinar con otras. Considera una formación de 60 a 120 créditos SCT-Chile y entrega una credencial de grado de Magíster, que puede tener carácter profesional o académico.

Nivel 4: El doctor de la UC Temuco genera conocimientos avanzados en procesos de investigación teórica y/o aplicada que aportan a una comunidad científica y a la sociedad, aplicando con responsabilidad ética métodos de investigación validados e innovadores. Considera una formación de 180 a 240 créditos SCT-Chile y entrega una credencial de grado de Doctor.

La implementación de este marco referencial del continuo educativo ha permitido fortalecer el tránsito estudiantil por los diferentes niveles formativos con los que cuenta la Universidad, ajustando curricularmente sus propuestas formativas y particularmente ha visibilizado una estructura flexible que articula la oferta formativa institucional. Esto es reconocido por la comunidad universitaria[94], quienes destacan como un avance institucional la "instalación y formalización" de este marco; lo que se concretiza en procesos de instalación para la articulación de los diversos niveles, como se puede visualizar en lo declarado por los participantes de la jornada de reflexión en el área de docencia, quienes plantean que la universidad ha avanzado en el desarrollo de "procedimientos institucionales para la articulación desde el nivel técnico al pregrado", la consolidación del bachiller como "una estrategia apropiada para la articulación efectiva -incluyendo nivelación y tránsito- y el impulso del desarrollo de programas de posgrado como base para la articulación"; respecto de este último, los actores consultados consideran que es necesario avanzar en el establecimiento de normas que estandaricen los "procesos de articulación desde el pregrado al posgrado" en la institución.

Estructura y organización de la docencia

La docencia constituye una de las funciones de mayor importancia de la Universidad, cuya organización y gestión está situada bajo el liderazgo de la Vicerrectoría Académica. Esto es corroborado por los diversos actores –Directivos, Académicos, Docentes Part-Time, Egresados y Empleadores-, quienes reconocen que la docencia es una actividad significativa del quehacer universitario, evidenciando estar muy de acuerdo o de acuerdo en un promedio de 84% con esta declaración[95].

La labor de docencia se desarrolla fundamentalmente al interior de las nueve facultades que integran la Universidad y los 54 programas académicos de pregrado que imparten. Los lineamientos, definiciones y estándares para el desarrollo de una docencia de calidad son provistos por la Vicerrectoría Académica y las diversas Direcciones que alberga.

Vicerrectoría Académica

La Vicerrectoría Académica es la instancia -al interior del área académica- encargada de liderar y supervisar las políticas, la producción y los procesos de gestión académica, de acuerdo con la misión y los planes institucionales. Asimismo, es responsable de la puesta en práctica del Plan de Desarrollo Institucional en lo referido a las áreas de docencia, desarrollo estudiantil e inclusión y acompañamiento académico. Se encarga de regular y proponer las actividades del sistema de bibliotecas, de los procesos académicos, de admisión y registro académico de los estudiantes y del programa de Bachiller en Ciencias y Humanidades. Adicionalmente, su labor se articula en tres grandes Direcciones Generales que dan soporte al desarrollo de las políticas, mecanismos y estándares asociados a la docencia de la institución y las operaciones que las sustentan.

En función de lo anterior, al alero de la Vicerrectoría Académica se encuentran diferentes direcciones, unidades y programas que trabajan coordinadamente para responder a los requerimientos de la docencia de pregrado:

Dirección General de Docencia: Es el organismo responsable del diseño, la implementación y evaluación de los procesos curriculares y de la reflexión sobre la práctica e innovación docente en la Universidad. Es dirigida por el Director General de Docencia. La Dirección General de Docencia lidera la implementación del Modelo Educativo de la Universidad a través de políticas de desarrollo de la docencia y de los docentes, acogiendo las iniciativas y requerimientos de las carreras y su cuerpo académico. Construye e implementa, junto a las unidades académicas, estándares y procedimientos que impulsen una docencia de calidad para fortalecer la formación personal, académica y profesional de los estudiantes. Debe también impulsar, supervisar y evaluar los planes de estudio llevados adelante por las diversas

94 Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)
95 Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

carreras de pregrado. Está compuesta por las siguientes unidades:

- Dirección de Gestión y Evaluación de la Docencia, encargada de diseñar e implementar mecanismos y protocolos de monitoreo y evaluación de la calidad de los procesos de gestión docente, en particular mediante la implementación de la Encuesta de Opinión del Desempeño Docente y del proyecto de Evaluación Docente en 360 grados.

- Dirección de Desarrollo Curricular, encargada de velar por la calidad de los planes de estudio de pregrado, lo que abarca procesos de creación, evaluación, rediseño, ajuste y normalización curricular, de acuerdo al Modelo Educativo de la UC Temuco. Asimismo, asegura el control y seguimiento de la programación académica de pregrado, y brinda soporte y asesoría a las unidades académicas e institucionales para garantizar calidad en los procesos formativos desde un enfoque de mejora continua.

- Dirección de Tecnologías Educativas, es la unidad encargada de diseñar e implementar las directrices institucionales para el fortalecimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje a través de la incorporación y uso sistemático de las TIC. En ese sentido, es responsable del diseño, operación y mejora de los servicios vinculados a la formación de docentes en el uso de TIC, al apoyo en procesos de implementación de innovaciones con recursos pedagógicos mediados por TIC y la creación de recursos tecnológicos para prácticas específicas. De igual forma está a cargo de facilitar los recursos educativos tecnológicos que apoyen los procesos de enseñanza y aprendizaje, tanto de docentes como de estudiantes, ya sea en modalidad presencial o a distancia, así como apoyar otras ofertas formativas de la UC Temuco mediadas por tecnologías.

- Centro de Desarrollo e Innovación de la Docencia, responsable de la formación de docentes y ayudantes para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Trabaja con programas de apoyo y servicios diferenciados (micro-talleres, módulos de autoformación, jornadas de inducción, Diplomado en Docencia Universitaria, Comunidades de Aprendizaje, transformación de cursos) para lograr que los académicos y ayudantes alcancen desempeños destacados en su docencia en el marco del Perfil Docente de la Universidad y de las orientaciones de funcionamiento del Colegio de Ayudantes.

- Dirección de Formación Humanista Cristiana, cuya labor fue descrita previamente en el título "Sello formativo" del presente apartado.

Además, la Dirección General de Docencia funciona en estrecho vínculo con el Consejo de Docencia, organismo colegiado que de acuerdo al Reglamento de Dirección Superior (Anexo 3) es el encargado de asegurar y mejorar la calidad de los procesos y sistemas aplicados en la formación de los estudiantes, de articular las carreras, proponer y dar seguimiento a los estándares, sistemas y procedimientos que mejoren la pedagogía universitaria y la calidad en la atención de los estudiantes. Este Consejo está compuesto por el Director General de Docencia, quien lo preside, el Director General Estudiantil, el Director General de Inclusión y Acompañamiento Académico, los Jefes de Carrera, y representantes de los estudiantes.

Dirección General Estudiantil: Es el organismo responsable de favorecer el desarrollo y la formación de los estudiantes, entregando soporte en los siguientes ámbitos: (i) aspectos socioeconómicos a través de la gestión de los beneficios estudiantiles, (ii) oportunidades de desarrollo personal, capital social y cultural. Es dirigida por el Director General Estudiantil y está conformada por la Dirección de Bienestar Estudiantil y la Dirección de Vida Universitaria.

Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico: Organismo encargado de diseñar, dirigir, promover y evaluar el desarrollo de los programas de acceso inclusivo con los que cuenta o pudiere llegar a contar la Universidad. Le corresponde velar por los procesos académicos de los estudiantes, coordinar acciones en conjunto con unidades académicas, Dirección General de Docencia y Dirección General Estudiantil, difundir y articular los programas con el medio regional y nacional y representar a la Universidad ante la Red UNESCO de Propedéuticos. Es dirigida por el Director General de Inclusión y Acompañamiento Académico, y se encuentra compuesta por las siguientes unidades: Dirección de Acceso Inclusivo, Dirección de Acompañamiento Académico y Socioemocional, Área de Control de Gestión y el Centro de Recursos Tecnológicos Inclusivos.

Dirección de Procesos Académicos: Es el organismo encargado de asegurar las condiciones para el correcto desarrollo de la carrera académica. Es dirigida por el Director de Procesos Académicos.

Dirección de Admisión y Registros Académicos: Es el organismo encargado de velar por el cumplimiento de la normativa estudiantil. Es dirigida por el Director de Admisión y Registros Académicos y está compuesta por las siguientes áreas: Admisión y Matrícula, Registros Académicos y Títulos y/o Grados.

Dirección de Sistema de Bibliotecas: Es el organismo

encargado de gestionar la información para apoyar a la docencia, a la investigación, extensión y la autogestión del estudiante. La Dirección de Sistema de Bibliotecas tiene como objetivo facilitar el acceso, la difusión de los recursos de información disponibles en su acervo y colaborar en los procesos de creación del conocimiento, a fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la Universidad. Es liderada por el Director de Sistema de Bibliotecas y está conformada por las siguientes áreas/ unidades: Gestión y desarrollo de colecciones, Procesos técnicos de recursos bibliográficos, Circulación y atención de público, y Referencia y tecnologías de la información.

Programa de Bachiller en Ciencias y Humanidades: Programa académico vocacional y de fortalecimiento de competencias básicas disciplinares, habilitante para la continuidad de estudios de pregrado. El programa fortalece áreas de formación general y formación específica, acorde a los intereses y vocación de los estudiantes. Es liderada por el Director de Bachiller en Ciencias y Humanidades. Con el objetivo de asegurar su transversalidad disciplinaria y dado que las características de este programa requieren de un trabajo coordinado con todas las Facultades de la Universidad, este se encuentra alojado en la Vicerrectoría Académica.

Unidad de Estudios: Es el organismo encargado de brindar apoyo técnico en la planificación, seguimiento y desarrollo de procesos estratégicos al interior de la Vicerrectoría Académica. Asimismo, coordina y apoya, tanto la formulación, como el seguimiento de proyectos y convenios con financiamiento ministerial y realiza estudios y análisis internos para la toma de decisiones institucionales en el ámbito académico.

Organización de las Facultades

Actualmente la Universidad imparte 54 programas, de los cuales 9 son de nivel técnico-profesional y 2 corresponden a programas de formación inicial general. Como se mencionó en el título anterior, el Bachiller en Ciencias y Humanidades se aloja en la Vicerrectoría Académica, de ahí que los restantes 53 programas se encuentran alojados en Departamentos pertenecientes a las siguientes ocho Facultades:

Tabla 56. Carreras Técnicas y Profesionales UC Temuco 2018

FACULTAD	CARRERA
Facultad Técnica	Técnico Universitario en Acuicultura Técnico Universitario en Administración de Empresas Técnico Universitario en Construcción y Obras Civiles Técnico Universitario en Educación Parvularia Técnico Universitario en Preparación Física Técnico Universitario en Producción Agropecuaria Técnico Universitario en Redes y Telecomunicaciones Técnico Universitario en Topografía y Geomensura Técnico Universitario en Turismo
Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Administrativas	Derecho Contador Auditor Ingeniería Comercial
Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño	Arquitectura Diseño Gráfico Diseño Industrial Licenciatura en Artes Visuales
Facultad de Ingeniería	Geología Ingeniería Civil Ambiental Ingeniería Civil en Informática Ingeniería Civil en Obras Civiles Ingeniería Civil Geológica Ingeniería Civil Industrial Ingeniería Civil Plan Común Ingeniería Civil Química
Facultad de Educación	Educación de Párvulos Pedagogía en Educación Básica con Mención Pedagogía en Educación Básica Intercultural en Contexto Mapuche Pedagogía en Educación Diferencial con Especialidad en N.E.E.T y Deficiencia Mental Pedagogía en Educación Física Pedagogía en Historia, Geografía y Ciencias Sociales Pedagogía en Inglés Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación Pedagogía en Religión y Orientación Educacional Pedagogía Media en Ciencias Naturales y Biología Pedagogía Media en Matemática

Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades	Administración Pública Antropología Arqueología Ciencia Política Sociología Trabajo Social Traducción Inglés-Español
Facultad de Recursos Naturales	Agronomía Geografía Ingeniería en Recursos Naturales Renovables Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente Medicina Veterinaria
Facultad de Ciencias de la Salud	Psicología Fonoaudiología Kinesiología Nutrición y Dietética Tecnología Médica Terapia Ocupacional

Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

La Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía atiende transversalmente la formación en todas las carreras, en el área de la formación humanista cristiana, común a todos los programas.

Al año 2018 la Universidad cuenta con una matrícula de 10.646 estudiantes, de los cuales 942 pertenecen a la Facultad Técnica y 295 se alojan en el programa de Bachiller. La distribución porcentual de la matrícula por Facultad se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 57. Distribución porcentual de la matrícula 2018 por Facultad

FACULTAD	MATRÍCULA
Facultad Técnica	9%
Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Administrativas	14%
Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño	4%
Facultad de Ingeniería	15%
Facultad de Educación	19%
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades	8%
Facultad de Recursos Naturales	10%
Facultad de Ciencias de la Salud	18%
Vicerrectoría Académica	3%

Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional, base de datos enviada a SIES en mayo de 2018*

Las Facultades son entidades académicas organizadas en torno al cultivo de disciplinas y áreas de conocimiento, bajo la lógica de administración en base a Departamentos. El principal liderazgo en la conducción de la Facultad es ejercido por el Decano, quien tiene como función conducir y orientar la vida y la producción académica de la Facultad en función de su planificación estratégica[96]. Es al Decano, asistido por el Consejo de Facultad, a quien corresponde velar por la consistencia de la producción académica en docencia con la misión y objetivos de la institución.

96 Decreto de Rectoría 85/2017 (Ver Anexo 28)

Con la reciente aprobación de la actualización de la organización y estructura de las Facultades, estas unidades pasaron a organizarse en la figura de Departamentos, comprendidas como unidades académicas de base dedicadas al cultivo de una o más disciplinas en todas las funciones académicas, incluyendo la docencia. Las carreras están alojadas al interior de los departamentos, lo que también derivó de la nueva organización, siendo de este modo el Director de Departamento la autoridad académica responsable de "liderar el proyecto académico-disciplinario en las áreas de docencia, investigación, extensión y vínculo, y gestión.

La reciente creación del Jefe de Carrera viene a reemplazar al anterior Director de Carrera como la autoridad responsable inmediata de los procesos de formación profesional de los estudiantes de sus respectivas carreras, siendo especialmente relevante las funciones asociadas a cautelar la correcta implementación del currículo, planificar la programación semestral de la docencia, resguardar la calidad por medio de una correcta supervisión y evaluación de la docencia y aquellas relacionadas a la orientación y acompañamiento de los estudiantes.

Un elemento relevante en el nuevo funcionamiento de las Facultades es la creación de los Consejos de Carrera, integrado por el grupo de profesores que imparten docencia en una carrera, el presidente del Centro de Estudiantes y un egresado de la carrera; cuya principal función es asesorar al Jefe de Carrera respectivo en el aseguramiento de la calidad de la formación de los profesionales y el monitoreo de los indicadores de docencia orientando los planes de acción.

Respecto de la estructura orgánica que apoya la docencia, el 79,1% de los académicos, el 86,7% de los directivos y el 84% de los docentes part-time, consultados en la encuesta[97], consideran que estas unidades favorecen la calidad de los procesos formativos.

Síntesis evaluativa

Los propósitos institucionales en el ámbito de la docencia se han traducido en una serie de políticas y estrategias que han permitido a la universidad disponer y organizar sus capacidades materiales y medios académicos necesarios para entregar a sus estudiantes una sólida formación disciplinaria, profesional y personal, inspirada en los valores del humanismo cristiano. Estos propósitos institucionales son conocidos y compartidos por la mayor parte de la comunidad universitaria y orientan efectivamente las definiciones, políticas y decisiones en torno a la docencia.

Como se ha evidenciado en las consultas realizadas a la comunidad, se reconoce que "la universidad cuenta con propósitos." y que estos "están claramente definidos"; destacando, además, que "se aprecia consistencia y concreción del sello en acciones institucionales". Así también, se reconoce la existencia de mecanismos para asegurar la coherencia entre los propósitos institucionales y el proceso formativo que oferta, según lo declarado por directivos, académicos y egresados, quienes manifestaron estar "de acuerdo" y "muy de acuerdo" en el 93,3%, 72% y 64,2%, respectivamente.

El sello formativo de la Universidad ha sido una dimensión que se ha abordado en forma sistemática y sostenida en todas las unidades académicas de la universidad, con lineamientos institucionales claros y estables en el tiempo, que se han abordado desde diferentes dimensiones: la dimensión conceptual desde los principios a la base del modelo educativo y la definición de competencias identitarias; la dimensión curricular, desde la implementación de los tres programas de formación en el área humanista-cristiana; y la dimensión metodológica con el reforzamiento en el uso de la estrategia de Aprendizaje-Servicio, entre otros.

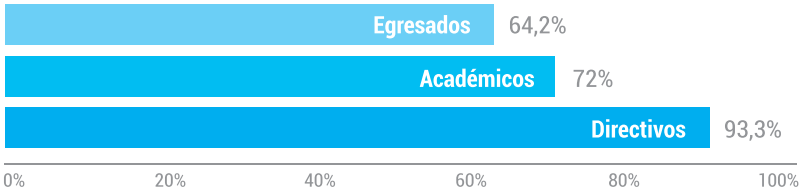
El sello Humanista Cristiano que ha buscado imprimir la universidad en sus procesos de formación es reconocido por los diversos actores de la comunidad como un eje articulador que permea a todos los programas. Un 88,2% de los Directivos, un 71,5% de los Académicos, un 71,3% de los Administrativos y un 60,5% de los estudiantes, dan cuenta que la Universidad se preocupa de imprimir en su gestión el sello católico institucional que la caracteriza. De la misma forma, en las Jornadas del Área de Docencia y del Área de Gestión, los estudiantes declaran que "el sello católico está presente, especialmente en la línea de formación humanista cristiana", transversal a toda la oferta formativa institucional, en tanto la comunidad de funcionarios y directivos lo reconoce como un elemento que "impacta en los procesos formativos y el enfoque de trabajo en docencia", asociados el modelo educativo y los programas de inclusión, constituyéndose en un "factor diferenciador respecto de otras instituciones".

El tratamiento del sello en la formación es disímil en los programas, pero se advierte un especial énfasis en la reflexión que se realiza en el área de formación práctica.

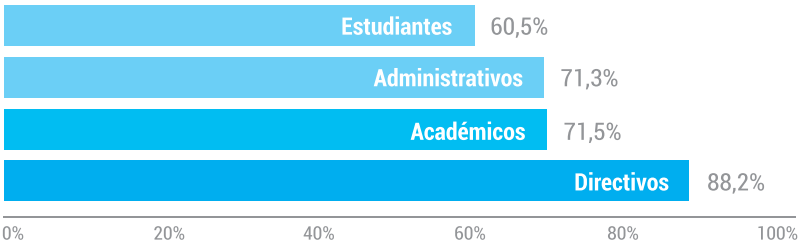
97 Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

Figuras 72 y 73. Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional (Porcentaje de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")

La Universidad cuenta con mecanismos para asegurar la coherencia entre propósitos institucionales y el proceso formativo.



La Universidad se preocupa de imprimir en su gestión el sello católico institucional que lo caracteriza.



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Por su parte, las decisiones institucionales en torno a los procesos de inclusión y acompañamiento de los estudiantes le han permitido alcanzar un importante nivel de reconocimiento a nivel nacional, promoviendo una perspectiva de la equidad como elemento central en el aseguramiento de la calidad en la formación de profesionales para la región.

La definición del marco de cualificaciones de la UC Temuco, ha otorgado un marco referencial común para la organización del proceso formativo, estructurando la formación en ciclos claramente identificables, lo que facilita los procesos de transición de los estudiantes entre los diferentes niveles. Aun cuando esto ha sido identificado como un avance institucional en las jornadas de evaluación de la docencia, persiste su desconocimiento en una parte relevante de los equipos de las Facultades. Asimismo, se considera necesario consolidar la implementación del marco referencial del continuo educativo en todos sus niveles para favorecer el tránsito de los estudiantes, poniendo especial atención en el tránsito hacia el posgrado.

La estructura directiva y profesional que da lineamiento y soporte al desarrollo de la actividad docente en la universidad ha logrado posicionar la relevancia de la función docente como una dimensión prioritaria en el trabajo de las Facultades. Asimismo, se han generado todas las instancias técnicas de soporte para asegurar la implementación del modelo educativo en forma transversal.

Por otra parte, los cambios operados en la organización de las Facultades a partir de la actualización de su estructura, han reforzado la labor docente, al incorporar a las carreras al interior de los Departamentos y al crear un cuerpo colegiado especializado en los temas de calidad y mejoramiento permanente de la formación de los profesionales. No obstante, la nueva estructura no facilita la articulación de los jefes de carrera al interior de las facultades, quedando esta coordinación a nivel del Consejo de Docencia en su función asesora del Director General de Docencia.

MODELO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Descripción del Modelo Educativo

El documento institucional Modelo Educativo UC Temuco fue publicado el año 2007 como resultado del trabajo realizado durante varios años, a partir de lo que el Plan de Desarrollo Institucional del período 2005-2010 definió, en cuanto a generar un modelo educativo institucional, orientado al desarrollo y la formación de personas socialmente responsables, visionarias, emprendedoras y democráticas, capaces de insertarse crítica y eficazmente en el mundo globalizado y del trabajo, en particular en la macro zona sur y la región de La Araucanía. Desde entonces ha orientado la docencia en todos los niveles de la institución.

El objetivo primordial de este Modelo es organizar las capacidades formativas de la Universidad para atender con efectividad a una población estudiantil talentosa pero mayoritariamente proveniente de sectores sociales vulnerables, que han tenido menos oportunidades; cuentan con un frágil capital escolar; y con un repertorio de conductas y hábitos de estudio limitados para la educación superior. Asimismo, el modelo educativo se orienta a que la formación desarrollada asuma integradamente las características del contexto sociocultural y laboral de la región, de modo que sus egresados logren una inserción laboral eficaz y constituyan un aporte crítico constructivo a la sociedad desde el lugar en que les corresponda desenvolverse como ciudadanos y profesionales.

El Modelo Educativo UC Temuco se centra en cinco ejes que se describen a continuación:

Primer Eje: Formación basada en competencias

El enfoque asumido en el Modelo implica considerar las competencias como herramientas de formación y de gestión de calidad de la docencia, enfocadas en el desarrollo integral de los estudiantes. Para estos efectos, la Universidad entiende las competencias como "un saber actuar movilizando recursos propios y ajenos para resolver problemas reales de manera efectiva y éticamente responsable, con creatividad e innovación. Los recursos se refieren de manera especial a los distintos saberes (ser, saber y saber hacer) que de manera integrada se transforman en dispositivos que serán utilizados por la persona competente."[98] (Modelo Educativo UC Temuco, p. 25). Se asumen dos tipos de competencias:

- Competencias genéricas: aquellas que permiten el desarrollo de las personas, tanto en su dimensión intrapersonal como de interacción con otros.

- Competencias específicas: aquellas que reflejan el desempeño propio de cada profesión o de cada programa de formación.

El perfil de egreso académico profesional de cada carrera, elaborado en sintonía con las necesidades del entorno social y los avances del ámbito disciplinario, define la identidad del programa y el conjunto de competencias que los estudiantes deben desarrollar a lo largo de su proceso formativo. El diseño curricular incluye mecanismos que permiten verificar la inclusión

98 Modelo Educativo UC Temuco. Principios y Lineamientos (Ver Anexo 4)

efectiva de estas competencias en los itinerarios formativos, es decir, en la trayectoria concatenada de instancias de formación que se ofrece al estudiante para el logro de los desempeños esperados. En el proceso resulta fundamental contar con adecuadas instancias de formación práctica, evaluación y retroalimentación que promuevan y permitan evidenciar el desarrollo de las competencias en los estudiantes.

Segundo Eje: Aprendizaje significativo y centrado en el estudiante

Este eje define que los procesos de enseñanza-aprendizaje se fundan en principios del aprendizaje significativo, tales como la construcción del conocimiento, la contextualización sociocultural de la información, el principio de actividad, el trabajo cooperativo y la evaluación integrada. Todo ello permite orientar las prácticas pedagógicas de los docentes y el diseño de su actuación en el aula poniendo el centro en el estudiante.

Aprendizaje significativo y centrado en el estudiante implica una enseñanza que tienda a estar situada en contextos reales, que apunte a enfrentar problemas y buscar soluciones sobre hechos presentes en las diversas profesiones. Además, supone asumir la evaluación como parte integral del proceso formativo de los estudiantes, y no sólo como información del logro. En este contexto, también es esencial que las competencias se trabajen por niveles, lo que implica que el abordaje de los problemas y desafíos profesionales se realice con complejidad creciente, acercándose cada vez más a una situación auténtica de desempeño, aumentando la complejidad y realismo de los contextos de desempeño o de la tarea, lo cual genera en ambos casos mayor incertidumbre, demanda de reflexión y de toma de decisiones autónomas por parte de los estudiantes.

Tercer Eje: TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje

Busca la integración crítica de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) a los procesos formativos, concibiéndolas como un apoyo relevante a los procesos docentes y de evaluación. Por medio de ellas se pretende, entre otras cosas:

a) Diseño y utilización de entornos educativos virtuales centrados en el estudiante y la cooperación;

b) Incrementar los niveles de autonomía estudiantil en sus procesos formativos;

c) Facilitar la interacción entre los estudiantes y profesores, y estudiantes entre sí;

d) Formar competencias básicas y genéricas relacionadas al uso de TIC;

e) Mejorar los niveles de implementación de recursos tecnológicos en el aula en base a decisiones disciplinares y didácticas.

Cuarto Eje: Educación continua: aprendizaje a lo largo de la vida en un marco de equidad

Pone el foco en el aprendizaje a lo largo de la vida, favoreciendo la formación y mejoramiento permanente de las personas en general y ampliando las oportunidades de aprendizaje de los adultos en particular. En la actualidad, la Universidad ha avanzado significativamente en la articulación con la educación secundaria (acciones que se describen en el apartado Acceso Inclusivo, Acompañamiento Académico e Interculturalidad) y en la generación de programas de nivel técnico, bachiller, programas profesionales y a nivel de posgrado tanto magíster como doctorado. El proceso de integración entre los diferentes niveles de formación se ha traducido en la formulación del Marco de Cualificaciones UC Temuco (abordado en el apartado Propósitos, Objetivos y Organización de la Docencia) donde se establecen las exigencias formativas y competencias por nivel, para asegurar una adecuada armonización entre ellos. Asimismo, se ofrece un importante número de programas de educación permanente (cursos de perfeccionamiento, diplomados, postítulos) lo que se describe en detalle en el capítulo del Área Vinculación con el Medio.

Contar con trayectorias formativas a lo largo de la vida permite centrar el diseño curricular de pregrado en los aspectos que son esenciales del perfil de egreso, sin recargas que el profesional podrá seguir formando más adelante. Ello a su vez permite ajustar de mejor forma la carga de trabajo expresada en créditos SCT-Chile.

Quinto Eje: Formación humanista y cristiana

Finalmente, el quinto eje refleja una dimensión constitutiva del sello formativo institucional. Desde su fundación la identidad de la Universidad Católica de Temuco se ha manifestado en tres dimensiones (formación de calidad, inspiración cristiana y compromiso de servicio a la región) que se compenetran mutuamente y se entretejen en una oferta de formación integral, tal como lo expresa el documento "Ser y Quehacer de la Universidad Católica" (Ver Anexo 18).

La inspiración humanista cristiana impregna la identidad, el perfil de egreso y el conjunto del plan de estudios de todos los programas formativos de la Universidad. Además, como soporte institucional

básico para la operacionalización de este enfoque, existe el Área de Formación Humanista Cristiana, cuyos tres programas (de formación ético cristiana, formación para la diversidad y formación para el servicio socio-comunitario) buscan ayudar a que cada carrera pueda efectivamente articular la inspiración humanista cristiana en el conjunto de su quehacer.

La implementación de estos cinco ejes del Modelo Educativo UC Temuco ha implicado una serie de transformaciones al proceso de formación, que se han ido instalando en forma progresiva y coherente. Entre éstas: (a) nuevas definiciones respecto de la formación profesional y los perfiles de egreso; (b) cambios a los parámetros de ingreso de los estudiantes, en la búsqueda de equilibrar equidad y calidad, selección e inclusión; (c) modificaciones a la organización de las actividades pedagógicas, ajustándolas a los requerimientos del estudiante; (d) cambios en las prácticas docentes hacia esquemas más innovadores y con foco en el aprendizaje activo de los alumnos; (e) instalación de estándares y procedimientos de mayor pertinencia y formalización para la renovación de los planes de estudio. Todas las acciones antes descritas, han tenido como desafío sintonizar la formación ofrecida por las carreras con las características y requerimientos de los estudiantes señalados en el apartado de propósitos institucionales.

La estrategia de implementación del Modelo Educativo se desarrolló en forma escalada y progresiva, avanzando en la renovación de los planes de estudios según se contaba con equipos académicos capacitados para el proceso de rediseño curricular y con docentes instruidos en las nuevas metodologías de formación. De este modo, el año 2009 nueve carreras ofrecidas por la institución recibieron a sus estudiantes novatos con nuevos planes de estudio, elaborados a partir de perfiles de egreso académico profesionales sintonizados con las necesidades del entorno, con un diseño curricular que responde a estos cinco ejes y un equipo docente actualizado y capacitado para hacer vida este nuevo enfoque formativo. Los años siguientes otras carreras fueron renovadas, y toda nueva oferta formativa fue diseñada en este enfoque, de tal forma que en 2014 el 100% de los 55 programas de pregrado existentes a esa fecha, ya se encontraban formulados bajo las orientaciones del Modelo Educativo UC Temuco, y con currículos ajustados a lineamientos establecidos por el Sistema de Créditos Transferibles SCT-Chile, lo que ha llevado a la UC Temuco a ser pionera en este enfoque formativo.

Evaluación del Modelo Educativo

El Modelo Educativo UC Temuco se construyó desde un enfoque de mejora continua, expresado como un conjunto de "características de desarrollo que implican un cambio cultural y que se orientan al aseguramiento de la calidad. (...) Se trata entonces de construir una cultura evaluativa que permita la autorregulación constante de sus componentes"[99]. En esta lógica de mejora continua, a lo largo de estos 10 años de implementación se han realizado numerosos estudios técnicos[100] que han permitido evaluar diferentes aspectos, tomar decisiones oportunas y optimizadoras, e introducir los cambios pertinentes.

Enfoque evaluativo

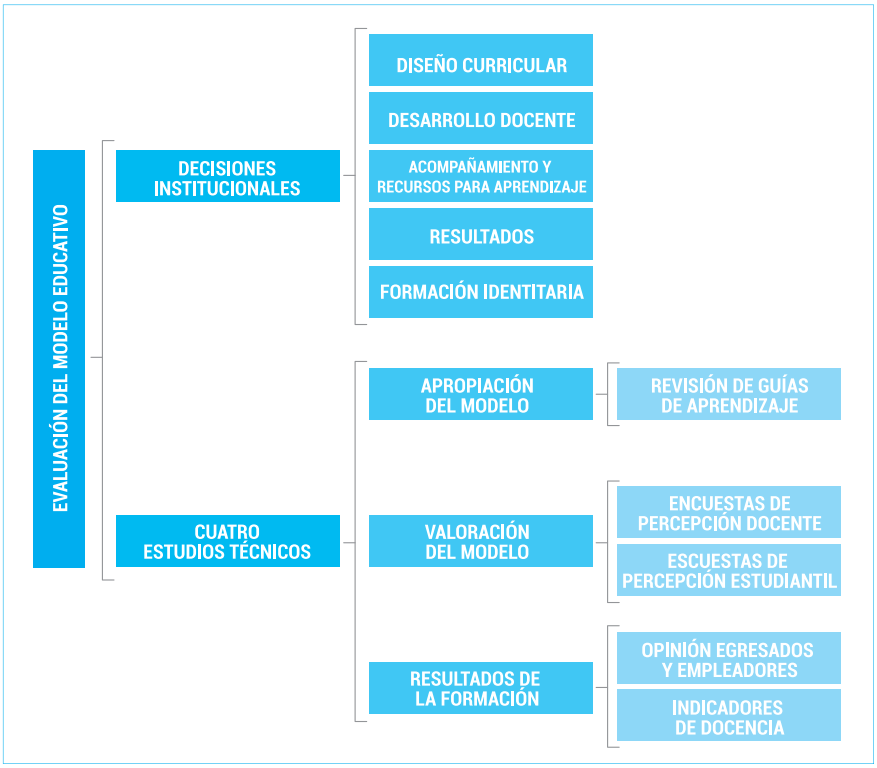
Para dar cumplimiento al Portafolio de Proyectos Estratégicos 2016-2020, que incluye dentro de sus acciones la evaluación del Modelo Educativo, durante el año 2018 se realizaron un conjunto de nuevos estudios que dan cuenta de este proceso de evaluación, contenidos en el Informe de Evaluación del Modelo Educativo 2009-2018 (Anexo 62). El enfoque metodológico de estos estudios recoge la experiencia de mejora continua de varios años sistematizando las decisiones estratégicas tomadas a lo largo del tiempo, producto de las diferentes instancias de evaluación implementadas, en una lógica de autocorrección del mismo modelo. Para implementar el enfoque evaluativo se optó por dos estrategias complementarias, una revisión sistemática del proceso de decisiones de implementación del modelo educativo y la realización de cuatro estudios técnicos focalizados.

En primer lugar, la revisión del proceso de decisiones de implementación que implica una mirada retrospectiva, se organizó en torno a cinco dimensiones y trece análisis puntuales. Las dimensiones, que abarcan los ejes del Modelo Educativo y también los criterios de los procesos de autoevaluación institucional, son: diseño curricular, desarrollo docente, acompañamiento y recursos para el aprendizaje, resultados de aprendizaje de los estudiantes y formación identitaria. Los análisis revisan, para las trece decisiones seleccionadas, las razones que motivaron dicho proceso (el contexto), la descripción del proceso (en qué consistió) y el impacto institucional (sus principales resultados). Todo ello se realizó fundamentalmente mediante revisión documental (textos previos, normativas, informes y estadísticas internas).

99 Modelo Educativo UC Temuco. Principios y Lineamientos (Ver Anexo 4)
100 Entre ellos: Verde Educación Superior. (2011). Informe final AT2 UCT0805 Perfil de Excelencia Docente. Santiago; DGD-UCT. (2012). Evaluación de Medio Término de la Implementación del Modelo Educativo. Temuco: Universidad Católica de Temuco; Hasbún, B. (2012). Informe final AT6 UCT1101. Evaluación de necesidades docentes. Temuco: CeDID, UC Temuco; HRS Consultores. (2014). Diagnóstico estratégico de la Formación Profesional de la UC Temuco. Temuco; Jarpa, R. (2014). Línea base acortamiento de carreras Informe AT3 UCT1202. Temuco; Pascual, G. (2014). Estudio sobre el seguimiento de las competencias genéricas del 2008 al 2014 en la Universidad Católica de Temuco. Temuco; Chalmers, D. (2016). Evaluación de impacto de las Comunidades de Aprendizaje. Temuco, Chile.

En segundo lugar, los cuatro estudios técnicos focalizados implican una mirada a la situación actual del Modelo Educativo. Una primera dimensión de análisis fue la apropiación del Modelo Educativo en la práctica docente, para lo cual se revisó una muestra representativa de las Guías de Aprendizaje de todas las carreras de la Universidad, clasificándolas en cuatro categorías respecto de la calidad de utilización de los lineamientos del Modelo Educativo a nivel micro curricular. Otra dimensión fue la valoración que hacen del ME los actores clave de su implementación, para lo cual se aplicaron dos instrumentos: la Encuesta de Percepción Docente del Modelo Educativo (EPEDME)[101] y la Encuesta de Percepción Estudiantil del Modelo Educativo (EPEME) , que ya habían sido validadas y aplicadas entre los años 2009 a 2012. Por último, el tercer foco de análisis se dirigió hacia los resultados de la formación, para lo cual se utilizaron dos acercamientos complementarios: la revisión de las opiniones de egresados y empleadores en las encuestas aplicadas por carreras acreditadas, y la revisión de la evolución de un conjunto de indicadores de docencia.

Figura 74. Esquema de la evaluación del Modelo Educativo UC Temuco



Fuente: *Dirección General de Docencia, Vicerrectoría Académica*

Los resultados y conclusiones que se presentan a continuación, son fruto de la revisión y análisis de todos los estudios por parte del equipo académico profesional de la DGD, validado en sesiones del Consejo de Docencia y Consejo Académico[102].

Resultados y conclusiones

Una primera constatación general es que el Modelo Educativo UC Temuco está claramente instalado en la Comunidad Universitaria (académicos, estudiantes y funcionarios). Se reconoce y valida en cuanto marco teórico y mecanismos e instrumentos curriculares, no sólo en el pregrado de formación técnica y profesional, sino también en la formación de posgrado. En la encuesta de autoevaluación institucional[103], el 66% de los estudiantes refrenda este hallazgo, al estar de acuerdo con la afirmación el "modelo educativo permite la formación de profesionales de calidad". Asimismo, en la Jornada de directivos de Facultad[104] se consensuó que el modelo educativo provee una estructura lógica que asegura la consistencia y coherencia entre los diseños curriculares y los propósitos formativos.

Es posible afirmar que se superó una fase de instalación y que el momento actual es de expansión del Modelo Educativo UC Temuco. La distinción entre ambas fases se muestra en la tabla siguiente:

101 Resultados EPEDME y EPEME disponibles en Anexo 63
102 Consejo Académico, Sesión N°31 del 6 de agosto del 2018 (Ver Anexo 64)
103 Resultados encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)
104 Resultados jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

Tabla 58. Fases del Modelo Educativo (ME)

FASE DE INSTALACIÓN	FASE DE EXPANSIÓN
Renovación curricular de carreras que entran al ME: todas al 2014; incluidas las nuevas carreras y programas.	Actualización curricular de carreras ya rediseñadas de acuerdo a los lineamientos institucionales: 34 al 2018 están en su segundo plan de estudios en el ME.
Énfasis en diseños curriculares que incorporen la formación basada en competencias y centrada en el estudiante.	Con planes de estudio ya diseñados en base a competencias, se enfatiza el continuo educativo (2013), el sello identitario (2014) y las TIC para el aprendizaje (2016).
Formación docente concentrada en aspectos teórico-prácticos del modelo por competencias.	Además de la formación en aspectos curriculares, se avanza en desarrollo docente en innovación pedagógica para la educación superior.
Mecanismos y procesos para el diseño curricular y la gestión de competencias.	Mecanismos y procesos para la evaluación y el aseguramiento de la calidad.
Sin programas de posgrado en ME.	Todos los doctorados y magíster vigentes están formulados en el ME.

Fuente: *Dirección General de Docencia, Vicerrectoría Académica*

Por otra parte, la revisión de los diez años de implementación permite observar que el Modelo Educativo de la UC Temuco se ha desarrollado progresivamente en base a requerimientos internos y a los lineamientos nacionales emanados desde las políticas públicas para la Educación Superior, lo que ha permitido incorporar en la cultura institucional la concursabilidad de proyectos de innovación en forma permanente y exitosa. Este círculo virtuoso entre Universidad y políticas públicas, ha favorecido el compartir experiencias de aprendizaje inter-universidades, generar un rol activo en la participación o coordinación de eventos de discusión académica con otras instituciones de Educación Superior, y el establecimiento de acuerdos de colaboración.

Se presentan a continuación los avances en cada uno de los ejes del Modelo Educativo UC Temuco:

Eje 1: Formación basada en competencias

Contar con perfiles de egreso académico profesional en base a competencias genéricas y específicas y en sintonía con el entorno sociocultural favorece la calidad del proceso formativo. A partir del año 2019, todas las carreras que ofrece la Universidad tendrán titulados de planes de estudio diseñados con este enfoque. El respaldo a ello se expresa en la opinión de los diferentes actores involucrados: los egresados y empleadores de las carreras acreditadas muestran una valoración positiva respecto del trabajo con Perfiles de egreso y el logro de las competencias, especialmente las genéricas. Asimismo, un 77% de los docentes encuestados (EPEDME 2018) manifiesta que uno de los efectos positivos que ha tenido en ellos la instalación del Modelo Educativo es el "compromiso con el perfil de egreso". Por otra parte, el 87% de los estudiantes (EPEME 2018) declara conocer el perfil de egreso de su carrera.

Estos perfiles de egreso orientan el diseño y la implementación de itinerarios formativos actualizados y formulados usando los créditos SCT-Chile. El 61% de los programas de pregrado ya ha realizado una actualización del plan de estudios siguiendo las orientaciones del Modelo Educativo, adecuándose cada vez de mejor modo a las necesidades del entorno y al estado del arte disciplinar y profesional, facilitando la transparencia, la movilidad y la pertinencia regional, sin perder la proyección global.

El monitoreo constante del proceso ha permitido incorporar mejoras tales como la actualización de las competencias genéricas, sus descriptores e indicadores de logro, el nuevo Reglamento sobre planes de estudio de pregrado y los últimos documentos de orientación curricular (Lineamientos Curriculares para la implementación del Modelo Educativo UC Temuco (Anexo 65), Cuaderno de Docencia N°8 (Anexo 67), Guía de Gestión Curricular, etc.[105]). Esto resulta altamente valorado en las jornadas realizadas tanto con los Consejos de Facultad como Jefes de Carrera[106], en la medida que ha permitido la instalación de estándares e indicadores de calidad para el diseño curricular que aseguran el mejoramiento continuo de los programas.

105 Guías de Gestión Curricular (Ver Anexo 66)
106 Resultados jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

Eje 2: Aprendizaje significativo y centrado en el estudiante

Coherente con el modelo, desde el inicio de su implementación se ha realizado un importante esfuerzo para lograr aprendizajes significativos con métodos centrados en el estudiante, superando el paradigma anterior de un proceso de formación centrado en la enseñanza. Ejemplos de mejora y resultados al respecto son:

a) Las actividades curriculares en pregrado cuentan con una Guía de Aprendizaje, herramienta clave para que el estudiante pueda auto-gestionar su proceso formativo. De acuerdo al Estudio Técnico de Evaluación de Guías de Aprendizaje, el 87,7% cumplen los criterios e indicadores de calidad mínimos y un 46,5% reflejan un adecuado nivel de apropiación del ME UC Temuco, lo que implica equipos académicos que han asumido en la planificación concreta de su docencia los principios del aprendizaje significativo y centrado en los estudiantes.

b) Tanto estudiantes como docentes perciben que las metodologías activas son empleadas en los procesos de formación. En la EPEDME 2018, el 58% de los docentes opinan que el ME ha tenido una incidencia positiva en la participación activa de los estudiantes en su proceso formativo. Por su parte, en el instrumento aplicado a estudiantes, un 75% de ellos opina que los profesores demandan tener un rol activo en el proceso; un 60% manifiesta acuerdo con que los profesores han realizado múltiples acciones para que sean los estudiantes quienes protagonicen las actividades de aprendizaje; y, como percepción general, un 65% de los estudiantes considera que el principal objetivo de los profesores es su aprendizaje y sugieren profundizar en técnicas activas tales como, salidas a terreno, estudio de caso, profundizar el trabajo de la clase al revés y mayor énfasis a la formación práctica. Consistente con lo anterior, el 83% de los docentes part-time que respondieron la encuesta de autoevaluación institucional, está de acuerdo con la afirmación "el modelo de formación de la universidad es consistente con las metodologías de enseñanza implementadas".

c) Los esfuerzos de formación y desarrollo docente actualmente se centran en la dinámica de aula, es decir en buscar las estrategias didácticas y de evaluación más idóneas para mejorar la calidad del aprendizaje de la disciplina, considerando las características de nuestros estudiantes. Ello se ve refrendado en la opinión de los docentes que respondieron la EPEDME 2018, en cuanto afirman que el Modelo Educativo ha tenido incidencia positiva en el desarrollo de las competencias docentes de los académicos (85%) y en el fortalecimiento del trabajo en equipos docentes (70%). También afirman que las metodologías de enseñanza (68%) y la revisión de las Guías de Aprendizaje (69%) son temas abordados en las reuniones de trabajo equipo docente, trabajo del cual un 71% piensa que es productivo. De esta forma, la consolidación de un Modelo Educativo que genere espacios de formación y desarrollo de la docencia en forma permanente y diversificada, permite que este esfuerzo se traduzca en una docencia que se focaliza en el trabajo de aula, en el logro de aprendizaje de los estudiantes (65%) y en mejorar las instancias de diálogo e interacción entre (y con) los estudiantes (61%) para la construcción de aprendizajes colaborativos y el desarrollo de colectivos docentes. Reflejo de ello es el fortalecimiento de estrategias como las Comunidades de Aprendizaje y el Colegio de Ayudantes.

d) La batería de instrumentos de caracterización de los estudiantes que se aplican para diagnosticar y hacerse cargo del perfil de ingreso, otorga información validada para ajustar la docencia (diseño curricular, metodologías de enseñanza y aprendizaje, capacitación docente, etc.) a los estudiantes que se matriculan año a año en esta universidad. Es así como el 75% de los profesores de planta temporal señala que las metodologías utilizadas consideran las características de los estudiantes, lo que da cuenta del nivel de conocimiento sobre el perfil de ingreso de las carreras y también de los procesos de evaluación y mejora que se han instalado en distintos niveles, lo que es señalado como una fortaleza en las jornadas llevadas a cabo con autoridades de Facultad y jefes de carrera.

e) Los resultados parciales de la cohorte 2017 indican que los jóvenes que asistieron a la semana TEVU y/o a los acompañamientos ofrecidos por la DGIA a lo largo del año tuvieron mejores resultados académicos en tasa de aprobación y nota final de los cursos, que los jóvenes que no asistieron. Ello refuerza la hipótesis que los mecanismos de acompañamiento académico y socioemocional ofrecidos por la DGIA responden directamente a las necesidades de los estudiantes.

Eje 3. Educación continua: aprendizaje a lo largo de la vida en un marco de equidad:

El continuo educativo es un eje declarado en el Modelo Educativo UC Temuco que ha cobrado gran relevancia en el PDI 2010-2020, y por tanto ha sido trabajado sistemáticamente. Durante este periodo se dieron pasos importantes en la definición de una estructura curricular que cubriera todos los niveles formativos. Se creo la Facultad Técnica, el programa de Bachiller en Ciencias y Humanidades, el programa Propedéutico, y las Escuelas de Talento Pedagógico y Técnico. Asimismo, se asumió con total convicción el PACE, que genera una fuerte conexión con el nivel de educación

media. Por otra parte, se consolidaron los programas de posgrado diseñados bajo las orientaciones del ME, siendo especialmente relevante la creación de tres programas de doctorado.

Durante este periodo se estableció un Marco de Cualificaciones referencial para la articulación de los diferentes niveles que considera la progresión de competencias, y se formalizaron los mecanismos de continuidad de estudios entre carreras técnicas y profesionales. Todo ello fue reconocido en las jornadas con directivos de Facultad. En esta misma línea, la creación del Centro de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales, adscrito al CEFIC, estableciéndose como un espacio de apertura para responder a los múltiples aspectos de la educación permanente. A la fecha, se ha acreditado ante ChileValora en 23 perfiles ocupacionales de tres sectores productivos diferentes y ha evaluado y certificado a 210 personas de la Región de La Araucanía.

Eje 4: TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje:

En este eje del ME, la fase de instalación se focalizó en mejorar las condiciones de base para el uso intensivo de las TIC para el aprendizaje, asegurando equipamiento y acceso a la red. Producto de ello, la universidad cuenta con un computador por cada 12 estudiantes, la totalidad de las salas están equipadas con proyectores audiovisuales o pizarras interactivas, y el 100% de los cursos ofrecidos tienen acceso a la plataforma EDUCA (Moodle). A la vez, se facilitó la formación y las experiencias de grupos de docentes que utilizan las TIC para sus procesos de enseñanza y aprendizaje, por ejemplo, el PM1402 de STEM focalizado en las ingenierías y el PM1308 de formación e-learning. Actualmente la Universidad se encuentra en la operacionalización del uso de las TIC para el aprendizaje. El hito que marca este avance es la creación, el año 2016, de la Dirección de Tecnología Educativa (DTE) (Anexo 25) que ha permitido diseñar lineamientos para la incorporación de las TIC en la formación, incrementar el uso de nuevas tecnologías en la práctica habitual de clases, e iniciar las experiencias de virtualización de cursos. Todo ello se desarrollará más profundamente en el apartado Innovación de la Docencia y Tecnologías Educativas.

Eje 5: Formación humanista cristiana:

La incorporación de la formación humanista cristiana como un eje del Modelo Educativo ha fortalecido la visibilización curricular del sello identitario de la UC Temuco, caracterizado por la identidad católica y el compromiso público y regional. Cuatro elementos clave en ello han sido:

a) En lo estructural, la creación de la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico en 2016 (Anexo 26) cristaliza la opción institucional de comprometerse decididamente con la política pública de inclusión y equidad en el acceso, permanencia y logro en la educación superior de estudiantes talentosos socio-educacionalmente desfavorecidos en su formación secundaria. Esta política institucional también ha potenciado iniciativas de atención a la diversidad como el Centro de Recursos Tecnológicos Inclusivos CERETI. Todo ello se detalla ampliamente en el apartado Acceso Inclusivo, Acompañamiento Académico e Interculturalidad. Esta política institucional cuenta con amplio reconocimiento y valoración de la Comunidad Universitaria, como quedó en evidencia en las Jornadas de evaluación con directivos y jefes de carreras, así como en la Jornada Institucional de Sello realizada en agosto de 2017 (Anexo 71).

b) En lo curricular, el 2014 se aprobó la Renovación de la Formación Humanista Cristiana (Anexo 67). Ello permitió otorgar una mejor secuencia y progresión curricular a las competencias genéricas identitarias (actuación ética y respeto y valoración de la diversidad), e integrar la formación para el servicio socio-comunitario en actividades propias de la disciplina. Al 2018, el 84% de las carreras de pregrado tienen incorporada esta renovación en sus planes de estudio. En la encuesta de autoevaluación institucional[107] aplicada a estudiantes, el 60,5% está de acuerdo con la afirmación "la Universidad se preocupa de imprimir en su gestión el sello católico que la caracteriza." En la jornada de reflexión con estudiantes, estos asociaron este resultado a la línea de formación humanista cristiana[108].

c) En lo didáctico, gracias al PM UCT1202 se instaló el Aprendizaje Servicio como estrategia innovadora de la docencia con carácter prioritario. A la vez, gracias a diferentes proyectos (PM 1302, 1404 y 1795), se han fortalecido espacios para la interculturalidad e intercambio de saberes, lo que ha generado múltiples vínculos con el entorno regional.

d) Enriquecimiento de la formación en competencias genéricas identitarias que es reconocida por la comunidad universitaria. De acuerdo a los estudios técnicos de evaluación del Modelo Educativo, un 73,2% de los estudiantes opina que los profesores han resaltado la importancia de la Actuación ética, lo que aumenta a 74,4% respecto de Respeto y Valoración de la Diversidad. Los empleadores expresan, en un 90% promedio, que los egresados de la UC Temuco evidencian el desempeño de dichas competencias. Los instrumentos utilizados para consultar a egresados y docentes refieren a las competencias genéricas en general, con resultados igualmente positivos: el 86% de

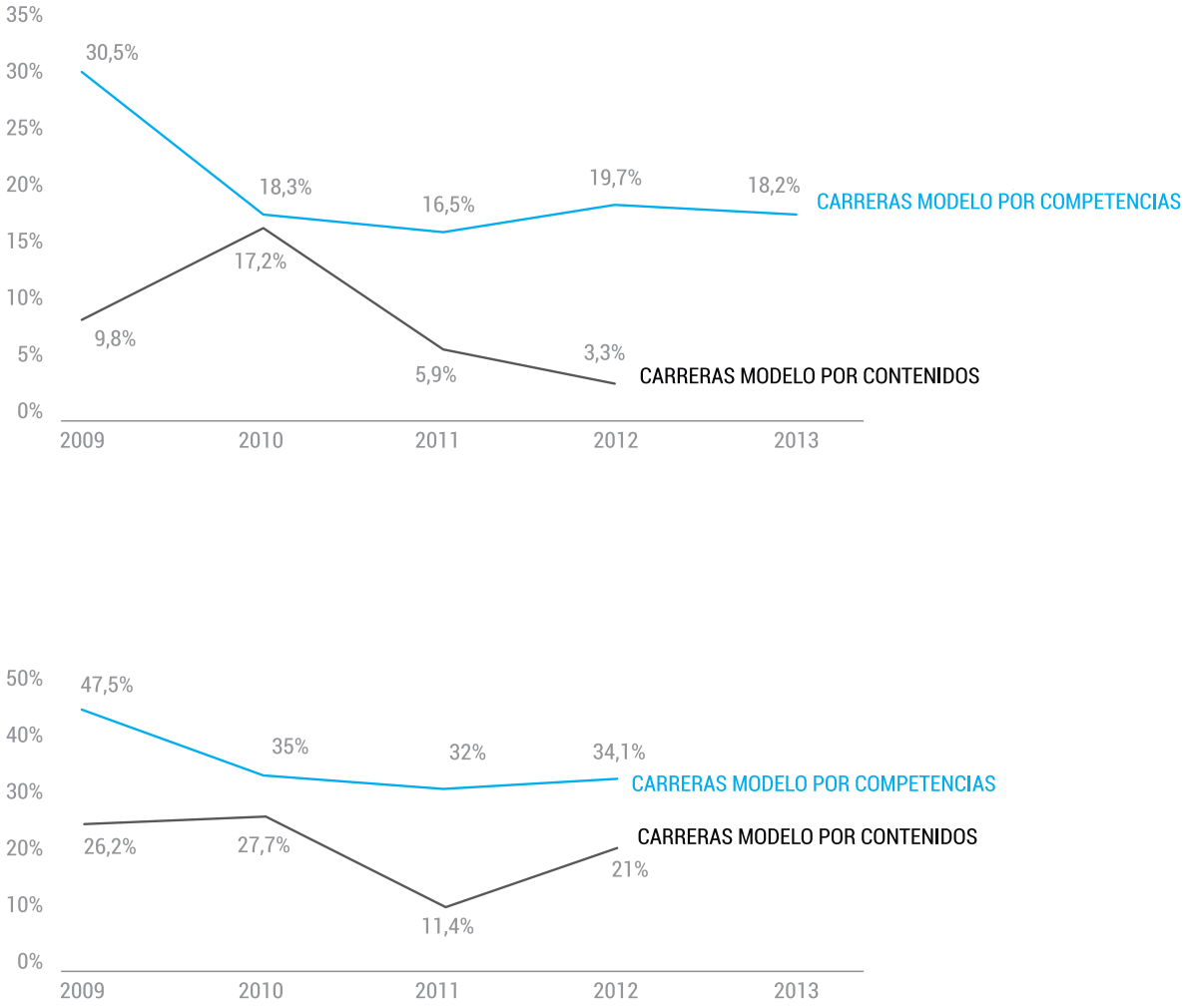
107 Resultados encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)
108 Resultados jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

los egresados opina que hay un buen o muy buen nivel de logro de las competencias genéricas; y un 68% de los docentes cree que el Modelo Educativo ha tenido una alta incidencia positiva en la formación integral de los estudiantes.

Por último, es significativo constatar que en estos 10 años desde el inicio de la instalación del ME UC Temuco la institución ha experimentado trasformaciones significativas en su matrícula de pregrado, tanto en el número (80% más de estudiantes) como en su composición (perfil técnico, autoadscripción a pueblos originarios, aumento de la proporción de jóvenes de los tres primeros quintiles socioeconómicos, etc.). Ello se suma a las características actuales de nuestros jóvenes que Biggs denomina "estudiantes no académicos." Con todo, en el mismo período y pese a fluctuaciones importantes, los indicadores de docencia han experimentado una leve alza: casi 6 puntos en el porcentaje de aprobación de primer año, 1,3% y 2,6% en retención de primer y tercer año, y 1,6 puntos porcentuales más en titulación oportuna.

Respecto de este último punto es importante indicar que, al comparar los indicadores de titulación oportuna y exacta entre carreras de cinco años UC Temuco, según si éstas se encontraban en el modelo por competencias o en modelo por contenidos, se observa que el desempeño incrementó para las cohortes a medida que las carreras fueron incorporándose al modelo por competencias.

Figuras 75 y 76. Indicadores de titulación exacta y oportuna para carreras de 5 años según modelo



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Lo anterior permite concluir que el Modelo Educativo UC Temuco ha podido responder adecuadamente a las transformaciones del sistema de educación superior y a la realidad regional.

Los importantes avances que la universidad ha experimentado desde la implementación de su Modelo Educativo, deben ser analizados desde el marco de la puesta en marcha de una reforma conceptual, procedimental y tecnológica que no ha estado exenta de los desafíos propios de una transformación de esta naturaleza y envergadura. El principal desafío de consolidación del ME sigue estando en la evaluación de competencias y retroalimentación para el aprendizaje, esto es, la necesidad de generar condiciones y estrategias de evaluación que sean pertinentes al modelo y adecuadas al contexto. Así se deduce al contrastar la opinión de docentes y estudiantes en las encuestas de evaluación del modelo educativo: el 68% de los estudiantes declaran que la corrección y retroalimentación en las pruebas es una actividad indispensable; sin embargo, el 39% de los docentes indica a la falta de tiempo para retroalimentación como una de las principales dificultades asociadas a la implementación del Modelo Educativo. En la validación de estas conclusiones con los jefes de carrera, manifestaron que la falta de tiempo para realizar retroalimentación adecuada (y otras tareas de "administración de la docencia") es el foco principal de resistencia ante el Modelo Educativo. Un aspecto particular de esta dificultad es la apropiación del Modelo Educativo por los profesores de tiempo parcial y las condiciones que se les ofrecen para poder llevarlo a cabo.

Un segundo foco importante para la proyección de los desafíos, es organizar de manera articulada los procesos de formación y desarrollo docente, que considere aspectos referidos a cobertura y también la profundización en el desarrollo docente. De tal manera, debiera avanzarse hacia la consolidación de un modelo integral y progresivo que marque instancias de formación básica y desarrollo docente, vinculando avances disciplinares con innovaciones didácticas y sistematización de experiencias.

Otro importante desafío está en utilizar más y mejor los diagnósticos de las condiciones de entrada de nuestros estudiantes para tomar decisiones de orden curricular, metodológico, de acompañamiento, infraestructura y equipamiento. En las Jornadas de evaluación, los directivos de Facultad y Carrera indican la necesidad de mayor vinculación entre estos acompañamientos y las facultades, escalar los apoyos a cursos superiores, atender a las características de la Facultad Técnica y sus estudiantes vespertinos, superar el enfoque de carencias y potenciar la autonomía de los estudiantes.

Respecto del continuo educativo, los desafíos actuales dicen relación con la incorporación del diseño curricular en base a competencias y centrado en el aprendizaje de los estudiantes en la formulación de programas de educación continua, así como el establecimiento formal de mecanismos para el Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAP) a lo largo del continuo formativo. Ambos desafíos también fueron explicitados en las jornadas de autoevaluación con directivos de Facultad y de carrera.

Respecto del cuarto eje del modelo, se requiere avanzar hacia un proceso de profundización y escalamiento del uso de TIC en las prácticas académicas, es decir, asegurar prácticas digitales con mayor interacción vía plataforma, el uso de herramientas enfocadas en la construcción de conocimiento por parte de los estudiantes (herramientas de autor, interactivas, entre otras) con vinculación disciplinar. EDUCA se presenta como un entorno de aprendizaje con mayores posibilidades de crecimiento, tanto desde su integración con otras plataformas, como también respecto de su rol facilitador de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En cuanto al sello formativo, se requiere fortalecer el desarrollo, evaluación, retroalimentación y certificación de las competencias genéricas, dotándose de mecanismos e instrumentos que permitan un adecuado seguimiento de logros. Importante destacar que sólo un 26,6% de los jóvenes piensa que ha recibido suficiente retroalimentación tras la evidenciación de las competencias genéricas. Por otra parte, se hace necesario enfatizar las ventajas y el enriquecimiento que los Certificados Académicos aportan a la formación.

Es necesario generar indicadores de calidad educativa adicionales a los de gestión de la docencia que se reportan actualmente, que den cuenta de mejor modo de las características del Modelo Educativo UC Temuco y que permitan monitorear el aseguramiento de la calidad de los aprendizajes a lo largo de los itinerarios formativos. Asimismo, es necesario aplicar de forma periódica procesos y herramientas actualizados y validados de evaluación global del Modelo Educativo, como las Encuestas de Percepción (EPEME y EPEDME). Ello permitiría tomar decisiones mejor fundadas y a la vez, sistematizar y realizar seguimiento de las decisiones y estrategias implementadas.

Un aspecto particular se refiere a los egresados y la empleabilidad de los titulados. Se requiere mejorar y formalizar la articulación con otras unidades involucradas, de modo que permita contar con información adecuada para evaluar resultados y retroalimentar los planes de estudio.

Síntesis evaluativa

El Modelo Educativo de la Universidad se ha emplazado como una reforma al proceso formativo, que ha modificado aspectos estructurales de la docencia en la institución con el fin de responder con claridad a la misión y objetivos de la universidad, a las condiciones particulares de los estudiantes y a las demandas del entorno en el cual se espera se desenvuelvan preferentemente. En este sentido, su diversos componentes se adaptan y parten de las condiciones particulares en las cuales la universidad lleva a cabo sus prácticas formativas, alejándose de casos de aplicación mecánica de modelos educativos, sin considerar la naturaleza particular de la institución.

Transcurridos 10 años desde el momento en que fuera implementado gradualmente el Modelo Educativo de la Universidad, hoy es capaz de exhibir importantes resultados en cada unos de sus ejes, demostrando la capacidad institucional de avanzar en la implementación de sus proyectos estratégicos, evaluando y ajustando permanentemente sus políticas y mecanismos para el mejoramiento de la función docente en la universidad.

La estrategia con que se llevó a cabo la implementación del Modelo Educativo, al ser en forma escalada y progresiva, permitió avanzar en la renovación de los planes en la medida en que se contaban con las capacidades y competencias instaladas en las unidades académicas. De este modo, el modelo avanzó orgánicamente hasta completar todos los programas de pregrado en estado de régimen y todos los niveles formativos bajo los mismos estándares curriculares.

Uno de los principales objetivos de contar con el Modelo Educativo fue ajustar las capacidades formativas de la institución para atender en forma efectiva a una población estudiantil diversa y heterogénea, lo cual se ha convertido en un rasgo distintivo de la acción docente de la universidad, que la ha posicionado como uno de los referentes en temas de inclusión a nivel nacional.

Los procedimientos, orientaciones e instrumentos que se han definido para acompañar a las unidades académicas en sus procesos de renovación de los planes de estudios se han convertido en herramientas para el aseguramiento de la calidad y pertinencia de los programas académicos. La institución cuenta con lineamientos claros y conocidos respecto de la elaboración y actualización de perfiles de egreso y planes de estudio en sintonía con las demandas del entorno y el sello formativo institucional. Ello fue reconocido así por parte de académicos y directivos en las distintas jornadas de evaluación del área. [109]

La docencia que se imparte en la institución progresivamente se ha centrado en el aprendizaje significativo del estudiante, utilizando metodologías que otorgan un rol activo y protagónico al estudiante, incrementando el uso de TIC y recursos digitales para el aprendizaje, y que lo conectan con el entorno sociocultural, profesional y disciplinario.

Hacer efectivo el continuo educativo ha sido una prioridad de los últimos años, logrando que los principios del Modelo educativo se hagan presentes desde los programas de acceso inclusivo hasta la formación de posgrado, incluyendo la formación técnica.

La principal área de mejora dice relación con la evaluación de competencias y retroalimentación para el aprendizaje, esto es, la necesidad de generar condiciones y estrategias de evaluación que sean pertinentes al modelo y adecuadas al contexto.

Adicionalmente, resulta fundamental para la mejora continua generar las condiciones para contar con indicadores de calidad educativa de mayor complejidad, adicionales a los de gestión de la docencia que se reportan actualmente, que den cuenta de mejor modo las características del Modelo Educativo UC Temuco, permitan monitorear el aseguramiento de la calidad de los aprendizajes a lo largo de los itinerarios formativos y provean de mayor información para la implementación de estrategias que fortalezcan la docencia.

109 Resultados jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

CARACTERÍSTICAS Y PERFIL DE INGRESO DE LOS ESTUDIANTES

Los propósitos institucionales en el ámbito de la docencia han buscado constantemente responder a los desafíos del entorno y particularmente a la necesidad de sintonizar la oferta formativa con las características y los requerimientos de los estudiantes a su ingreso. Cabe señalar que prácticamente el 80% de los estudiantes de la Universidad pertenece a los seis primeros deciles de ingreso y que la labor formativa desarrollada se encuentra vinculada a un entorno sociocultural diverso, en que la Universidad juega un rol importante en la temática indígena, aún más si se considera que sobre el 30% de los estudiantes es de ascendencia mapuche.

Características generales

Actualmente, el 67,6% de los estudiantes (7.197/10.646) son beneficiarios de gratuidad, es decir pertenecen a los seis primeros deciles de menores ingresos y no han superado la duración nominal de su carrera, entre otros requisitos que deben cumplir para ser sujetos de gratuidad. En el caso de los estudiantes de primer año, son el 78,6% (2.451/3.119) los que son beneficiarios de gratuidad y más del 95% requiere de beneficios arancelarios para financiar su carrera. Esto plantea un importante desafío en términos de las carencias socioeconómicas propias del entorno familiar, que sin duda inciden en el proceso formativo de los estudiantes. Cabe señalar que desde que se implementó la gratuidad, la información relativa a quintiles y deciles de ingreso se encuentra sólo parcialmente disponible en las instituciones de educación superior, limitando así una caracterización de mayor profundidad respecto a este ámbito.

Por otro lado, durante el año 2018, el 30,3% de los estudiantes de la Universidad adscribe al pueblo mapuche. Esta cifra ha crecido de manera constante desde el año 2014 tal como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 59. Estudiantes con adscripción mapuche período 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Estudiantes pueblos originarios	23,8	25,8	27,6	28,7	30,3

Fuente: *Sistema de Información Institucional KIMN, Dirección General de Gestión Institucional*

Las características de diversidad cultural imponen importantes desafíos en torno a cómo el diálogo de saberes y la labor universitaria responden a las características del entorno, particularmente en lo relativo a la dimensión intercultural de la región. Específicamente la labor universitaria relativa a este ámbito será abordada con mayor detención en el apartado Acceso Inclusivo, Acompañamiento Académico e Interculturalidad.

Respecto de la procedencia de los estudiantes, es importante señalar que el 79,7% proviene de la Región de La Araucanía, mientras que el 20,3% se distribuye a lo largo del país. Esta cifra da cuenta del carácter principalmente regional de quienes ingresan a esta institución, lo que obliga a considerar también las características específicas de La Araucanía y cómo éstas inciden en el perfil de ingreso de los estudiantes.

En términos de las características de los liceos de procedencia, durante la admisión 2018, el 56,5% de los estudiantes egresó de liceos particulares subvencionados; el 41% de liceos municipales y solo el 1,7% estudió en liceos particulares pagados. La distribución porcentual en este ámbito ha sido una constante y no presenta diferencias importantes en los últimos años.

Respecto del proceso de admisión regular, particularmente los indicadores asociados a PSU y NEM, se ha comportado de la siguiente manera:

Tabla 60. Evolución de los Puntajes Promedio PSU Ponderado años 2014 - 2018

PUNTAJES	2014	2015	2016	2017	2018
Valor Mínimo	453,30	450,50	452,10	450,90	450,6
Valor Máximo	750,50	765,10	760,55	759,70	789,00
Valor Promedio	564,88	568,48	564,70	559,48	557,43

Tabla 61. Evolución de los Puntajes de Prueba de Selección Universitaria años 2014 - 2018

PUNTAJES	2014	2015	2016	2017	2018
Valor Mínimo	475,00	450,50	450,50	450,00	451,00
Valor Máximo	726,00	707,00	770,50	734,00	747,00
Valor Promedio	543,42	543,68	542,05	536,88	537,26

Tabla 62. Evolución del Puntaje Notas de Enseñanza Media (NEM) entre los años 2014 y 2018

NEM	2014	2015	2016	2017	2018
Valor Promedio	5,70	5,72	5,72	5,69	5,69

Fuente: *Sistema de Información Institucional KIMN, Dirección General de Gestión Institucional*

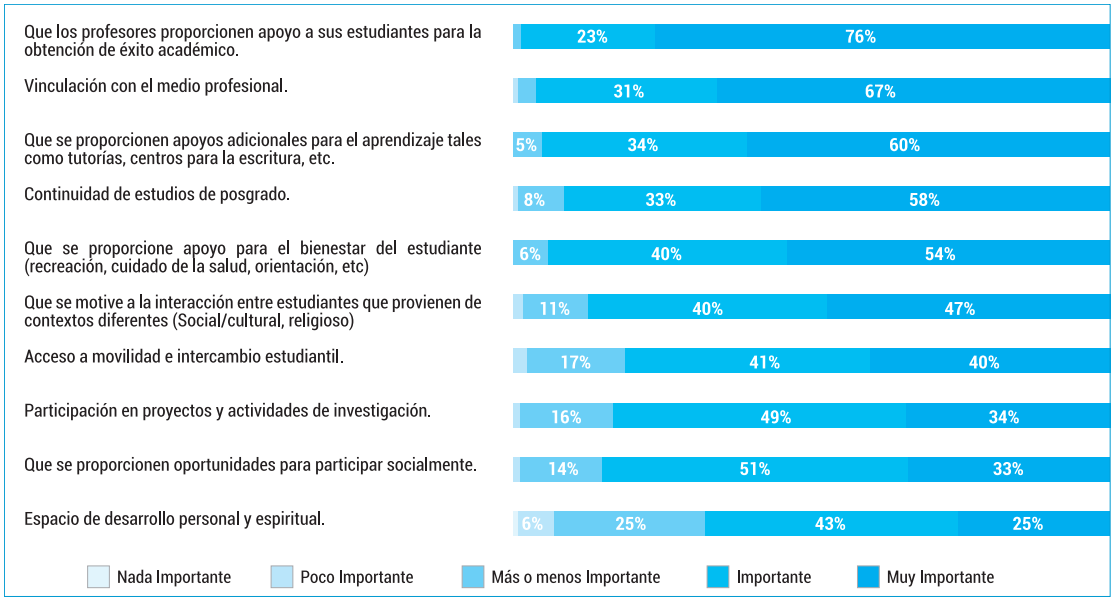
Como se puede apreciar en las tablas anteriores, el promedio del puntaje ponderado de PSU ha disminuido levemente en 7,45 puntos entre los años 2014 y 2018, en tanto el valor promedio del puntaje PSU (Lenguaje y Matemática) ha disminuido en 6,16 puntos, no representando una variación significativa. Por su parte, el promedio de las notas de enseñanza media se ha mantenido estable en torno al 5,7 con leves variaciones decimales. Estas variaciones se producen luego de que la Universidad hiciera una apuesta por el Factor Ranking de notas de enseñanza media como principal factor de selección, al otorgar la ponderación máxima (40%) en todas sus carreras.

En las encuestas aplicadas durante el proceso de admisión se les realiza una serie de consultas de caracterización general a los estudiantes de primer año, incluyendo algunas dimensiones para reflejar opiniones sobre una diversidad de temas, que incluyen expectativas sobre la formación; auto-concepto académico; valores sociales identificación étnico cultural. Esta encuesta es aplicada presencialmente en las semanas de inicio conocidas como semana TEVU[110]. Estas encuestas son aplicadas por la Dirección General de Gestión Institucional.

110 Semana TEVU: Semana de Inserción para la Transición Efectiva a la Vida Universitaria, organizada por la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico (DGIA)

A continuación, se muestran algunas de las respuestas ofrecidas por los estudiantes de ingreso a primer año (n= 1572, equivalente a un 53,2% de la matrícula total de primer año 2017).

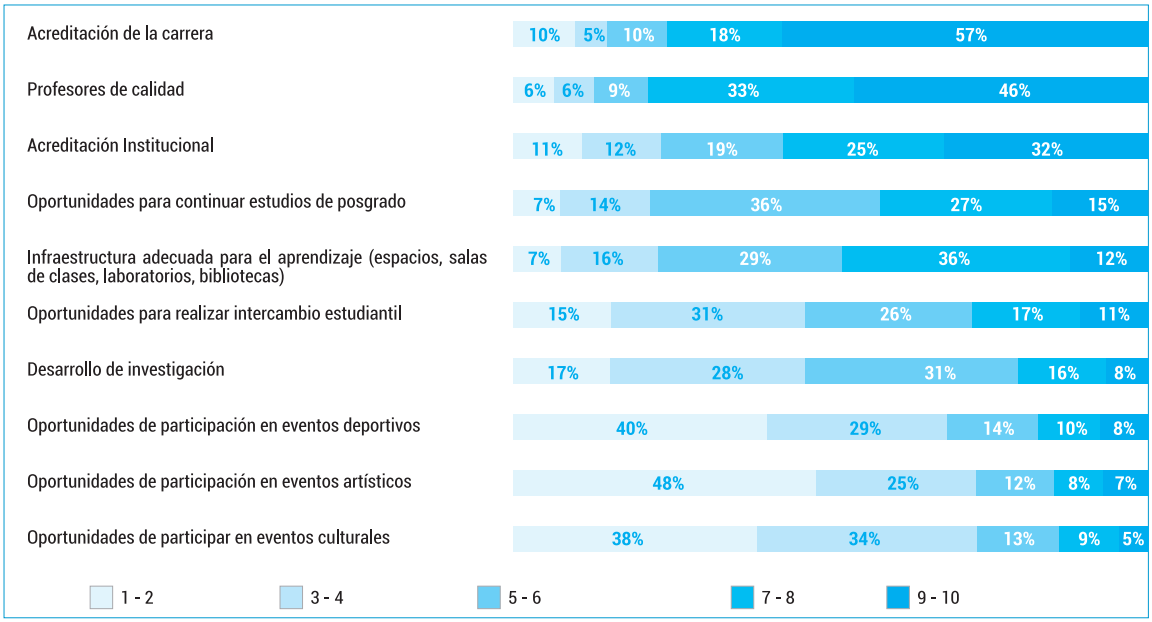
Figura 77.
Evaluación del grado de importancia que tendrían los siguientes factores en el proceso de formación



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Como se puede apreciar, los estudiantes ingresan a la Universidad con la expectativa principal de encontrar profesores que colaboren y se preocupen de apoyar a los estudiantes a obtener un buen desempeño académico (76% de valoración muy importante) seguido de la expectativa de que su formación esté conectada con las demandas del medio profesional (67%). Si bien, la mayor parte de los reactivos tiene una valoración positiva (importante o muy importante) sobre el 80%, la dimensión desarrollo personal y espiritual es la que presenta una menor valoración, siendo considerada importante y muy importante por un 68%. Esto supone un desafío relevante en torno al sello institucional y la valoración de la integralidad como un vector en la formación.

Figura 78. Expectativas de los estudiantes

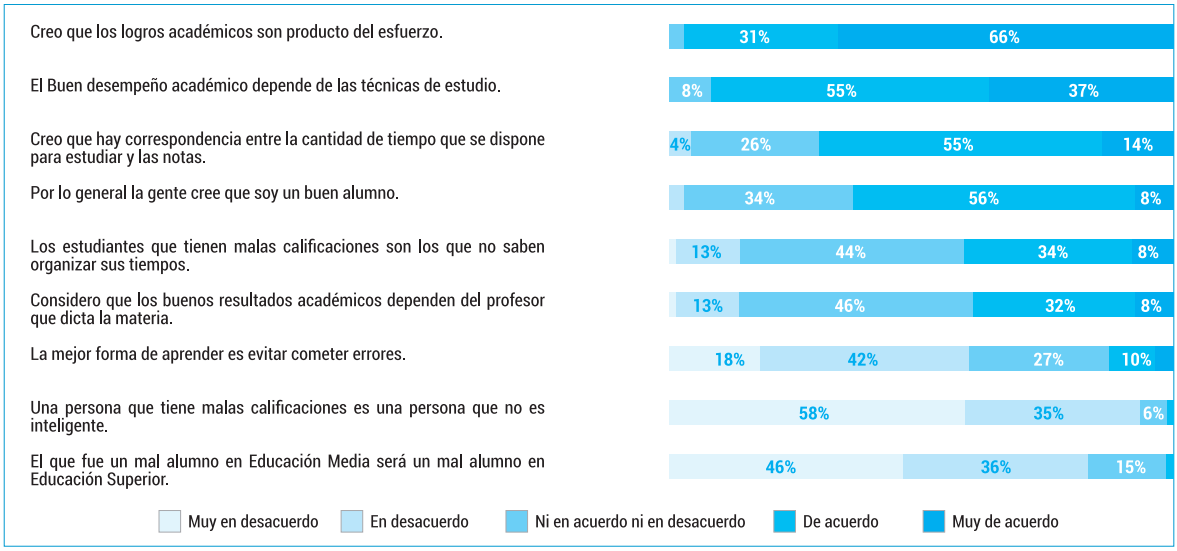


Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

La acreditación de la carrera a la que se ingresa constituye la dimensión de mayor valoración de los estudiantes (57% en los dos niveles de mayor valoración) seguido de contar con profesores de calidad (46% en los dos mayores niveles), estando en un tercer lugar la acreditación de la universidad (32% de los dos mayores niveles). De este modo, queda en evidencia que los estudiantes consideran la dimensión calidad al momento de ingresar a los programas de la universidad.

En forma consistente, los estudiantes otorgan los menores niveles de valoración o expectativa en encontrar oportunidades para participar en actividades complementarias a la formación, como eventos deportivos, culturales y artísticos.

Figura 79. Auto-concepto académico

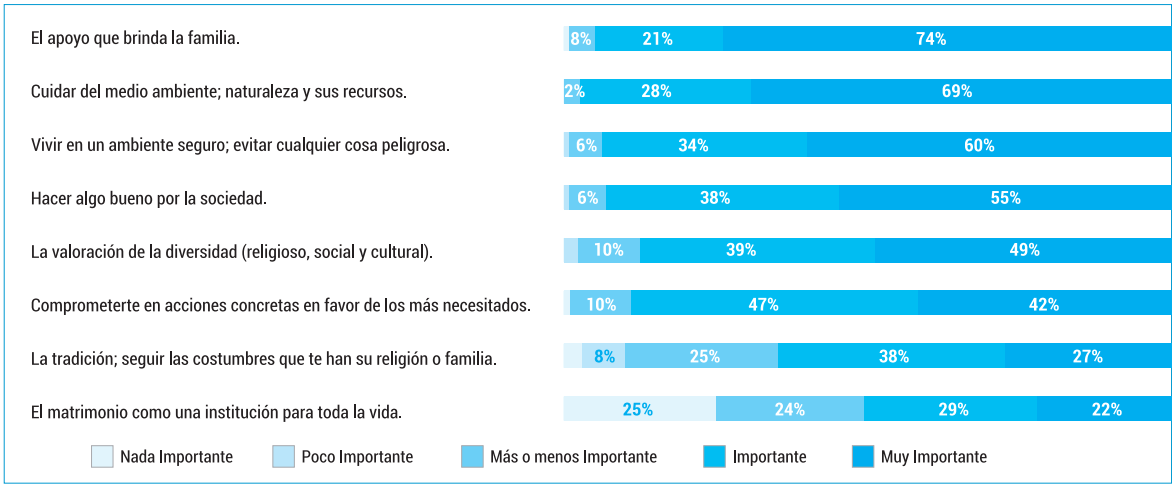


Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

En cuanto al auto-concepto académico, destaca la valoración positiva que los estudiantes otorgan al esfuerzo implicado en las tareas para la obtención del éxito académico (66% de valoración muy de acuerdo y 31% de acuerdo) y a las técnicas de estudio (37% muy de acuerdo y 55% de acuerdo). Ello da cuenta de que los estudiantes sostienen creencias positivas en sus capacidades académicas y que sitúan internamente la responsabilidad por el buen desempeño, ofreciendo recursos para la autorregulación de los aprendizajes.

Del mismo modo, resulta positivo reconocer que los estudiantes se manifiestan en desacuerdo con las afirmaciones relacionadas con una posición fija y estática sobre la inteligencia y las capacidades académicas, sosteniendo a la vez, una visión no sancionadora de los errores en el marco del aprendizaje.

Figura 80. Valores sociales (Qué tan importante es para tí)



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

La dimensión valórica encuentra una expresión positiva en las encuestas, destacando sobre el 80% de valoración (importante y muy importante) la mayor parte de ellas. Las de mayor peso en la valoración son el apoyo de la familia (74% muy importante) y el cuidado del medio ambiente (69% muy importante). Por su parte, los valores más conservadores, como el matrimonio y las tradiciones religiosas y/o familiares, sin ser bajos, presentan los menores niveles de valoración (22% y 27% en la apreciación "muy importante" en forma respectiva).

Algunos otros datos importantes sobre los estudiantes que se desprenden de la encuesta son:

- El 50% de quienes dicen profesar una religión son católicos, 27% evangélicos y 23% otra religión.
- En una pregunta de respuesta única sobre el valor considerado esencial para la democracia, el 42,93% de los estudiantes plantea como valor que hombres y mujeres tengan los mismos derechos, seguido de "que la gente elija sus líderes en elecciones libres" por un 22,44%.
- El 30% se declara perteneciente a un pueblo originario, siendo el 98% de ellos mapuche.
- El 90% de los estudiantes pertenecientes a un pueblo originario practica alguna actividad socio-cultural correspondiente a su cultura. De ellos, un 44% declara haber participado en Nguillatún; un 22% en Zatun (ceremonia de sanación mapuche); un 8% en Yeyipun (rogativa mapuche).

Competencias de entrada

Uno de los aspectos centrales en términos de las evaluaciones del perfil de ingreso de los estudiantes, se realiza a través de la aplicación de una serie de instrumentos que consideran tanto la identificación de determinadas habilidades para enfrentar la educación superior, como así también las competencias básicas disciplinares necesarias para la formación. Respecto de estas últimas, es posible reconocer si los estudiantes evidencian, o no, competencias en áreas de Comprensión y Producción de Textos, Matemáticas, Química y Biología, dependiendo de la carrera a la que estos ingresan.

Estas evaluaciones se han desarrollado sistemáticamente durante los últimos años y constituyen un insumo importante para el desarrollo de los acompañamientos académicos que brinda la universidad, pero así también para los Jefes de Carrera. Cabe señalar que, en los últimos dos años, los Jefes de Carrera reciben un completo y detallado informe remitido por la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico en el cual se especifican resultados del proceso de matrícula (información DEMRE referida a características socioeconómicas y puntajes) además de los resultados de las pruebas de diagnóstico institucionales.

Los resultados de este proceso en el período 2014-2018 se describen a continuación:

Tabla 63. Estudiantes (%) que evidencian competencias básicas según área 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Comprensión Lectora	70,2	50,9	42,5	37,5	38,8
Producción de Textos	76,7	N/D	78,0	51,2	49,7
Matemáticas	16,5	18,1	15,8	15,9	11,7
Química	-	6,5	6,4	6,7	2,6
Biología	-	12,8	14,9	19,2	10,3

Fuente: *Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico, Vicerrectoría Académica*

Los diagnósticos aplicados permiten visualizar que el mayor porcentaje de estudiantes que evidencia competencia se encuentra en el área de lenguaje, mientras que los datos particularmente críticos están en matemáticas, biología y química respectivamente. Entre los años 2014 y 2018, las pruebas de diagnóstico han tendido sistemáticamente a mostrar una disminución en el nivel de las competencias de entrada de los estudiantes de primer año, coincidiendo con el incremento en la matrícula de estudiantes de primer año provenientes de programas de acceso inclusivo. Sin duda que estos resultados imponen importantes desafíos para la implementación de mecanismos de acompañamiento académico. No obstante, dichos estudiantes presentarán iguales o mejores resultados en términos de notas y aprobación, que aquellos que ingresan vía admisión regular, lo que se ha demostrado en los análisis efectuados tanto por la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento, como los realizados por la Dirección General de Gestión Institucional.

Complementariamente, existe una batería de instrumentos que permiten identificar particularidades de los estudiantes en torno a dimensiones de auto-concepto y habilidades sociales, que contribuyen a la caracterización de los estudiantes que ingresan a primer año. Los resultados de esto se describen a continuación:

Tabla 64. Estudiantes (%) según niveles de Auto-concepto 2016-2018

DIMENSIONES	2016 MB B	M	A MA	2017 MB B	M	A MA	2018 MB B	M	A MA
Emocional	49,0	29,0	22,0	46,0	29,5	24,5	45,1	29,2	25,8
Familiar	6,2	24,2	69,6	5,20	25,1	69,7	5,8	25,0	69,2
Físico	26,5	32,6	40,9	29,0	30,5	40,5	28,5	32,8	38,6
Académico	4,5	18,9	76,6	3,0	17,7	79,3	4,0	19,2	76,8
Social	7,6	43,5	48,8	7,20	46,4	46,4	8,3	46,3	45,5

MB (Muy Bajo); B (Bajo); M (Medio); A (Alto); MA (Muy Alto).

Fuente: *Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico, Vicerrectoría Académica.*

Tabla 65. Estudiantes (%) según niveles de Habilidades Sociales 2016-2018

DIMENSIONES	2016 MB B	M	A MA	2017 MB B	M	A MA	2018 MB B	M	A MA
Autoexpresión en situaciones sociales	2,0	19,4	78,6	2,3	22,5	75,2	2,8	22,2	75,0
Defensa de derechos	11,6	51,2	37,2	12,5	51,1	36,4	13,1	51,5	35,4
Expresión de disconformidad	4,7	27,6	67,7	3,8	27,2	69,0	4,8	25,3	69,9
Manejo de interacciones	2,2	18,3	79,5	2,2	19,3	78,4	2,6	17,9	79,5
Hacer peticiones	8,5	54,2	37,2	7,1	54,5	38,4	8,6	51,8	39,6
Conversación con el sexo opuesto	30,0	48,9	21,1	35,1	48,1	16,8	32,2	48,8	19,0

MB (Muy Bajo); B (Bajo); M (Medio); A (Alto); MA (Muy Alto).

Fuente: *Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico, Vicerrectoría Académica.*

Los datos permiten evidenciar que:

1. Durante los últimos tres años, en torno a un 47% de los estudiantes que rinden las pruebas presentan niveles de auto-concepto bajo o muy bajo en la dimensión emocional. Lo que se incrementa en torno a un 76% al considerar la categoría "medio" en conjunto con las anteriores. Ello supone la necesidad de disponer de acompañamientos socio-emocionales, complementarios a los académicos y generar las instancias de detección oportuna.

2. En cuanto a la dimensión familiar, en torno al 69% de los estudiantes que rinden las pruebas manifiestan un nivel alto o muy alto de auto-concepto. Ello constituye un recurso protector relevante para los estudiantes.

3. En torno a un 28% de los estudiantes expresa un auto-concepto físico bajo o muy bajo, que se incrementa a un 60% al considerar el valor medio. Esta dimensión es una preocupación relevante en la etapa de desarrollo de los estudiantes y puede afectar la seguridad en los propios recursos personales.

4. En cuanto a la dimensión relaciones sociales, los estudiantes expresan un auto-concepto alto o muy alto en torno al 46% en las últimas aplicaciones. Por el contrario, quienes expresan un auto-concepto bajo o muy bajo en esta dimensión se encuentra en torno al 7%. De ello se puede inferir que los estudiantes contarían con recursos para generar relaciones sociales significativas, que constituyen sus redes de apoyo.

5. En cuanto a las habilidades sociales, aquellas que establemente presentan los mayores valores son: manejo de interacciones (=79%); autoexpresión en situaciones sociales (=76%); y expresión de disconformidad (=69%);

Síntesis evaluativa

La Universidad cuenta con los mecanismos e instrumentos que le permiten reconocer el perfil de ingreso del estudiante que recibe, identificando sus potencialidades y brechas. Esta información es esencial para ajustar las estrategias de acompañamiento que permiten atender de mejor forma a sus estudiantes.

Las decisiones institucionales asociadas al acceso inclusivo de estudiantes provenientes de entornos socio-económicos vulnerables son consistentes con el sello institucional y son asumidas responsablemente por la institución, la que ha generado una estructura de acogida coherente con el perfil de los alumnos. Del mismo modo, el incremento progresivo de estudiantes de ascendencia indígena responde a las acciones de valoración a la cultura que la universidad ha asignado desde la dimensión intercultural de su trabajo.

La diversidad y heterogeneidad de los estudiantes que ingresan a la universidad constituye una riqueza que favorece la formación amplísima de todos los estudiantes.

En atención a que la universidad busca perfeccionar permanentemente los mecanismos con que atiende a todos sus estudiantes, resulta un desafío constante mejorar la naturaleza de los diagnósticos vigentes y la forma en que estos responden a las necesidades de mantener actualizado el perfil de ingreso, para la implementación de mecanismos de acompañamiento y adecuaciones curriculares.

Asimismo, es necesario integrar los resultados obtenidos de diagnósticos del perfil de ingreso a otros análisis de alcance institucional y procesos estratégicos, que permitan realizar un seguimiento cercano a la trayectoria formativa completa de los estudiantes, favoreciendo sus opciones de progresión y egreso efectivo.

DESARROLLO CURRICULAR

Propósitos institucionales

En el contexto del Modelo Educativo de la UC Temuco, la política curricular se concibe como un proceso planificado e integrado de actividades, experiencias, medios educativos, conceptualmente fundamentados, en el que participan estudiantes, docentes y demás miembros de la comunidad, para el logro de los fines y objetivos de la formación profesional.

Con base en los paradigmas educativos que hoy permean la formación y que sustentan el Modelo Educativo UC Temuco (ver apartado Modelo Educativo Institucional), la Universidad ubica como centro de su acción formativa el aprendizaje de todos los estudiantes. De acuerdo a ello, éste es considerado como la construcción de competencias genéricas y específicas que el estudiante desarrolla en el marco de un perfil de egreso propio de cada una de las carreras y que encontrará su desarrollo pleno en el ejercicio real de su profesión.

En este contexto, la Dirección de Desarrollo Curricular (DDC), perteneciente a la Dirección General de Docencia, es la unidad responsable de brindar soporte y asesoría a las unidades académicas e institucionales para garantizar la calidad, pertinencia y efectividad de los procesos formativos. Para ello, cuenta con dos unidades: el equipo de profesionales especializado en brindar apoyo directo a la comisión académica curricular de cada carrera, y la unidad responsable de los procesos de planificación académica y programación de las actividades curriculares asociadas, mediante el sistema informático para la gestión de planes de estudios de pregrado.

En las primeras guías y orientaciones para la renovación curricular se expresan las principales decisiones institucionales tomadas en el marco de la implementación del Modelo Educativo en su primera etapa. Estas son:

a) Los perfiles de egreso por competencias son académico-profesionales, es decir, no responden "sólo al mercado laboral" para satisfacer sus necesidades, sino también a lo que la academia tiene que decir en cuanto a la formación de profesionales que, junto con responder a las demandas laborales, deben ser capaces de ir transformando y mejorando la sociedad.

b) Las competencias se trabajan por niveles de dominio o desarrollo, identificándose tres niveles para cada competencia, cuya progresión se resguarda en una matriz de intervinculación la que luego se plasma en el itinerario formativo organizado en ciclos formativos, lo anterior en lugar de usar por ejemplo unidades de competencia u otras formas de "desglosar" la competencia.

c) Los perfiles de egreso se traducen en itinerarios formativos (mallas curriculares) que deben recoger y asegurar espacios curriculares para desarrollar todas

las competencias incluidas en el perfil, tanto específicas como genéricas, con todos los niveles definidos. No puede haber por lo tanto competencias del perfil que no se trabajen en el itinerario, ni cursos mínimos que trabajen competencias que no estén en el perfil de egreso o que no trabajen competencias.

d) La estructura curricular se organiza en ciclos formativos, definidos como las diversas etapas secuenciales, coherentes y articuladas que se estructuran en el itinerario formativo de una carrera, correspondientes al ciclo inicial, intermedio y terminal. Cada ciclo debe propender al desarrollo de un nivel de la competencia genérica como específica.

e) Las competencias genéricas se "validan" y trabajan integradamente y en los mismos cursos que las competencias específicas propias de la profesión, siendo responsabilidad de todos los docentes "validar" el logro del nivel correspondiente en la o las competencias genéricas que se trabajan en su curso. Su logro no es calificado sino validado, es decir, se registra e informa a los estudiantes si han alcanzado el nivel trabajado en un curso determinado, de acuerdo a su desempeño y el logro de criterios previamente definidos.

f) El trabajo de los estudiantes se mide en SCT y se divide en horas PMA, es decir, se asume para todos los planes de estudio renovados el Sistema de Créditos Transferibles de Chile (SCT) que considerara para nuestra Universidad 50 horas de trabajo del estudiante a la semana, y 17 semanas al semestre para alcanzar los 60 créditos anuales definidos por el SCT para las carreras de pregrado (1 crédito = 28 horas). Además, las horas de trabajo del estudiante se dividen en Presenciales, Mixtas y Autónomas (PMA), siendo las dos primeras con presencia del docente y la última, de trabajo propio del estudiante, sin presencia del docente.

g) La formulación de una guía de aprendizaje, instrumento micro curricular en el que se planifica detallada, pero flexiblemente, el proceso de aprendizaje que se va a desarrollar en cada curso, incluyendo lo que se hará en las horas PMA. Es un componente central del Modelo y de la gestión de la calidad del aprendizaje, tanto a través del diseño instruccional como herramienta de calidad, como a través de la transparencia, hacia los estudiantes -y otros miembros de la comunidad académica- del proceso que se acuerda seguir para el logro de los resultados de aprendizaje.

h) Procesos de inclusión y acompañamiento académicos, donde el aprendizaje centrado en el estudiante implica también asumir la responsabilidad como institución de todos los estudiantes que ingresan a la Universidad, con la diversidad de capital social y cultural que éstos traen, y en especial de las debilidades que tienen para vivir el proceso de transición y enfrentar adecuadamente la vida académica universitaria. En este contexto la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico ha permitido articular las capacidades e instrumentos institucionales para proveer opciones de acceso equitativo a estudiantes talentosos de contextos sociales desfavorecidos, del mismo modo que disponer para todos los estudiantes oportunidades de acompañamiento académico y socioemocional para avanzar con éxito en su trayectoria académica.

i) Desarrollo de Planes Comunes: como una estrategia para ofrecer a los estudiantes una formación más integral, y hacer más eficientes los procesos formativos utilizando los recursos existentes, se define que las facultades deben avanzar al desarrollo de planes comunes, en especial en los primeros semestres de las carreras.

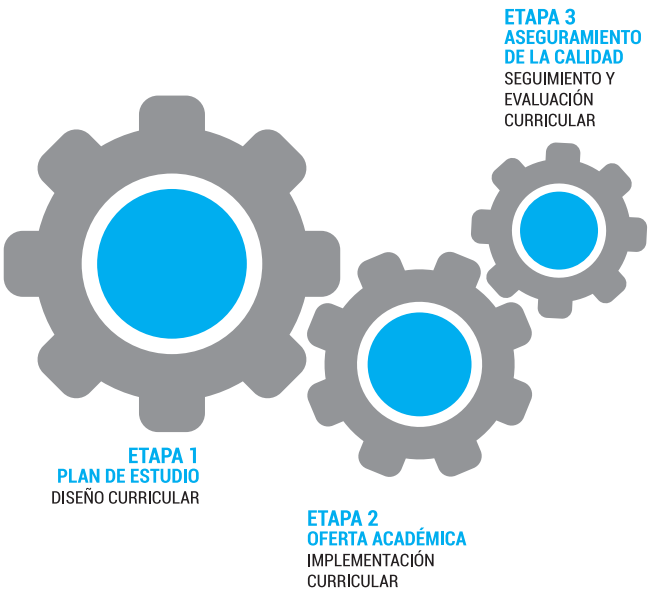
j) El trabajo en equipos docentes, se asume como estrategia, que se ha formalizado en documentos oficiales de la DDC, resoluciones y rúbricas de desempeño académico, tanto para el proceso de diseño o actualización de un plan de estudio, como para la implementación y seguimiento del mismo, a fin de responder a cuatro propósitos principales:

- Hacerse cargo colectivamente del perfil de egreso y de cada estudiante de la carrera.
- Servir de espacio privilegiado de desarrollo profesional para el docente universitario mediante el diálogo, la reflexión y la mentoría de los docentes con más experiencia.
- Constituirse en un espacio de monitoreo y mejoramiento de los planes de estudio y de la docencia.
- Ofrecer un espacio de coordinación entre los cursos y docentes tanto a nivel vertical (dentro del semestre con los estudiantes de una misma cohorte), como horizontal (entre los semestres en los cursos de una misma línea o que estén relacionados entre sí).

Mecanismos y procedimientos institucionales

La gestión curricular se organiza en tres etapas fundamentales: a) diseño y actualización curricular, b) implementación curricular, c) seguimiento y evaluación curricular; acorde al siguiente esquema:

Figura 81. Etapas del Procesos de Gestión Curricular



Fuente: *Dirección de Desarrollo Curricular, Vicerrectoría Académica*

Etapa 1: Proceso de diseño y actualización curricular

La Universidad durante el último período ha completado la renovación curricular de todas sus carreras, en sus distintas modalidades (incluidos los programas especiales de titulación), lo que implica que todos los perfiles de egreso académico profesionales están definidos en competencias y resultados de aprendizaje, en sintonía con las demandas del entorno y en un itinerario formativo que estima el trabajo real del estudiante de acuerdo al Sistema de Créditos Transferibles (SCT- Chile). A su vez un alto número de carreras (61%) ha realizado actualización curricular[111] lo que ha permitido hacer los ajustes necesarios de acuerdo a la experiencia construida.

Para el diseño y actualización de planes de estudio se ha establecido una serie de acciones a realizar y productos a elaborar que permitan sustentar los cambios basados en evidencia, y tomar decisiones adecuadas de qué profesional es el que se espera formar (Anexo 65). Estos son:

a) Constitución de la Comisión Académica Curricular.

b) Levantamiento de diagnóstico interno y externo: Revisión documental, encuestas y validación.

c) Elaboración del Perfil de Egreso Académico Profesional: Definición de la identidad, competencias y resultados esperados para cada nivel de dominio y ámbitos de desempeño.

d) Diseño del Itinerario Formativo: Líneas, cursos y actividades curriculares usando SCT-Chile.

e) Matriz de intervinculación: Tabla que permite resguardar la progresión de las competencias, instancias de evidenciación de competencias genéricas, requisitos y carga académica.

En síntesis, este proceso considera los siguientes pasos:

Figura 82. Proceso de diseño y actualización de Planes de Estudio

Fuente: *Dirección de Desarrollo Curricular, Vicerrectoría Académica*

111 Renovación curricular es el concepto que refiere al proceso de transformación de un plan de estudios diseñado por objetivos y contenidos a uno diseñado de acuerdo al Modelo Educativo institucional. Actualización curricular, en cambio, es el ajuste que se realiza al perfil de egreso, y por tanto al itinerario formativo, de un programa ya diseñado en base a competencias y resultados de aprendizaje.

El proceso es liderado por el Jefe de Carrera, como responsable de la Comisión Académica Curricular y acompañado por un asesor de la Dirección de Desarrollo Curricular. Durante el proceso se entregan diferentes productos de avance, se realizan validaciones de lo realizado con académicos, docentes, actores externos relevantes y los organismos colegiados institucionales. La actualización curricular es sancionada por el Consejo Académico y formalizada por Resolución de Vicerrectoría Académica.

En el mismo propósito y con el fin de fortalecer estos procesos se ha diseñado una serie de documentos de soporte, que se constituyen en mecanismos de aseguramiento de la calidad y, que en conjunto con el apoyo de asesores curriculares, orientan a los equipos de carreras responsables del diseño o ajuste de los planes de estudio. Estos soportes son:

- Lineamientos para el Diseño e implementación de Planes de Estudio: Documento de la Dirección de Desarrollo Curricular que establece las definiciones y metodologías para el diseño o Actualización Curricular de un plan de estudio. Establece fases del proceso, definiciones de cada una de las etapas, tiempos estimados e indicadores de calidad (Anexo 65).

- Guías de Docencia: Set de cinco guías docentes con las que se dio inicio a la renovación curricular para la instalación del Modelo Educativo UC Temuco. A partir de la experiencia construida en los primeros 10 años de implementación de éste, se han ido ajustando y diseñando nuevos documentos de apoyo y orientación curricular (Anexo 66).

- Cuadernos de Docencia: Colección de textos en los que se abordan aspectos esenciales del quehacer en Docencia (Anexo 67). De esta colección, publicada en 2017, la Dirección de Desarrollo Curricular destaca los siguientes títulos que contribuyen directamente al desarrollo de los planes de pregrado:

  - Lineamientos curriculares para la implementación del Modelo Educativo UC Temuco, el cual presenta un resumen de los ajustes realizados en las diversas fases de operacionalización del Modelo Educativo y de procesos vinculados a la renovación, actualización y evaluación curricular, para el seguimiento y el ajuste permanente de los itinerarios formativos de las carreras de pregrado (Cuaderno N° 8).

  - Renovación Formación Humanista Cristiana (Cuaderno N° 2).

  - Competencias genéricas para la formación de profesionales integrales (Cuaderno N° 3).

  - Evaluación de Aprendizajes en la UC Temuco (Cuaderno N° 6).

La sistematización de las jornadas de autoevaluación[112] con directivos de Facultad y Jefes de Carrera rescata que los procesos de actualización curricular están organizados como un mecanismo de aseguramiento de la calidad y mejoramiento continuo de los programas, ya que se han instalado estándares mínimos e indicadores de calidad para el diseño curricular, y existen documentos institucionales que definen y describen los procesos docentes. Asimismo, el 93,3% de los directivos y el 78,2% de los docentes encuestados[113] están de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación La universidad cuenta con orientaciones y procedimientos adecuados para la formulación y actualización de planes de estudio.

Etapa 2: Proceso de implementación Curricular

Aprobado un nuevo plan de estudio, el proceso de implementación se establece en dos etapas, el ingreso del Plan de Estudio al Sistema Informático Institucional, y la Gestión de la Programación de Cursos o Planificación Académica de Pregrado. Para tal efecto, se han establecido lineamientos específicos.

El desarrollo del proceso de implementación está a cargo de la Unidad de Gestión Curricular (UGC) perteneciente a la Dirección de Desarrollo Curricular. Asimismo, es responsable de coordinar y controlar el proceso de programación de actividades de docencia de pregrado, y brinda soporte a las unidades académicas favoreciendo la correcta ejecución de los procesos académicos relacionados. Además, esta unidad es la responsable de realizar diferentes estudios y de proporcionar información estadística para la toma de decisiones por parte de la Vicerrectoría Académica. Un ejemplo de ello, realizado en este período, son los Informes de Cursos Críticos (Anexo 68).

Durante el período, se destaca el avance en la instalación de sistemas informáticos de soporte para la planificación académica. Ello, ha permitido introducir mejoras oportunas y un avance a nivel de integración de información, control y seguimiento. Además, se ha constituido en un importante nodo de interacción con otras unidades institucionales.

Los procedimientos que se desarrollan en el proceso de implementación curricular se encuentran descritos en el

112 Resultados jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)
113 Resultados encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

documento Lineamientos para el diseño y actualización de planes de estudio (Anexo 65).

Etapa 3: Proceso de Seguimiento y Evaluación Curricular

El Modelo Educativo Institucional, en tanto contiene un conjunto de orientaciones para el quehacer formativo de la Universidad en todas sus dimensiones, exige diseñar e incorporar acciones de evaluación y seguimiento que garanticen procesos formativos desarrollados de acuerdo a los perfiles de egreso definidos por cada carrera de pregrado. En tal sentido, la evaluación y el seguimiento curricular del proceso formativo son dimensiones clave desde una perspectiva de calidad.

De acuerdo a lo anterior, uno de los mecanismos que la UC Temuco ha implementado para realizar el monitoreo y seguimiento del currículo es la evaluación de ciclos, instancia que se aplica a nivel meso-curricular, y por tanto, es parte de sus acciones dar cuenta del desarrollo de las competencias de acuerdo al nivel donde éstas se ubiquen. El estudio "Diagnóstico cuantitativo y cualitativo del proceso de Evaluación de ciclo" realizado por la Dirección de Gestión y Evaluación de la Docencia el año 2017 (Anexo 69) tuvo como objetivo analizar resultados preliminares de las distintas experiencias de evaluación de ciclo desarrolladas en la Universidad.

Este estudio se realizó en dos fases: Primero, se llevó a cabo una revisión de contenidos que permitiera conocer cuáles eran las carreras que llevaban a cabo el proceso, las estrategias utilizadas, técnicas e instrumentos aplicados y competencias desarrolladas. Luego se realizó un análisis cualitativo con el fin de conocer las percepciones de actores claves (Jefes de Carrera). Las dimensiones analizadas fueron los significados e importancia atribuida a la evaluación de ciclo, las estrategias, modalidades y técnicas, necesidades, expectativas y desafíos del proceso. Los resultados permitieron identificar buenas prácticas, sistematizar lecciones aprendidas y levantar orientaciones contextualizadas a la realidad del Modelo Educativo institucional y las características propias de las carreras. Esto dio cuerpo al documento "Evaluación de Ciclo: orientaciones para su implementación" (Anexo 70) que propone lineamientos generales para el diseño e implementación de esta estrategia. Así, el documento tiene como finalidad clarificar conceptualmente lo relativo a ciclos formativos y su evaluación, definiendo principios, características y funciones esenciales que orientan su implementación, y se constituirá en una de las fuentes principales para nutrir decisiones de mejora tanto a nivel de cada carrera, como de facultades e institucionales.

La evaluación y seguimiento también es una función que desarrollan los Consejos de Carrera, Departamento y Facultad, revisando de forma periódica diversos aspectos del avance de las cohortes de estudiantes a lo largo del plan de estudios, cuya información impacta directamente en el mejoramiento continuo de los programas.

En las Jornadas de análisis realizadas con directivos de Facultad y Jefes de Carrera[114], se apreció una valoración del acompañamiento que brindan los equipos técnicos de la Dirección General de Docencia, y consideran una fortaleza la definición de estándares mínimos e indicadores de calidad para el diseño curricular, así como destacan que los procesos asociados a la docencia se encuentren documentados y formalizados: "La revisión de los reglamentos académicos y de evaluación ha influido en la vida académica de las facultades, y se considera un avance importante".

Resultados del periodo

En cuanto a los avances se señalan los principales hitos y logros que se han desarrollado durante el último período:

Continuo educativo: La educación continua como aprendizaje a lo largo de la vida es un eje del Modelo Educativo institucional que ha cobrado gran relevancia en los últimos años. Desde el punto de vista de la gestión curricular se ha avanzado en contar con un marco referencial y en la articulación entre los diferentes niveles que permiten el tránsito o continuidad de estudios de los estudiantes de la UC Temuco. Así, en 2016 se publicó el "Marco de Cualificaciones UC Temuco" (Anexo 60), documento validado institucionalmente, que sirve de marco referencial para el diseño, actualización y ajustes curriculares de los planes de estudio en sus diferentes ciclos y niveles formativos; de tal modo que, en sintonía con el Marco Nacional de Cualificaciones para la Educación Superior (MNC), facilita la articulación y movilidad de estudiantes entre dichos niveles. Este Marco fue construido sobre ejes que promueven el aprendizaje a lo largo de la vida, el reconocimiento de aprendizajes previos, la pertinencia de los perfiles de egreso de las carreras y programas en función de los requerimientos del medio social y laboral. La existencia de este marco es destacada por los Jefes de Carrera, responsables de la concreción curricular, como un avance importante para el desarrollo de los procesos docentes; sin embargo, no es un instrumento conocido por todos los integrantes de los Consejos de Facultad, según lo declaran los actores consultados en las Jornadas de Evaluación del Área de Docencia[115].

114 Resultados jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)
115 Resultados jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

A fin de avanzar en los desafíos vinculados a potenciar el continuo educativo, la Dirección de Desarrollo Curricular se encuentra desarrollando de manera conjunta con la Facultad Técnica experiencias pilotos de carácter regional para la articulación entre la Formación Técnica de Nivel Medio y la Formación Técnica Universitaria. Sus resultados permitirán equiparar oportunidades y diseñar planes de estudio bajo estas características.

Protocolo para la Continuidad de Estudios de Estudiantes de la Facultad Técnica en la Universidad Católica de Temuco: Proceso de carácter anual formalizado a través de resoluciones -Resolución VRA 88/2016 (Anexo 72), 43/2017 (Anexo 73) y 34/2018 (Anexo 74)- que, junto con formalizar decisiones de acceso, continuidad y trayectoria formativa, también determina apoyos y actividades remediales o compensatorias para los estudiantes que lo requieran. Ello ha permitido el siguiente tránsito de estudiantes y carreras técnicas y profesionales involucradas.

Tabla 66. Continuidad de estudios entre carreras técnicas y profesionales

	2015	2016	2017	2018
Nº estudiantes en continuidad	49	46	59	51
Nº carreras técnicas	5	6	8	6
Nº carreras profesionales	9	8	13	10

Fuente: *Dirección de Desarrollo Curricular, Vicerrectoría Académica*

En las Jornadas de autoevaluación con Consejos de Facultad y Jefes de Carrera, se destacó como un avance del continuo educativo tanto la instalación de un Marco de Cualificaciones institucional como la formalización del mecanismo de continuidad directa e indirecta entre formación técnica y formación profesional. También se mencionó al Bachiller como experiencia de articulación, reconociéndolo como una estrategia apropiada para la articulación efectiva, tanto en lo que refiere a la nivelación de conocimientos como a los procesos de transición desde la enseñanza secundaria hacia la superior. Entre los años 2014 y 2018 la articulación desde el Bachiller a las carreras de destino se ha comportado de la siguiente manera:

Tabla 67. Articulación de estudiantes Bachiller a Carreras de Destino

AÑO (N)	MATRICULA EN BACHILLER (AÑO N-1)	ARTICULACIÓN (N° DE ESTUDIANTES)	% DE ARTICULACIÓN (MATRICULA PREGRADO VÍA ARTICULACIÓN)
2014	72	54	75%
2015	180	136	76%
2016	203	139	68%
2017	255	190	75%
2018	285	226	79%

Fuente: *Bachiller en Ciencias y Humanidades, Vicerrectoría Académica*

Articulación entre pre y posgrado: El 100% de los programas de magíster académico y doctorado están diseñados de acuerdo a los parámetros del Modelo Educativo (competencias genéricas y específicas, sistema SCT, etc.) y de acuerdo a las propuestas del marco referencial institucional. Ello facilita el tránsito de estudiantes entre niveles. En las jornadas con Consejos de Facultad y Jefes de Carrera se valoró que "Se ha mejorado la oferta de posgrado, que es base para el continuo educativo" (Jornada Directivos Facultad).

Desarrollo de nuevos documentos orientadores: En coherencia con la implementación y ajuste del Modelo Educativo institucional, la Dirección General de Docencia con su Dirección de Desarrollo Curricular, ha generado nuevas herramientas y soportes que orientan y promueven mejoras de procesos tanto a nivel de diseño, como de implementación curricular y evaluación y seguimiento de sus planes de estudio (Cuadernos de Docencia, Lineamientos para el diseño curricular). Estos documentos se complementan con las Guías de Docencia que caracterizaron la implementación del Modelo Educativo en su fase de instalación.

Actualización curricular de planes de estudio: Se desarrolla tanto en los programas regulares como en los Programas Especiales de Titulación, con el fin de asegurar la equivalencia en las condiciones de formación para diversas modalidades y jornadas de formación. Los diagnósticos realizados han permitido detectar brechas en algunos de los programas especiales de titulación (PET), suspender el ingreso a estos programas, y rediseñarlos a fin de cumplir con los requisitos de la carrera homónima. Todo este proceso ha generado un nuevo Reglamento de Programas Especiales de Titulación, actualmente en proceso de aprobación.

Estudio de cursos críticos y estrategia de apoyo e innovación en docencia: Con el objeto de focalizar los apoyos y estrategias claves para potenciar la docencia, a partir del año 2017 se ha establecido un procedimiento estandarizado para identificar eventuales cursos críticos. Este concepto refiere a las asignaturas con más de 10 estudiantes inscritos, y que por dos o tres períodos académicos consecutivos han presentado una tasa de reprobación superior al 30%. Los estudios realizados abarcan el período 2013-2017, y han permitido generar una base de datos que contiene carreras, ubicación en el itinerario formativo, unidades disciplinarias que dictan y la Facultad a la que pertenecen dichos cursos, lo que ha permitido focalizar estrategias de apoyo y de innovación en docencia de cara a la implementación de mejoras. Tanto los Consejos de Facultad como los Jefes de carrera valoran positivamente esta estrategia, como es posible constatar en las conclusiones de las jornadas de evaluación.

Lineamientos para la formación práctica: Durante el año 2015 y 2016 sesionó una Comisión de formación práctica institucional. Ello se sustenta en el marco de una formación profesional basada en competencias, en la cual, los estudiantes inmersos en contextos reales de su profesión, construyen, reconstruyen, y deconstruyen nuevos saberes y aprenden a transferir conocimientos a nuevos contextos, realizando un aprendizaje significativo. A partir del trabajo de esta Comisión se diseña el primer documento institucional sobre Formación Práctica, que establece definiciones esenciales, principios y orientaciones preliminares para su proyección e implementación en los planes de estudio.

Sistemas de apoyo a la gestión de la docencia: Uno de los desafíos que la Universidad ha asumido con fuerza en el marco de su misión institucional es focalizar su atención en los perfiles de quienes ingresan a sus diversas carreras. Ello ha permitido avanzar en la generación de respuestas oportunas y ajustadas a las necesidades de aprendizaje de todos los estudiantes, a partir de estudios que validan propuestas rigurosas de mejora. En tal sentido, la universidad actualmente dispone de espacios digitales y sistemas que, centrados en el desarrollo personal y profesional, apoyan el seguimiento de resultados de aprendizaje y la puesta en marcha de mejoras. Uno de estos sistemas es el Sistema Informático Integrado KELLUN, a través del cual los académicos y directivos, de acuerdo a perfiles previamente definidos, acceden a diferentes módulos que permiten el seguimiento curricular y el monitoreo de los estudiantes y su aprendizaje.

Otra herramienta es el Sistema de Información Institucional KIMN, que se organiza en las dos siguientes dimensiones:

- Docencia: Permite visualizar indicadores de aprobación primer año, retención primer y tercer año y titulación oportuna, por Facultad y carrera, anual e históricas.

- Estudiantes: Permite visualizar indicadores de quintiles de ingreso; estudiantes con AFI; estudiantes pueblos originarios; matricula primer año y total; postulaciones efectivas; procedencia; puntajes PSU y NEM, por facultad y carrera, anual e históricas.

Completa esta tríada el Sistema de Calificación del Estudiante, que permite al docente, entre otras acciones el programar las evaluaciones del semestre por curso, ingresar notas, registrar la asistencia clase a clase, registrar la evidenciación de Competencias Genéricas y generar alertas tempranas al Jefe de Carrera. Estos sistemas, que se encuentran en pleno funcionamiento, permiten hoy contar con información actualizada para hacer seguimiento RUT a RUT, levantar alertas tempranas, realizar reportes de cursos críticos, entre otros procesos.

Respecto de los desafíos generales del ámbito de desarrollo curricular, se pueden destacar:

Escalar las evaluaciones de ciclo a un número significativo de carreras de la universidad: Este mecanismo de evaluación y seguimiento del perfil de egreso de los planes de estudio, que no encuentra su concreción en una asignatura, sino en el conjunto de ellas, insuma también el proceso formativo de los estudiantes, desde el perfil de ingreso al perfil de egreso, y provee a la institución de información para tomar decisiones asociadas a la actualización curricular, el desarrollo de la docencia y el aprendizaje integral de los estudiantes. De esta forma, actúa como un elemento de autorregulación y aseguramiento de la calidad de los procesos formativos que se desarrollan, aportando información desde el ingreso de los estudiantes. Por su

parte, a las carreras permite reconocer los desempeños integrales proyectados a largo plazo en el perfil de egreso, permitiendo el diseño e implementación de oportunidades de aprendizaje inclusivas y de calidad.

Iniciar el proceso de Reconocimientos de Aprendizaje Previos (RAP): Se requiere formalizar las definiciones, modalidades e instrumentos para realizar el reconocimiento de aprendizajes previos como una vía de admisión a la Universidad. En la Jornada con integrantes de los Consejos de Facultad se consideró que la experiencia institucional con RAP aún es muy acotada, y no existen a la fecha evaluación ni opción de escalamiento. Por su parte, los Jefes de Carrera sugieren experiencias piloto, aunque sostienen que se debe promover la estandarización del RAP. La instalación de mecanismos RAP pertinentes y rigurosos permitiría asegurar la calidad de la oferta educativa institucional y a la vez, generar una experiencia educativa más dinámica y personalizada, de forma que todos los estudiantes alcancen los estándares de aprendizajes que se definan en los programas a que ingresan, en el menor tiempo posible evitando duplicidad curricular en el programa a cursar.

Fortalecer la oferta de educación continua: Esto implica seguir ajustando la oferta de cursos, diplomados y postítulos, acorde a los requerimientos específicos del Modelo basado en competencias y hacer un uso intensivo de las TIC para potenciar la educación a distancia.

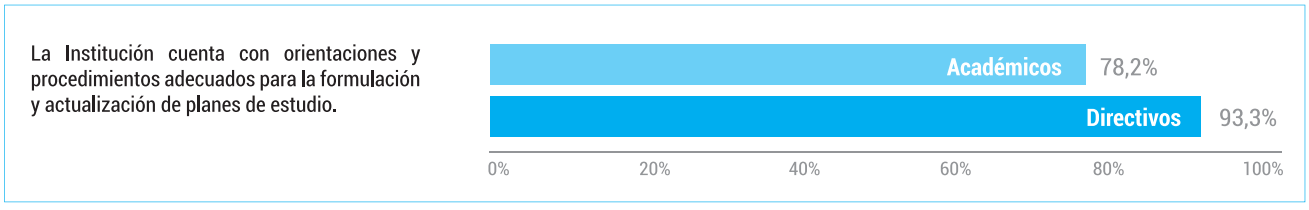
Síntesis evaluativa

La instalación del Modelo Educativo en sus primeras etapas demandó desde el punto de vista curricular soporte y decisiones estratégicas en aspectos centrales vinculados a: definiciones, principios, estructura y organización. Estas decisiones se han sostenido en el tiempo y han probado ser efectivas para asegurar la calidad y pertinencia de la formación, reguardando permanentemente la consonancia con los lineamientos establecidos en el modelo.

Durante su proceso de implementación, fue factible evidenciar necesidades de cambio para optimizar los procesos, como por ejemplo, redefinición y disminución de competencias genéricas, elaboración de un marco referencial para asegurar la articulación en un continuo educativo, rediseño de la normativa y documentos de apoyo para el diseño de programas de estudio de pregrado. Es factible evidenciar a partir de la experiencia, que estos cambios permiten calibrar y ajustar la implementación, pero no tensionan las decisiones iniciales que dieron sustento al actual modelo educativo de la universidad.

Los procesos institucionales que organizan y regulan la renovación y ajustes curriculares se encuentran formalmente establecidos, se aplican en forma sistemática, son comunicados y difundidos en diferentes instancias institucionales a los directivos y académicos, cuentan con sistemas de acompañamiento técnico por parte de profesionales calificados, se sustentan en sistemas de información y gestión eficientes y son revisados en forma regular por la Dirección de Desarrollo Curricular. De este modo, la universidad da cuenta de la existencia de mecanismos de autorregulación y aseguramiento de la calidad en este ámbito, lo cual es refrendado por los actores institucionales que participaron de las jornadas de evaluación, quienes explicitan que los procesos de actualización curricular están organizados como un mecanismo de aseguramiento de la calidad y mejoramiento continuo de los programas, ya que se han instalado estándares mínimos e indicadores de calidad para el diseño curricular, y existen documentos institucionales que definen y describen los procesos involucrados, lo que adicionalmente se reconoce en las encuestas de autoevaluación, donde el 93,3% de los directivos y el 78,2% de los docentes que participaron, valoran la existencia de orientaciones y procedimientos adecuados para la formulación y actualización de planes de estudio.

Figura 83. Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional (Porcentaje de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Aún cuando los esfuerzos de las instancias ministeriales y técnicas no han culminado en el sancionamiento de una normativa para la implementación de un Marco Nacional de Cualificaciones, sí han promovido una amplia discusión en las propias instituciones de educación superior, en torno a la necesidad de que las estructuras curriculares y desempeños por nivel se ajusten a acuerdos de legibilidad, que favorezcan la transición de los estudiantes. La UC Temuco, ha desarrollado un marco referencial consistente con los acuerdos nacionales y ya cuenta con un instrumento para el diseño, actualización y ajustes de los planes de estudio en sus diferentes ciclos y niveles formativos, facilitando la articulación y movilidad de estudiantes entre dichos niveles.

Como desafío, se requiere formalizar las definiciones, modalidades e instrumentos para realizar el reconocimiento de aprendizajes previos como una vía de admisión a la Universidad, de modo tal de asegurar la calidad de la oferta educativa, generando una experiencia educativa más dinámica.

INNOVACIÓN DE LA DOCENCIA Y TECNOLOGÍAS EDUCATIVAS

Propósitos institucionales

En el marco del Modelo Educativo institucional y el PDI 2010-2020, la Universidad se ha propuesto mejorar la calidad de la docencia a través del perfeccionamiento docente, la innovación y el uso de tecnologías, en un trabajo articulado con las facultades. Ello implica apoyar a los docentes en el desarrollo de las competencias necesarias para implementar procesos efectivos de enseñanza, considerando las características de los estudiantes actuales, las necesidades del contexto académico y laboral, y el entorno tecnológico propio de la sociedad del conocimiento.

Para hacerse cargo de estos desafíos la Universidad cuenta con el Centro de Desarrollo e Innovación de la Docencia (CeDID) y la Dirección de Tecnologías Educativas (DTE). Ambas unidades son parte de la Dirección General de Docencia, lo que otorga mayores posibilidades de realizar sinergias y compartir recursos y propósitos.

El CeDID se propone el mejoramiento y la transformación de la docencia universitaria, para que sea impartida de acuerdo a los estándares de calidad de la institución. Su trabajo gira en torno a la innovación docente y el mejoramiento escalonado, progresivo y permanente de las competencias definidas en el Perfil Docente UC Temuco (Anexo 75), a saber: planificación de los aprendizajes, uso de estrategias de enseñanza, evaluación de desempeños, comunicación eficaz en el aula, uso de TIC para el aprendizaje, reflexión e investigación de la propia práctica de enseñanza, manejo disciplinario, y ética docente y compromiso con los valores institucionales. Los servicios que se brindan a los docentes desde el CeDID se organizan en torno a estas ocho competencias para contribuir a su cualificación en pedagogía universitaria en base a los lineamientos institucionales propios del Modelo Educativo. Vinculado a lo anterior, el Colegio de Ayudantes es una unidad del CeDID que promueve, posibilita y potencia la estrategia de aprendizaje entre pares mediante la habilitación de estudiantes ayudantes y la elaboración de recursos educativos.

Desde 2016, año de su creación[116], la Dirección de Tecnologías Educativas se ha sumado al desafío de la formación y desarrollo docente con foco en el desarrollo de competencias digitales docentes. El propósito es incrementar el logro de los resultados de aprendizaje, mediante la ampliación de cobertura y de posibilidades de responder de manera más pertinente a las necesidades de aprendizaje de estudiantes y de los mismos docentes. Desde una mirada integral, actualizada, coherente y eficiente del uso de las TIC en el proceso formativo de los estudiantes, la labor de la DTE se ha orientado hacia la generación de lineamientos para la docencia con TIC presencial y no presencial, formación docente en el uso de TIC para el aprendizaje, y creación de recursos educativos digitales para las prácticas pedagógicas, en un marco que promueve la equidad en el acceso a experiencias de aprendizaje, y

116 Decreto de Rectoría 82/2016 (Ver Anexo 25)

favorece la innovación en las prácticas de enseñanza. Con esto, se busca brindar oportunidades para que los docentes reflexionen y desarrollen competencias que les permitan ampliar su repertorio de estrategias de enseñanza hacia el uso de tecnologías para el aprendizaje y la innovación de los procesos mediadores para el desarrollo de competencias.

Mecanismos institucionales

Formación y capacitación docente: Este proceso clave para la cualificación docente, se organiza directa e indirectamente desde el CeDID. Como se ha explicado antes en este capítulo, los procesos de formación para los docentes han transitado desde un espacio estándar y centrado en la conformación de una línea base, características de la fase de instalación del Modelo Educativo, a la diversificación de servicios, la profundidad de los procesos de formación organizados por las competencias del Perfil Docente UC Temuco y el desarrollo y acompañamiento para la innovación en docencia, propio de la fase de expansión del Modelo Educativo. Los actuales programas de formación docente enfatizan el desarrollo colaborativo y mediado, la didáctica de la disciplina, el apoyo de estudiantes ayudantes como mecanismo clave para fomentar el aprendizaje de pares, y el uso de las tecnologías acordes a los requerimientos de las disciplinas. De esta forma, las alternativas de formación surgen de programas definidos desde la Dirección General de Docencia (por ejemplo, la inducción semestral a docentes y Jefes de Carrera nuevos, micro-talleres o cursos de temáticas específicas) o a partir de solicitudes que las propias unidades académicas definen (Apoyo Docente Focalizado, cursos específicos, asesoría para postular a iniciativas concursables, interés en conformar comunidades de aprendizaje, entre otras). El CeDID también implementa acciones articuladas con otras unidades especializadas en la Universidad. Por ejemplo, la formación en el uso específico de tecnología aplicada o de virtualización se realiza en coordinación con la Dirección de Tecnologías Educativas, en tanto, la formación en Aprendizaje Servicio se realiza junto a la Dirección de Formación Humanista Cristiana.

El CeDID organiza los aspectos de soporte (propuesta académica, relatores, espacios, actividades, entre otros) o evalúa la consistencia de dichos programas cuando se originan por solicitudes externas. Luego, en paralelo y posterior a la ejecución de los programas de formación o las iniciativas de desarrollo docente (Comunidades de aprendizaje, Proyectos de Innovación Docente y otras), se realizan diversas modalidades de seguimiento; independiente de ello, los programas son categorizados, registrados, validados y certificados anualmente. Así, por ejemplo, el Diplomado en Docencia Universitaria y los talleres focalizados finalizan con la certificación; sin embargo, las Comunidades de Aprendizaje en cambio, siguen protocolos de acompañamiento por parte de los asesores pedagógicos.

En la tabla siguiente se aprecia la evolución en la dinámica de formación docente. Desde el 2016, junto con comenzar la oferta de Diplomado y de Módulos de autoformación, se incrementa la participación en apoyos focalizados. Ello redunda en que, además de aumentar el número de docentes que participan en iniciativas de formación, también aumente el promedio de horas de formación por docente capacitado.

Tabla 68. Participación docentes según iniciativas de formación[117]

	2014	2015	2016	2017
Asistencias a Micro Talleres	214	255	144	298
Asistencias a Apoyos Focalizados	22	22	133	107
Asistencias a Diplomados			21	20
Módulos de Autoformación			9	29
Estimación horas formación docente	944	1.108	5.704	6.580
Número de Docentes participantes	167	170	221	254
Horas Promedio Docente	5,7	6,5	25,8	25,9

Fuente: *Centro de Desarrollo e Innovación de la Docencia, Vicerrectoría Académica*

117 Asistencias se refiere a docentes que se inscribieron y participaron de las actividades formativas. El Número de docentes puede ser distinto porque cada docente puede participar en más de un micro taller.

Diversificación y ampliación gradual de prácticas pedagógicas a través de Comunidades de Aprendizaje: Las Comunidades de Aprendizaje han ido desarrollando sistemática y progresivamente estrategias, apoyos y sobre todo herramientas de trabajo para adecuarse a las necesidades de aprendizajes diversos, inclusivos y que tienden a la calidad o profundidad. El trabajo de las comunidades de STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics), por ejemplo, ha permanecido de manera inalterable durante los últimos años y en la actualidad está centrado en la sistematización de las iniciativas diseñadas, algunos ajustes y, sobre todo, la elaboración de artículos científicos que permitan validar la experiencia con comunidades de docentes de otros contextos y universidades.

Tabla 69. Comunidades de Aprendizaje activas

	2014	2015	2016	2017
N° comunidades	7	13	14	14
Número de Docentes Participantes	40	71	70	75
Número de Cursos Asociados	44	91	90	96

Fuente: *Centro de Desarrollo e Innovación de la Docencia, Vicerrectoría Académica*

Actualmente las Comunidades de Aprendizaje se encuentran activas en siete Facultades, muchas veces siendo formadas interdisciplinariamente. Además, se cuenta con un Protocolo que orienta el proceso, norma las exigencias y establece los reconocimientos para la conformación de Comunidades de Aprendizaje.

Fortalecimiento del acompañamiento académico a estudiantes por ayudantes y tutores formados en el Colegio de Ayudantes: Entendido como un programa de habilitación que está dirigido a ayudantes y tutores para potenciar el aprendizaje de los estudiantes por medio del trabajo entre pares y nuevos modos de colaboración. Mientras el apoyo del ayudante se enmarca en la implementación de las actividades curriculares de los cursos, el trabajo del tutor se focaliza en el acompañamiento socio-académico y emocional a través de las tutorías-par. La diversificación de los servicios brindados por ayudantes no solo se ha centrado en el desarrollo de material educativo, la transformación de cursos y las comunidades de aprendizaje, sino que incluso pueden apoyar la investigación docente. Por otra parte, el acompañamiento de los tutores-par ha contribuido directamente a estudiantes que requieren apoyos más profundos en sus procesos de aprendizaje. El alcance de esta iniciativa ha permitido habilitar a ayudantes y tutores-par en los siguientes términos:

Taba 70. N° de participaciones en programas de habilitación periodo 2014-2017

PROGRAMAS DE HABILITACIÓN	2014	2015	2016	2017
Ayudantes Nivel Básico	51	103	91	76
Ayudantes Nivel Avanzado	-	-	45	35
Ayudantes Diplomado	-	-	-	49
Tutores	9	31	27	14
Habilitaciones Totales por Año	60	134	163	174

Fuente: *Centro de Desarrollo e Innovación de la Docencia, Vicerrectoría Académica*

Gestión de Proyectos de Innovación en Docencia (PID): Dada la importancia que reviste la innovación en docencia universitaria y la consolidación de las iniciativas transformadoras, desde el 2015 el Concurso PID se ha focalizado en líneas prioritarias, aumentado el monto de recursos por proyecto y los plazos de ejecución, a la vez que exigió la publicación de los resultados como compromiso del proyecto. De tal modo, se convierte en un estímulo para que los académicos desarrollen investigación sobre su propia práctica docente, potenciando el modelo educativo institucional y mejorando los indicadores de docencia de la carrera académica. Además, desde 2016 se cuenta con procedimientos estandarizados de seguimiento y registro, así como un protocolo de ejecución de proyectos y la ceremonia de firma de los Compromisos de ejecución de proyectos, presidida por el Vicerrector Académico, lo que ha dado mayor difusión y notoriedad a las iniciativas ejecutadas.

En la siguiente tabla se puede observar el aumento en el número de postulaciones, lo que mejora la competitividad y la calidad de los proyectos adjudicados.

Tabla 71. Proyectos de Innovación en Docencia Universitaria periodo 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
N° Postulaciones	19	20	32	34
N° Adjudicados	10	7	11	10
Publicaciones asociadas	2	2	2	5

Fuente: *Centro de Desarrollo e Innovación de la Docencia, Vicerrectoría Académica*

El trabajo realizado en torno a los Proyectos de Innovación en Docencia (PID) es valorado por los Jefes de Carrera. Reconocen en ellos la posibilidad de obtener financiamiento para realizar acciones innovadoras, destacando el trabajo de las Comunidades de Aprendizaje.

Creación e implementación de programa de Diplomado en Docencia Universitaria anual: Este programa lleva dos versiones finalizadas (2016 y 2017) y la versión 2018 está en proceso de inscripciones.

Tabla72. Número de docentes participantes en el DDU

VERSIÓN	2016	2017
Profesores planta UCT	21	20
Docentes externos	13	10
Total	**34**	**30**

Fuente:*Centro de Desarrollo e Innovación de la Docencia, Vicerrectoría Académica*

Asimismo, durante 2018 debe comenzar a dictarse la primera versión del Diplomado en Liderazgo y Gestión de la Docencia, programa diseñado para fortalecer las competencias que requieren los Jefes de Carrera y otros directivos vinculados a la función docente. La importancia del liderazgo académico como uno de los agentes clave dentro de un sistema integral de calidad de los procesos formativos está avalada en la literatura en Educación Superior. Así, el programa ha sido diseñado para fortalecer las competencias que requieren los Jefes de Carrera y otros directivos vinculados a la función docente.

Desarrollo de Diagnóstico Institucional de Tecnología Educativa: Dada la reciente creación de la Dirección de Tecnologías Educativas, uno de sus primeros hitos fue contar con un diagnóstico detallado respecto del uso de tecnologías y la disponibilidad de competencias y recursos tecnológicos (Anexo 76). Con ello se pudo obtener una línea base para identificar: a) características tecnológicas de estudiantes de primer año; b) competencias TIC de estudiantes y profesores; c) Prácticas con TIC y d) características de la infraestructura TIC de la institución. A partir de estos resultados se diseñó e implementó el Plan Operativo que orienta la gestión de esta Dirección. Los instrumentos elaborados para llevar a cabo el diagnóstico de línea base el 2017, una vez perfeccionados, se han aplicado nuevamente para mantener el seguimiento actualizado del diagnóstico.

Uso de recursos digitales e informáticos en el proceso de enseñanza y aprendizaje: La Universidad mantiene actualizada y operativa la plataforma EDUCA (Moodle 3.2), plataforma estable y consolidada de apoyo al proceso formativo, que es utilizada por el 84% de los docentes de manera permanente, pese a no ser obligatorio. Además, se encuentra disponible el aula virtual de Blackboard collaborate. En el ámbito de la gestión docente existe el Sistema de Calificaciones, el Portal del Académico y el Portal del Estudiante. Además, se cuenta con estructuras y equipamiento para la creación de materiales digitales, como el Laboratorio de Recursos Educativos Digitales (para docentes), y el Laboratorio de Contenido Abierto (para ayudantes), lo que ha generado una experiencia inicial en virtualización de cursos: Existen ya 56 módulos de cursos de pregrado y 5 cursos de educación continua 100% en modalidad e-learning. La incorporación de las nuevas tecnologías en la práctica habitual de clases por parte de las carreras, es percibida positivamente por el 67,4% de los estudiantes, según la Encuesta de Percepción del Modelo Educativo (EPEME 2018)[118].

118 Resultados EPEDME y EPEME (Ver Anexo 63)

Resultados del periodo

Entre los principales avances en torno a la innovación de la docencia y tecnologías educativas podemos destacar:

Formación docente: Desde el año 2009 a la fecha el promedio de horas de formación por docente aumentó de 14,3 a 25,9 horas/año. Esto se debe a la irrupción de programas de desarrollo (de dos a más de cinco) centrados en la formación colaborativa de los docentes. De esta forma, los tiempos de dedicación al desarrollo de iniciativas de gran envergadura (PID, Comunidades de aprendizaje, Diplomados, incorporación de ayudantes) han generado la necesidad de acompañamiento permanente, a fin de lograr un cambio en la cultura de la formación, lo que evidencia una profundización en la formación docente. En la misma línea anterior, durante 2018 está en proceso de validación y formalización el Modelo Integral de Desarrollo Docente el cual se ha diseñado considerando criterios proveniente de diversas fuentes, tales como: el Perfil Docente UC Temuco, la evaluación de desempeño, los intereses de los académicos, las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, el Marco referencial del continuo educativo, la naturaleza de las competencias y sus contenidos, y los requerimientos del contexto socio cultural de la universidad. Por último, en este sentido es significativo el avance en la diversificación de las modalidades de formación docente, lo que es valorado positivamente por los actores de la comunidad universitaria. Un 67,8% de los académicos y un 80% de los directivos manifestaron estar de acuerdo con que la universidad cuenta con políticas y mecanismos para la capacitación de los académicos[119]. Asimismo, en las Jornadas de autoevaluación de directivos de Facultad y de Jefes de Carrera[120] se valoró el apoyo del CeDID para la capacitación y formación docente, indicando por ejemplo que el CeDID y Colegio de Ayudantes acompañan procesos de estudiantes, capacitan a nuevos docentes, mediante una oferta abierta y disponible para carreras y docentes que no existe en la orgánica de otras universidades.

Instalación de la Dirección de Tecnologías Educativas[121]: Sin duda que un hito significativo lo constituye la creación de esta unidad que, al alero de la Dirección General de Docencia, está trabajando en la instalación de una política de incorporación de las TIC en los procesos formativos y dar continuidad a las diversas acciones de uso de estas tecnologías que se han incorporado paulatinamente en diferentes unidades académicas. Dicha experiencia, la que se ha incrementado en los últimos cinco años, ha permitido disponer de una base profesional en la universidad que puede asumir desafíos de innovación. Asimismo, la actual infraestructura de laboratorios y equipamiento permite desarrollar acciones con uso de TIC en el aula y avanzar en la incorporación de éstas de manera importante en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Los Jefes de Carrera reconocieron este avance al afirmar el Robustecimiento de la orgánica en tecnologías para el aprendizaje.

Estrategias digitales para el aprendizaje autónomo del estudiante: La creación de recursos educativos digitales para favorecer la innovación en las prácticas pedagógicas se ha visto potenciada con la implementación del Laboratorio de Contenido Abierto, espacio colaborativo entre estudiantes y docentes en el que los ayudantes desarrollan materiales interactivos y recursos de apoyo al aprendizaje, y también con la instalación del Portal INSPIRA, definido como una plataforma digital que agrupa diversos videos desarrollados por docentes y ayudantes para fortalecer el trabajo de las horas autónomas de los estudiantes de diversos cursos de la Universidad (recurso web es de acceso abierto disponible en https://inspira.uct.cl). Asimismo, el Laboratorio de Recursos Educativos Digitales ha generado experiencias iniciales en virtualización de la enseñanza.

Posicionamiento de Comunidades de Aprendizaje: Estas comunidades formadas por docentes de diferentes carreras y áreas disciplinarias, buscan sistematizar sus experiencias en docencia universitaria, avanzando desde la innovación a la publicación y difusión de sus iniciativas. Estas experiencias se han difundido en instancias internas y externas, permitiendo generar un efecto de auto-validación en las mismas comunidades y culminar con las experiencias publicadas en revistas científicas.

Investigación en Docencia: En los últimos años se ha potenciado diferentes estrategias tendientes a favorecer el desarrollo de la competencia de reflexión e investigación sobre la propia práctica docente, tales como la reorientación del Concurso PID, la creación de los Convenios de Desempeño Individual en Docencia, y la articulación entre la Dirección General de Docencia y Dirección de Investigación cuyo principal resultado es la adjudicación del proyecto FU 2018 "Fortalecimiento de las competencias profesionales de académicos pertenecientes a la Universidad Católica de Temuco en los ámbitos de docencia e investigación".

119 Resultados encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)
120 Resultados jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)
121 Decreto de Rectoría 82/2016 (Ver Anexo 25)

En tanto, entre los principales desafíos que impone la innovación docente y las tecnologías educativas se encuentran:

Institucionalización del Modelo Integral de Desarrollo Docente (MIDD): Se requiere, no sólo formalizar el MIDD, sino que se articule adecuadamente con el Perfil Docente y el proceso de Evaluación del Desempeño Académico, a fin de que cada docente pueda diseñar y transitar su ruta de formación y desarrollo docente, de forma consensuada con las políticas institucionales y de Facultad. Asimismo, este modelo debe considerar con particular acento las características y necesidades de los docentes part-time, como lo sugieren los directivos que participaron en las Jornadas de autoevaluación (Anexo 11.2).

Fortalecer la competencia digital de estudiantes y docentes a través del uso de plataformas digitales: Un desafío importante es lograr que, tanto los docentes y por extensión los estudiantes, realicen un uso permanente de la plataforma Educa-Moodle, permitiendo así facilitar y fortalecer entornos de aprendizaje con tecnologías. Asimismo, incrementar la cobertura de virtualización de unidades y cursos que promuevan el aprendizaje e-learning, expandir experiencias exitosas relativas a la metodología de Clase Invertida y virtualización de cursos, y potenciar el uso, difusión y expansión del Portal INSPIRA.

Iniciar el Diplomado en Gestión Académica para los Jefes de Carrera de la UC Temuco: Este programa se encuentra en etapa de actualización, previa socialización con los Jefes de Carrera y la Dirección General de Docencia. Su ejecución durante el año 2018 permitirá trazar una línea de formación en búsqueda del liderazgo de la docencia universitaria y también evaluar la pertinencia de escalar el Diplomado en Docencia Universitaria a Magíster, acorde a los desafíos institucionales en este ámbito.

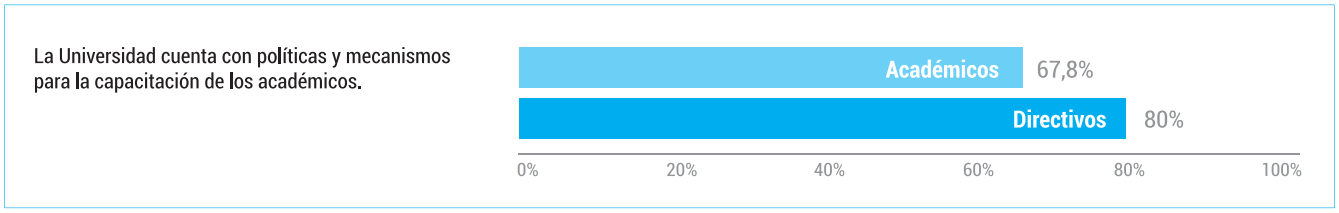
Diseñar, implementar y evaluar una estrategia de apoyo a cursos críticos: Establecer un plan de mejora progresivo para el abordaje de los cursos críticos, que incluya mejoras curriculares y metodológicas, mediante acuerdos de colaboración con los equipos académicos responsables y consistentes con la disciplina.

Síntesis evaluativa

El proceso de implementación y consolidación del Modelo Educativo de la Universidad ha sido acompañado de un proceso progresivo de capacitación y perfeccionamiento de las competencias formativas en los académicos de la universidad, incluyendo docentes part-time. Este proceso ha permitido que las definiciones establecidas en el modelo de formación sean acordes a las planificaciones académicas de los cursos, a las metodologías de trabajo en aula y los procesos de evaluación. Estos espacios de formación y acompañamiento a los docentes se han robustecido y diversificado en el tiempo, recogiendo los aprendizajes de una trayectoria relevante en la formación de capacidades académicas, lo que es valorado por los actores de la comunidad universitaria. Un 67,8% de los académicos y un 80% de los directivos manifestaron estar de acuerdo con que la universidad cuenta con políticas y mecanismos para la capacitación de los académicos. Asimismo, en las Jornadas de autoevaluación de directivos de Facultad y de Jefes de Carrera se indicó que el CEDID y el Colegio de Ayudantes acompañan procesos de estudiantes, capacitan a nuevos docentes, mediante una oferta abierta y disponible para carreras y docentes que no existe en la orgánica de otras universidades.

Es importante mencionar que la diversidad de estrategias y apoyos disponibles considera las características específicas del estudiante que atiende la institución.

Figura 84. Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional (Porcentaje de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Los procesos de innovación en la docencia se han visto reforzados por estrategias específicas, que se han instalado en forma gradual en los procesos académicos de las unidades académicas, incorporando la colaboración, documentación, sistematización y divulgación de resultados hacia la comunidad académica como elementos centrales en la gestión del conocimiento a partir de la propia labor docente. Las comunidades de aprendizaje, los convenios de desempeño en docencia y los proyectos de innovación docente son áreas paradigmáticas de esta línea de trabajo.

Se requiere avanzar en la concreción del Modelo Integral de Desarrollo Docente para ajustar los procesos de formación y capacitación a los requerimientos del Perfil Docente UC Temuco y ampliar las opciones de desarrollo a los docentes part- time.

En el área de las tecnologías aplicadas al mejoramiento de la docencia queda un trecho importante que sortear en términos de las competencias digitales de docentes y estudiantes para un uso óptimo de los recursos tecnológicos disponibles en la Universidad. No obstante, se han generado recursos educativos tecnológicos de gran calidad, orientados al aprendizaje autónomo de los estudiantes y se avanza raudamente a procesos de virtualización que favorezcan la interactividad y disponibilidad de recursos educativos. Asimismo, con la creación de la Dirección de Tecnologías Educativas, la universidad ha decidido avanzar en una política institucional para la incorporación de las TIC, que la sitúe de plano en los desafíos que impone esta área a las instituciones de educación superior.

EVALUACIÓN DE LA DOCENCIA

Propósitos institucionales

La calidad de la docencia es un objetivo esencial en la Universidad. En este marco, la evaluación se reconoce como un mecanismo potente para la mejora continua de las prácticas docentes, en el contexto de su aporte al logro de los perfiles de egreso de las carreras que imparte.

Por ello, los procesos de evaluación para el aseguramiento de la calidad de la formación constituyen un componente central en el proyecto educativo de la universidad. En el Plan de Desarrollo Institucional al 2020, una de las decisiones estratégicas plantea "robustecer la calidad de los programas académicos, impulsando su excelencia y acreditación, en sintonía con la identidad del proyecto universitario y las demandas sociales, culturales, profesionales, laborales y productivas."[122]

Los procesos de perfeccionamiento, innovación y usos de tecnología, son entendidos como instrumentos para reforzar la calidad de la formación, según lo establece el propio PDI en su objetivo estratégico 1.5. Por su parte, la Política Institucional de Calidad de la Universidad, en su objetivo referido a docencia compromete "Asegurar la calidad y pertinencia de la formación de profesionales y técnicos, impulsando el desarrollo de procesos de autoevaluación y acreditación de los programas académicos."[123]

Los procesos de autorregulación orientados a la calidad de la docencia están vinculados a mecanismos y protocolos de seguimiento, registro y evaluación de las diferentes tareas requeridas para implementar los procesos de enseñanza y aprendizaje, analizar dicha información y otorgar apoyo a la toma de decisiones por parte de los directivos de diferentes niveles (Carrera, Facultad, Universidad).

Por su parte, la Dirección de Gestión y Evaluación de la Docencia (DGED), perteneciente a la Dirección General de Docencia, es la unidad encargada de diseñar e implementar mecanismos y protocolos de monitoreo y evaluación de la puesta en práctica de los planes de estudio y de la estrategia docente, con énfasis en el aseguramiento de estándares de calidad de los procesos de gestión de la docencia.

Mecanismos institucionales

Desde su creación, la Dirección de Gestión y Evaluación de la Docencia (DGED) ha tenido como uno de los mecanismos a su cargo la aplicación de la Encuesta de Opinión del Desempeño Docente (EODD), instrumento que permite recoger la opinión de los estudiantes respecto al desempeño de los docentes de la UC Temuco.

Para dar curso a lo anterior, en cuanto a la evaluación, promoción y estímulo de la calidad de la docencia en la Universidad, se cuenta con un marco general dado por el Reglamento Académico[124] que regula la

122 Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020 (Ver Anexo 2)
123 Política Institucional de Calidad UC Temuco (Ver Anexo 36)
124 Decreto de Rectoría 104/2018 (Ver Anexo 39)

categorización y evaluación del desempeño académico, y reconoce y promueve en forma especial la opción docencia permitiendo alcanzar las más altas categorías académicas, constituyendo además la opción mayoritaria en esta Universidad, en la cual la formación de profesionales de excelencia está en el centro de su misión.

Al respecto, un aspecto relevante en el fortalecimiento de la calidad de la docencia ha sido el diseño del Perfil de excelencia docente (UCT0805), que permitió identificar las competencias que la docencia requiere para garantizar una enseñanza de calidad. El resultado fue la definición y el desarrollo de criterios e indicadores para ocho competencias, a saber: Planificación de la enseñanza, evaluación de los aprendizajes, estrategias de enseñanza, comunicación eficaz, evaluación y reflexión de la propia práctica, uso de las TIC para el aprendizaje, manejo disciplinario y ética e identificación institucional.

Este perfil de excelencia docente se vincula con una matriz de instrumentos de evaluación que combina un conjunto de mecanismos que permiten recoger información del desempeño docente a través de diversos actores, fuentes e instrumentos.

Uno de ellos, es la evaluación en 360 grados, basado en información proporcionada por cinco fuentes, que son autoevaluación, estudiantes, pares, jefe directo y jefe superior, y que bajo un sistema de reporte automatizado permite generar un ranking de las competencias actuales y proyectar necesidades de desarrollo.

La Evaluación del Desempeño Académico[125] es desarrollada por la Comisión Institucional constituida para dicho efecto, conformada por tres académicos de las más altas categorías de la universidad, además del Decano y un representante de los académicos de la Facultad correspondiente. Se efectúa cada tres años para académicos titulares y asociados y cada dos años para académicos en categorías asistentes, instructores y planta adjunta. Esta evaluación es anual para académicos con observaciones cualquiera sea su categoría.

Cada categoría académica de ambas opciones debe comprometer el cumplimiento de requisitos mínimos en cada una de las funciones académicas, las que se pueden revisar en detalle en el Reglamento antes mencionado. La siguiente figura presenta los requisitos en docencia (docencia directa y productos) para las distintas categorías académicas pertenecientes a la opción docencia.

Figura 85. Rúbricas en docencia por Categoría Académica para la opción docencia

	PLANTA ACADÉMICA PERMANENTE OPCIÓN DOCENCIA	TITULAR	ASOCIADO	ASISTENTE	INSTRUCTOR
DOCENCIA	**DOCENCIA DIRECTA PROMEDIO ANUAL** Horas cronológicas semanales por semestre (pregrado y/o posgrado).	10	12	14	16
	Más del 50% de la carga docente en cursos de primer año.	-1	-1	-1	-1
	Más del 50% de la carga docente en cursos sobre 50 estudiantes.	-1	-1	-1	-1
	MEJORAMIENTO INDICADORES DE DOCENCIA Implementación o seguimiento de procesos de transformación de cursos (clase al revés, aprendizaje Servicio, Virtualización de cursos, incorporación de ayudantes habilitados).				
	Implementación o seguimiento de innovación en evaluación (evaluación de ciclo, evaluación de desempeño, sistemas de retroalimentación, evaluación con uso de tecnología).	Al menos 1	Al menos 2	Al menos 2	Al menos 1
	Diseño/rediseño de innovación curricular (actualización curricular, ajustes a líneas disciplinares, articulación semestral o de ciclo).				
	Ejecución de proyectos de innovación en docencia con foco en el mejoramiento de los indicadores.				
	OTROS PRODUCTOS DE DOCENCIA Dirección de actividades de titulación o graduación (pregrado y/o posgragrado), cuando no tenga asignada horas de docencia directa. Total equivalente a una hora de trabajo semanal durante todo el año.				
	Trabajo colaborativo en equipos docentes (comunidad de aprendizaje, comité de actualización curricular, otros equipos docentes nombrados por decano).				
	Participación efectiva en proyectos de mejoramiento de la docencia (externos, PID) reconocida por CeDID.	Al menos 3	Al menos 2	Al menos 1	Al menos 1
	Elaboración de recursos para el aprendizaje validados por las direcciones de la DGD.				
	Perfeccionamiento para la Docencia: Formación en pedagogía universitaria, perfeccionamiento disciplinar, otras capacitaciones vinculadas al ejercicio Docente. Con reconocimiento formal y mínimo 40 horas/año.				

Fuente: *Dirección de Procesos Académicos, Vicerrectoría Académica*

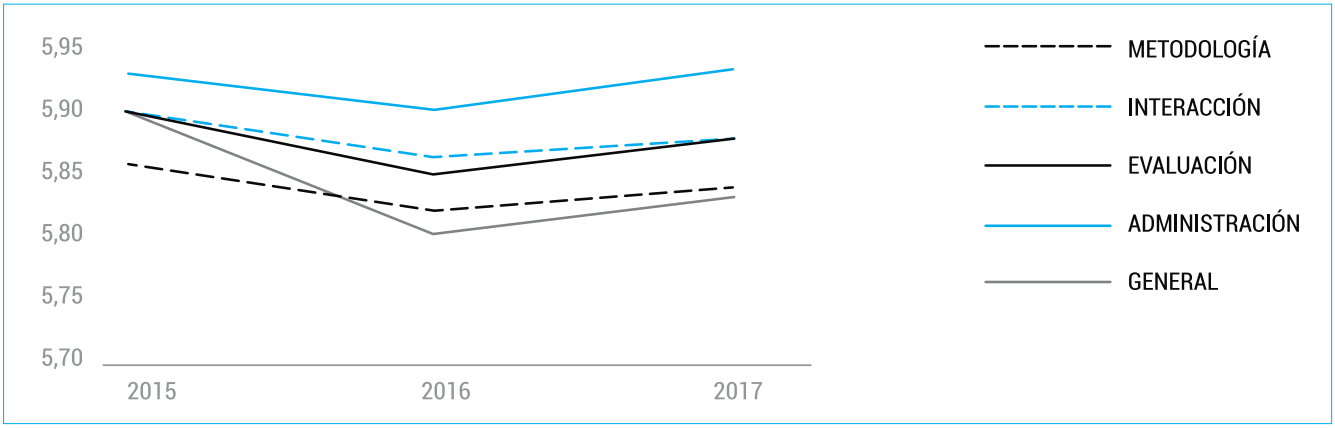
125 Decreto de Rectoría 106/2018 (Ver Anexo 41)

La evaluación de la calidad de la docencia es monitorada a su vez, por la Encuesta de Opinión del Desempeño Docente (EODD), instrumento que permite monitorear la opinión de los estudiantes sobre el desempeño de sus docentes, se aplica regularmente al cierre de cada semestre académico (en forma electrónica desde el año 2003) en todas las secciones y docentes de pregrado de la institución. Culminado el proceso de aplicación, se realizan los análisis y generación de informes para los distintos agentes (Docentes, Jefes de Carrera, Directores de Unidad, Decanos, Director General de Docencia y Vicerrector Académico). Otro de los sentidos que esta evaluación persigue es que sea utilizada por los Jefes de Carrera y así generar acciones que permitan mejorar la calidad de la docencia de pregrado.

Resultados del periodo

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por los docentes que dictaron cursos en los años 2015, 2016 y 2017. Como ha sido tendencia, el orden de los puntajes por dimensión a nivel universidad se mantiene relativamente constante, el área que alcanza el mayor puntaje es Administración de la Docencia, en segundo lugar se encuentra Interacción con los Estudiantes, mientras que Metodología y Evaluación presentan pequeñas oscilaciones dependiendo del año observado. Finalmente, el puntaje general se mantiene estable entre 5,95 y 6,0.

Figura 86. Promedio Institucional Encuesta de Opinión del Desempeño Docente



Fuente: *Dirección de Gestión y Evaluación de la Docencia, Vicerrectoría Académica*

Respecto de los sistemas de evaluación docente existentes en la Universidad, los resultados de las encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación[126] dan cuenta que un 45,3% de los estudiantes, un 40,8% de los egresados, un 46,4% de los académicos y un 86,7% de los directivos manifiestan estar de acuerdo con que los resultados de la evaluación docente se consideran en la implementación de estrategias de mejoramiento de la docencia. Aunque la percepción de académicos mejora al ser consultados si las unidades académicas evalúan permanentemente los resultados de la docencia (63,6%); y asimismo, la percepción de docentes part-time asciende a 78,3%. De lo anterior, se advierte la necesidad de contar con mecanismos que permitan una adecuada y pertinente difusión de los resultados, que deriven en mejores espacios para la reflexión y discusión académica sobre los resultados del proceso formativo derivando en la toma de decisiones oportunas para la mejora del proceso de enseñanza.

Con base en lo anterior, desde el año 2017, se ha desarrollado un proceso de revisión de la EODD y propuesta de nueva estructura e ítems en consonancia con el Perfil Docente de la UC Temuco, lo que está actualmente en fase de análisis estadístico del pilotaje realizado y ajuste de los ítems.

El proceso de ajuste, pendiente desde la instalación del Modelo Educativo, implicó diversas fases: creación de una batería de 50 ítems que evalúan 7 de las 8 competencias del Perfil de Docente[127]; validación mediante encuestas y grupos focales con Jefes de Carrera, docentes y estudiantes (27 jefes de carrera, 169 docentes de planta permanente, adjunta y part-time, y 12 estudiantes), y selección final de los ítems (26) por juicio de expertos (Comisión conformada por el directorio ampliado de la DGD más un Decano y la Directora de Posgrado).

126 Resultados encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)
127 Se excluye la competencia "Reflexión e investigación de la propia práctica" pues en opinión de grupo de expertos –Directores y Profesionales de la Dirección General de Docencia, Decano Facultad de Ingeniería, Directora de Posgrado-, la competencia no es observable ni evaluable por los estudiantes.

El segundo semestre del año 2017 se realizó un pilotaje en base a un muestreo estratificado, según facultades, de 293 secciones, la muestra efectiva correspondió a 192 secciones y un total de 1987 respuestas completas.

Durante 2018 se realizaron los análisis estadísticos para la definición de la batería de ítems del instrumento definitivo; y a la vez, el levantamiento de requerimientos y desarrollo de software para el módulo informático de la EODD, en coordinación con la Dirección de Informática.

Para medir la consistencia interna del instrumento se realizó la prueba de Alfa de Cronbach, que arrojó un resultado de 0,971, dato que confirma una alta correlación entre los 26 ítems piloteados.

Se realizó además un análisis factorial, que arrojó correlaciones significativas para 6 de las 7 competencias (factores) evaluadas. Respecto a la varianza total explicada, el instrumento explica el 79,34%.

Se realizará una redefinición de los ítems correspondientes a la competencia que presentó una baja correlación para proceder a la validación definitiva del instrumento, su posterior presentación al Honorable Consejo Superior e institucionalización por las instancias pertinentes.

Síntesis evaluativa

A modo de síntesis, se puede señalar que en el período se han logrado avances significativos en la gestión de información válida y confiable para la toma de decisiones en los niveles directivos correspondientes. Se ha avanzado en situar la mejora continua como foco de acción permanente, lo que ha permitido instalar mecanismos y procesos a partir de evidencias rigurosas e información actualizada que aseguren la calidad.

Es en este marco que actualmente se cuenta con mayores y mejores oportunidades para el aprendizaje y también para los procesos de diseño, puesta en marcha y evaluación de la docencia.

No obstante, en el marco de un Modelo Educativo centrado en el aprendizaje y de las nuevas políticas emanadas desde un enfoque de evaluación con foco en la mejora continua, los estudiantes crecientemente requieren de apoyos y herramientas cada vez más complejas para el desarrollo de las competencias específicas y genéricas definidas en el perfil de egreso.

En este contexto, en coherencia con las políticas de aseguramiento de la calidad de la Universidad, y a partir del diseño conceptual ya elaborado, se requiere avanzar en la institucionalización de un sistema que integre las diversas orientaciones, mecanismos y protocolos actualmente disponibles en torno a cinco ejes de gestión: i) Evaluación Docente, ii) Seguimiento Curricular, iii) Servicios de apoyo a la docencia, iv) Formación Docente, v) Gestión de Información.

Frente a este desafío, la Dirección de Gestión y Evaluación de la Docencia se encuentra actualmente en etapa de definición de un Sistema de Gestión de la Calidad de la Docencia que considere procedimientos, instrumentos y criterios de evaluación docente de carácter integral que permitan gestionar los procesos asociados a la docencia desde una mirada prospectiva e innovadora que incremente la participación de los estudiantes y directivos, y gatille procesos de retroalimentación pertinentes y oportunos para los docentes.

En este sistema, se integrarán los mecanismos e instrumentos utilizados actualmente, y se crearán otros que permitan una organización coherente de las actividades de mejora, potencien posibilidades y permitan sinergias que favorezcan el mejoramiento de los procesos de docencia, y los logros de resultados de aprendizaje de todas y todos los estudiantes.

OFERTA ACADÉMICA Y ADMISIÓN

Oferta académica

Propósitos institucionales

La oferta académica de la universidad tiene como principio ofrecer opciones para técnicos de nivel superior y profesionales capaces de insertarse eficaz, crítica y propositivamente en sus contextos laborales, en áreas pertinentes a las necesidades de desarrollo de la región. De este principio se derivan los principales criterios que determinan tanto la creación, como la modificación de la oferta académica de la universidad. Entre ellos es posible señalar que la actual oferta de pregrado responde en primer lugar a asegurar la calidad académica, entendida como la coherencia con la misión institucional, el Modelo Educativo, la orientación curricular y el estado de desarrollo y actualización de los fundamentos científicos, disciplinarios y/o tecnológicos. En segundo lugar, resguarda la pertinencia, definida como: a) la congruencia del diseño de la oferta en relación a la demanda de los entornos profesionales, laborales y productivos, especialmente con foco en el ámbito regional; y b) la consistencia entre la nueva oferta y las capacidades académicas y materiales disponibles en la institución. Y finalmente, la sustentabilidad, entendida como el ajuste entre los propósitos formativos y los recursos disponibles para su implementación. Implica incorporar estudios de mercado, análisis de los recursos necesarios y disponibles para su funcionamiento (financieros, académicos, administrativos, de equipamiento e infraestructura).

Actualmente la universidad imparte 54 carreras de pregrado, 9 de ellas corresponden a carreras técnicas universitarias, y 2 corresponden a programas de formación inicial general programa de (Bachiller en Ciencias y Humanidades y Plan Común en Ingeniería), todos distribuidos en ocho Facultades, y en el caso del programa Bachiller, se aloja en la Vicerrectoría Académica. Complementariamente la universidad cuenta con 6 programas especiales de titulación (PET) los que dependen de las unidades disciplinarias correspondientes.

Mecanismos institucionales para la definición de la oferta académica

Entre los años 2015 y 2017 la oferta de carreras ha crecido en áreas específicas, creándose tres nuevas carreras: Arqueología[128], Arquitectura[129] y Técnico Universitario en Construcción y Obras Civiles[130] que en conjunto han permitido matricular a 217 nuevos estudiantes y que durante su primer año completaron el 99% de las vacantes ofrecidas para admisión regular, lo cual refleja la pertinencia de los programas creados. Si bien durante el período anterior de evaluación institucional hubo un crecimiento importante en la oferta de nuevos programas pregrado, durante los últimos años se ha optado por priorizar el fortalecimiento de los ya existentes y avanzar en un crecimiento focalizado

128 Decreto de Rectoría 72/2014 (Ver Anexo 78)
129 Decreto de Rectoría 76/2015 (Ver Anexo 79)
130 Decreto de Rectoría 77/2015 (Ver Anexo 80)

acorde a las fortalezas y capacidades institucionales ya instaladas y particularmente por las demandas del entorno regional para la formación en las disciplinas antes indicadas.

El proceso de diseño y creación de carreras sigue un procedimiento formalmente establecido que comienza con la convocatoria que realiza la Vicerrectoría Académica a las Facultades para que éstas evalúen, en función de sus lineamientos estratégicos, aquellos potenciales nuevos programas que puedan fortalecer su desarrollo disciplinario.

Los equipos académicos, en función de sus propias capacidades presentan a la Vicerrectoría Académica un pre-perfil de aquellos programas que, en el marco de sus proyectos académicos, se encuentran en sintonía con las áreas disciplinares existentes. Esta información es enviada a la Dirección General de Gestión Institucional la cual realiza un levantamiento de información a partir de las bases de datos existentes a nivel nacional (SIES, CNED, Anuario CRUCh, entre otras) y del análisis de actores claves del medio para dar cuenta de una serie de variables asociadas a la sustentabilidad y pertinencia de los programas. Entre las variables que se analizan se consideran las siguientes: oferta existente en la macrozona sur, oferta existente en La Araucanía, promedio matrícula, matrícula de primer año, cobertura de vacantes, empleabilidad, pertinencia regional, pertinencia interna.

Con los criterios valorados se procede al cálculo de ponderaciones para situar a la carrera en una jerarquización, definiéndose un umbral de corte a partir del cual una carrera se encontraría en condiciones de ser abierta. Cabe señalar que este análisis corresponde a un coadyuvante del proceso de toma de decisiones que corresponde a las instancias colegiadas pertinentes.

Con los antecedentes anteriores a la vista, la Vicerrectoría Académica junto con el Consejo Académico preseleccionan las carreras que cumplan con los criterios de selección y los requisitos de la evaluación técnica. Una vez establecida la oferta por parte del Consejo Académico, las unidades académicas con el apoyo de la Dirección General de Docencia, formulan el perfil académico de la carrera, establecen líneas curriculares y los requerimientos de inversión en espacios, equipos y recursos humanos que dan paso al estudio económico de la nueva oferta y cuya responsabilidad recae en la Dirección de Finanzas, dependiente de la Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos.

Los proyectos académicos que demuestren viabilidad con posterioridad del análisis económico son presentados nuevamente al Consejo Académico por parte de la Vicerrectoría Académica, de modo de levantar el parecer de dicha instancia y complementar los perfiles de carrera que serán presentados ante el Honorable Consejo Superior. Es esta última instancia, quien aprueba las carreras que compondrán la nueva oferta académica.

Una vez finalizado el proceso de aprobación de la nueva oferta, la Dirección de Finanzas incorpora el proyecto económico en el presupuesto corriente de la universidad y la Vicerrectoría Académica aprueba y da seguimiento a los proyectos anuales de inversión académica hasta que los programas alcancen su estado de régimen.

Cabe señalar que para la discontinuidad de programas de pregrado la Universidad dispone de un proceso basado en el esquema antes descrito. Dicho proceso

Figura 87. Esquema proceso de creación de programas de pregrado

Fuente: *Vicerrectoría Académica*

considera fundamentalmente el comportamiento de la matrícula de primer año y la cobertura de las vacantes ofertadas anualmente. Cada año se realiza un análisis detallado con aquellas carreras que no logran la cobertura mínima esperada en cada proceso de admisión. En caso que ello ocurra, se implementan planes de acompañamiento con especial énfasis en la difusión y posicionamiento de dichos programas. En casos determinados, cuando la matrícula de primer año es particularmente crítica y constante, se presentan los antecedentes a las instancias colegiadas correspondientes y el Honorable Consejo Superior determina la discontinuidad en el ingreso de matrícula o la implementación de estrategias que permitan reposicionar la admisión de dichos programas de estudio.

Resultados del periodo

Se ha instalado un mecanismo institucional que articula el trabajo de diferentes instancias en torno a la definición, análisis y aprobación de la nueva oferta de carreras en la universidad, que permite contar con una perspectiva técnico, económica y académica de cada programa, asegurando su proyección institucional.

En general, los estudios técnicos han permitido abrir programas con opciones de ingreso de estudiantes que le han valido su proyección y desarrollo, tal es el caso de Arquitectura que se convirtió en la carrera con más estudiantes de su facultad y Técnico Universitario en Construcción en Obras Civiles, que en solo tres años representa el 11% de los estudiantes de la Facultad Técnica.

Durante este periodo, con el objeto de operacionalizar las necesidades que surgen durante el desarrollo de los primeros años de implementación de carreras nuevas, la Vicerrectoría Académica dispone de un fondo que, bajo la modalidad de proyectos, permite complementar la adquisición de bienes y alhajamientos necesarios para dichos programas. Tanto el diseño, como la implementación de las iniciativas se dan de manera conjunta entre la Vicerrectoría Académica y las unidades académicas correspondientes.

Si bien la consolidación es parte del proceso de acompañamiento que realiza la Vicerrectoría Académica a dichos programas, los procesos de autoevaluación y la acreditación de los programas es la que permite resguardar la calidad del proceso formativo y la consolidación de estas carreras. Los planes de mejoramiento asociados a las autoevaluaciones han constituido un mecanismo apropiado para el refuerzo de las capacidades de los programas en estado de régimen.

La Universidad ha alcanzado una cobertura disciplinaria diversa, en sintonía con las demandas de formación técnica y profesional a nivel regional y nacional. Es por ello que la oferta formativa se ha consolidado y el crecimiento o creación de nuevos programas se ha realizado de manera acotada. Este punto ha sido especialmente relevado por quienes participaron de las Jornadas de Evaluación del Área de Docencia[131].

Finalmente, si bien durante el último año se han implementado resguardos operacionales para el funcionamiento de las carreras vespertinas, tanto en la dotación de servicios para los estudiantes, como en aspectos curriculares que aseguren el perfil de egreso, se constituye como un desafío avanzar en consolidar íntegramente la experiencia de la formación vespertina, considerando apoyos y servicios académicos en forma equivalente al pregrado.

Admisión y matrícula

Como parte del Consejo de Rectores de Universidades de Chile (CRUCh) la Universidad Católica de Temuco se encuentra adscrita al Sistema Único de Admisión (SUA), con todo lo que ello conlleva en términos de rigor, sistematicidad y transparencia. El ingreso de nuevos estudiantes se efectúa mayoritariamente a través de dicho sistema. El SUA consiste en un sistema integrado de selección basado actualmente en tres componentes: la Prueba de Selección Universitaria (PSU), el promedio de las notas obtenidas en la enseñanza media (NEM), y la posición del estudiante respecto a sus pares en enseñanza media por medio de la inclusión del factor ranking, o Puntaje Ranking. La selección final de estudiantes que ingresan vía SUA se hace sobre la base del puntaje obtenido en las tres variables señaladas, las ponderaciones que las instituciones asignan a dichos factores de selección, los intereses que expresa el estudiante a través de su postulación formal y los cupos ofrecidos por la institución.

Siendo parte del SUA, la Universidad determina la ponderación que le otorga a cada uno de los factores anteriores, basándose para ello en los propósitos institucionales, que consideran tanto el perfil de egreso a lograr en cada carrera, como el compromiso de la Universidad con la región y con la inclusión. Es también a través de la determinación de estos factores que la Universidad apunta al cumplimiento de su misión y valores institucionales, en tanto busca equilibrar la selección de los estudiantes con mejor proyección académica, junto con procesos de admisión que también contribuyan a la equidad, la inclusión, el desarrollo de la región y la movilidad social.

131 Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

Junto con los procesos de admisión regular, la Universidad ha definido otras vías de acceso en sintonía con el sello y modelo educativo institucional, entre ellas se encuentran:

Admisión Técnica Directa: Definida como una vía de acceso exclusivamente para las carreras de la Facultad Técnica. Junto con la admisión ordinaria, la Universidad suma una vía de acceso directa para personas que se encuentren en posesión de su licencia de enseñanza media y que deseen cursar estudios superiores en las carreras ofrecidas en la Facultad Técnica. Se requiere una nota NEM (Nota enseñanza media) igual o mayor 5,0. Esta vía de acceso busca ampliar el ingreso a las carreras técnicas, ello en particular, para beneficiar a los estudiantes de Liceos Técnicos que no rinden PSU o que no obtienen un puntaje para postular vía Admisión Ordinaria o personas laborantes que requieren ampliar sus conocimientos y eligen la opción vespertina.

Admisión PACE: Definida como una vía de acceso que asegura un cupo en carreras técnicas y profesionales para estudiantes que cursan dicho programa y que se ha consolidado como una política pública a nivel nacional, siendo la UC Temuco una de las pioneras bajo esta modalidad de acceso.

Admisión especial: La Universidad, al igual que las restantes instituciones del CRUCh, cuenta con diversas vías de admisión especial, que permiten dar acceso a estudiantes que por diversas razones, en general más bien de orden administrativo, se ven imposibilitados de participar en el SUA en forma regular; esto cautelando los acuerdos definidos con el CRUCh. La admisión especial incluye las siguientes vías, las que están definidas en el Reglamento de Admisión de la Universidad (Anexo 81):

- Escuela de Talentos Pedagógicos
- Escuela de Talentos Técnicos
- Programa Propedéutico
- Ranking 850
- Especial a Pedagogías
- Científicos y artistas
- Deportistas
- Personal consagrado
- Enseñanza media en el extranjero
- Cambio de universidad
- Egresados o titulados
- Capacidades diferentes (discapacidad motora, auditiva y visual).

Cabe señalar que la Universidad ha avanzado en la consolidación de diversos programas de acceso inclusivo para estudiantes talentosos, los que, dada su envergadura e importancia para el sello institucional, serán abordados en el apartado Acceso Inclusivo, Acompañamiento Académico e Interculturalidad.

Mecanismos institucionales para la admisión y matrícula

Parte importante de los procesos de gestión en este ámbito son desarrollados desde la Dirección de Admisión y Registros Académicos, unidad encargada de llevar a cabo los procesos de admisión y velar por el cumplimiento de la normativa estudiantil. Esta unidad está compuesta por las siguientes áreas:

- Admisión y Matrícula: Área encargada de brindar el soporte administrativo a la gestión de los procesos de admisión y la matrícula en sus distintas vías, de acuerdo al Reglamento de Admisión a la Universidad Católica de Temuco, emitido mediante Decreto de Rectoría 107/2013 (Anexo 81)

- Registros Académicos: Área encargada de incorporar el registro de la información curricular y académica de los estudiantes de pregrado, posgrado y programas especiales pertenecientes a la Universidad Católica de Temuco, en concordancia con la normativa vigente y los procedimientos definidos para ello.

- Títulos y/o Grados: Área encargada de gestionar la elaboración y tramitación de los certificados y diplomas que otorga la Universidad Católica de Temuco conforme a la normativa vigente.

Específicamente es la Dirección de Admisión y Registros Académicos la unidad que desarrolla el proceso de admisión y matrícula, el cual es apoyado por la Dirección General de Docencia, Dirección General de Inclusión y Acompañamiento, Dirección General de Gestión Institucional, además de la Dirección de Informática, Dirección de Bienestar Estudiantil, Dirección de Crédito y Recaudación y la Dirección de Finanzas, las que brindan en el respaldo informático, logístico y financiero. Todas estas unidades conforman la Comisión de Admisión, encargadas de diseñar, planificar y ejecutar el proceso de admisión en forma articulada, bajo la coordinación de la Dirección de Admisión y Registros Académicos y la dirección de la Vicerrectoría Académica.

Esta área se ha visto fuertemente impactada por los cambios acontecidos en la política pública que ha regulado las opciones de financiamiento de los estudiantes, especialmente la gratuidad, así como los acuerdos que han establecido las instituciones que forman parte del SUA para avanzar en procesos de mayor regulación y transparencia. Los cambios más significativos han sido:

- Establecimiento de limitaciones al crecimiento de la matrícula derivada de la instalación del beneficio

de gratuidad mediante la Ley de Presupuesto, que fija un máximo de 2,7% respecto de la matrícula del año anterior, sin considerar programas de acceso inclusivo establecidos con anterioridad al año 2015.

- Exigencia establecida en la Ley de Presupuesto, de que al menos el 80% de los matriculados para el año en curso, deben promediar 450 o más entre PSU lenguaje, PSU matemática, puntaje NEM y puntaje ranking, como condición para que la institución pueda estar afecta al beneficio de gratuidad.

- El acuerdo de las instituciones adheridas al Sistema Único de Admisión indicado en su reglamento, que establece que no debe superarse el 15% de la matrícula de primer año como vía de ingreso especial.

- El establecimiento en la Ley 20.903 que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente de requisitos mínimos progresivos para la admisión a las carreras de pedagogía (18% de la matrícula de primer año en UC Temuco), que para el año 2018 estableció las siguientes condiciones: (a) Promedio PSU ubicado en el percentil 50 o superior; o (b) Promedio de NEM ubicado dentro del 30% superior del establecimiento educativo; o (c) Aprobar un programa de preparación y acceso para carreras de pedagogía.

- Cambios constantes en la fórmula de cálculo del factor Ranking de Notas, cuya última modificación se orientó a reconocer la trayectoria contextual de los estudiantes en los diferentes establecimientos educativos en que curso su educación media, denominado Ranking por contexto.

- Modificaciones en la composición de las pruebas de la PSU, con modificaciones en sus temarios, banco de ítems, creación de módulos específicos para formación técnico-profesional, etc.

- En el mes de noviembre de 2017 el CRUCh decidió designar un comité de expertos para analizar eventuales cambios a la PSU. Se estudiará la opción de evaluar más bien aptitudes de los estudiantes, en particular, para las pruebas de matemática y ciencias.

Todo lo anterior, sin considerar los cambios implicados en la puesta en marcha de la Ley 21.091 que reforma la educación superior y que define la creación de un nuevo sistema de acceso unificado para todas las instituciones que deseen adherirse en el país, como condición para optar al beneficio de gratuidad. Uno de los principales cambios es la migración del sistema desde el CRUCh hacia la Subsecretaría de Educación Superior, así como la creación de dos comisiones de acceso, una de nivel técnico y la otra universitaria. Aún están en fase de definición los lineamientos, instrumentos y políticas de este nuevo sistema.

El contexto previamente explicitado ha impulsado a la institución a generar mecanimos de análisis, reportes y protocolos que permitan la ejecución del proceso de admisión en forma eficiente y al mismo tiempo, permita cumplir con las exigencias y restricciones del proceso, especialmente el 2.7% máximo de crecimiento, dado que la superación de esta restricción está asociada a multas por parte del Ministerio, con fuerte implicancias económicas para la institución. En el apoyo a esta función la Dirección de Admisión y Registro Académico ha trabajado colaborativamente con la Dirección de Planificación y Análisis Institucional, perteneciente a la Dirección General de Gestión Institucional.

El procedimiento institucional para el establecimiento de la nueva oferta académica fue explicitado en el apartado anterior, pero se quiere enfatizar que en dicha instancia existe participación de las Facultades, la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos, la Dirección General de Gestión Institucional y los cuerpos colegiados Consejo Académico y Honorable Consejo Superior, que le otorgan garantías a la profundidad y calidad del proceso, como mecanismo de autorregulación.

En el caso de la determinación de los cupos, se establece un trabajo coordinado entre la Unidad de Estudios de la Vicerrectoría Académica, la Dirección General de Gestión Institucional y la Dirección de Finanzas, quienes realizan los estudios técnicos para: (a) cautelar que los cupos establecidos coincidan con las proyecciones presupuestarias establecidas por la Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos; (b) que los cupos regulares y especiales se ajusten a los desempeños de admisión en cubrir las vacantes en procesos anteriores, respetando la restricción del 2,7%; y (c) asegurando que los cupos institucionales se adecúen a los compromisos asumidos en el marco de los programas de acceso inclusivo (Bachillerato en Ciencias y Humanidades, PACE, Propedéutico, Escuela de Talentos Pedagógicos).

En el caso de la definición de ponderaciones de los factores de selección por carrera, es un proceso que se ejecuta desde la Dirección General de Gestión Institucional en coordinación con la Vicerrectoría Académica, en que se presentan -a los Jefes de Carrera y Decanos- los resultados de la selección de estudiantes desde dos perspectivas: (a) el incremento/disminución en el número de las postulaciones efectivas según diferentes

simulaciones de las ponderaciones por programa; (b) los resultados medidos en promedio ponderado de notas para los estudiantes según la caracterización de los resultados en los distintos factores de selección. El estudio más acabado se desarrolló una vez instalado el factor ranking de notas entre los factores de selección, luego se ha realizado exclusivamente el estudio anual de desempeño para verificar si las ponderaciones permiten asegurar mejores desempeños académicos. Es importante indicar que desde el año 2013, debido a este estudio, la universidad le otorgó el máximo posible de ponderación al factor ranking de notas (40%) en casi la totalidad de sus carreras.

Resultados del periodo

La Universidad Católica de Temuco obtuvo 4.349 postulaciones efectivas el 2018, 28,5% menos que el año 2017 y 45% más que en 2014. De las postulaciones actuales, 2.444 son postulaciones de seleccionados (1,4% más que el año pasado) y 1.905 son postulaciones en lista de espera (48,2% menos que el año 2017). De este modo, se verifica que la disminución en postulaciones efectivas se explica por un menor nivel de lista de espera.

Es posible apreciar que mientras crece el número de postulaciones efectivas las vacantes han disminuido. Si se compara el año 2014 con 2018 vemos un ajuste a la baja en las vacantes en torno a un 8%. No obstante, la relación postulaciones efectivas por vacante sigue representando un valor que refleja un alto interés de cursar alguna carrera en la institución por parte de los estudiantes. Este valor es usado habitualmente como criterio de selectividad.

Tabla 73. Resultados de postulación UC Temuco 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Postulaciones Efectivas	3.003	3.967	4.992	6.086	4.349
Seleccionados	2.044	2.350	2.354	2.411	2.444
Lista de Espera	959	1.617	2.638	3.675	1.905
Vacantes	2.185	1.990	2.005	2.050	2.010
Relación PE/VAC	1,37	1,99	2,49	2,97	2,16

Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Tabla 74. Vacantes, postulaciones y matrícula de primer año 2014-2018

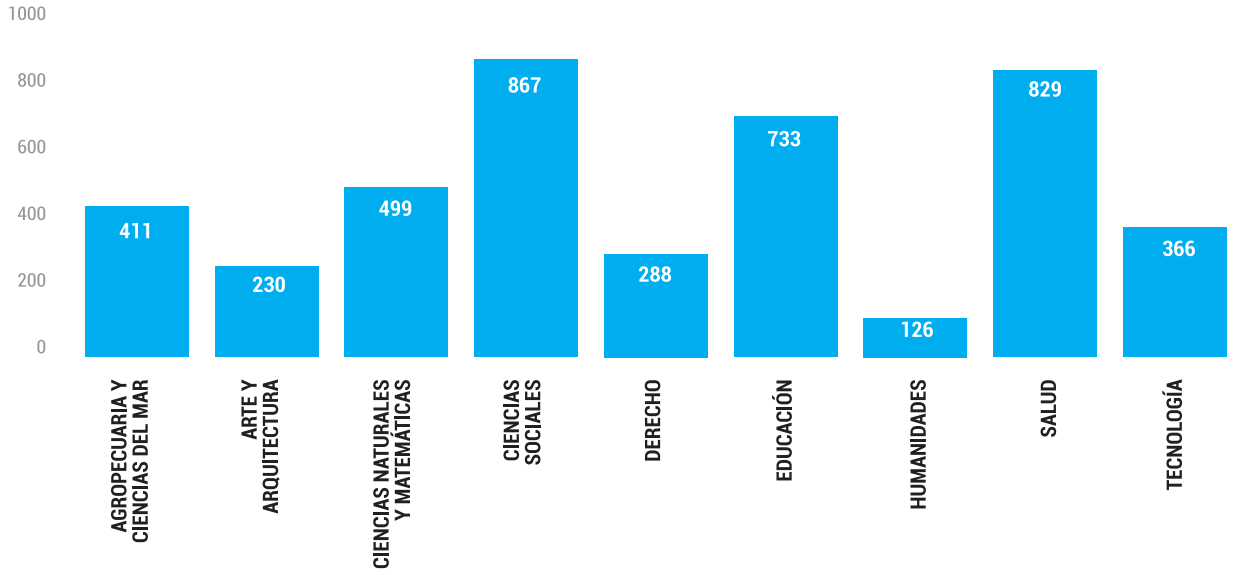
	2014	2015	2016	2017	2018
Vacantes	2.185	1.990	2.005	2.050	2.010
Postulaciones efectivas	3.003	3.967	4.992	6.086	4.349
Matrícula 1er año	2.319	2.579	2.905	2.955	3.119
Relación Mat 1er año /VAC	1,06	1,30	1,45	1,44	1,55

Fuente: *Sistema de Información Institucional KIMN, Dirección General de Gestión Institucional*

Por otra parte, como se aprecia en la tabla anterior, la relación entre la matrícula de primer año y las vacantes anuales ofrecidas por la universidad, se dan en una relación positiva e incremental, en que siempre la matrícula ha tendido a superar la vacante.

Se observa en la siguiente figura que la mayor cantidad de postulaciones efectivas ocurrió para el último proceso en el área de Ciencias Sociales, seguido por Salud y Educación, lo cual en total corresponde al 56% de las postulaciones de la universidad. El área con menos postulaciones efectivas fue la de Arquitectura y Artes.

Figura 88. Postulaciones efectivas UC Temuco Admisión 2018



Fuente: *Sistema de Información Institucional KIMN, Dirección General de Gestión Institucional*

Respecto a la restricción por puntaje enunciada en la Glosa 2 de la Ley de Presupuestos año 2018, que señala: "Las universidades señaladas en los párrafos tercero y cuarto que se encuentren adscritas al financiamiento regulado en esta glosa, deberán cumplir con que, al menos el 80% de los estudiantes matriculados para el año 2018, en primer año en licenciaturas no conducentes a título o carreras profesionales con licenciatura, cuenten con un puntaje ponderado promedio, igual o mayor a 450 puntos entre la Prueba de Selección Universitaria de Lenguaje y Comunicación, la Prueba de Selección Universitaria de Matemáticas, el puntaje de notas de enseñanza media y el puntaje de ranking de notas, los que se considerarán en idéntica proporción." La siguiente tabla muestra el cumplimiento de la institución en relación a la exigencia, donde prácticamente la totalidad de las postulaciones efectivas se presenta con puntaje ponderado promedio superior a los 450 puntos.

Tabla 75. Postulantes de primer año que cumplen con puntaje ponderado promedio

	SOBRE 450 PROMEDIO	
Seleccionados	2.443	100,0%
Lista de espera	1.890	99,2%
Postulaciones efectivas	4.333	99,6%

Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Respecto del proceso de la admisión y matrícula, la universidad ha mantenido cifras equilibradas y constantes en función de los requisitos de admisión. Esto se desprende de las medidas que se tomaron a partir del año 2013 con la incorporación del ranking de notas y las adecuaciones específicas que han existido en algunas carreras respecto de las ponderaciones a la PSU. Los resultados de este proceso se describen a continuación:

Tabla 76. Matrícula de primer año y total años 2014-2018

MATRÍCULA	2014	2015	2016	2017	2018
Primer año	2.319	2.579	2.905	2.955	3.119
Total	**8.127**	**8.664**	**9.404**	**9.943**	**10.646**

Fuente: *Sistema de Información Institucional KIMN, Dirección General de Gestión Institucional*

Respecto de la relación entre vacantes, postulaciones y matrícula de primer año, ésta se ha visto influenciada por la entrada en vigencia de los programas de acceso inclusivo, los que han aportado cerca del 14% de la matrícula total de primer año. Si bien la matrícula de primer año ha tenido un crecimiento importante desde el 2014 al 2017, lo cual representa un aumento del 34,4%, durante los últimos dos años, tiende a estabilizarse acorde a las decisiones institucionales de focalizar la oferta de pregrado en los programas existentes y solo abrir en aquellas áreas que resultaran estratégicamente necesarias.

En la siguiente tabla es posible constatar el incremento de la matrícula por vías de acceso diferentes a la admisión ordinaria, que actualmente representa un 34,4% del total de matrículas de primer año en la universidad. El principal componente de estas vías es la admisión especial técnica, que constituye los estudiantes de ingreso directo a este nivel de formación representando actualmente un 12% de la matrícula a primer año. Le sigue en proporción la continuidad de estudios, que representa un 9% del total del ingreso a primer año e incluye quienes avanzan desde el Bachiller a alguna carrera profesional, o que transitan desde el nivel técnico hacia el pregrado.

Los estudiantes que ingresan desde el programa PACE constituyen tan solo el 5% de la matrícula total a primer año, en tanto la admisión especial supera levemente el 8%. Este último valor está por debajo del 15% máximo acordado por el SUA para esta vía.

Tabla 77. Matrícula de primer año según vía de ingreso 2014-2018

VÍA DE INGRESO	2014	2015	2016	2017	2018
Admisión Especial	322	236	262	314	261
Admisión Especial Técnica	262	306	356	285	373
Admisión Extraordinaria	-	-	10	-	-
Admisión Ordinaria	1.668	1.848	1.863	1.906	2.045
Admisión PACE	-	-	219	208	161
Continuidad de Estudios	67	189	195	242	279
Total	**2.319**	**2.579**	**2.905**	**2.955**	**3.119**

Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

En otra dimensión, un avance significativo ha sido la Certificación NORMA ISO 9001:2008 dando cuenta de la optimización de procesos que ha logrado la Dirección de Admisión y Registros Académicos en cuanto a las labores de admisión y los servicios que presta particularmente a los estudiantes. Esta certificación da garantías en cuanto a los productos y servicios que provee, sus procesos de gestión y los requerimientos necesarios para su funcionamiento.

Síntesis evaluativa

La Universidad cuenta con mecanismos de autorregulación y aseguramiento de la calidad que le permiten cautelar la calidad de su oferta académica, así como de las decisiones que implementa en el ámbito de la admisión. Estas decisiones implican el concurso de múltiples instancias institucionales que participan en forma articulada y de acuerdo a la programación de la agenda de los dos principales cuerpos colegiados de la institución.

La universidad ha asumido responsablemente la necesidad de consolidar el crecimiento de la oferta vigente, manteniendo la oferta actual con la creación acotada de algunos programas. Esta decisión contrasta con el periodo de gestión anterior en que se buscó ampliar, diversificar y robustecer la oferta en distintas áreas disciplinarias. Actualmente el acento está puesto en fortalecer las carreras con planes de implementación y mejoramiento en consistencia con los procesos de autoevaluación.

Los resultados obtenidos en los procesos de admisión y en la definición anual de la oferta académica han permitido a la Universidad mantener la cobertura de sus

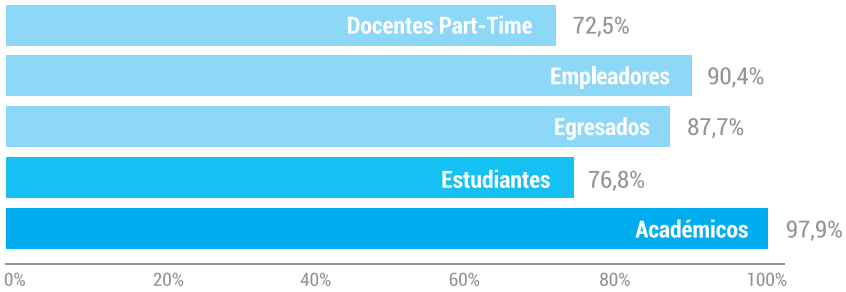
vacantes en el tiempo y mejorando las postulaciones efectivas, dando cuenta de un grupo atractivo de programas. Sin embargo, hay programas que presentan dificultades en cubrir sus cupos en forma sostenida, ante lo cual se han definido espacios de apoyo y mecanismos para avanzar en su discontinuidad.

La política institucional para el acceso inclusivo ha sido una decisión consistente con los valores y misión institucional, ha contado con el reconocimiento de los distintos actores del sistema y ha permitido a la institución avanzar fuertemente en un área en que se ha situado en una posición de liderazgo. Estas decisiones, ha contribuido a la equidad en la educación superior de estudiantes con proyección académica de contextos vulnerables. En la actualidad uno de cada 10 estudiantes que ingresa a la universidad es a través de estas vías.

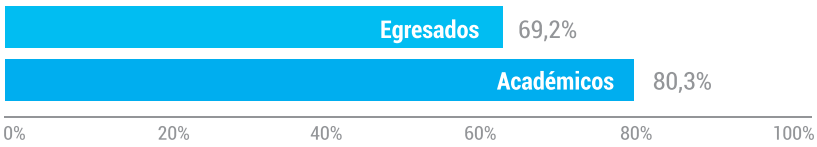
La claridad de estos procesos queda reflejado en el reconocimiento que los diferentes actores hacen al evaluar los criterios de admisión de la universidad, donde el 97,9% de los académicos, el 72,5% de los docentes part-time, el 76,8% de los estudiantes, el 87,7% de los egresados y el 90,4% de los empleadores consultados en las encuestas de autoevaluación[132], indican conocerlos. A su vez, es importante destacar que el 80,3% de los académicos y el 69,2% de los egresados, reconocen que estos criterios, además de ser conocidos, cautelan el acceso inclusivo y la proyección académica de los estudiantes.

Figuras 89 y 90. Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional (Porcentaje de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")

Los criterios de admisión son claros y de conocimiento público.



Los criterios de admisión cautelan el acceso inclusivo y la proyección académica de los estudiantes.



***Fuente**: Dirección General de Gestión Institucional*

132: Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

ACCESO INCLUSIVO, ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO E INTERCULTURALIDAD

La universidad durante los últimos años se ha caracterizado por implementar medidas que han promovido la equidad en el acceso a la educación superior, junto con el desarrollo de acciones destinadas a fortalecer la trayectoria formativa de los estudiantes. Hasta el año 2015, se implementaron una diversidad de iniciativas de acceso a la educación superior (Propedéutico, Escuela de Talentos Técnicos, Escuela de Talentos Pedagógicos, PACE) y otras relativas al acompañamiento que se realizaban desde el ex Centro de Recursos para el Aprendizaje, además de una serie de acciones derivadas de la adjudicación de la Beca de Nivelación Académica. Todas estas acciones estaban distribuidas en diferentes unidades, funcionaban con fuentes de financiamiento diferenciadas, mantenían estándares de gestión propios y no necesariamente estandarizados. Dada la importancia y el crecimiento que la Universidad ha sostenido en estas áreas, es que se necesitaba avanzar hacia la integración de toda la oferta acceso, nivelación y acompañamiento.

Para responder a este importante desafío, se creó la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento (DGIA)[133], dependiente de la Vicerrectoría Académica, la cual tiene por objetivo implementar y fortalecer las estrategias de acceso y de acompañamiento académico y socioemocional de la Universidad, a través del desarrollo de programas que permitan contribuir a la inserción, trayectoria y titulación oportuna de los estudiantes provenientes de contextos socioeconómicos, educacionales y étnico-culturales diversos y de estudiantes en situación de discapacidad.

Junto con reconocer el acceso inclusivo y el acompañamiento como un hito importante en la labor universitaria, la universidad ha decidido relevar y fortalecer las acciones en temas de interculturalidad como un eje importante de su labor formativa, en sintonía con el compromiso que ha demostrado desde su fundación por medio de las acciones de docencia, pero también aquellas relacionadas con la investigación y el vínculo. Cabe señalar que, desde sus inicios la Universidad destacó por la formación en ámbitos de educación y estudios que se constituyeron en referentes tempranos de acercamiento al pueblo mapuche. Actualmente, son varias las instancias de carácter institucional que abordan el tema y que sin duda se están transformando en un factor distintivo de la labor formativa de la institución.

Programas de acceso inclusivo

Propósitos institucionales en relación al acceso inclusivo

Como parte de su misión y valores institucionales, la UC Temuco busca contar con procesos de admisión que también contribuyan a la equidad, la inclusión, el

133 Decreto de Rectoría 107/2016 (Ver Anexo 26)

desarrollo de la región y la movilidad social. Para ello, si bien el compromiso regional y el uso de la variable Ranking al máximo permitido, contribuyen en esta línea, aún son muchos los jóvenes talentosos que, siendo los mejores estudiantes de sus establecimientos, quedan fuera de la universidad. Es por ello que bajo la premisa de que los talentos se distribuyen equitativamente en los diferentes sectores de nuestra sociedad, la Universidad ha determinado la necesidad de desarrollar una política institucional en acceso inclusivo para estudiantes talentosos en contexto, llegando a ser hoy un líder reconocido en este ámbito. Es en este marco, que desde hace años se trabaja en diferentes iniciativas, las que hoy son implementadas por la Dirección de Acceso Inclusivo (DAI), dependiente de la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico. Estas iniciativas incluyen el Propedéutico (2011), la Escuela de Talentos Pedagógicos (2013), la Escuela de Talentos Técnicos (2013), el PACE (2014) y más recientemente la vía de admisión Ranking 850 (2016) y cupo Explora-Conicyt (2018). A ello se suma el acceso inclusivo para estudiantes en situación de discapacidad que la Universidad viene desarrollando desde el año 2007.

Mecanismos institucionales para el acceso inclusivo

La gestión del acceso inclusivo se materializa a través de la implementación de diferentes programas, algunos con financiamiento ministerial y otros con recursos institucionales que, de manera integrada, permiten brindar una serie de alternativas a la educación superior para estudiantes provenientes de diversos contextos.

Programa Propedéutico: Desde el año 2011 la Universidad comenzó la implementación del Propedéutico UC Temuco, sumándose a la Red de Propedéuticos UNESCO, para promover que jóvenes talentosos que han tenido menos oportunidades puedan acceder a nuestra Universidad.

Por medio de este programa se inicia un trabajo temprano e integral con estudiantes que han mostrado buenos desempeños en educación media (7,5% a 10% superior en el ranking de su establecimiento), buscando aumentar las expectativas, fortalecer el capital sociocultural y reforzar competencias necesarias para la vida universitaria. Esta iniciativa ha resultado muy atractiva para los municipios, colegios, familias y estudiantes, lo que en los primeros años permitió un importante escalamiento, llegando a estar presente en las 32 comunas de la región, junto con llegar a ser el Propedéutico más grande de Chile, permitiendo acceder a la educación superior a más de 600 estudiantes. Si bien la Universidad se sumó con fuerza al PACE, decidió mantener el Propedéutico en todas aquellas comunas o establecimientos que aún no son parte de dicho programa. De este modo, hoy se continúa trabajando con 23 establecimientos Propedéutico. Cabe señalar que, dentro del período analizado, desde el año 2015 se produce una baja importante en la cobertura del Propedéutico ya que en dicho año parte importante de la matrícula se realizó vía PACE.

Tabla 78. Matrícula de estudiantes del Programa Propedéutico

	2014	2015	2016	2017
N° estudiantes inscritos en Propedéutico	587	243	133	102
N° estudiantes que aprueban Propedéutico	309	147	92	83
N° matriculados en la UCT (al año siguiente)	226	121	77	58
% matriculados en la UCT (al año siguiente)	73,1%	82,3%	83,7%	69,8%

Fuente: *Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico, Vicerrectoría Académica*

Programa de Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE): La universidad fue una de las primeras cinco universidades piloto en la implementación de este programa y se ha mantenido como el programa más grande en términos de cobertura de estudiantes, liceos y estudiantes habilitados PACE a nivel nacional. Actualmente el proceso integrado de admisión administrado por el CRUCh y operado por el DEMRE incluye también la admisión a través de este programa, constituido ya en política pública y fundado en gran medida en base a la exitosa experiencia de los programas Propedéutico y en la implementación del Puntaje Ranking. De los 36 liceos, distribuidos en 19 comunas de la Región de La Araucanía con los que se trabaja y considerando que la primera cohorte de ingreso se generó el año 2016, se han matriculado por esta vía 483 estudiantes habilitados PACE.

Tabla 79. Matrícula de estudiantes habilitados vía PACE 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
Total estudiantes habilitados PACE, matriculados en la UC Temuco	-	-	230	253
Estudiantes habilitados PACE, matriculados vía PSU			11	45
Estudiantes habilitados PACE, matriculados vía cupo PACE	-	-	219	208

Fuente: *Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico, Vicerrectoría Académica*

Es importante señalar que el PACE habilita a un número de estudiantes para matricularse en alguna universidad adscrita al programa, aunque dicha habilitación no necesariamente asegura la matrícula a través del cupo PACE, pudiendo existir estudiantes habilitados que, rindiendo la PSU, pueden igualmente ingresar a la universidad a través de la admisión ordinaria.

Cabe señalar que, durante el año 2017, del total de estudiantes PACE habilitados por la UC Temuco, 110 se matricularon en la Universidad de La Frontera y durante el año 2018, 186 lo hicieron en otras instituciones de educación superior que implementan el mismo programa.

Escuela de Talentos Pedagógicos y Escuela de Talentos Técnicos: A partir del año 2013 el programa Propedéutico se diversificó con dos nuevas líneas de preparación para la vida universitaria y acceso inclusivo para jóvenes talentosos que han tenido menos oportunidades.

La Escuela de Talentos Pedagógicos fue una iniciativa pionera en el sur de Chile orientada a identificar y despertar de manera temprana la vocación docente, ofreciendo una vía alternativa de acceso a la Educación Superior a estudiantes que se encuentran en el 7,5% más destacado de su establecimiento en diferentes comunas de la región. Además de ser una vía de acceso a jóvenes talentosos, busca fortalecer las competencias personales de los estudiantes destacados de la región que deseen ser y hacer un cambio en la educación. Para ello se trabaja a partir de dinámicas reflexivas vinculadas con tres ejes principales: Motivación y vocación docente, Emprendimiento en Educación y Gestión Personal. El comportamiento de la matrícula de este programa y particularmente de los estudiantes que logran matricularse en la UC Temuco se describe en la siguiente tabla:

Tabla 80. Matrícula de estudiantes de la Escuela de Talentos Pedagógicos 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
N° estudiantes inscritos ETP	60	85	142	98
N° estudiantes que aprueban programa ETP	40	74	94	91
N° matriculados en la UCT (al año siguiente)	27	63	60	74
% matriculados en la UCT (al año siguiente)	67,5%	85,1	63.8%	81,3%

Fuente: *Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico, Vicerrectoría Académica*

Por otro lado, la Escuela de Talentos Técnicos es un puente entre la enseñanza media técnico profesional y la formación en una carrera técnica de la Universidad para estudiantes de ranking superior al 20% de su contexto educacional y que tengan una nota superior o igual a 5,5. En este sentido, sirve como puente para la continuidad de estudios a estudiantes de Liceos Técnico Profesionales de la región de La Araucanía. Es importante destacar que si bien los estudiantes que ingresan por esta vía probablemente podrían en la actualidad también ingresar por la vía de admisión técnica directa, el programa les permite prepararse para la vida universitaria, y según lo manifiestan los propios directivos de la Facultad Técnica, contribuye a desarrollar un liderazgo positivo en estos estudiantes que presentan una positiva actitud y alto compromiso frente al aprendizaje. Es por ello que se ha decidido mantener el programa pese a que los jóvenes cuentan con otra alternativa de acceso a la Facultad Técnica que no es vía PSU.

Tabla 81. Matrícula de estudiantes de la Escuela de Talentos Técnicos 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
N° estudiantes inscritos ETT	122	142	35	32
N° estudiantes que aprueban programa ETT	72	61	25	17
N° matriculados en la UCT (al año siguiente)	20	36	17	6
% matriculados en la UCT (al año siguiente)	27,7%	59,0%	68,0%	35,3%

Fuente: *Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico, Vicerrectoría Académica*

Cabe señalar que para el año 2018 se ha tomado la decisión de cambiar el foco de la ETT, desde una estrategia de acceso, hacia un programa de preparación académica contextualizada para estudiantes de liceos PACE que expresen la vocación de seguir esta formación.

Ranking 850: A pesar de los esfuerzos realizados por desarrollar el acceso inclusivo, actualmente un gran número de estudiantes de máximo rendimiento escolar en contexto (máximo puntaje ranking), pero muy bajo rendimiento en pruebas estandarizadas como la PSU, aún no tienen la posibilidad de ingresar a las universidades selectivas dado que no obtienen los 475 puntos requeridos (promedio en las pruebas PSU de matemática y lenguaje) para participar en el proceso y sus establecimientos, de contextos vulnerables, no participan de otros programas de acceso inclusivo. En este contexto, una red de universidades, lideradas por la USACH, la UC Temuco ha desarrollado un nuevo programa para aquellos estudiantes de muy buena trayectoria escolar que no alcanzan ese requisito mínimo: el cupo Ranking 850 (www.ranking850.cl), por el que los estudiantes que alcanzan dicho ranking tienen acceso directo a la universidad, en nuestro caso, al programa Bachillerato y cuya experiencia ha permitido el ingreso de 13 estudiantes durante los últimos dos procesos de admisión.

Cupo Explora-Conicyt: En su rol de líder a nivel nacional en acceso inclusivo a la educación superior, la UC Temuco se sumó con vacantes para al nuevo cupo Explora, iniciativa de CONICYT y UNESCO que promueve el ingreso a la universidad de jóvenes con trayectoria científica, a través de una vía especial de ingreso. En este sentido, los requisitos solicitados a los postulantes se orientan a haber participado en actividades de carácter científico acreditadas por el Programa Explora de la Comisión Nacional de Investigación Científica, la Universidad de Santiago de Chile y/o el Instituto Chileno Antártico, haber egresado el año 2017 o 2018 de enseñanza media, de establecimientos educativos de cualquier dependencia y modalidad (Científico Humanista o Técnico Profesional) y haber rendido la Prueba de Selección Universitaria PSU en el año 2017 o 2018.

Acceso para estudiantes talentosos en situación de discapacidad: La Ley 20.422 del año 2010 (Establece Normas sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de Personas con Discapacidad), señala en su artículo 39, que "La educación superior deberá contar con mecanismos que faciliten el acceso de las personas con discapacidad, así como adaptar los materiales de estudio y medios de enseñanza para que dichas personas puedan cursar las diferentes carreras". Varios años antes de su promulgación, desde el 2007, la Universidad cuenta con una vía de acceso inclusivo especial para estudiantes que por su situación de discapacidad no pueden participar en igualdad de condiciones en la PSU.

Esta vía de acceso está abierta desde sus inicios para estudiantes en situación de discapacidad visual, y a partir del año 2017 se amplió a estudiantes con discapacidad auditiva y motora. Los estudiantes que son aceptados por esta vía, al igual que otros estudiantes en situación de discapacidad que entran por la vía de admisión regular, cuentan con todos los acompañamientos que les ofrece el Centro de Recursos Tecnológicos Inclusivo (CERETI), que es parte de la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico.

Cabe señalar que en el marco de los requerimientos de la Ley 20.903 (Crea el Sistema de Desarrollo Profesional docente y modifica otras normas) que, entre otros aspectos, regula el acceso a las carreras de pedagogía, el Ministerio de Educación reconoció mediante Resolución Exenta N° 5.013 del 18 de octubre de 2017, el Programa de Acceso Inclusivo a Pedagogías, conformado por los subprogramas Propedéutico y la Escuela de Talentos Pedagógicos, como una de las iniciativas de preparación y acceso de estudiantes de enseñanza media para continuar estudios de pedagogía en la educación superior.

La dimensión institucional de esta decisión de apostar por el acceso inclusivo para estudiantes talentosos, además de concretada en los programas y resultados descritos, se ve refrendada por un 80,3% de los académicos y un 93,3% de los directivos, quienes consideran que los criterios de admisión cautelan el acceso inclusivo y la proyección académica de los estudiantes. Asimismo lo reconoce el 69,2% de los egresados consultados[134]. Del mismo modo, es una decisión valorada en los grupos focales realizados con los Consejos de Facultad[135], en que se destaca como un avance importante el fuerte compromiso de la Universidad con la inclusión, expresado en particular a través de la creación de la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento (DGIA) el año 2016. Esto es la vez consistente con la fortaleza que identifican los Jefes de Carrera quienes señalan que hoy la Universidad es una institución reconocida por su trabajo con sello inclusivo en el acceso. Cabe señalar que durante el 2017 participaron 48 carreras en actividades dirigidas a jóvenes participantes de programas de acceso inclusivo, a lo que se sumó la participación de otras unidades de la universidad como: La Dirección de Bienestar Estudiantil, la Dirección de Admisión y Registros Académicos y el Centro de Desarrollo e Innovación de la Docencia, pertenecientes a la Vicerrectoría Académica, y la Dirección de Extensión, perteneciente a la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales.

Resultados del periodo

Entre los principales avances del periodo destacan:

Consolidación de la política de acceso inclusivo mediante la ampliación de vías de acceso: La Universidad dispone de una política clara de acceso inclusivo, permitiendo el acceso a jóvenes con talento académico en contexto. Contar con seis programas y vías de acceso: las Escuelas de Talentos Técnicos y Pedagógicos, Propedéutico, PACE, Ránking 850, Explora-Conicyt, que aportaron durante el último año más del 14% del total de la matrícula de primer año, constituye un hito significativo para la Universidad.

Consolidación de la Dirección de Acceso Inclusivo: Desde que se creó esta Dirección, se ha trabajado en la integración de los diferentes programas de acceso inclusivo bajo el objetivo de implementar un modelo unificado de ingreso a la educación superior que disminuya la desigualdad en el acceso y aporte a la equidad social y a la restitución de los derechos educativos de estudiantes talentosos con proyección académica. De este modo, un hito importante ha sido la articulación, administración y gestión unificada de todas las iniciativas de acceso inclusivo existentes en la Universidad.

Instalación del PACE como la iniciativa de mayor cobertura a nivel nacional: El año 2014 la Universidad fue invitada por el MINEDUC para ser una de las cinco instituciones piloto para implementar este programa, acorde a su trayectoria y experiencia en materia de acceso inclusivo. Actualmente el programa se constituye como la iniciativa en Chile que trabaja con más estudiantes de enseñanza media, cubriendo 36 liceos en 19 comunas de la región de La Araucanía, situación que mantiene hasta la fecha, contando ya con un convenio firmado hasta el año 2019.

Implementación del Ranking 850 como vía de acceso: El año 2016 la Universidad se integra a una nueva iniciativa de acceso inclusivo impulsada por la Universidad de Santiago de Chile, llamada Ranking 850, ampliando las alternativas de ingreso a la educación superior de jóvenes talentosos con proyección académica, a estudiantes que siendo el mejor de su establecimiento no alcanzan si quiere el puntaje mínimo en la PSU para participar del Sistema único de Admisión (SUA). De este modo el 2017 se matriculan los primeros 5 estudiantes por esta vía y el 2018 otros 8, los que continúan con éxito en la Universidad hasta la fecha.

Entre los desafíos es posible señalar:

Consolidar mecanismos de evaluación permanente a los programas de acceso: Dada la importancia que implica el enfoque de aseguramiento de la calidad en la educación superior, resulta necesario avanzar en una estrategia que permita consolidar un modelo de gestión basado en el desarrollo de mejoras constantes a los procesos y estrategias implementadas en materia de acceso inclusivo.

Avanzar en la contextualización de los programas de acceso inclusivo acorde a la diversidad regional: Esto implica avanzar en adecuaciones que permitan implementar los programas, acorde a las características propias de aquellas localidades más alejadas de la capital regional. Esto permitiría avanzar en el crecimiento de los programas de acceso, pero así también en ampliar la cobertura de los estudiantes que pueden ingresar a la educación superior a través de estas vías.

Sistematizar el trabajo de la dirección: Considerando la experiencia de los diversos programas y la instalación de éstos bajo una Dirección única, resulta necesario avanzar en la sistematización de las acciones exitosas de manera que se difundan como un aporte para otras experiencias similares.

134 Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)
135 Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

Programas de Acompañamiento

Propósitos institucionales en relación al acompañamiento

Las estrategias de acompañamiento dispuestas para los estudiantes, están en sintonía con el Modelo Educativo que, junto con declarar la importancia de la calidad del proceso formativo, señala la necesidad de contar con "servicios de apoyo y seguimiento a sus alumnos, para responder a las necesidades y requerimientos de los estudiantes actuales y potenciales de la Universidad" (Anexo 4). El acompañamiento es desarrollado desde la Dirección de Acompañamiento Académico y Socioemocional (DAAS), dependiente de la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico, unidad que centra su labor en la entrega de herramientas que permitan mejorar la trayectoria educativa de los estudiantes para el logro de una titulación oportuna. Tal como lo indica su nombre, dicha dirección brinda apoyo a los estudiantes por medio del fortalecimiento de competencias disciplinares y el apoyo socioemocional que permite a los estudiantes enfrentar de mejor manera el desarrollo de su trayectoria y vida universitaria. La DAAS cuenta para su gestión con un módulo inserto en el sistema informático integrado Kellun, en el cual se registran las acciones llevadas a cabo en cada una de sus áreas, permitiendo obtener información pertinente para el monitoreo y la toma de decisiones respecto de los acompañamientos que se ofrecen a los estudiantes y sus resultados.

Mecanismos institucionales para el acompañamiento

En base a los resultados del perfil de ingreso se implementan diferentes mecanismos de acompañamiento que se organizan en dos áreas: Área de Acompañamiento Académico y Área de Acompañamiento Socioemocional. Adicionalmente, se cuenta con mecanismos que operan en la las dimensiones de acceso y acompañamiento a estudiantes en situación de discapacidad.

Área de Acompañamiento Académico

El área de acompañamiento académico está conformada por un equipo de 17 profesionales que entregan asesoría para el desarrollo de habilidades académicas y fortalecimiento de contenidos, necesarios para abordar adecuadamente las exigencias y desafíos enfrentados por los estudiantes en las diferentes carreras a las que pertenecen. La oferta de acompañamientos en esta área contempla cuatro estrategias:

Curso Eje: Esta estrategia consiste en la incorporación de un profesional del área comunicativa a un curso de primer año, el cual se articula con el docente de la asignatura eje (asignatura del itinerario formativo de la carrera) para fortalecer la competencia genérica de comunicación oral y escrita en los estudiantes a través de diversas actividades. El trabajo se desarrolla principalmente en horas mixtas y cuenta con dos criterios de selección para el curso en que se realiza este trabajo, los que consideran: i) porcentajes de reprobación histórica y ii) que el curso cuente con insumos y/o productos evaluativos que permitan desarrollar actividades de nivelación asociadas a la competencia comunicativa. Durante el año 2017 tuvo una cobertura que se describe a continuación:

Tabla 82. Cobertura Curso Eje año 2017

1ER SEMESTRE 2017 N° CARRERAS	N° ESTUDIANTES	2° SEMESTRE 2017 N° CONSULTORÍAS	N° ESTUDIANTES
27	1.626	25	1.411

Fuente: *Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico, Vicerrectoría Académica*

Tutoría Par: Este acompañamiento hace énfasis en las áreas de mayor complejidad de asignaturas de primer y segundo año de universidad. Es desarrollada por estudiantes de cursos superiores que han tenido un desempeño destacado en el área correspondiente. La estrategia en este ámbito consiste en una asesoría directa a un grupo de máximo 6 estudiantes que participan voluntariamente a lo largo de todo el semestre académico, en horarios de aprendizaje previamente definidos. Este acompañamiento se basa en el modelo de aprendizaje entre pares y la formación en servicio que realiza el tutor par hacia sus compañeros de cursos inferiores, enmarcado en el sello universitario, traduciéndose en acciones concretas de cooperación con énfasis en la calidad del acompañamiento, asumiendo el respeto por el otro y la valoración de

la diversidad. En términos de cobertura, durante el año 2017 la universidad contó con 63 tutores pares, quienes realizaron un total de 170 tutorías durante el primer semestre, mientras que el segundo semestre la cobertura alcanzó 72 tutores pares, para un total de 220 tutorías. La cobertura durante el último año fue la siguiente:

Tabla 83. Estudiantes (N°) participantes Tutoría Par año 2017

	1ER SEMESTRE 2017	2° SEMESTRE 2017
Ciencias	434	300
Humanidades	287	205
Matemática	496	488

Fuente: *Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico, Vicerrectoría Académica*

Consultorías: Acompañamiento consistente en el fortalecimiento disciplinario a estudiantes que demandan complementar contenidos específicos, a cargo de profesionales con labor docente en áreas de comunicación, humanidades y ciencias sociales, inglés, física, química, biología o matemática. Este acompañamiento surge el año 2017 como respuesta a la demanda de las constantes visitas de los estudiantes a los profesionales de la dirección para resolver consultas emergentes, quedando como una estrategia permanente y con registro sistemático a partir del año 2018.

Talleres Académicos: Los talleres corresponden a un acompañamiento grupal donde se abordan temáticas específicas para cursos de área matemática, física, ciencias, inglés y humanidades, con la finalidad de fortalecer conocimientos fundamentales de un curso. El proceso lo desarrolla un docente de la Dirección en el curso a trabajar con un máximo aproximado de 30 estudiantes.

Tabla 84. Cobertura Talleres Académicos año 2017

ÁREA	1ER SEMESTRE 2017 N° TALLERES	N° ESTUDIANTES	2° SEMESTRE 2017 N° TALLERES	N° ESTUDIANTES
Ciencias	12	217	18	368
Humanidades	22	94	11	8
Matemática	45	997	35	150
Comunicación	9	140	10	157

Fuente: *Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico, Vicerrectoría Académica*

Semana TEVU: La Semana de Inserción para la Transición Efectiva a la Vida Universitaria (TEVU), consiste en un trabajo intenso de seis días de duración destinada a estudiantes de primer año, el cual busca fortalecer las competencias de entrada necesarias para su carrera, el sentido de pertenencia e identidad de los estudiantes, respecto a su carrera y la Universidad; promover la autonomía de los estudiantes como habilidad fundamental para la adaptación a la Universidad; y finalmente generar un espacio de acercamiento del estudiante a la vida universitaria y a las oportunidades de desarrollo integral que ésta ofrece. En cuanto a estrategia, la semana considera una jornada de bienvenida de las carreras que dura todo el primer día, seis módulos disciplinares asociados a contenidos de sus carreras, dos módulos de comunicación en contexto, un taller de Sello Universitario, un taller de la Dirección General Estudiantil, cuatro módulos de gestión personal, una tarde de actividades para los estudiantes de acceso inclusivo, actividades artístico-culturales y una feria universitaria para el cierre de la semana de inserción. En términos de cobertura, durante los dos años de implementada esta estrategia ha alcanzado:

Tabla 85. Estudiantes participantes en Semana TEVU años 2017-2018

SEMANA TEVU	2017	2018
N° participantes	2.388	2.149
Total estudiantes 1er año	2.955	3.119
% participación	80,1%	68,9%

Fuente: *Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico, Vicerrectoría Académica*

Área de Acompañamiento Socioemocional

La segunda área, de acompañamiento socioemocional, está conformada por un equipo de 11 profesionales, en su mayoría psicólogos, además de educadoras diferenciales y una trabajadora social, que entregan asesoría socioemocional, apoyo en pensamiento estratégico y orientación vocacional, a estudiantes que acuden por consulta espontánea o que son derivados por sus jefes de carrera, docentes u otras instancias.

Consejería Socioemocional: Entendida como una estrategia de intervención individual orientada a acompañar a estudiantes que presentan complicaciones en el ámbito socioemocional y que puedan repercutir en su trayectoria académica. Ésta se realiza a través de sesiones de consejería individual en la cual participa el estudiante y un psicólogo, es guiada por objetivos de corto y mediano plazo y que en promedio duran seis sesiones. En ellas se da énfasis al desarrollo de los recursos personales y a la búsqueda de estrategias de afrontamiento propias del estudiante para la resolución de la situación o problema que lo aqueja. En el desarrollo de las sesiones se trabaja en áreas específicas como: técnicas de manejo de ansiedad, afrontamiento a situaciones de estrés, búsqueda de redes, entre otras. Al finalizar el acompañamiento, se identifican logros y resultados obtenidos, a partir de lo cual se evalúa el mantenimiento del proceso, derivación a terapia psicológica o psiquiátrica en coordinación con la Dirección de Bienestar Estudiantil, o finalmente el egreso.

Pensamiento estratégico: Aquí se fortalecen habilidades cognitivas y metacognitivas en los estudiantes a lo largo de su trayectoria académica, promoviendo el éxito, la permanencia y titulación oportuna del estudiante. Como estrategia, cuenta con cinco módulos que se desarrollan en torno a las temáticas de Organización efectiva, TIC para la efectividad académica, Planificación académica; Estrategias de aprendizaje y Fortalecimiento de procesos cognitivos.

Orientación vocacional: La orientación brindada al estudiante busca guiar, gestionar y monitorear el proceso en el cual el estudiante accede al cambio de carrera vía Plan de Orientación Vocacional o Vía Jefatura de Carrera. El acceso al cambio de carrera, por ambas vías, se realiza en todos los casos en que los estudiantes, una vez ingresados a un programa de pregrado, decidan cambiarse de carrera por razones vocacionales. Los apoyos se realizan de forma individual, y dependiendo de cada caso se evalúa la aplicación de una batería de test vocacionales que faciliten la toma de decisiones respecto del cambio de carrera.

Tabla 86. N° de estudiantes del Programa de Orientación Vocacional 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
N° estudiantes que ingresan a POV	34	31	59	51
N° estudiantes que aprueban POV	27	26	54	39
N° estudiantes regulares en carrera nueva (al 2018)	25	24	51	39
% retención en carrera nueva (al 2018)	92,5%	92,3%	94,4%	100%

Fuente: *Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico, Vicerrectoría Académica*

Cabe señalar que la retención de los estudiantes que ingresan a este programa es superior al 92%, confirmando así que el cambio a la carrera nueva, consolida la permanencia del estudiante en el sistema y a su vez, su consolidación vocacional.

Talleres Grupales: Esta modalidad de trabajo busca potenciar competencias intra e interpersonales de los estudiantes en torno a autoeficacia académica, estrategias de aprendizaje, creatividad, proyecto de vida, resolución de conflictos, intervención en crisis, entre otros. Se diseñan de manera específica para cada carrera y nivel, considerando las características del grupo objetivo, la temática requerida por quienes solicitan - facultades o carreras -, el tiempo disponible, y otros requerimientos asociados a diagnósticos institucionales.

En términos generales, las diferentes estrategias implementadas lograron la siguiente cobertura 2017:

Tabla 87. Cobertura de estrategias año 2017

ESTRATEGIA	N° DE ESTUDIANTES ATENDIDOS	N° DE SESIONES REALIZADAS
Consejería	407	1.284
Pensamiento estratégico	203	571

Fuente: *Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico, Vicerrectoría Académica*

Las estrategias de acompañamiento que se han ido consolidando son percibidas positivamente y en forma transversal por toda la comunidad académica. El 80% de los directivos, el 73,2% de los académicos, el 65,2% de los docentes part-time y el 64,1% de los estudiantes consultados en las encuestas de autoevaluación institucional[136] consideran que existen mecanismos adecuados de acompañamiento y nivelación académica para estudiantes. En la misma línea, esta dimensión alcanza una reprobación del 27% entre los egresados, lo que es consistente con el hecho de que estos esfuerzos de acompañamiento y nivelación se han visto reforzados en particular en los últimos tres años. Del mismo modo, en las Jornadas de Evaluación realizadas con los Consejos de Facultad[137] se destaca como una fortaleza el acompañamiento a los estudiantes y la realización de acciones focalizadas para asignaturas con alta reprobación. Los Jefes de Carrera expresan también una alta valoración de las estrategias de acompañamiento y monitoreo académico y socioemocional. A nivel de estudiantes, en los grupos focales también se reconoce como fortaleza el acompañamiento brindado por la universidad, pero se recomienda mejorar la difusión tanto a estudiantes como a los académicos.

Además de las dos áreas de acompañamiento descritas, académica y socioemocional, desde fines del 2016 existe una Unidad de Monitoreo Académico, dependiente de la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento (DGIA), que presta apoyo a estos procesos mediante el monitoreo y análisis de los resultados académicos de los estudiantes y de los resultados de las propias acciones de la Dirección de Acompañamiento Académico y Socioemocional (DAAS). Esta unidad contribuye tanto a la gestión de la propia DGIA como a la que realizan las carreras para el logro académico de sus estudiantes. Para su labor emplea, entre otras herramientas, el Sistema de Información Institucional KIMN (http://kimn.uctemuco.cl), los módulos Gestión Universitaria y Academia Curricular del Sistema Informático Integrado Kellun (http://portal.uct.cl), a los que se suma el propio Sistema de Monitoreo Estudiantil (SME), también accesible desde el Kellun. Estos, junto con el Sistema de Calificación (http://calificacion.uct.cl), que considera el ingreso de notas parciales y asistencia, permiten la entrega de alertas tempranas que se buscan sean traducidas en respuestas cada vez más oportunas. En este sentido, de los grupos focales realizados con los Consejos de Facultad y el Consejo de Docencia (Jefes de Carrera), se desprende como una fortaleza importante la existencia de sistemas de información para el seguimiento de los procesos formativos. Sin embargo, los mismos actores declaran que el uso reducido por parte de los docentes del Sistema de Calificación, hace que aún no se pueda usar todo su potencial. En la misma línea, la encuesta realizada a los diversos actores muestra que esta labor ya es reconocida y valorada, pero se debe usar y posicionar aún mejor, dado que su aprobación asciende al 57,7% entre los académicos, 62,3% entre los docentes part-time y el 55,2% entre los estudiantes, los que consideran que los indicadores de progresión académica se usan para la toma de decisiones en este ámbito.

Acceso y Acompañamiento a Estudiantes en Situación de Discapacidad

Las estrategias de acceso y acompañamiento para estudiantes en situación de discapacidad son desarrolladas por el Centro de Recursos Tecnológicos Inclusivos (CERETI), unidad creada en el año 2013 y que

136 Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)
137 Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

brinda apoyos individuales, académicos, curriculares y comunitarios a estudiantes en situación de discapacidad que cursan una carrera en la Universidad, promoviendo la equidad de oportunidades para dichos estudiantes, contribuyendo así a disminuir las barreras para el acceso, la participación y el aprendizaje.

Desde su creación, el Centro de Recursos Tecnológicos Inclusivos ha cuadruplicado la cobertura de estudiantes que apoya, pasando de 13 a 51 estudiantes que son acompañados en su proceso formativo. Asimismo, ha diversificado el tipo de discapacidad de los estudiantes matriculados y acogidos, atendiendo actualmente a estudiantes con discapacidad visual, motora, auditiva y con trastorno del espectro autista.

El Centro cuenta con dos profesionales con dedicación exclusiva a esta labor, además de otros profesionales dependientes de la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico. Complementariamente, cuenta con once estudiantes en práctica que participan activamente de los servicios que brinda, en las áreas de fonoaudiología, educación diferencial, trabajo social y psicología. Al igual que en otros centros similares a nivel nacional, cuenta con un importante grupo de estudiantes voluntarios que colabora principalmente en las acciones de difusión y adaptación de materiales, llegando a contar con 50 voluntarios, siendo el voluntariado más numeroso de la Universidad y el que genera más acciones en forma permanente.

Las principales estrategias de acompañamiento se centran en: la entrega de competencias básicas orientadas al desarrollo de la autonomía personal y académica del estudiante; el apoyo al docente de los cursos en que están inscritos dichos estudiantes cada semestre; la utilización de diferentes recursos tecnológicos para favorecer el acceso a la información de los estudiantes en situación de discapacidad, y la elaboración de recursos y adaptación de materiales.

En cuanto al apoyo al docente, semestralmente se envían orientaciones individualizadas de los estudiantes en situación de discapacidad a todos los docentes de cursos en que dichos estudiantes están inscritos, para orientar la realización de adecuaciones de acceso y se realizan asesorías para la adaptación de evaluaciones y materiales, de modo de dar cumplimiento al artículo 39 de la Ley 20.422. Además, se realizan reuniones personalizadas para el seguimiento de la implementación de esas adecuaciones y reuniones de coordinación de apoyos con el cuerpo docente y directivo de las carreras respectivas.

La elaboración de recursos y adaptación de materiales es un aspecto crucial para el acompañamiento a estudiantes en situación de discapacidad, los años 2014 y 2015 se elaboraron documentos como recursos de apoyo a los académicos y a partir del 2016 se elaboraron además videos y podcast con temas vinculados a discapacidad e inclusión para apoyar a académicos en este proceso, llegando en 2017 a 42 recursos audiovisuales inclusivos. En cuanto a la adaptación de materiales a formatos accesibles, a partir del año 2016 se han digitalizado, transcrito o transformado 153 textos, 44 recursos digitales y 50 PPT.

Resultados del periodo

Como avances destacados se puede señalar:

Efectos de las estrategias de acompañamiento en rendimiento de estudiantes: Uno de los principales avances en este ámbito está dado por los favorables resultados que obtienen los estudiantes que asisten a las estrategias de acompañamiento que dispone la Universidad. En términos comparativos, las diferencias entre aquellos estudiantes que asisten y los que no asisten se presentan a continuación:

Tabla 88. Rendimiento académico según vía de ingreso y acompañamiento cohorte 2017

	ESTUDIANTES QUE ASISTEN A ACOMPAÑAMIENTO			ESTUDIANTES QUE NO ASISTEN A ACOMPAÑAMIENTO		
	PROMEDIO NOTAS	% APROBACIÓN	% ESTUDIANTES	PROMEDIO NOTAS	% APROBACIÓN	% ESTUDIANTES
Admisión especial	4,76	82,4	24,3	4,57	79,6	23,9
Admisión ordinaria	4,82	83,4	75,7	4,64	76,9	76,1
Total	**4,81**	**83,1**	**100**	**4,62**	**77,5**	**100**

Fuente: *Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico, Vicerrectoría Académica*

En términos generales, los estudiantes que asisten a acompañamiento tienen un promedio de notas de aproximadamente 2 décimas superior que aquellos que no lo hacen y 5,6 puntos porcentuales más de aprobación de sus asignaturas. Si bien las diferencias son menores, igual resultan mayoritariamente favorables para los estudiantes que ingresan tanto por vía admisión especial (programas de acceso inclusivo) y ordinaria, obteniendo mayor promedio de notas como en tasa de aprobación con respecto a los que no asisten a acompañamiento.

Vínculo con los estudiantes a través de la estrategia de tutoría entre pares: Se ha logrado una alta cercanía con los estudiantes de primer año, quienes participan activamente de las tutorías entre pares, estrategia que se configura como un potente mecanismo de acompañamiento, especialmente cuando la tutoría se da de manera regular.

Capacidad de respuesta inmediata ante demandas de apoyo socioemocional: La Dirección de Acompañamiento Académico y Socioemocional se ha destacado por su capacidad de responder a todas las solicitudes de acompañamiento en sus tres áreas de intervención, consejería socioemocional, orientación vocacional y pensamiento estratégico, no teniendo listas de espera, a pesar de tener una alta y constante demanda.

Vinculación estratégica con otras áreas: Se han establecido vínculos con otras instancias de la Universidad que permiten potenciar el trabajo con los estudiantes, como por ejemplo el Programa de Vida Universitaria Saludable, conformación de la Mesa de Salud Mental, vínculos de práctica de proceso y profesional con las carreras de Fonoaudiología, Educación Diferencial y Psicología, entre otras.

Incorporación del Centro de Recursos Tecnológicos Inclusivos a la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico: Si bien el centro se instaló con anterioridad a la Dirección General, su integración a ésta, ha permitido articular y coordinar labores a nivel institucional, fortaleciendo sus capacidades y permitiendo ampliar su labor bajo un modelo de gestión integrado a todas las labores de acceso y acompañamiento que la Universidad dispone.

Implementación de nuevas tecnologías para la inclusión: La adquisición de nuevos recursos ha permitido al equipo profesional del Centro de Recursos Tecnológicos Inclusivos implementar estrategias de acompañamiento a través de tecnologías como lectores de pantalla, lupa y magnificador de caracteres, programas de digitalización de textos, grabadoras Voice tracer para transformación de audios a texto, a lo que se ha sumado la adquisición de 12 computadores dedicados principalmente al trabajo académico de los estudiantes en situación de discapacidad.

Incremento en la aprobación de cursos en estudiantes atendidos por Centro de Recursos Tecnológicos Inclusivos: Parte importante de las labores desarrolladas por el centro han permitido contribuir al mejoramiento de las tasas de aprobación de asignaturas de estudiantes con discapacidad. Durante el año 2017, esta se incrementó de un 66% en el primer semestre a un 77% en el segundo.

Procesos de concienciación: Como en todo proceso de inclusión, las acciones realizadas llevan aparejados procesos de concienciación que han tenido un positivo impacto en la Universidad, en cuyos actores existe una mayor consideración en sus acciones de la importancia y valor de la inclusión de personas en situación de discapacidad.

Entre los principales desafíos se encuentran:

Evaluar los resultados obtenidos de las estrategias de acompañamiento académico: Ya instalada la Dirección de Acompañamiento Académico y Socioemocional, resulta necesario avanzar aún más en la implementación de mecanismos evaluativos que permitan conocer los efectos y resultados derivados de las principales estrategias, de acompañamiento, tales como Curso Eje, Tutorías Pares, entre otras, con foco en el aseguramiento de la calidad de los procesos de acompañamiento.

Evaluar los resultados obtenidos de las estrategias de acompañamiento socioemocional: Al igual que lo anterior, resulta necesario avanzar en la instalación de procesos de evaluación constante que permita asegurar la entrega de servicios de apoyo centrados en la calidad de estos.

Mejorar e integrar el uso del Sistema de Monitoreo del Estudiante (SME): Un desafío importante, que involucra a diferentes unidades profesionales y académicas es avanzar en la integración, alimentación y uso de una plataforma única que permita facilitar el seguimiento a la trayectoria del estudiante en términos académicos y de los múltiples apoyos que la universidad brinda, con el objetivo de resguardar su desempeño y permanencia, disminuyendo así factores de abandono.

Ajustar según necesidades de las Facultades: Si bien se observa una alta y positiva valoración de las acciones de acompañamiento realizadas, las jornadas de evaluación con Consejos de Facultad y Jefes de Carrera develan también la necesidad de hacer ajustes que contribuyan a la mejora continua de estas acciones,

incluyendo, acompañamientos que puedan ser aún más oportunos en el tiempo, adecuaciones para los estudiantes de carreras técnicas, en especial las vespertinas y una mejor difusión y posicionamiento de las estrategias desarrolladas entre los académicos sin cargos directivos y entre los estudiantes que no son de acceso inclusivo. Los grupos focales con estudiantes refuerzan la idea planteada en el comentario anterior. Si bien se reconoce como fortaleza el acompañamiento brindado por la universidad, se recomienda mejorar la difusión no sólo a estudiantes, sino que también a los académicos.

Mejorar la accesibilidad digital: Un desafío importante es poder contar con sitios web y plataformas digitales de la universidad accesibles para los estudiantes con discapacidad visual.

Mantener los esfuerzos en mejorar la accesibilidad de la infraestructura física: Si bien la universidad ha avanzado en temas de accesibilidad universal, es importante continuar con mejoras a la infraestructura para los estudiantes que presentan discapacidad motora o movilidad reducida, particularmente en aquellos espacios donde se realizan labores académicas u otros servicios para los estudiantes.

Interculturalidad

Propósitos institucionales en relación a la interculturalidad

Desde sus inicios la universidad ha estado vinculada disciplinariamente a la temática de la interculturalidad y particularmente hacia el pueblo Mapuche. Muestra de ello ha sido que, desde su momento fundacional, tanto la labor institucional, como en su definición en cuanto a Universidad, se ha hecho mención a la importancia de la población originaria de La Araucanía. Tanto así, que el discurso inaugural del primer Rector Monseñor Jorge Hourton Poisson, plantea "*Somos Universidad Católica de Temuco, Novena Región de la Araucanía, la zona donde Chile está más cercano a sus orígenes humanos, a su población originaria, donde la naturaleza se reviste con sus más bellas galas y ricos recursos, donde, sin embargo, subsisten las más crueles pobrezas del país, indicio no tanto de un desarrollo retardado sino tal vez más bien de un desarrollo humano creciente, que afecta principalmente al sufrido mundo mapuche. La Universidad Católica de Temuco tiene por esta concreta localización un deber específico, una misión particular, un derecho originario, a preocuparse de la región, de su población, de la justicia social que es imperativo insoslayable*". [138]

La UC Temuco desde su fundación ha demostrado compromiso con la región de La Araucanía y tempranamente su labor formativa estuvo focalizada en el ámbito de la educación y estudios que se constituyeron en referentes tempranos de acercamientos al pueblo mapuche en materias de cultura, lengua y sociedad realizados por el ex Centro de Estudios de la Realidad Regional (CERER). Aún más, una vez definido el Modelo Educativo Institucional, éste consideró situar al estudiante en el centro del proceso formativo, definiendo como un garante institucional la integración de la competencia genérica de valoración y respeto a la diversidad, que incorpora como uno de sus elementos fundantes la dimensión de la formación en interculturalidad.

Mecanismos institucionales en relación a la interculturalidad

Actualmente la universidad aborda la interculturalidad a través de diferentes instancias, académicas, de gestión, participación, difusión, etc. Sin embargo, una instancia relevante y que da cuenta de la importancia que reviste para la universidad es el trabajo desarrollado por la Comisión de Interculturalidad, constituida en el año 2016. Esta Comisión se define como una instancia de reflexión y trabajo, cuyo propósito general es propiciar condiciones para el reconocimiento del Mapuche Kimün (sabiduría Mapuche) en los diversos ámbitos del quehacer universitario, de modo de establecer condiciones para el diálogo de saberes al interior de la universidad. De esta manera, se pretende aportar al debate y a la práctica de las relaciones interétnicas e interculturales en la universidad en el campo de la docencia, la investigación, la gestión, la extensión y el vínculo.

La Comisión hoy está integrada por el Rector, un representante del Gabinete de Rectoría, la Directora de la Dirección de Integración para la Identidad, el Jefe de Carrera y un estudiante del programa de pregrado Pedagogía Básica Intercultural en contexto mapuche, representantes de la Agrupación de Estudiantes Mapuche UCT Mew, de la Cátedra Fray Bartolomé de las Casas, las Direcciones Generales de Docencia y Estudiantil, la Dirección de Comunicaciones, los Proyectos de Vicerrectoría Académica relativos a Pueblos Originarios y un representante de la Federación de Estudiantes. El propósito final de esta Comisión es, por lo tanto, reflexionar acerca de la historia y el quehacer de las diversas instancias universitarias que abordan la temática con el fin de promover acciones que permitan avanzar hacia una profundización de la condición intercultural de la universidad, la cual se construye sobre la base de un enfoque particular consensuado y en la medida en que la universidad y representantes del

138 Tomado de informe de gestión período enero 1992 - diciembre 1993

contexto local, en particular de los territorios mapuche, dialoguen para generar orientaciones pertinentes al quehacer universitario.

Cabe señalar que hoy en día son varias las instancias institucionales que abordan temáticas de diversidad cultural y de integración de saberes, en pos de la actualización y enriquecimiento de las relaciones interétnicas, entre ellas se encuentran:

- Carrera de Pedagogía en Educación Básica Intercultural en Contexto Mapuche.
- Programa de formación para la diversidad: 12 cursos electivos (DDO) con una oferta semestral de 400 vacantes.
- Centro de Estudios Socioculturales de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Núcleo de Investigación en Estudios Interétnicos e Interculturales (NEII).
- Centro de Investigación en Contexto Indígena e Intercultural (CIESII) de la Facultad de Educación.
- Doctorado en Educación en Consorcio (UCSC, UC Maule, UBB y UC Temuco).
- Magíster en Estudios Interculturales.
- Doctorado en Estudios Interculturales.
- Magíster en Trabajo Social: Familia, Interculturalidad y Políticas Públicas.
- Cátedra Fray Bartolomé de Las Casas.
- Programa de Artesanía y Colecciones Patrimoniales de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño.
- Certificado Académico *"Rakizuam egu kimün"* (Pensamiento y conocimiento mapuche): programa académico que complementa la formación general de pregrado con un total de 13 créditos, cuyos profesores son todos mapuche y la metodología de trabajo responde al modelo formativo mapuche, incorporando el güxam y protocolos propios de la cultura. A su vez, este Certificado Académico es asesorado por cinco representantes territoriales, dentro de los cuales se cuentan *machi, logko, gehpin y kimche.*
- Instalación de Asesor Cultural Mapuche en la Vicerrectoría Académica en el marco del Proyecto UCT1795.
- Programa de formación en cosmovisión y cultura mapuche a equipos de gestión de la universidad, actualmente en ejecución.

Resultados del periodo

Entre los principales avances en interculturalidad:

Creación de la Comisión de Interculturalidad: Sin duda que la creación de esta unidad compuesta por las más altas autoridades, estudiantes y la diversidad de actores que convergen en esta materia, da cuenta de la importancia que la universidad atribuye al diálogo intercultural.

Oferta formativa que reconoce la diversidad cultural: Acorde a la labor formativa propia de la universidad, tanto a nivel de pregrado como posgrado, la universidad ha acogido como parte de su tarea, tanto la enseñanza y el reconocimiento de la interculturalidad, como la generación de conocimiento en este ámbito.

Entre los principales desafíos en materia de interculturalidad está:

Fortalecer institucionalmente el enfoque de la Interculturalidad: Uno de los principales desafíos está dado por avanzar en la institucionalización del diálogo de saberes que se genera al interior de la Universidad. Es por ello que avanzar en la creación de una unidad dentro de la estructura orgánica de la universidad en la que converjan diferentes iniciativas, pero que así también propicie el diálogo, establezca lineamientos de alcance institucional en materia formativa, y aporte, tanto al debate, como a la práctica de relaciones interétnicas se constituye en una necesidad.

Síntesis evaluativa

El acceso inclusivo, el acompañamiento académico y la interculturalidad se han posicionado en el período 2014-2017 con renovada fuerza como parte del sello institucional pro equidad. En este marco, la Universidad ha desarrollado importantes esfuerzos que se han visto potenciados con las políticas públicas provenientes del Ministerio de Educación, traduciéndose en avances significativos en la institucionalización de procesos, positivos resultados académicos y en un posicionamiento de la Universidad en estos ámbitos tanto a nivel regional como nacional. Lo anterior implica el surgimiento de nuevos desafíos fruto de los nuevos compromisos asumidos.

La Universidad cuenta con una decidida política de acceso inclusivo que ha permitido el acceso a cientos de jóvenes talentosos de alto rendimiento académico en contexto que históricamente han tenido menos

oportunidades, alcanzando positivos resultados académicos, que se traducen en mejor calidad con más equidad.

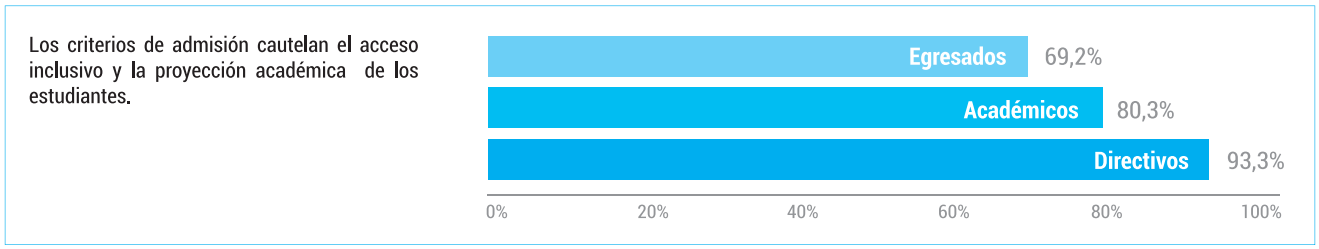
Los programas de acompañamiento académico y socioemocional responden a las necesidades de la diversidad de estudiantes (socioeconómica, cultural, situación de discapacidad) y áreas disciplinares, contribuyendo a que la Universidad se haga cargo, en forma responsable, del perfil de ingreso de los estudiantes con los que ha decidido trabajar, contribuyendo a su éxito académico. Estos último ha sido refrendado por el rendimiento académico y los mejores indicadores de docencia que presentan quienes han recibido estos apoyos.

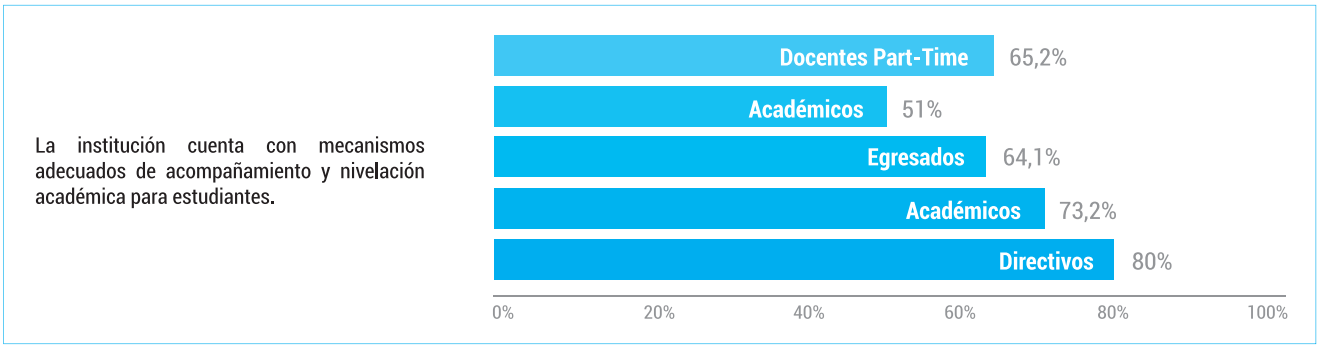
Las decisiones institucionales en torno a ambas dimensiones –acceso inclusivo y acompañamiento académico y socioemocional- son valoradas por la comunidad en las consultas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación. El 80,3% de los académicos y un 93,3% de los directivos consideran que los criterios de admisión cautelan el acceso inclusivo y la proyección académica de los estudiantes.

En tanto, el 80% de los directivos, el 73,2% de los académicos, el 65,2% de los docentes part-time y el 64,1% de los estudiantes consideran que existen mecanismos adecuados de acompañamiento y nivelación académica para estudiantes. Lo anterior es reforzado a través de los resultados de las jornadas de autoevaluación, donde se destacan como avances importantes el fuerte compromiso de la Universidad con la inclusión, expresado a través de la creación de la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento el año 2016, las estrategias de acompañamiento y monitoreo académico y socioemocional, y la realización de acciones focalizadas para asignaturas con alta reprobación.

De ahí entonces que la institucionalización y fortalecimiento de los diversos programas de acceso inclusivo y acompañamiento a través de la creación, al interior de la Vicerrectoría Académica, de la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico, ha permitido articular los esfuerzos y dar mayor proyección a las iniciativas hacia las unidades académicas de la universidad.

Figuras 91 y 92. Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional (Porcentaje de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")





Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

La universidad puede mostrar un inventario de acciones para favorecer el trabajo con estudiantes en situación de discapacidad, que dan cuenta de una trayectoria sustantiva, que anteceden las nuevas exigencias normativas de la política pública y demuestran el compromiso institucional en este ámbito. Actualmente, la universidad ha logrado desarrollar tecnologías que favorecen la inclusión y el acompañamiento de estos estudiantes ampliando su acción a una mayor diversidad de tipos de discapacidad.

La dimensión intercultural se ha visto fuertemente reforzada con la creación de la Comisión Institucional de Interculturalidad, que ha permitido que un grupo amplio de actores institucionales, que incluye a estudiantes, académicos y el propio Rector, aborden las opciones institucionales para para el reconocimiento del Mapuche Kimün (sabiduría Mapuche) en los diversos ámbitos del quehacer universitario y avanzar en el diálogo de saberes desde un enfoque intercultural.

Por su parte, los principales desafíos en este ámbito, son: (a) mejorar el monitoreo y la evaluación de resultados e impacto de los programas de acceso y acompañamiento, acorde al crecimiento institucional de estos programas; y (b) fortalecer la institucionalización del diálogo de saberes interculturales que se genera al interior de la Universidad, estableciendo lineamientos de alcance institucional en materia formativa y en la práctica de relaciones interétnicas.

DESARROLLO Y PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL

Propósitos institucionales

El documento Ser y Quehacer de la Universidad Católica[139] establece el proceso formativo como línea de acción en el ámbito de la docencia desde la mirada de la formación integral de los estudiantes, con metodologías de enseñanza que incidan significativamente en la calidad de la vida universitaria, en la búsqueda de afectar ampliamente las diversas dimensiones del ser humano. Lo anterior, se logra complementando las acciones formativas del aula, con el desarrollo de espacios que promuevan la vida en comunidad y el desarrollo de iniciativas que enriquezcan la experiencia universitaria a la que acceden los estudiantes.

El Plan de Desarrollo Institucional al 2020, en su actualización al año 2016, plantea como objetivo en el ámbito del desarrollo estudiantil "Fortalecer, conforme a la misión institucional, el desarrollo de los estudiantes, para mejorar la calidad de su experiencia universitaria y facilitar su transición al mundo del trabajo".[140]

En este marco, el desarrollo y la participación estudiantil es un eje abordado por la Dirección General Estudiantil (DGE), dependiente de la Vicerrectoría Académica. Esta Dirección General tiene por objetivo propiciar una formación integral, mediante el fortalecimiento del capital social de los estudiantes, promoviendo un ambiente universitario intelectualmente activo y estimulante, instalando programas que potencien el deporte, la cultura, el emprendimiento y la vida saludable, junto con articular beneficios que permitan a los estudiantes contar con las condiciones necesarias para una mejor calidad de vida universitaria. En el año 2017, la institución decide agrupar todos los programas de la DGE relacionados a la vida universitaria, creando la Dirección de Vida Universitaria para mejorar la eficiencia en la articulación de los mismos. De esta manera la Dirección General Estudiantil está compuesta por la Dirección de Bienestar Estudiantil y la Dirección de Vida Universitaria[141], las cuales responden de manera integrada a los requerimientos estudiantiles.

Mecanismos institucionales

Área de Vida Universitaria

La Dirección de Vida Universitaria (DVU), fue creada en el año 2017 con el propósito de fortalecer e integrar bajo un modelo de gestión único todas las acciones de asistencia a los estudiantes en temas de salud, deporte, recreación, emprendimiento, empleabilidad, participación estudiantil y proyectos estudiantiles. De esta manera, se transitó de la histórica coexistencia de un conjunto de actividades para el beneficio de los estudiantes, a un sistema de fortalecimiento de la Vida Universitaria que pone el foco en el mejoramiento de la experiencia universitaria y la transición al mundo del trabajo. En este contexto, la Dirección tiene como objetivo ofrecer un conjunto de servicios articulados que promueven condiciones de educabilidad y el desarrollo de aprendizajes orientados al enriquecimiento deportivo, cívico-social, cultural, del potencial innovador de nuestros estudiantes, y la promoción de una vida saludable compatible con las actividades académicas y recreativas de los estudiantes.

139 Documento Ser y Quehacer de la Universidad Católica. Marco inspirador y principios orientadores de la UC Temuco. Vice Gran Cancillería (Ver Anexo 18)
140 Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020 (Ver Anexo 2)
141 Decreto de Rectoría 91/2017 (Ver Anexo 3)

Parte importante de las acciones implementadas por la Dirección se centran en el desarrollo de estrategias que buscan fomentar la participación organizada y formal de los estudiantes en los distintos ámbitos institucionales, con la finalidad de mejorar la convivencia, incrementar su capital social y desarrollar aprendizajes complementarios a la formación académica; promover el desarrollo de la innovación, la cultura del emprendimiento y la empleabilidad estudiantil; y fomentar la participación de los estudiantes en actividades recreativas y deportivas propiciando la participación masiva de la comunidad universitaria. Asimismo, entregar acceso a atención en salud y promoción de vida saludable con la finalidad de mantener un estado de salud compatible con los requerimientos académicos. Específicamente esta labor se desarrolla a través de los siguientes programas: Programa de Relaciones Estudiantiles, Programa de Emprendimiento y Empleabilidad, Programa de Recreación y Deportes, y Programa Universitario Saludable.

Programa de Relaciones Estudiantiles: Tiene por objetivo formalizar, fortalecer y articular las distintas iniciativas estudiantiles, instancias de representación y proyectos, tales como: centros de estudiantes, agrupaciones estudiantiles y fondos de apoyo a iniciativas estudiantiles. Esto ha permitido contar durante el año 2017 con 32 Centros de Estudiantes formalmente conformados; 18 agrupaciones estudiantiles nuevas; 19 proyectos del fondo de recepción novata implementados, 17 proyectos del fondo de iniciativas estudiantiles ejecutadas y 3 proyectos del Fondo de Desarrollo Institucional en la línea de emprendimiento estudiantil.

En el marco del fortalecimiento de la vida universitaria, el año 2015 se reinstaló una Federación de Estudiantes la cual ha permitido hasta la fecha contar con una instancia de representación formal de los estudiantes, tanto para resguardar sus propios intereses, como aquellos del ámbito académico donde tienen representación.

Tabla 89. Nómina de Centros de Estudiantes formalmente establecidos (julio de 2017)

1	Administración Pública	17	Ingeniería Civil Química
2	Agronomía	18	Ingeniería Comercial
3	Antropología	19	Kinesiología
4	Arqueología	20	Licenciatura en Artes Visuales
5	Arquitectura	21	Medicina Veterinaria
6	Ciencia Política	22	Nutrición y Dietética
7	Derecho	23	Pedagogía en Educación Básica con mención
8	Diseño Gráfico	24	Pedagogía en Educación Física
9	Diseño Industrial	25	Pedagogía en Historia, Geografía y Ciencias Sociales
10	Fonoaudiología	26	Pedagogía en Inglés
11	Geografía	27	Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación
12	Geología	28	Pedagogía en Religión modalidad paralela
13	Ingeniería Civil Ambiental	29	Pedagogía Media en Ciencias Naturales y Biología
14	Ingeniería Civil en Informática	30	Sociología
15	Ingeniería Civil en Obras Civiles	31	Terapia Ocupacional
16	Ingeniería Civil Industrial	32	Trabajo Social

Fuente: *Dirección General Estudiantil, Vicerrectoría Académica*

Respecto de las diferentes instancias de participación formalmente establecidas en la que convergen a estudiantes de todas las carreras en función de múltiples intereses, ya sea en voluntariados o agrupaciones de intereses específicos y que son apoyadas por la Universidad se encuentran:

Tabla 90. Agrupaciones vigentes y N° de participantes

	2014	2015	2016	2017
N° agrupaciones vigentes	-	16	32	54
N° estudiantes participantes	-	163	545	707

Fuente: *Dirección General Estudiantil, Vicerrectoría Académica*

El aumento progresivo de agrupaciones vigentes y estudiantes que participan en ella es una muestra de lo pertinente de la política y mecanismos que ha implementado la Universidad para fortalecer la participación estudiantil.

Programa de Emprendimiento y Empleabilidad: Tiene como objetivo fortalecer el desarrollo de competencias de emprendimiento, innovación y empleabilidad en los estudiantes y articular las iniciativas estudiantiles con redes de contacto en el ámbito público y privado para la formación de estudiantes en metodologías rápidas, maduración de ideas, mentoría, aceleración de emprendimientos y conexión con instrumentos de financiamiento público. Asimismo, se entrega acompañamiento en formación en habilidades sociales y asesoría técnica para la maduración de ideas, formulación de proyectos y postulación a instrumentos de financiamiento, tanto internos como externos. Durante el último año ha permitido formar a 113 estudiantes con más de 200 horas cronológicas de duración y 130 estudiantes han participado activamente de las actividades de difusión y mentorías de emprendimiento.

Programa de Recreación y Deportes: Tiene como objetivo generar actividades recreativas para toda la comunidad universitaria, así como potenciar el deporte formativo y competitivo en las distintas selecciones deportivas (damas y varones) con las que la UC Temuco cuenta; básquetbol, fútbol, vóleibol, atletismo, gimnasia rítmica, rugby, hándbol, karate, tenis, halterofilia, judo, hockey, tenis de mesa. Además, contar con actividades recreativas de libre participación: liga intercarreras, zumba, pilates y corridas de crosscountry, entre otros. Actualmente la universidad dispone de 28 selecciones deportivas en las que participan 247 estudiantes, 71 con beca deportiva, 4 selecciones campeonas a nivel nacional y más de 1.400 que participan activamente de las actividades recreativas antes señaladas.

Programa Universitario Saludable: Tiene como objetivo fomentar la incorporación de hábitos de vida saludable y entregar atención en salud (física y mental) para los estudiantes de la UC Temuco con la finalidad de aportar a su bienestar. El programa ofrece atención en diferentes áreas cuya cobertura se describe a continuación:

Tabla 91. N° de prestaciones Programa Universitario Saludable 2014-2017

TIPO DE ATENCIÓN	2014	2015	2016	2017
Medicina General	583	508	519	495
Psiquiatría	253	230	260	240
Psicología	1.219	974	1.269	1.285
Kinesiología	249	274	493	519
Matronería	461	352	409	340
Enfermería	1.001	1.321	1.318	1.324
Odontología	1.289	1.684	1.757	2.278
Nutrición	47	25	101	56
Fonoaudiología	0	0	77	153
Total Anual	**5.102**	**5.368**	**6.203**	**6.690**

Fuente: *Dirección General Estudiantil, Vicerrectoría Académica*

El incremento de las prestaciones no se debe exclusivamente al incremento del número de estudiantes, sino también a una ampliación de la oferta de los servicios que dispone la Universidad; si el 2014 la Universidad entregaba 0,63 prestaciones por estudiantes, el 2017 dicha proporción llega a 0,67.

Uno de los principales desafíos en este ámbito ha sido dar respuesta oportuna a las demandas de los estudiantes por acceder a una atención creciente en el ámbito de la salud mental. Las atenciones en este ámbito no han tenido un incremento relevante, fundamentalmente porque muchos de los requerimientos han sido absorbidos por el área de Acceso Inclusivo y Acompañamiento. No obstante, persiste la necesidad de incrementar las horas de atención para la adecuada cobertura de la población estudiantil.

En este ámbito, con el propósito de generar un trabajo colaborativo a nivel institucional en pro de la salud mental de la comunidad estudiantil de la UC Temuco, se conformó la Mesa de Salud Mental, que al alero de la Vicerrectoría Académica articula los diferentes programas institucionales existentes en nuestra Universidad en materia de salud mental, según el escenario clínico de la comunidad estudiantil de la UC Temuco. El Programa Universitario Saludable de la Dirección de Vida Universitaria; el Programa de Acompañamiento Académico y Socioemocional, de la Dirección de Acompañamiento Académico y Socioemocional y la carrera de Psicología de nuestra Universidad, son las tres instancias que en principio se han unido para dar forma a las primeras acciones de esta mesa de trabajo.

Uno de los objetivos de la mesa es realizar un screening o un diagnóstico general de en qué situación se encuentra la salud mental de los estudiantes a nivel nacional y en la UC Temuco. Estos datos permitirán saber qué trastornos y sintomatologías son más frecuentes en la etapa universitaria y luego, eso servirá de insumo para poder planificar qué estrategias de intervención o prevención son necesarias de desarrollar en forma urgente y a largo plazo.

En cuanto a los procesos de participación estudiantil, como resultado de los acuerdos alcanzados entre el gobierno universitario y la Federación de Estudiantes en el marco de la movilización estudiantil del año 2015, se conformó una Mesa de Participación y Democracia que tuvo como propósito principal encauzar un diálogo productivo en torno a los procesos de participación de diversos actores en las distintas instancias institucionales y el incremento de la democracia en la toma de decisiones, siempre desde el marco de referencia que proporciona el sello institucional de la Universidad.

Como resultado de los acuerdos alcanzados, se pueden precisar los siguientes avances:

1. Se ha buscado consagrar la participación de los estudiantes en las diferentes instancias colegiadas de la institución, especialmente en aquellas que resultan propias de la vida académica de las Facultades, otorgándoles derecho de participación con voz y voto en dichas instancias a partir del cambio en la organización de las facultades implementado a contar de enero de 2018.

2. Sobre el punto anterior, es importante aclarar que la Universidad Católica de Temuco es una de las pocas universidades públicas no estatales que ha avanzado al nivel de la participación con voto en las facultades.

3. En cuanto al Consejo Académico, principal órgano colegiado de la universidad para la resolución de las políticas académicas y económicas, se ha avanzado en otorgar derecho a voto al representante de los estudiantes, nuevamente a diferencia de lo que ocurre en las demás instituciones del CRUCh.

4. En Consejo de Integración para la Identidad, que aborda temas asociados al sello y los valores institucionales, considera la participación de un representante de los estudiantes, quien tiene derecho a voz y voto en las materias tratadas por tal instancia.

5. Está previsto revisar la opción de avanzar en el derecho a voto del representante estudiantil en el Honorable Consejo Superior, así como también en la participación de representantes de funcionarios no académicos, lo que supone modificar los Estatutos Generales de la Universidad. Esta acción está incorporada en el portafolio de proyectos estratégicos de Rectoría y es esperable que pueda desarrollarse una vez concluido el actual proceso de acreditación institucional.

Área de Bienestar Estudiantil

La línea de trabajo que asegura el bienestar, recae en la Dirección de Bienestar Estudiantil, unidad que apoya la gestión y orientación al estudiante para el acceso a financiamiento a través de becas, créditos, gratuidad y otros beneficios, mediante los cuales más del 95% de lo s estudiantes de la Universidad sustenta sus estudios. Asimismo, esta unidad entrega la información y orientación para que los estudiantes puedan tomar decisiones de manera informada, obtener, mantener y gestionar sus beneficios sin dejar de ocuparse de sus compromisos académicos. Adicional al servicio anteriormente descrito, la Dirección de Bienestar Estudiantil entrega acompañamiento y orientación para la toma decisiones no basadas en coyunturas económicas y personales, sino con información clara

y asesoría de los profesionales del equipo de bienestar.

Principalmente la labor de la Dirección de Bienestar Estudiantil está centrada en tres áreas de trabajo: Evaluación Socioeconómica, Gestión y mantención de beneficios, Orientación y acompañamiento al financiamiento.

Evaluación Socioeconómica: Este proceso consiste en obtener de manera ordenada y consistente la información financiara y socioeconómica de los estudiantes con el fin de que puedan realizar la gestión respectiva para la postulación, mantención o renovación de sus beneficios. Además, permite reportar la información que solicita el MINEDUC para la entrega de sus beneficios. Esta tarea permite a los estudiantes orientarlos hacia la mayor cantidad de beneficios externos e internos disponibles.

Gestión y mantención de beneficios: En los últimos años dada la coyuntura de las políticas de financiamiento por parte del Ministerio de Educación que afectan a nuestros estudiantes, los procesos se han vuelto complejos, lo que ha llevado a que uno de los aspectos relevantes dentro de la operación de los beneficios, es el fortalecimiento e integración de mecanismos de gestión. La asignación y mantención son actividades permanentes de esta unidad, así como la incorporación de sistemas informáticos (solicitud de horas online para atención, comunicación interna entre encargados de beneficios, reuniones semanales de coordinación, seguimiento y control de beneficios).

Orientación y acompañamiento al financiamiento: Entendida como función sensible para el desarrollo de la trayectoria académica, particularmente en los aspectos relativos a decisiones de avance curricular, suspensión, renuncia, creditaje y postulaciones. Estas acciones permiten resguardar la existencia de alternativas para financiar el arancel y otras necesidades de los estudiantes de manera inmediata y en el corto plazo.

La asignación de las becas y beneficios que otorga, tanto el MINEDUC, como la Universidad, son procesos que la Dirección gestiona y que fueron certificados en términos de procesos de calidad bajo la norma ISO 9001:2008 (Anexo 83). Esto ha permitido elevar el estándar de atención y cobertura para sus beneficiarios, garantizando la transparencia en la asignación y gestión de los beneficios mediante la puesta en marcha de protocolos y reglamentos. Lo anterior viene a complementar la gestión de los beneficios a estudiantes en los términos que a continuación se presentan:

Tabla 92. Asignación de beneficios arancelarios 2014-2017 (N°estudiantes y MM$)

	2014		2015		2016		2017	
	N°	MM$	N°	MM$	N°	MM$	N°	MM$
Becas MINEDUC	3.668	6.026	4.440	7.762	1.404	2.665	1.108	2.227
Gratuidad MINEDUC	-	-	-	-	5.507	11.923	6.353	15.020
FSCU MINEDUC	3.820	6.317	3.569	5.902	1.649	2.757	1.304	2.175
CAE Ingresa	662	742	851	1.020	666	1.042	647	1.100
Subtotal Benef. Externos	**8.150**	**13.086**	**8.860**	**14.685**	**9.226**	**18.389**	**9.412**	**20.523**
Beca Rebaja Arancel UCT	1.537	680	1.689	865	5.699	2.935	5.811	3.190
Créditos UC Temuco	2.304	1.276	2.407	1.595	1.084	959	943	1.043
Subtotal Benef. Internos	3.841	1.957	4.096	2.461	6.783	3.894	6.754	4.234
Total	**11.991**	**15.043**	**12.956**	**17.146**	**16.009**	**22.283**	**16.166**	**24.757**

Fuente: *Dirección de Bienestar Estudiantil, Vicerrectoría Académica*

Como se puede observar, los beneficios provenientes del Ministerio se han incrementado en forma relevante a partir del 2016, fundamentalmente por concepto de gratuidad, en tanto los beneficios asociados a becas y créditos han tendido a disminuir fuertemente a contar del 2016.

Tabla 93. Beneficios complementarios internos período 2014-2017 (N° estudiantes y M$)

BENEFICIOS	2014		2015		2016		2017	
	N°	M$	N°	M$	N°	M$	N°	M$
Jardín Infantil	46	19.869	39	20.842	34	18.675	43	14.540
Sala Cuna	31	28.200	19	18.200	13	23.965	21	0
Total	**77**	**48.069**	**58**	**39.042**	**47**	**42.600**	**64**	**14.540**

Fuente: *Dirección de Bienestar Estudiantil, Vicerrectoría Académica*

Los beneficios complementarios internos se centran en brindar apoyo a los estudiantes que son padres o madres a través del acceso a jardín infantil y sala cuna para sus hijos. Durante el período analizado, la cobertura fluctúa anualmente y a partir del año 2017 el beneficio se mantiene, pero a través de convenios gestionados por la Dirección de Bienestar Estudiantil con diferentes centros de INTEGRA, se ha permitido disminuir costos en este ámbito, asegurando igualmente la entrega de este beneficio para los estudiantes.

Respecto de los beneficios complementarios externos, su cobertura se presenta a continuación:

Tabla 94. Beneficios complementarios externos período 2014-2017 (N° estudiantes y M$)

BENEFICIOS	2014		2015		2016		2017	
	N°	MM$	N°	M$	N°	M$	N°	M$
B. Indígena	706	419	893	542	1.065	528	1.148	732
B. Presidente de la República	362	179	417	215	535	273	520	298
B. Residencia Estudiantil Indígena	59	51	52	48	112	100	122	117
Tarjeta Alimentación JUNAEB	4.809	-	5.415	-	6.789	-	7.296	-

Fuente: *Dirección de Bienestar Estudiantil, Vicerrectoría Académica*

Resultados del periodo

La creación de la Dirección de Vida Universitaria ha permitido redefinir los servicios estudiantiles y los programas hacia la calidad de los servicios, teniendo como propósito mejorar la experiencia estudiantil, a objeto de otorgar mayores condiciones de educabilidad a los estudiantes de la UC Temuco en los ámbitos deportivo, cívico social, cultural, de emprendimiento e innovación y en la vida saludable compatible con las actividades académicas y recreativas de los estudiantes. Del mismo modo, la redefinición de la Unidad de Deportes, con un fuerte enfoque en la recreación, ha permitido otorgar servicios a un número mayor de estudiantes, expandiendo más allá de las selecciones universitarias el deporte como disciplina y forma de vida saludable.

La Unidad de Empleabilidad ha desarrollado un enfoque hacia el emprendimiento y la innovación entre los estudiantes de la Universidad, a través de metodologías y herramientas de gestión y participación para resolver problemas de alcance regional y nacional.

Se ha dado un importante impulso a la formalización de los Centros Estudiantiles como instancia de representación estudiantil para la participación, del mismo modo se han modificado las reglamentaciones de los cuerpos colegiados de la universidad para resguardar una participación efectiva de los estudiantes en dichas instancias. Estos últimos han sido cambios recientes que requieren ser reforzados y evaluados para que los estudiantes puedan aprovecharlas, dado que hasta la fecha la participación de los estudiantes no ha sido constante.

La Dirección de Bienestar ha fortalecido la calidad de sus procesos de gestión, por medio de su certificación en norma ISO 9001:2008 y la incorporación de sistemas informáticos, contando con más capacidades para

atender y orientar a los estudiantes en la obtención y mantención de beneficios, aún cuando ha debido enfrentar cambios permanentes en las políticas ministeriales para el financiamiento estudiantil.

La incorporación de la Beca Apoyo a Residencia que se ha implementado en base a una necesidad detectada de estudiantes provenientes de comunas alejadas de Temuco y pertenecientes a los primeros deciles de ingreso, corresponde a la cobertura de gastos asociados a residencia. Es por ello que la Universidad cuenta con recursos, limitados, por cierto, pero que han permitido brindar un apoyo en esta línea. Actualmente son más de 40 becas que se han entregado facilitando la permanencia de los mismos.

Dada la importancia de la salud mental se requiere avanzar en ampliar el acceso a la atención, prevención y promoción de salud mental para los estudiantes, necesidad relevada por directores de carrera participantes del consejo de docencia de nuestra universidad (grupo focales). El desafío se ubica en establecer una coordinación directa entre las diferentes unidades vinculadas a esta área (Dirección de Acompañamiento Académico y Socioemocional, Carrera de Psicología, Programa Universitario Saludable) para generar lineamientos institucionales en materia de salud mental, problemática de alta prevalencia en la población universitaria en Chile.

Si bien la comunidad reconoce que ha existido un aumento en la oferta de espacios de participación estudiantil, lo cual ha sido evidenciado en los resultados de los grupos focales realizados a los Consejos de Facultad de nuestra universidad, se evalúa necesario aumentar la cobertura en actividades recreativas, deportivas y de promoción en salud con el objeto de promover el bienestar a través de estilos de vida saludable en la comunidad estudiantil.

Es necesario avanzar de la caracterización de las necesidades de los estudiantes a la aplicación de un modelo de evaluación que permita conocer los requerimientos de los estudiantes en el ámbito de vida universitaria, desde una mirada de "Button up", con el propósito de mejorar o adecuar los servicios estudiantiles existentes, bajo una lógica de mejora permanente.

Síntesis evaluativa

La Universidad ha orientado el trabajo de la Dirección General Estudiantil a complementar los esfuerzos de formación integral de los estudiantes, proveyéndoles múltiples instancias de enriquecimiento de la vida estudiantil, la participación y la vida en comunidad. Este foco ha estado a la base de la reestructuración de sus unidades, buscando generar por una parte instancias formales de participación en la estructura organizacional, reforzando las organizaciones estudiantiles de representación, poniendo a disposición de los estudiantes recursos para el emprendimiento, la innovación, la cultura y la vida en comunidad.

Del mismo modo, se ha buscado modernizar y fortalecer la gestión asociada a la obtención y mantención de recursos para que los estudiantes puedan enfrentar las exigencias de la formación, cautelando los requisitos impuestos por el Ministerio para la asignación de beneficios y complementando estos recursos con otros institucionales para proveer alternativas, de modo de no afectar la progresión de los estudios.

Las políticas institucionales en el área estudiantil se han ordenado en función de los propósitos y misión de la universidad, tomando en consideración los diferentes instrumentos de caracterización que posee la universidad sobre sus estudiantes, así como el entorno de cambios en torno al rol del estudiante en la gestión universitaria, demostrando la capacidad de autorregular el mejoramiento de las actividades institucionales. Ello no obsta a la necesidad de avanzar en modelos de evaluación desde la perspectiva de los propios estudiantes, para la cual ya se encuentran en fase de implementación instrumentos para conocer su perspectiva sobre los servicios que se ofrecen y sobre su compromiso e involucramiento en las actividades universitarias.

RESULTADOS DEL PROCESO FORMATIVO

Progresión académica

Los resultados del proceso formativo de los estudiantes se traducen en un conjunto de indicadores de docencia que resultan claves para las carreras, Facultades y unidades de gestión. En términos generales, la gestión académica de la Universidad ha puesto como elemento central de su análisis y desarrollo, entre otros aspectos, los resultados que se obtienen principalmente de los indicadores de aprobación, retención y titulación oportuna. Tales indicadores forman parte importante de los diferentes instrumentos de gestión que dispone la Universidad para asegurar la calidad de su proceso formativo, entre ellos los Planes de Mejoramiento de carreras, los Portafolios de Proyectos Estratégicos de Facultades, el Portafolio de Proyectos Estratégicos de la Vicerrectoría Académica, entre otros. A continuación, se entregan los resultados del período analizado según Facultades, para cada uno de los indicadores antes señalados:

La tasa de aprobación de primer año corresponde a la proporción de créditos aprobados respecto del total de créditos cursados por los estudiantes de una cohorte determinada. En términos generales la tasa de aprobación institucional se ha mantenido constante entre el año 2014 y 2017, alcanzando el valor más alto durante el año 2015 con un 82,1%. A nivel de Facultades se identifican algunas diferencias para el mismo período, donde para el año 2017, la Facultad de Ingeniería es la que presenta la tasa de aprobación más baja con un 68,02%, mientras que la Facultad de Educación posee la tasa más alta con 89,67%.

Tabla 95. Aprobación (%) de primer año según Facultades 2014-2017[142]

FACULTAD	2014	2015	2016	2017
Artes y Humanidades	84,4	83,9	77,7	81,2
Educación	90,4	91,5	89,9	89,7
Ciencias Jurídicas	82,3	77,7	83,8	85,7
Ciencias Sociales	82,0	82,1	77,1	85,6
Ingeniería	73,3	74,7	71,4	68,0
Recursos Naturales	70,0	72,2	65,1	76,8
Técnica	86,0	87,6	86,3	85,7
E. Ciencias de la Salud	88,5	89,1	87,1	87,8
Vicerrectoría Académica (Bachiller)	80,9	79,8	79,1	81,8
Universidad	81,9	82,1	80,2	81,8

Fuente: *Sistema de Información Institucional KIMN, Dirección General de Gestión Institucional*

Respecto de la retención de primer año, si bien a nivel institucional presentó una disminución durante el 2016, llegando a un 82,5%, dicha situación se revirtió durante el año siguiente, alcanzando un 84,5%, siendo así también la mayor tasa de retención en los últimos tres años. A nivel de Facultades, es importante destacar que durante

142 Resultados por Facultad en base a organización vigente hasta el año 2017.

el año 2017 la mayor tasa de retención se logra en la entonces Facultad de Ciencias Jurídicas con un 92,8%, mientras que la tasa de retención menor está en la entonces Facultad de Artes y Humanidades, con un 73,5%.

Tabla 96. Retención (%) de primer año según Facultades 2014-2017[143]

FACULTAD	2014	2015	2016	2017
Artes y Humanidades	68,2	57,8	68,5	73,5
Educación	83,6	85,2	84,6	85,6
Ciencias Jurídicas	88,1	80,5	88,3	92,8
Ciencias Sociales	86,0	82,4	78,6	81,5
Ingeniería	84,6	80,5	80,9	84,0
Recursos Naturales	84,0	82,5	74,7	81,0
Técnica	77,8	76,2	77,1	81,2
E. Ciencias de la Salud	91,4	87,5	87,1	87,0
Vicerrectoría Académica (Bachiller)	81,7	71,9	77,3	74,3
Universidad	85,6	83,0	82,5	84,5

Fuente: *Sistema de Información Institucional KIMN, Dirección General de Gestión Institucional*

Es importante destacar que la retención de primer año (2017) para los programas de acceso inclusivo resulta particularmente importante. Si consideramos el 84,5% de retención primer año a nivel universidad, para los estudiantes provenientes de programas de acceso inclusivo esta cifra llega al 86%, es decir 1,5 puntos porcentuales por sobre el valor institucional.

Cabe señalar que la tasa de retención de primer año (promedio institucional) se encuentra sobre el promedio nacional que en los mismos años oscila entre el 75% y el 77,9%, para Universidades en Chile.[144]

Por otra parte, al contrastar los desempeños de las facultades de la tabla anterior, con los indicadores de retención de primer año por área de conocimiento que informa históricamente el Servicio de Información de Educación Superior (SIES) es posible evidenciar un mejor desempeño en la UC Temuco. En particular, las Facultades que responden a las áreas Educación, Derecho, Ciencias Sociales y Salud presentan un desempeño por sobre el promedio de sus áreas respectivas.

Tabla 97. Evolución Retención de 1er año (%) de carreras de pregrado por área de conocimiento

ÁREA DE CONOCIMIENTO	2012	2013	2014	2015	2016
Administración y Comercio	67,1	68,5	70,1	70,8	71,4
Agropecuaria	74,9	71,7	74,3	75,5	76,3
Arte y Arquitectura	67,1	67,1	68,0	70,1	72,0
Ciencias Básicas	68,9	68,7	70,5	70,3	69,6
Ciencias Sociales	71,6	72,8	73,9	73,9	74,9
Derecho	71,3	73,5	73,4	74,8	75,1
Educación	70,7	72,0	73,1	73,5	75,7
Humanidades	65,0	66,8	67,5	70,0	69,7
Salud	72,5	74,4	75,1	76,4	77,0
Tecnología	66,2	65,9	66,9	66,8	68,0
Total general	**69,0**	**69,5**	**70,5**	**71,2**	**72,4**

Fuente: *Servicio de Información de Educación Superior (SIES), Información a Enero de 2018*

143 Resultados por Facultad en base a organización vigente hasta el año 2017.
144 Informe SIES 2017 (Ver Anexo 84)

Para la retención de tercer año de las cohortes 2014 y 2015, se mantienen las fluctuaciones propias de este tipo de indicadores, con una leve baja a nivel institucional. Cabe señalar que tanto para el programa Bachiller y la Facultad Técnica este indicador no aplica dado que son programas cuya duración es de uno y dos años respectivamente.

Tabla 98. Retención (%) de tercer año según Facultades 2014-2017[145]

FACULTAD	2012	2013	2014	2015
Artes y Humanidades	33,9	45,5	42,9	38,5
Educación	65,2	72,3	70,3	70,6
Ciencias Jurídicas	68,0	55,6	74,0	65,9
Ciencias Sociales	58,9	66,7	68,7	65,7
Ingeniería	58,6	59,7	63,2	64,1
Recursos Naturales	69,7	66,2	59,7	60,7
Técnica	-	-	-	-
E. Ciencias de la Salud	82,3	79,4	82,1	77,0
Vicerrectoría Académica (Bachiller)	-	-	-	-
Universidad	70,9	71,3	72,8	72,0

Fuente: *Sistema de Información Institucional KIMN, Dirección General de Gestión Institucional*

Estos favorables resultados, dan cuenta de cómo la Universidad se ha hecho cargo integralmente del perfil de ingreso de los estudiantes y también de los procesos de evaluación y mejora que se han instalado en distintos niveles, lo que es señalado como una fortaleza en las jornadas llevadas a cabo con autoridades de Facultad y Jefes de Carrera[146]. En la misma línea, el 63,3% de los académicos y el 78,3% de los docentes part-time opina que se evalúan permanentemente los resultados de docencia, en tanto, cerca del 60% de los académicos, y el 75,4% de los docentes part-time señala que las metodologías utilizadas consideran las características de los estudiantes.

Respecto de la titulación oportuna, se ha mantenido en valores cercanos al 30%, con un incremento importante de 3,3 puntos porcentuales entre el año 2017 y 2018. Entre las Facultades existen diferencias importantes, siendo la mayor brecha en el año 2018 entre la Facultad de Ingeniería y la Facultad de Educación.

Tabla 99. Titulación oportuna (%) según Facultades 2014-2018 [147]

FACULTAD	2014	2015	2016	2017	2018
Artes y Humanidades	25,2	24,6	14,4	9,3	19,5
Educación	56,3	47,7	44,6	44,4	44,5
Ciencias Jurídicas	3,5	3,2	8,6	5,5	22,5
Ciencias Sociales	45,4	39,1	36,4	33,0	36,7
Ingeniería	11,6	18,7	20,0	13,6	8,0
Recursos Naturales	9,6	19,8	22,2	7,3	12,1
Técnica	-	-	35,1	44,6	40,7
E. Ciencias de la Salud	-	-	-	-	38,6
Vicerrectoría Académica (Bachiller)	-	-	-	-	-
Universidad	33,0	32,6	30,6	27,9	31,2

Fuente: *Sistema de Información Institucional KIMN, Dirección General de Gestión Institucional*

145 Resultados por Facultad en base a organización vigente hasta el año 2017.
146 Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)
147 Resultados por Facultad en base a organización vigente hasta el año 2017.

En adición a lo anterior, como se muestra en la siguiente tabla, el promedio de la duración real de las carreras de pregrado de la UC Temuco ha disminuido en 0,6 semestres entre los años 2012 y 2016, siendo el año 2015 aquel con mejor rendimiento, situándose por debajo de los 12 semestres de duración. Asimismo, el promedio de la UC Temuco es menor en comparación al promedio que presentan las universidades en su conjunto, las universidades estatales y no estatales pertenecientes al CRUCh, para el período 2012-2016.

En particular, las diferencias más significativas se concentran en los años 2014, 2015 y 2016, donde los resultados muestran que la titulación en las carreras de pregrado de la UC Temuco ocurre en 0,5; 0,9 y 0,5 semestres menos que a nivel del total de universidades, en 1,2; 1,4 y 0,9 semestres menos que las universidades estatales y en 1,3; 1,5 y 0,9 semestres menos que las universidades privadas pertenecientes al CRUCh, respectivamente en todos los casos.

Tabla 100. Evolución duración real de carreras de pregrado por tipo de institución 2012-2016 (semestres)

TIPO DE INSTITUCIÓN	2012	2013	2014	2015	2016
Universidades	12,7	12,6	12,6	12,6	12,5
U. Cruch Estatales	13,4	13,5	13,3	13,1	12,9
U. Cruch Privadas	13,5	13,4	13,4	13,2	12,9
U. Privadas	11,8	11,8	12,0	12,1	12,2
UC Temuco	12,6	12,4	12,1	11,7	12,0

Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*[148]

En términos generales es posible señalar que los indicadores de docencia presentan estabilidad durante el período analizado, con fluctuaciones menores tanto al alza, como a la baja. Sin embargo, tanto la aprobación, como la retención de primer año durante el año 2017 demuestran mejoras importantes respecto del año anterior, situación similar que también ocurre con titulación oportuna que durante el año 2018 se logró incrementar en 3,3 puntos porcentuales.

Tabla 101: Indicadores de docencia (%) período 2014-2018

INDICADORES	2014	2015	2016	2017	2018
Aprobación 1er año	81,9	82,1	80,2	81,8	-
Retención 1er año	85,6	83,0	82,5	84,5	-
Retención 3er año	72,8	72,0	-	-	-
Titulación oportuna	33,0	32,6	30,6	27,9	31,2

Fuente: Sistema de Información Institucional KIMN, Dirección General de Gestión Institucional

Como se ha dicho, la institución tiene una sólida política de inclusión y equidad en el acceso, permanencia y logro, por lo que es relevante para el análisis de los resultados de formación comparar los desempeños según vía de acceso.

Una primera constatación es que para la cohorte 2017 no se presentan diferencias significativas en la nota y porcentaje de cursos aprobados entre los estudiantes que ingresaron vía admisión especial (programas de acceso inclusivo, deportistas destacados, articulación bachiller y técnica, cambio de carrera interno, estudiantes en situación de discapacidad) y los que ingresaron vía admisión ordinaria PSU y Técnica Directa, tal como se indica a continuación:

148 Información elaborada con datos provenientes del Servicio de Información de Educación Superior (SIES) y base de datos institucional UC Temuco.

Tabla 102. Rendimiento académico según vía de acceso cohorte 2017

VÍAS DE ACCESO	PROMEDIO NOTAS	% DE APROBACIÓN	% DE ESTUDIANTES
Admisión Especial	4,85	86,1	24,2
Admisión Ordinaria y Directa	4,89	86,8	75,8
Promedio Universidad	4,88	86,7	100

Fuente: *Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico, Vicerrectoría Académica*

Que no haya distinción en los resultados académicos de primer año entre aquellos que ingresan vía PSU y aquellos que lo hacen a través de los programas de acceso inclusivo, significa que tienen un desempeño universitario prácticamente igual, y por tanto se refuerza la apuesta institucional por reconocer el talento académico de estudiantes que han tenido menos oportunidades.

La tabla siguiente describe los resultados del proceso formativo de los programas de acceso inclusivo de la cohorte de ingreso 2017:

Tabla 103. Rendimiento académico según programa de acceso inclusivo cohorte 2017

PROGRAMAS ACCESO	PROMEDIO NOTAS	% DE APROBACIÓN	% DE ESTUDIANTES
PACE	4,78	82,6	65,6
Esc. Talentos Pedagógicos	5,12	88,7	8,8
Esc. Talentos Técnicos	4,72	81,5	4,4
Ranking 850	5,13	83,4	1,3
Propedéutico	4,98	84,4	20,0
Total	**4,85**	**83,4**	**100**

Fuente: *Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico, Vicerrectoría Académica*

Los datos anteriores refuerzan aún más las decisiones institucionales. Se observa que los mejores resultados entre los diferentes programas de acceso inclusivo se dan en los estudiantes que ingresan vía programas Ranking 850, Escuela de Talentos Pedagógicos, y Propedéutico.

Síntesis evaluativa

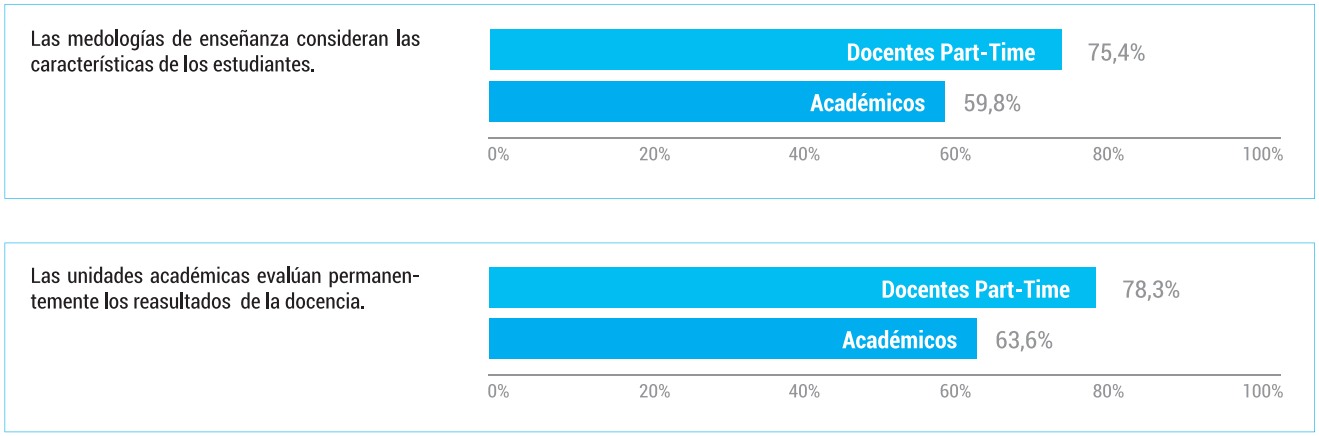
Los indicadores de docencia presentan estabilidad durante el período analizado. Aunque los mejores datos son los de 2014, en el último periodo interanual (2016-2017) se muestra un repunte en la aprobación y retención de primer año; y también la titulación oportuna mejoró 3,3 puntos porcentuales (2017-2018).

Las cifras de la cohorte 2017 permiten afirmar que los estudiantes que han ingresado vía programas de acceso inclusivo presentan un rendimiento académico de primer año similar al del resto de los estudiantes de ingreso regular. Esto se constituye en una fortaleza en la medida que equipara oportunidades de desarrollo para jóvenes que, sin estas vías, no hubieran podido acceder a la educación superior.

Se puede evidenciar que, aunque los desempeños entre las distintas facultades presentan cierta heterogeneidad propia de la diferenciación disciplinaria, al contrastar la tasa de retención de primer año institucional con los datos nacionales, los resultados de la UC Temuco se posicionan por sobre los promedios de cada una de las áreas disciplinarias de referencia, dando cuenta de la efectividad de las decisiones y esfuerzos implementados en docencia por parte de cada una de las Facultades.

Es así que la Universidad se ha hecho cargo integralmente del perfil de ingreso de los estudiantes y también de los procesos de evaluación y mejora que se han instalado en distintos niveles, lo que se señala como una fortaleza en las jornadas de trabajo realizadas con los equipos de las Facultades. Asimismo, el 63,3% de los académicos y el 78,3% de los docentes part-time opina que se evalúan permanentemente los resultados de docencia, en tanto, cerca del 60% de los académicos, y el 75,4% de los docentes part-time señala que las metodologías utilizadas consideran las características de los estudiantes.

Figura 93.
Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional
(Porcentaje de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Es necesario profundizar las estrategias de acompañamiento académico a lo largo de la trayectoria formativa, yendo más allá del acompañamiento de los primeros años, e implementar ajustes curriculares y estrategias de apoyo que permitan mejorar los indicadores de docencia, particularmente el de titulación oportuna.

EVALUACIÓN GENERAL DEL ÁREA DE DOCENCIA

El Modelo Educativo UC Temuco es consistente con los propósitos institucionales y orienta efectivamente la acción en el ámbito de la docencia mediante mecanismos y protocolos claros, conocidos y pertinentes. Luego de diez años desde su implementación está instalado en todos los niveles y Facultades con sus cinco ejes, y ha permitido que la oferta académica institucional esté en sintonía con las demandas del entorno social, las características de los estudiantes y el sello formativo institucional, de tal modo que responda adecuadamente a las transformaciones del sistema de educación superior en Chile. Todo ello es reconocido y valorado por distintos actores de la Comunidad y del sistema universitario.

El ajuste al PDI 2010-2020 en cuanto a favorecer el tránsito estudiantil a lo largo de un continuo educativo que integre curricularmente los niveles técnico, profesional y de posgrado se ha traducido en acciones concretas como la consolidación de los programas de acceso inclusivo, el fortalecimiento de la Facultad Técnica y el Bachiller en Ciencias y Humanidades, la formalización de los mecanismos de continuidad de estudios entre carreras técnicas y profesionales, el establecimiento de un marco referencial para la articulación de los diferentes niveles que considera la progresión de competencias, y la acreditación de diferentes programas de posgrado diseñados bajo las orientaciones del Modelo Educativo.

La UC Temuco ha asumido con convicción una política de inclusión y equidad en el acceso, permanencia y logro en la Educación Superior de jóvenes talentosos de alto rendimiento académico en contexto, que históricamente han tenido menos oportunidades. Ello se ha traducido en la institucionalización y fortalecimiento de los diversos programas de acceso inclusivo y acompañamiento académico y socioemocional a través de la creación de la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico (DGIA). Los programas que implementa esta Dirección General responden a las necesidades de la diversidad de postulantes y estudiantes (socioeconómica, cultural, étnica y situación de discapacidad) contribuyendo a su éxito académico. Es así como, además de que el año 2018 cerca del 14% de la matrícula de primer año se realizara vía programas de acceso inclusivo, los datos de la cohorte 2017 (promedio de nota y tasa de aprobación de cursos) muestran que los estudiantes que participan de los acompañamientos ofrecidos por la DGIA obtienen mejores resultados académicos que quienes no asisten. La comunidad universitaria valora positivamente esta política y acciones institucionales como propio de su identidad, misión y sello institucional; reconocimiento que se extiende a otras instancias del sistema universitario nacional.

Las prácticas docentes son cada vez más consistentes con el aprendizaje significativo y centrado en el estudiante, tal como lo define el Modelo Educativo UC Temuco. Así se deduce de la opinión de estudiantes y docentes de planta y a honorarios quienes relevan el rol activo de los jóvenes en el proceso formativo; también en el creciente uso de las Guías de Aprendizaje, en la aplicación sistemática de una batería de instrumentos de caracterización de los estudiantes para diagnosticar

y hacerse cargo del perfil de ingreso, el fortalecimiento de la estrategia de aprendizaje entre pares (Colegio de Ayudantes y Tutorías académicas), el aumento en el número y productividad de las Comunidades de Aprendizaje, el incremento del uso de TIC y recursos digitales para el aprendizaje, y la integración progresiva de la estrategia Aprendizaje Servicio.

La UC Temuco ha reconocido la importancia de la satisfacción del estudiante con su experiencia universitaria para el logro académico y la formación integral. De tal manera se ha mejorado sistemáticamente las condiciones de educabilidad reestructurando la Dirección General Estudiantil para permitir la implementación de procesos y servicios que promuevan y difundan la vida universitaria en su conjunto. Ello se traduce en acciones como la creación de la Dirección de Vida Universitaria, la certificación de calidad ISO 9001:2008 de la Unidad de Bienestar Estudiantil, la conformación de la Mesa de Salud Mental, y el aumento de las iniciativas que favorecen el deporte recreativo para toda la comunidad. A su vez, ha sido valorado por la comunidad, y en especial por los estudiantes la visibilización de la presencia de la cultura mapuche y su conocimiento en prácticas institucionales a través de la instalación de la ruka educativa, el izamiento del *wenu foye* y las diversas actividades conmemorativas del *wiñon antü*. Además, se han revisado paulatinamente los perfiles de egreso relevando el sello identitario a través de componentes que vinculen las disciplinas con las necesidades del entorno; se ha incrementado la presencia paulatina de cursos y talleres en lengua y cultura mapuche fortaleciendo la formación en diversidad e interculturalidad, y se ha potenciado el vínculo con el contexto local a través de la integración de la estrategia de Aprendizaje Servicio que potencia los aprendizajes integrales a través del intercambio de saberes.

La UC Temuco ha avanzado en disponer de espacios digitales y sistemas informáticos que apoyan el proceso de enseñanza y aprendizaje, el seguimiento de los resultados de aprendizaje, y la puesta en marcha de mejoras. Se ha intensificado el uso de la plataforma EDUCA (Moodle 3.2) adecuando sus características a las necesidades institucionales; se han instalado las capacidades para ampliar la oferta de formación a distancia y virtualización de cursos (aula virtual de Blackboard collaborate, Laboratorio de Recursos Digitales); se han perfeccionado diferentes módulos del Sistemas Informático Integrado KELLUN, como el Sistema de Calificación del estudiante, para el registro y monitoreo de asistencia y calificaciones, el módulo de Gestión Curricular, para el seguimiento curricular y el monitoreo de los resultados de aprendizaje, y los módulos de Programación de la docencia y Asignación de ambientes. Finalmente, también se cuenta con el Sistema de Información Institucional KIMN, que permite visualizar los indicadores de docencia y de caracterización de los estudiantes por carrera, facultad e institucional, con datos anuales e históricos. Todo ello genera mejores condiciones para el logro de los resultados de aprendizaje esperados y el mejoramiento de los indicadores institucionales de docencia.

No obstante lo anterior, la implementación del Modelo Educativo ha sido de tal magnitud y complejidad para la universidad, que su puesta en marcha y desarrollo ha requerido procesos paulatinos de incorporación en base a la adquisición de competencias, las capacidades en los equipos académicos y los análisis de la evaluación de su implementación. En esta etapa de desarrollo se ha visualizado la necesidad de mejorar las condiciones y estrategias para la evaluación de competencias y retroalimentación para el aprendizaje.

El enfoque de equidad se proyecta más allá del acceso y la permanencia hacia la empleabilidad. Generar más y mejores vínculos con egresados y empleadores es una tarea que no sólo debe retribuir a un mejoramiento continuo de los perfiles de egreso y planes de estudio, sino potenciar las oportunidades de trabajo y aporte a la sociedad de los titulados de la UC Temuco. Esto es una tarea que la UC Temuco debe abordar en el próximo período mediante una mejor articulación de las unidades vinculadas (Dirección General Estudiantil, Dirección General de Docencia, Dirección de Extensión, Dirección de Relaciones Internacionales).

Durante los últimos años, la UC Temuco ha profundizado su compromiso fundacional con la región de La Araucanía, en particular su acercamiento al pueblo mapuche y la valoración de la interculturalidad. La Comisión Institucional de Interculturalidad creada el año 2016 busca propiciar condiciones para el reconocimiento del mapuche kimün y el diálogo de saberes en los diversos ámbitos del quehacer universitario y así aportar al debate y a la práctica de relaciones interétnicas e interculturales más simétricas y justas. Un gran desafío del próximo periodo es consolidar institucionalmente el enfoque de interculturalidad, de modo de asegurar la formación en lengua y cultura mapuche, y la incorporación curricular de dicho enfoque en los planes de estudio.

En los últimos años la Universidad ha generado diversos mecanismos de seguimiento y evaluación de las diversas estrategias y acciones que implementa (por ejemplo, el módulo de Gestión Universitaria, el KIMN, el módulo de alertas tempranas, entre otros). Sin embargo, se requiere potenciar estos avances mediante un modelo de gestión de la calidad de la docencia que apunte hacia la evaluación de impacto para la mejora continua del servicio que ofrece, la satisfacción del

estudiante y el mejoramiento de los indicadores clave de la docencia. Esto incluye dotarse de un sistema de recolección y análisis de información integrada de todos los procesos docentes.

Fortalezas y debilidades

Fortalezas

1. Los propósitos institucionales en el ámbito de la docencia se han traducido en una serie de políticas y estrategias que han permitido disponer y organizar las capacidades materiales y medios académicos necesarios para entregar a los estudiantes una sólida formación disciplinaria, profesional y personal, inspirada en los valores del humanismo cristiano. Estos propósitos institucionales son conocidos y compartidos por la mayor parte de la comunidad universitaria y orientan efectivamente las definiciones, políticas y decisiones en torno a la docencia.

2. Las decisiones institucionales en torno a los procesos de inclusión y acompañamiento de los estudiantes le han permitido alcanzar un importante nivel de reconocimiento a nivel nacional, promoviendo una perspectiva de la equidad como elemento central en el aseguramiento de la calidad en la formación de profesionales para la región. Estas decisiones son consistentes con el sello institucional y son asumidas responsablemente por la institución, quien ha generado una estructura de acogida coherente con el perfil de los alumnos.

3. La definición del marco de cualificaciones de la UC Temuco, ha otorgado un marco referencial común para la organización del proceso formativo, estructurando la formación en ciclos claramente identificables, lo que facilita los procesos de transición de los estudiantes entre los diferentes niveles.

4. La Universidad cuenta con los mecanismos e instrumentos que le permiten reconocer el perfil de ingreso del estudiante que recibe, identificando sus potencialidades y brechas. Esta información es esencial para ajustar las estrategias de acompañamiento que permiten atender de mejor forma a los estudiantes.

5. El Modelo Educativo ha reformado el proceso formativo, modificando aspectos estructurales de la docencia en la institución con el fin de responder con claridad a la misión y objetivos de la universidad, a las condiciones particulares de los estudiantes y a las demandas del entorno en el cual se espera se desenvuelvan preferentemente.

6. Transcurridos 10 años desde el momento en que fuera implementado el Modelo Educativo de la Universidad, hoy es capaz de exhibir importantes resultados en cada unos de sus ejes, demostrando la capacidad institucional de avanzar en la implementación de sus proyectos estratégicos, evaluando y ajustando permanentemente sus políticas y mecanismos para el mejoramiento de la función docente en la universidad.

7. Los procedimientos, orientaciones e instrumentos que se han definido para acompañar a las unidades académicas en sus procesos de renovación de los planes de estudios se han convertido en herramientas para el aseguramiento de la calidad y pertinencia de los programas académicos. Estos lineamientos institucionales se han mantenido en el tiempo y han probado ser efectivos para asegurar la calidad y pertinencia de la formación.

8. Los procesos institucionales que organizan y regulan la renovación y ajustes curricular se encuentran formalmente establecidos, se aplican en forma sistemática, son comunicados y difundidos en diferentes instancias institucionales a los directivos y académicos, cuentan con sistemas de acompañamiento técnico por parte de profesionales calificados y se sustentan en sistemas de información y gestión eficientes.

9. La docencia que se imparte en la institución progresivamente se ha centrado en el aprendizaje significativo del estudiante, utilizando metodologías que otorgan un rol activo y protagónico al estudiante, incrementando el uso de TIC y recursos digitales para el aprendizaje, que lo conectan con el entorno sociocultural, profesional y disciplinario.

10. El proceso de implementación y consolidación del Modelo Educativo de la Universidad ha sido acompañado de un proceso progresivo de capacitación y perfeccionamiento de las competencias formativas en los académicos de la universidad. Estos espacios de formación y acompañamiento a los docentes se han robustecido y diversificado en el tiempo, recogiendo los aprendizajes de una trayectoria relevante en la formación de capacidades académicas.

11. Los procesos de innovación en la docencia se han visto reforzados en forma gradual en los procesos académicos, incorporando la colaboración, documentación, sistematización y divulgación de resultados hacia la comunidad académica como elementos centrales en la gestión del conocimiento a partir de la propia labor docente.

12. Se han generado recursos educativos tecnológicos de gran calidad, orientados al aprendizaje autónomo de los estudiantes y se avanza raudamente a procesos de

virtualización que favorezcan la interactividad y disponibilidad de recursos educativos.

13. La Universidad cuenta con mecanismos de autorregulación y aseguramiento de la calidad que le permiten cautelar la calidad de su oferta académica, así como de las decisiones que implementa en el ámbito de la admisión.

14. Los resultados obtenidos en los procesos de admisión y en la definición anual de la oferta académica han permitido a la Universidad mantener la cobertura de sus vacantes en el tiempo y mejorando las postulaciones efectivas, dando cuenta de un grupo atractivo de programas.

15. Los programas de acompañamiento académico y socioemocional responden a las necesidades de la diversidad de estudiantes (socioeconómica, cultural, situación de discapacidad) y áreas disciplinares, contribuyendo a que la Universidad se haga cargo, en forma responsable, del perfil de ingreso de los estudiantes.

16. La institucionalización y fortalecimiento de los diversos programas de acceso inclusivo y acompañamiento a través de la creación, al interior de la Vicerrectoría Académica, de la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico, lo que ha permitido articular los esfuerzos y dar mayor proyección a las iniciativas hacia las unidades académicas de la universidad.

17. La universidad puede mostrar un inventario de acciones para favorecer el trabajo con estudiantes en situación de discapacidad, que dan cuenta de una trayectoria sustantiva, que anteceden las nuevas exigencias normativas de la política pública y demuestran el compromiso institucional en este ámbito.

18. La dimensión intercultural se ha visto fuertemente reforzada con la creación de la Comisión Institucional de Interculturalidad, que ha permitido que un grupo amplio de actores institucionales, que incluye a estudiantes, académicos y el propio Rector, aborden las opciones institucionales para para el reconocimiento del Mapuche Kimün (sabiduría Mapuche) en los diversos ámbitos del quehacer universitario y avanzar en el diálogo de saberes desde un enfoque intercultural.

19. Se han complementado los esfuerzos de formación integral de los estudiantes, proveyéndoles múltiples instancias de enriquecimiento de la vida estudiantil, la participación y la vida en comunidad.

20. Se han fortalecido los procesos de participación estudiantil en los distintos niveles institucionales, generando instancias formales de participación en la estructura organizacional, reforzando las organizaciones estudiantiles de representación, poniendo a disposición de los estudiantes recursos para el emprendimiento, la innovación, la cultura y la vida en comunidad.

21. Los indicadores de docencia se han mantenido estables en el tiempo, con mejoras moderadas, lo cual es considerado una fortaleza en el marco de las políticas de admisión inclusiva que ha desarrollado la universidad a lo largo de los años y que han posibilitado el ingreso de estudiantes con mérito académico, pero con un frágil capital escolar.

22. Se puede evidenciar que, aunque los desempeños entre las distintas facultades presentan cierta heterogeneidad propia de la diferenciación disciplinaria, al contrastar la tasa de retención de primer año institucional con los datos nacionales, los resultados de la UC Temuco se posicionan por sobre los promedios de cada una de las áreas disciplinarias de referencia, dando cuenta de la efectividad de las decisiones y esfuerzos implementados en docencia por parte de cada una de las Facultades.

Debilidades

1. Aun cuando el marco de cualificaciones ha sido identificado como un avance institucional, persiste su desconocimiento en una parte relevante de los equipos de las Facultades. Asimismo, se considera necesario consolidar la implementación del marco referencial del continuo educativo en todos sus niveles para favorecer el tránsito de los estudiantes, poniendo especial atención en el tránsito hacia el posgrado.

2. La nueva organización y estructura de las facultades no facilita la articulación de los Jefes de Carrera al interior de las facultades, quedando esta coordinación a nivel del Consejo de Docencia en su función asesora del Director General de Docencia.

3. En atención a que la universidad busca perfeccionar permanentemente los mecanismos con que atiende a todos sus estudiantes, resulta un desafío constante mejorar la naturaleza de los diagnósticos vigentes y la forma en que estos responden a las necesidades de mantener actualizado el perfil de ingreso, para la implementación de mecanismos de acompañamiento y adecuaciones curriculares.

4. Asimismo, es necesario integrar los resultados obtenidos de diagnósticos del perfil de ingreso a otros análisis de alcance institucional y procesos estratégicos, que permitan realizar un seguimiento cercano a la trayectoria formativa completa de los estudiantes, favoreciendo sus opciones de progresión y egreso efectivo.

5. La principal área de mejora respecto del Modelo Educativo dice relación con la evaluación de competencias y retroalimentación para el aprendizaje, esto es, la necesidad de generar condiciones y estrategias de evaluación que sean pertinentes al modelo y adecuadas al contexto.

6. Resulta fundamental para la mejora continua generar las condiciones para contar con indicadores de calidad educativa de mayor complejidad, adicionales a los de gestión de la docencia que se reportan actualmente, que den cuenta de mejor modo de las características del Modelo Educativo UC Temuco.

7. En el área de las tecnologías aplicadas al mejoramiento de la docencia queda un trecho importante que sortear en términos de las competencias digitales de docentes y estudiantes para un uso óptimo de los recursos tecnológicos disponibles en la Universidad.

8. Se requiere avanzar en la institucionalización de un Sistema de Gestión de la Calidad de la Docencia que integre las diversas orientaciones, mecanismos y protocolos actualmente disponibles, y que considere procedimientos, instrumentos y criterios de evaluación docente de carácter integral.

9. Necesidad de optimizar aspectos operativos de los servicios que se entregan a los estudiantes de modalidad vespertina, como la integración y gestión de información, apoyos académicos y otros procesos clave.

10. Se precisa mejorar el monitoreo y la evaluación de resultados e impacto de los programas de acceso y acompañamiento, acorde al crecimiento institucional de estos programas.

11. Necesidad de fortalecer la institucionalización del diálogo de saberes interculturales que se genera al interior de la Universidad, estableciendo lineamientos de alcance institucional en materia formativa y en la práctica de relaciones interétnicas.

12. Se requieren fortalecer los mecanismos de consulta y retroalimentación por parte de los estudiantes, generando instrumentos para evaluar la satisfacción con los servicios a su disposición y de su experiencia universitaria en general.

13. Es necesario profundizar las estrategias de acompañamiento académico a lo largo de la trayectoria formativa, yendo más allá del acompañamiento de los primeros años, e implementar ajustes curriculares y estrategias de apoyo que permitan mejorar los indicadores de docencia, particularmente el de titulación oportuna.

14. Se requiere formalizar las definiciones, modalidades e instrumentos para realizar el reconocimiento de aprendizajes previos como una vía de admisión a la Universidad.

Joaquín Schifferli S.
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO
MEDICINA VETERINARIA

CAPÍTULO V

ÁREA DE INVESTIGACIÓN

LABORATORIO CARRERA MEDICINA VETERINARIA

CAPÍTULO V

ÁREA DE INVESTIGACIÓN

MARCO GENERAL, PROPÓSITOS Y POLÍTICAS EN INVESTIGACIÓN

Marco general de la investigación

El Plan de Desarrollo Institucional al 2020, actualizado el 2016, se ha propuesto articular la producción intelectual y la investigación aplicada para que respondan a las necesidades y problemáticas del contexto socio-productivo en que la Universidad se sitúa[149]. Así, las estrategias han estado dirigidas a incentivar las actividades científico-tecnológicas que mejoren los niveles de desarrollo económico y social de la Macro Zona Sur del país y La Araucanía, considerando las características del contexto regional y la complejidad de los procesos de construcción de conocimiento, que están afectos a condiciones como la diversidad cultural y los ritmos de la transferencia tecnológica. En razón de estas definiciones, la UC Temuco ha mantenido un proceso constante de formalización y regulación de la investigación, definiendo propósitos y áreas prioritarias de acuerdo a sus políticas de investigación y a la reglamentación correspondiente.

El Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad, las políticas de investigación, innovación y transferencia tecnológica, así como las políticas de posgrado y las normativas y procedimientos generados por la institución, han contribuido a movilizar los indicadores de productividad en productos científicos y proyectos de investigación de base y aplicadas. Esto ha generado como resultado un aumento continuo en el número de publicaciones indexadas, con un porcentaje de aumento en el periodo 2014-2017 del 99% en Web of Science (WoS, ex ISI), y 70% en revistas indexadas en Scopus. Paralelamente, se han adjudicado en el periodo un total de 79 proyectos de investigación aplicada con impacto regional y nacional (FONDEF, FIA, CORFO, Sectorial) asegurando la sustentabilidad futura del actual nivel de actividad investigativa. Estos proyectos además han sido desarrollados en función de su capacidad para generar respuestas eficaces y viables a los problemas y necesidades experimentados en los últimos años, en el marco de las áreas prioritarias definidas en el Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020.

La estructura orgánica de la Universidad ha acompañado este cambio a través de la creación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, que se articula con las Vicerrectorías Académica, de Asuntos Administrativos y Económicos, así como con la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionaes lo cual fue reconocido por la comunidad de investigadores en la Jornada de Evaluación de la Investigación, donde se concluye que la creación y funcionamiento de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (VIP) ha permitido promover el fortalecimiento de las áreas de: investigación, posgrado, innovación y transferencia.[150]

En este marco, la universidad ha transitado hacia un periodo de desarrollo en que el quehacer en investigación es reconocido como central por la academia, lo que ha permitido comenzar la consolidación de esta actividad como una de sus cuatro grandes funciones: docencia, investigación, gestión y extensión. Esto quedó de manifiesto en la encuesta a investigadores aplicada en la Jornada de Evaluación de Investigación, donde el 77% de los académicos consultados, reconoce la investigación como eje del quehacer institucional.[1]

149: Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020 (Ver Anexo 2)
150: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)
151: Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

Evolución de la investigación en la UC Temuco

Desde una perspectiva histórica, el quehacer de investigación puede ser organizado en los siguientes períodos de desarrollo.[152]

a) Período Fundacional (1992-1999): Instalación de la función de investigación con la creación de la Dirección de Investigación en 1992.

b) Período de Crecimiento (2000-2004):
Implementación de un marco normativo para el crecimiento de esta función académica. Durante esta etapa se fortalecieron las capacidades de gestión institucional para el apoyo a la investigación y se implementó el uso de indicadores para medir su impacto.

c) Período de Desarrollo (2005-2013): La investigación alcanzó un rol sustantivo en el que se buscó focalizar la producción de conocimiento en áreas prioritarias de investigación. Se enfatizó el desarrollo de la investigación aplicada, orientada a aquellas áreas en las que la Universidad contaba con capacidades internas para la solución de problemáticas regionales. El Plan de Desarrollo Institucional 2005-2010 entregó un nuevo modelo de gestión que otorgó a la Dirección de Investigación el carácter de Dirección General de Investigación (DGI), que actuó generando nuevos estándares, apoyando la labor de las Facultades y Escuelas, y participando de las más altas instancias de decisión en la UC Temuco. En el 2008, se integró el área de Posgrado a la DGI con el propósito de desarrollar programas de posgrado académicos directamente vinculados con las temáticas priorizadas institucionalmente. Como consecuencia, se conformó la Dirección General de Investigación y Posgrado (DGIP). En el 2010 la institución creó cuatro Núcleos de Investigación.

d) Periodo de Fortalecimiento (2014-2017): En este periodo la Universidad se muestra como una institución que avanza a la complejidad, fortalece su estructura organizacional y desarrolla investigación de manera sistemática y sostenible, lo que se refleja en indicadores cuantitativos y cualitativos superiores al anterior periodo acreditado (ver apartado Resultados de la Investigación) y en el promedio de adjudicación de proyectos prioritarios en el periodo 2014-2017. De acuerdo al informe de la Asociación de Universidades Regionales (AUR), en el periodo 2014-2016 la Universidad Católica de Temuco promedió 24 proyectos de ciencia, tecnología, innovación y 22 proyectos CONICYT, lo que significa un 46 y 51% respectivamente de proyectos adjudicados del total de proyectos de las universidades acreditadas por 4 años del grupo AUR.

En este periodo, los académicos sitúan el quehacer en investigación como parte central de sus funciones, lo que refleja el cambio permanente en la institución. Así quedó de manifiesto en la jornada de evaluación de la investigación, en que se estableció que la institución ha avanzado en la política de contratación de doctores, de evaluación y de categorización, lo que ha permitido la instalación de una cultura institucional que persigue la investigación como una labor relevante en la academia.[153]

Asimismo, la constitución de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, integrada por la Dirección de Investigación, la Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica y la Dirección de Posgrado, marca también un precedente en la posición que la investigación ha adquirido en la Institución y el impulso que la Institución ha querido dar a esta área. En efecto, en la jornada de evaluación del área de investigación se reconoce que las unidades dentro de la Vicerrectoría que dan soporte a la investigación, han contribuido al aumento de la productividad científica, la han fortalecido. La creación de la Vicerrectoría responde a los propósitos institucionales que realza a la investigación, otorgando regulación, institucionalidad y soporte.

Propósitos y políticas institucionales

La investigación en la Universidad Católica de Temuco se orienta al cumplimiento de la misión y visión institucional, expresándose además como uno de los ejes estratégicos de su Plan de Desarrollo Institucional. En su misión, la Universidad Católica de Temuco declara que ha sido fundada para servir a la sociedad de La Araucanía y la macro región sur del país, dedicándose desde sus inicios a "la formación amplia de los futuros profesionales, al cultivo de las ideas que abren nuevos surcos al saber, y a la investigación que perfecciona la vida y las instituciones, generando nuevos horizontes y posibilidades a su gente y sus territorios".[154]

Ser y Quehacer de la Universidad

En la reflexión sobre la identidad institucional, el documento Ser y Quehacer de la Universidad Católica[155] aborda la investigación desde sus tres rasgos esenciales, de ser tanto institución universitaria, y compartir por ello la herencia cultural propia de la academia; como al mismo tiempo su condición de institución educativa de la iglesia, abrazando la trayectoria e inspiración humanista y cristiana en su labor; y finalmente su arraigo regional, asumiendo las características del territorio que habita y de su gente.

152: Informe de Evaluación Interna 2015. Universidad Católica de Temuco. (Ver Anexo 31)
153: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)
154: Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020 (Ver Anexo 2)
155: Documento Ser y Quehacer de la Universidad Católica. Marco inspirador y principios orientadores de la UC Temuco. Vice Gran Cancillería (Ver Anexo 18)

Específicamente en el ámbito de la investigación, se establece el compromiso con la búsqueda de la verdad, valorando la legítima autonomía de las ciencias, avanzando en una producción intelectual en el contexto del diálogo fe y ciencia, siempre orientada al auténtico bien de toda persona, su dignidad y su dimensión trascendente. Del mismo modo, en este ámbito reconoce tres líneas de acción: (a) servicio a la sociedad, con foco en que el trabajo académico se oriente a la identificación y búsqueda de respuestas a problemáticas del territorio; (b) perspectiva ética, orientando la labor del Comité de Ética para cumplir con estándares de probidad y reflexionar sobre buenas prácticas en la investigación; y (c) diálogo fe-razón, en la promoción de un espacio de encuentro epistemológico e intercultural en que reflexión teológica y filosofía cumplen un rol preponderante.

Plan de Desarrollo Institucional

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2010-2020, actualizado en 2016, integra los propósitos, contenidos y modalidades que orientan el quehacer de nuestra Universidad en cada una de las funciones académicas. Específicamente para la investigación, se declara como decisión estratégica "Priorizar la producción intelectual que, en base al diálogo ciencia-fe-cultura, permita enfrentar los dilemas presentes en La Araucanía" (Anexo 2). Esta decisión establece las directrices que guían la actividad de investigación en la Universidad y que se materializan en la promulgación del Reglamento del Académico UC Temuco[156] y en la implementación de una serie de Decretos y Resoluciones.

Destaca para el desarrollo del área el objetivo estratégico nº 2, del desarrollo de la investigación aplicada: "Desarrollar producción intelectual, creación artística e investigación de impacto regional que promueva el diálogo ciencia, fe y cultura y responda a las necesidades y problemáticas del contexto socio-productivo, así como a las exigencias de la comunidad científica nacional e internacional" (Anexo 2), así como los siguientes objetivos específicos:

• Fortalecer la producción científica y tecnológica, a través de la generación de conocimiento de alto impacto, reconocido a nivel internacional y con clara incidencia en el desarrollo regional, sobre la base de la contribución de los distintos campos disciplinarios e interdisciplinarios.

• Fortalecer la producción intelectual y la creación artística pertinente al entorno social, educativo, productivo, cultural e intercultural, de modo que los productos generados sean de impacto y valorados por la sociedad.

• Ofrecer programas de posgrado, profesionales y académicos que se vinculen directamente con las temáticas priorizadas por la institución, asegurando su acreditación.

• Fortalecer las redes de colaboración nacional e internacional que propendan al desarrollo académico y a la realización de actividades conjuntas con instituciones estratégicas.

• Fortalecer la investigación interdisciplinaria y multidisciplinaria, por medio del reforzamiento de los núcleos y el incentivo y respaldo a los programas y proyectos de investigación de las Facultades.

• Implementar mecanismos para la evaluación del impacto de la investigación, la producción intelectual y la creación artística.

Políticas y directrices

El quehacer en Investigación se rige por las Políticas y Directrices de Investigación, Innovación y Transferencia de la UC Temuco. Estas políticas se han evaluado y sistematizado en conjunto con el Comité Asesor de Investigación, las distintas Vicerrectorías y el Consejo Académico, y han sido aprobadas por el Honorable Consejo Superior[157], lo cual fue valorado positivamente por la comunidad académica de investigadores al sentenciar en la jornada de evaluación del área que la aprobación de las políticas del área, formalizan y realzan las actividades de investigación.[158]

En consideración a los lineamientos del Ser y Quehacer institucional y a los compromisos asumidos por la Universidad en su Misión y Visión, la UC Temuco sostiene las siguientes seis políticas institucionales para la Investigación, Innovación y Transferencia Tecnológica:

• La investigación, innovación y transferencia tecnológica contribuirá al necesario diálogo entre Fe y Razón, desde una perspectiva de trabajo con base en la interdisciplinariedad.

• La investigación, innovación y transferencia tecnológica cautelará el compromiso con la ética, el cuidado de la dignidad de la persona y del medio ambiente como elemento esencial.

• La investigación, innovación y transferencia tecnológica apuntará al desarrollo regional entregando soluciones científico-tecnológicas a los problemas sociales y productivos del territorio regional y nacional, como así también fomentará el desarrollo humano, cultural y artístico en la comunidad.

156: Decreto de Rectoría 104/2018 (Ver Anexo 39)
157: Decreto de Rectoría 70/2018 (Ver Anexo 85)
158: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

• La investigación, innovación y transferencia tecnológica avanzará a una perspectiva internacional, generando un esquema de colaboración con instituciones afines y de reconocido prestigio.

• La investigación, innovación y transferencia tecnológica impactará en los procesos de formación de los estudiantes en los distintos niveles formativos.

• La Universidad avanzará a mantener la acreditación del área de investigación para dar fe pública de la calidad de sus políticas de investigación y de los resultados de su producción científica.

En tanto, con el propósito de focalizar y guiar las acciones que permitirán la consecución de los objetivos en el área, la Política de Investigación, Innovación y Trasferencia Tecnológica de la UC Temuco se orientará a:

• Impulsar, en el contexto de una cultura institucional de investigación, el nivel cualitativo, cuantitativo, la relevancia y la visibilidad de las actividades de investigación, innovación y desarrollo, de transferencia y difusión del conocimiento, con el debido resguardo de la propiedad intelectual.

• Fomentar las acciones de investigación, en la búsqueda de la calidad intelectual, la relevancia temática de sus aportes y un enfoque de desarrollo humano, ético, social y ambientalmente responsable. En este sentido, se buscará consolidar las fortalezas que le otorgan ventajas competitivas a la Universidad, integrando líneas de investigación complementarias.

• Desarrollar una estrategia proactiva y basada en las necesidades y oportunidades del entorno para la construcción de una vinculación con el medio nacional e internacional, para propiciar actividades colaborativas de investigación científica y tecnológica, artístico cultural y de las humanidades, así como su impacto y reconocimiento.

• Fortalecer la gestión y capacidad de las unidades institucionales involucradas en la investigación, en los aspectos de formación y estímulos a los grupos de investigadores, infraestructura y recursos materiales. Como así también promover instancias colegiadas asesoras, en las cuales se cuente con la participación activa de actores relevantes del sector público y privado de la región.

Normativas y procedimientos

La Universidad, desde el período fundacional de desarrollo de la investigación a nivel institucional, ha mantenido un proceso constante de formalización y regulación de la investigación y el desarrollo científico. Para este efecto ha implementado una serie de políticas de fomento y desarrollo de dicha actividad (ej: aumento de una a ocho líneas concursables internas; modificación de resolución de incentivo a la productividad) que le permiten contar actualmente con resultados concretos en el mejoramiento de indicadores de productividad.

La institución ha venido formalizando un cuerpo de instrumentos para organizar, promover, regular y medir el desarrollo de la investigación científica. Estos instrumentos adoptan la forma de decretos y resoluciones que definen y ajustan las actividades de investigación, en base a los lineamientos estratégicos establecidos en los Planes de Desarrollo Institucional (PDI 2005-2010, PDI 2010-2020). Así, el marco normativo se constituye en base a la promulgación de Decretos de Rectoría, Resoluciones generales de Vicerrectoría Académica (VRA) y Resoluciones de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (VIP). Este conjunto de normas direcciona las acciones de investigación en torno a la priorización de la investigación aplicada con impacto regional, al aumento de la productividad científico-académica, al fortalecimiento de los grupos en líneas de investigación científica, al desarrollo de proyectos de innovación y transferencia tecnológica, y al resguardo del quehacer ético en la investigación.

Es así como los decretos y resoluciones reflejan principalmente disposiciones generales en torno a la carrera académica, categorización y evaluación del desempeño académico, al incentivo a la productividad y normativas relativas al desarrollo de proyectos y a las áreas prioritarias de investigación, entre otros. (Ver Tabla 104).

Tabla 104. Instrumentos normativos vigentes para la regulación de la actividad de investigación

AÑO	INSTRUMENTO	MATERIA	ANEXO
2018	Decreto Rectoría 158/2018	Establece nuevo Reglamento del Premio a la Excelencia en Investigación de la Universidad Católica de Temuco	97
	Decreto Rectoría 70/2018	Define Políticas de Investigación	85
	Decreto Rectoría 71/2018	Aprueba Reglamento de Posgrado de la Universidad Católica de Temuco	98
	Decreto Rectoría 104/2018	Actualización Reglamento del Académico de la Universidad Católica de Temuco	39
	Decreto Rectoría 105/2018	Actualiza Reglamento de Categorización Académica de la Planta Permanente de la Universidad Católica de Temuco	40
	Decreto Rectoría 106/2018	Actualiza Reglamento de Evaluación del Desempeño de las Plantas Académicas Permanente y Adjunta de la Universidad Católica de Temuco	41
	Decreto Rectoría 124/2018	Crea la Unidad de Cienciometría	99
	Resolución VIP 1/2018	Define indicadores de productividad para académicos para la opción investigación	86
	Decreto Rectoría 123/2018	Promulga el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Universidad Católica de Temuco	89
	Decreto Rectoría 132/2018	Nombra miembros titulares y suplentes del Comité de Ética de la Investigación de la Universidad Católica de Temuco y dicta normas al efecto	90
	Decreto Rectoría 134/2018	Reglamento de los Núcleos de Investigación de la Universidad católica de Temuco	91
	Decreto Rectoría 111/2018	Reglamento de Empresas de Base Tecnológica de la Universidad Católica de Temuco	100
	Decreto Rectoría 112/2018	Reglamento de Conflictos de Interés y de compromiso en las actividades de Investigación Científica de La Universidad Católica de Temuco	101
	Decreto Rectoría 113/2018	Reglamento de Propiedad Intelectual y Transferencia Tecnológica de la Universidad Católica de Temuco	102
	Resolución VIP 10/2018	Promulga reglamento que norma los incentivos a la productividad académica en investigación (FIPAI). Deroga resolución VRA 41/2014	94
	Resolución VIP 09/2018	Establece nuevos requisitos y procedimientos para el ejercicio de la docencia, dirección de actividad de graduación y gestión en los programas de posgrado de la Universidad Católica de Temuco	95
2017	Resolución VIP 5/2017	Nombramiento de miembros del Comité Asesor de Investigación	88

Fuente: *Secretaría General*

Como puede apreciarse en la tabla anterior, durante el 2018 se efectuó una serie de ajustes a la normativa institucional, generando un cuerpo de regulaciones de mayor consistencia con los desafíos institucionales en esta área y que proveyera más instrumentos para la gestión, promoción y evaluación de la producción científica.

Entre los principales reglamentos que configuran la producción en investigación en la institución se cuentan:

ReglamentaciónAcadémica(CategorizaciónyEvaluación del Desempeño): Junto con definir los procedimientos y requisitos para acceder a las diferentes categorías, establece las condiciones que regirán para las dos opciones académicas. Con esto, quienes optan por el área de investigación, cuentan con un porcentaje de horas adicionales destinadas a la actividad de investigación, liberadas de actividades de docencia.

De igual manera, los académicos de la Universidad pueden adscribir Convenios de Desempeño Individuales (CDI) en los cuales asumen el compromiso de incrementar significativamente su productividad científica o intelectual, razón por la cual se reducen las horas de actividades de docencia. Sin embargo, la implementación de Convenios de Desempeño constituye una situación de carácter excepcional, en base a productividad académica demostrada, previa propuesta e informe de la Dirección de Investigación y del Decanato respectivo. De este modo, se resguarda que esta función sustantiva genere los productos esperados y responda al sentido y estrategia institucional, en los distintos niveles y ámbitos de la actividad académica.

Indicadores para la opción de investigación: Para la postulación a la opción investigación se establecen requisitos mínimos anuales relacionados con las publicaciones y proyectos denominados de primer orden, como también otros indicadores que contribuyen a fortalecer la investigación disciplinaria, desarrollar la carrera académica y mejorar el posicionamiento y visibilidad institucional. Específicamente, se ponderan como mínimos:

- Las publicaciones WoS, Scopus, Scielo o de corriente principal reconocidas por CONICYT.
- La participación en proyectos prioritarios (FONDECYT, FONDEF, MILENIO, FONDAP, ANILLOS e Innova-Chile I+D+i)
- Las patentes con filiación UC Temuco.
- Se ponderan productos relevantes para la institución en el desarrollo de áreas específicas, tales como libros, capítulos de libros, y producción artística.

En efecto, mediante Resolución de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado[159], se definen indicadores de productividad para la opción investigación 2018-2019.

Incentivos a la productividad en investigación: Desde el año 2000, se establecen criterios para quienes postulen al Fondo de Incentivo a la Productividad Académica en Investigación (FIPAI)[160], que reconoce y/o estimula económicamente a quienes logren publicaciones con indexación WoS, o Scielo. A partir de ese año y hasta la fecha, debido al aumento de la productividad académica en investigación y a los nuevos estándares de medición a nivel nacional, se han establecido nuevos criterios para la asignación de incentivos[161] que comprenden:

- Estímulos por artículos WoS; Scopus y SciELO y para libros o capítulos de libros de filiación institucional como autores.
- Estímulos para proyectos de investigación; la Universidad reconoce con incentivo económico a los grupos de investigadores que adjudiquen proyectos financiados por las líneas FONDECYT, MILENIO, FONDEF, FONDAP-ANILLOS e Innova-Chile, los cuales contemplen a la UC Temuco en calidad de responsable o asociada.
- Estímulos económicos por patentes de invención otorgadas con filiación UC Temuco y registro nacional o internacional.

Reglamento de empresas de base tecnológica: Establece las bases de creación y funcionamiento de las empresas de base tecnológica promovidas por miembros de la comunidad universitaria, así como el establecimiento de las fórmulas de participación en dichas empresas, tanto por parte de la propia UC Temuco como de los miembros de la comunidad universitaria.

Reglamento de Conflictos de Interés y de Compromiso en las Actividades de Investigación Científica: Este reglamento tiene por objetivos: a) prevenir y/o resolver posibles conflictos que se pudieren generar entre los intereses de la Universidad y los de quienes desarrollan o participan en funciones de investigación o se encuentran asociados a ellas, b) prevenir y/o resolver posibles conflictos de compromiso que se generasen entre quienes desarrollan funciones de investigación y la Universidad.

159: Resolución Vicerrectoría de Investigación y Posgrado 1/2018 (Ver Anexo 86)
160: Decreto de Rectoría 59/00 (Ver Anexo 87)
161: Resolución Vicerrectoría de Investigación y Posgrado 10/18 (Ver Anexo 94)

Reglamento de Propiedad Intelectual y Transferencia Tecnológica: Establece las normas y procedimientos para la protección, uso, gestión y transferencia de los resultados de investigación e innovación, y que sean protegibles por derechos de propiedad intelectual e industrial o derechos de autor y conexos en la Universidad Católica de Temuco. Asimismo, establece los incentivos para la protección de resultados de investigación y fija la participación en los beneficios económicos.

Áreas prioritarias: Núcleos y Centros de investigación

A partir de los propósitos y lineamientos descritos anteriormente, y la necesidad de articular los esfuerzos y capacidades institucionales en áreas que permitan potenciar la producción científica en la Universidad, desde la puesta en marcha del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020 se estableció el compromiso de priorizar la investigación aplicada con impacto regional, orientado a los procesos de generación de valor económico y social de La Araucanía y la Macro Zona Sur. En relación a este punto, la comunidad académica de investigación sostiene en la Jornada de Evaluación del área que Son un gran avance la existencia de líneas de investigación claras y pertinentes con el desarrollo regional y del país, desarrollados principalmente en Núcleos y Facultades.[162]

Desde sus inicios en el año 2010, los Núcleos de Investigación han presentado como principales objetivos fortalecer el desarrollo de la investigación científica de excelencia, desarrollar el posgrado académico, articular la investigación con la docencia de pregrado y establecer redes académicas nacionales e internacionales que favorezcan el diálogo científico interdisciplinario en la UC Temuco. A ellos se suman los centros de investigación, alojados en las distintas Facultades de la Institución, aportando a la investigación disciplinar y con una estrecha vinculación a la región.

Las descripciones de los núcleos y centros son las siguientes:

Núcleo de Investigación en Bioproductos y Materiales Avanzados (BIOMA)
El BIOMA está conformado por 9 académicos de planta permanente de la Facultad de Ingeniería. Tiene como objetivo generar investigación de alto impacto y elevar la productividad de sus investigadores fomentando el trabajo en equipo y la colaboración, en torno a dos líneas principales de investigación: (i) Desarrollo de nanoestructuras y nanomateriales, y (ii) Valoración de residuos y bioproductos. Además, se ha definido una línea estratégica secundaria: El área de modelización matemática y simulación numérica de fenómenos de transporte aplicados a la caracterización de materiales. Con esta última se espera dar mayor claridad teórica a los procesos experimentales desarrollados en el núcleo, mejorando la calidad científica de las investigaciones.

Núcleo de Investigación en Estudios Ambientales (NEA)
El NEA está conformado por 9 académicos de planta permanente de la Facultad de Recursos Naturales. Tiene como objetivo desarrollar investigación científica interdisciplinaria en ciencias ambientales con énfasis en biodiversidad, recursos hídricos, humedales y paisaje en agroecosistemas y ambientes costeros, para producir conocimiento científico y tecnológico avanzado, formación de investigadores y contribuir al desarrollo sustentable de la Macro Región Sur de Chile. Sus líneas de Investigación son: (i) Eco hidrología y calidad de aguas; (ii) Manejo de la biodiversidad en la Macro Zona Sur; (iii) Geo-ecología aplicada a la planificación territorial; y como área emergente (iv) Cambio Climático.

Núcleo de Investigación en Producción Alimentaria (NIPA)
El NIPA, compuesto por 14 académicos de planta permanente de la Facultad de Recursos Naturales. Tiene por objetivo fortalecer principalmente las capacidades científicas desarrolladas en el área de los bio-recursos para el aseguramiento de la alimentación humana y animal, a través de un enfoque multidisciplinario, en contacto permanente con el sector académico y productivo. Además, se ha propuesto generar investigación de alto impacto y elevar la productividad científica dentro de la Universidad. El Núcleo desarrolla su quehacer en dos grandes áreas: (i) Producción Animal, la cual se subdivide en producción animal terrestre y producción animal acuática, con Reproducción Animal y Nutrición Animal como líneas principales de investigación; y (ii) Producción Vegetal, con Fisiología y Nutrición Vegetal. Desde su creación en el 2010, el Núcleo ha sido un aporte significativo en el incremento de las publicaciones científicas de alto impacto, así como también en la adjudicación de proyectos prioritarios FONDECYT y FONDEF, proyectos CORFO, FIA, CIENCIA EMPRESA, MEC, REDES de CONICYT entre otros.

Núcleo de Investigación en Estudios Interétnicos e Interculturales (NEII)
La Región de La Araucanía se caracteriza principalmente por ser uno de los espacios territoriales en el país que manifiesta con mayor intensidad las relaciones interculturales con poblaciones originarias vigentes en lo cultural y en lo lingüístico. Este es un contexto socio-histórico complejo desde las perspectivas culturales, étnicas, lingüísticas, sociales, económicas

162: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

y políticas y, por tanto, su estudio, tanto en lo general como en lo particular, representa un desafío de enorme complejidad. La preocupación de nuestra Universidad por tal temática lleva a la creación, en el año 2010, del Núcleo de Investigación en Estudios Interétnicos e Interculturales (NEII), conformado por 9 académicos de planta permanente de la Facultad de Educación y de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la UC Temuco. Éste aborda, con el concurso de un equipo de investigadores de excelencia, el estudio de las relaciones interculturales e interétnicas. Estos fenómenos culturales y sociales por la diversidad de los aspectos interrelacionados que contemplan son altamente complejos y requieren de un abordaje inter y multidisciplinario que, a su vez, constituye la impronta del equipo de investigadores y de su quehacer científico. De esta forma sus líneas de investigación son: (i) Filosofía intercultural y diálogo de saberes; (ii) Lengua, traducción y comunicación y (iii) Dinámicas socio-históricas de las relaciones interculturales.

Centro de Investigación en Educación en Contexto Indígena e Intercultural (CIECII)

Durante el período 2007-2012 la Universidad contó con un centro de investigación en educación vinculado a estudios interculturales (CIECII, NS100045, 2007-2012) financiado por la iniciativa científica Milenio; actualmente el núcleo de investigación es Centro de Investigación de la Facultad de Educación. El propósito del CIECII es desarrollar investigaciones de base y aplicada para construir conocimientos que sustenten una pedagogía intercultural en contexto indígena, desde las Ciencias de la Educación y las Ciencias Sociales. La investigación en educación compromete nuevos contextos culturales y sociales que implican las reformas en educación y la globalización. En este contexto, el CIECII plantea nuclear, principalmente, a investigadores que desarrollan proyectos prioritarios que trabajan en la formación docente de pregrado y posgrado, en la Universidad Católica de Temuco, articulándose en dos líneas de investigación: (i) Educación e Interculturalidad y (ii) Formación Docente y Aprendizaje.

Centro de Investigación Escolar y Desarrollo (CIED)

El CIED es una unidad académica que está al servicio del mejoramiento educativo mediante la investigación situada en contextos escolares. La misión del CIED es la producción de conocimiento científico y la generación de espacios formativos que consideran la actuación y requerimientos profesionales de docentes de la región de la Araucanía y Macro Zona Sur de Chile. Esto implica desarrollar vinculación a través de estrategias que posibiliten la co-participación entre académicos de la Facultad de Educación y profesores del sistema escolar. Asimismo, implica desarrollar vinculación para responder a los requerimientos pedagógicos mediante asistencia técnico-pedagógica y capacitaciones que demandan los contextos escolares. El Centro de Investigación Escolar y Desarrollo se adscribe a la Facultad de Educación de la UC Temuco.

Observatorio Regional

Como una apuesta por la descentralización y el crecimiento equilibrado del país, el año 2013 la Universidad Católica de Temuco postula y se adjudica el Convenio de Desempeño para la Educación Superior Regional UCT1302, iniciativa del Ministerio de Educación que beneficia a Instituciones de Educación Superior en la obtención de recursos que aseguren el logro de resultados notables y la implementación de medidas transformadoras al interior de las instituciones. En el marco de este proyecto es que se crea el Observatorio Regional como una instancia de investigación y reflexión con enfoque y pertinencia territorial, en el contexto de las regiones de Chile. A partir de sus hallazgos, el Observatorio busca aportar bases teóricas y empíricas para la toma de decisiones en materia de políticas públicas y contribuir al empoderamiento de la sociedad civil, considerando las particularidades, problemáticas y potencial social, cultural y medioambiental de los territorios. Actualmente se aloja en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la UC Temuco.

Evaluación de los propósitos y políticas

Los propósitos institucionales para el desarrollo de la investigación orientan en forma efectiva la implementación de políticas e instrumentos para la promoción de la producción científica con impacto regional. Dichos instrumentos se aplican en forma efectiva, son conocidos por la comunidad de investigadores y regulan adecuadamente las actividades de investigación en la Universidad, mostrando resultados efectivos.

Lo anterior, es refrendado por los instrumentos de consulta aplicados en el marco del proceso de autoevaluación del área, que incluyen la encuesta[163] y jornada de evaluación[164] con la comunidad de investigadores de la institución. En primer término, se analizó el reconocimiento de la investigación como eje del quehacer institucional, en este ámbito se identifica que el 77% está de acuerdo con esta afirmación. Por su parte, el 67% de los académicos encuestados señala que los fines y propósitos en relación a la investigación están claramente definidos.

Con la creación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, la universidad ha cobrado un especial dinamismo en la definición de políticas e instrumentos

163: Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional. (Ver Anexo 11.1)
164: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

para la regulación y promoción de las actividades de investigación, innovación y transferencia. No obstante, este cuerpo normativo es de reciente actualización, por lo que su valoración por parte de los investigadores es parcial, lo que se manifiesta en las respuestas ofrecidas en las encuestas: al consultar si los reglamentos y normativas promueven el desarrollo de la investigación, el 34% considera que la reglamentación y normativa existente facilita el desarrollo del área; el 24% se posiciona en un contexto de neutralidad y el 42% se encuentra total o parcialmente en desacuerdo. Al consultar sobre el conocimiento de las políticas de investigación en la comunidad universitaria, un 40% se muestra a favor de esta afirmación, en tanto un 31% señala desconocer las políticas.

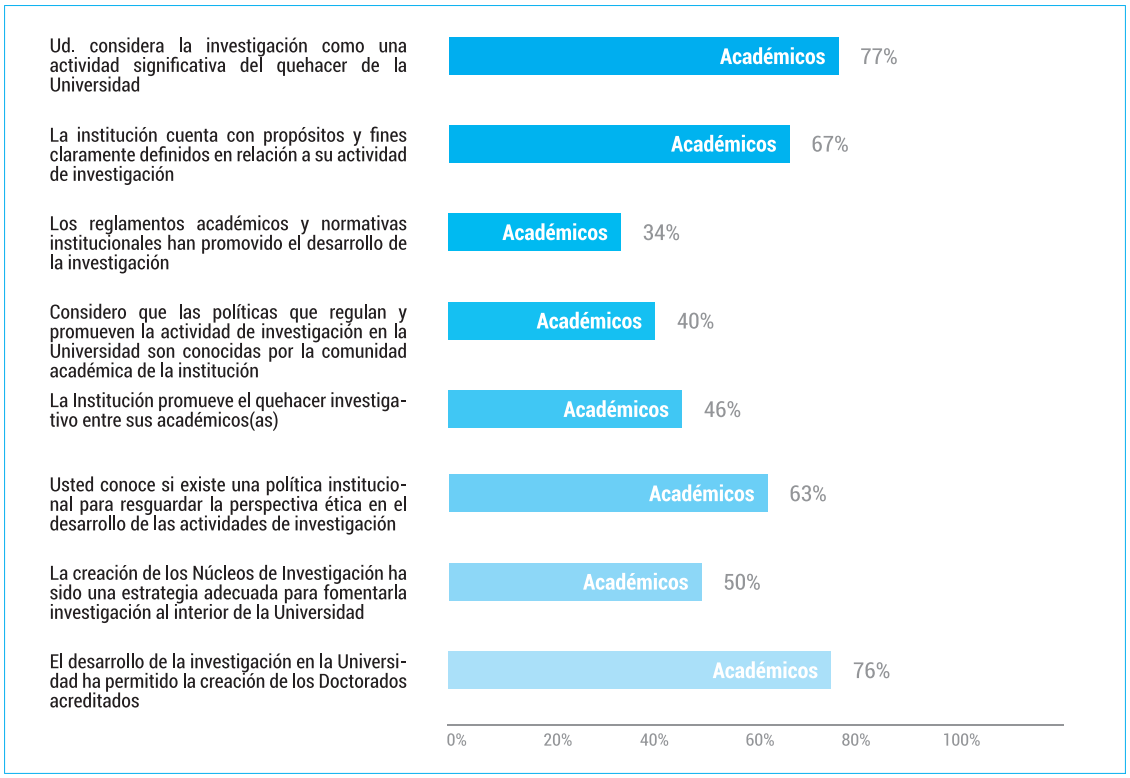
Estos resultados abren una oportunidad de avance en la divulgación de las políticas y generación de mayores instancias de comunicación e interacción con los académicos que hacen investigación en la Universidad. Esto es respaldado por los investigadores en la jornada de evaluación, en que instan a mejorar las estrategias de comunicación y visibilización de los lineamientos de la política de investigación, de la producción científica y los resultados asociados a ella.

Uno de los aspectos valorados en la jornada de los investigadores es la determinación institucional por avanzar en complejidad, acompañando esta decisión con lineamientos, estructura y soportes. En este sentido, la creación de la Vicerrectoría del área le ha dado mayor realce y visibilidad a la gestión académica para la investigación, que le ha permitido un mayor posicionamiento a nivel nacional.

Adicionalmente, en la jornada se expresó el acuerdo en la efectividad de las iniciativas desarrolladas por la institución para reforzar el trabajo en investigación, especialmente la organización en núcleos y los Convenios de Desempeño en el área.

Por su parte, en las encuestas se refleja que 46% de investigadores se encuentran de acuerdo con la afirmación que la institución promueve el quehacer investigativo en su comunidad científica. La valoración aumenta al momento de consultar por el conocimiento de la política institucional de protección de los principios éticos (63%). Por otra parte, un 50% reconoce positivamente la política de priorización de líneas de investigación, a partir de los Núcleos de Investigación. En tanto, al consultar sobre la relación de desarrollo de la investigación y la acreditación de doctorados, se observa que un 76% está a favor de esta apreciación.

Figura 94. Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional (Porcentaje de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Síntesis evaluativa

La investigación en la Universidad Católica de Temuco ha estado orientada por propósitos institucionales expresados en una misión y visión, los que están claramente definidos. El Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020 ha logrado orientar el quehacer de la institución y organizar las actividades asociadas a la investigación, docencia y extensión. La sistematización de políticas de investigación permitió que la Universidad integrara esta función académica como parte del quehacer sustantivo de la institución. En este marco, se han venido implementando estrategias institucionales que facilitan la consecución de una investigación interdisciplinaria, transversal, orientada a la solución de problemas relevantes para la región de La Araucanía y del país. Los decretos y resoluciones institucionales han permitido orientar el quehacer en investigación de la comunidad académica.

El desarrollo institucional de la investigación se priorizó en áreas asociadas a la interculturalidad, estudios ambientales, recursos renovables y producción alimentaria; estas áreas no excluyen líneas emergentes en función de un escenario dinámico y cambiante, propio del progreso del conocimiento y de la necesaria respuesta de la Universidad a estas necesidades y a las propias.

De esta forma, la Institución ha logrado un nivel de desarrollo relevante en esta área, logrando ajustar normas y procedimientos para responder a un escenario cada vez más complejo. Es así como ha logrado orientar sus directrices para mantener una línea de investigación de base en las áreas prioritarias, mientras apoya el desarrollo de líneas de investigación emergentes que faciliten la transferencia tecnológica y vinculación con el medio.

Se presentan brechas y oportunidades de mejora asociadas a las estrategias de comunicación y visibilización de los lineamientos de la política de investigación, de la producción científica y los resultados asociados a ella; de igual forma es una oportunidad la nueva estructura orgánica para la inclusión de un mayor número de académicos de las diversas disciplinas en actividades de investigación reconociendo la diversidad de productos científicos y creación artística. La revisión de los procesos reglamentarios constituye un espacio para mejorar también la calidad de los productos de investigación incorporando, por ejemplo, el factor de impacto y acciones que contribuyan a la retención de académicos investigadores productivos en armonía con la reglamentación académica.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INVESTIGACIÓN

Directrices de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado

La creación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, aprobada por el Honorable Consejo Superior el 19 de enero de 2016[165], marcó un hito en tanto permitió a la Universidad canalizar los esfuerzos hacia una meta específica asociada a la investigación y el posgrado, concentrando los recursos humanos para la gestión y desarrollo de la investigación, de la transferencia tecnológica y el posgrado. De esta manera, se dio cumplimiento a uno de los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional 2010 - 2020[166] y a uno de los compromisos más importantes del Plan de Mejoramiento Institucional.[17]

La Vicerrectoría está llamada, en el marco de la Política Institucional de Investigación, a implementar estrategias y procedimientos que permitan: fortalecer la generación de conocimiento en la universidad, fomentar la investigación interdisciplinaria, generar una cultura de autoevaluación que permita mejorar los proceso de gestión y la productividad científica, consolidar una oferta de programas de posgrado acreditados y reforzar los procesos de generación de valor económico y social de La Araucanía y la Macro Zona Sur, articulando su acción de I+D+i con los sectores sociales y productivos de la región. Durante la Jornada de Evaluación de Investigación[168], se señaló entre los asistentes que la creación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado permite poner en la mesa los temas de investigación como temas prioritarios.

La gestión de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado enmarca su accionar principalmente en los siguientes focos:

1. La investigación, innovación y creación artística son inherentes a la academia. La UC Temuco, desde su fundación, expresó su vocación por contribuir al crecimiento de La Araucanía y sus habitantes, generando conocimientos a través de investigación científica básica y aplicada. Esto implica que cada uno de sus académicos/as debe realizar, además de docencia de pregrado y/o posgrado, actividades que aporten nuevos conocimientos para el desarrollo de la región y el país, o que enriquezcan nuestro patrimonio e identidad cultural a través de la creación artística.

2. Debe existir en la UC Temuco una cultura de investigación. La investigación y la creación artística deben convertirse en actividades que se desarrollen naturalmente en la institución. En cada uno de los académicos debe existir la convicción de que la investigación y creación artística son componentes esenciales del quehacer universitario.

3. La Vicerrectoría de Investigación y Posgrado es la Vicerrectoría de todos los académicos UCT. En congruencia con lo anterior, la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado ha sido creada para favorecer y estimular la producción intelectual y artística de todos los académicos de la UC Temuco, independiente de la

165: Decreto de Rectoría 13/2016 (Ver Anexo 27)
166: Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020 (Ver Anexo 2)
167: Informe de Evaluación Interna 2015. Universidad Católica de Temuco. (Ver Anexo 31)
168: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

planta a la que pertenezcan o de la opción a la que estén adscritos.

4. La Vicerrectoría de Investigación y Posgrado está al servicio de la academia. La Vicerrectoría de Investigación y Posgrado tiene como misión principal apoyar las iniciativas de las unidades académicas (Facultades, Escuelas o Núcleos) que busquen fortalecer el desarrollo de la investigación y creación artística, y consolidar la formación de nivel de posgrado. En consecuencia, la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, a través de políticas y de una gestión eficiente, debe generar entornos que faciliten la investigación y el posgrado como parte del quehacer propio de la academia.

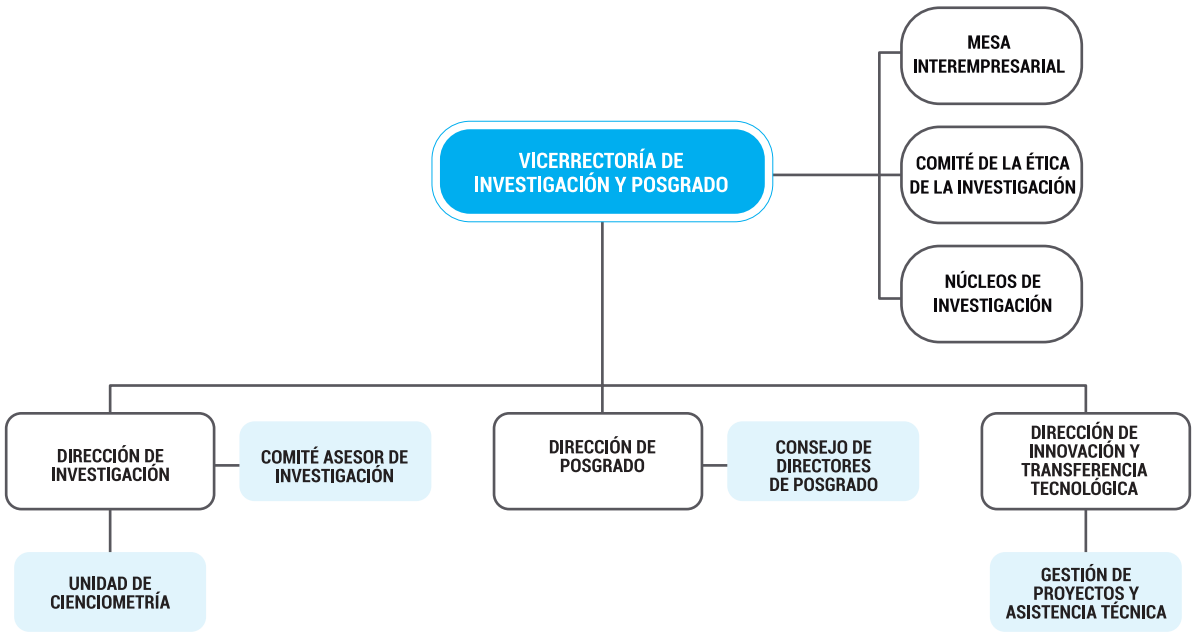
5. La Vicerrectoría de Investigación y Posgrado es promotora de calidad. Todo el trabajo realizado por la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado responderá a estándares de calidad. Estos estándares deberán aplicarse tanto a la formulación y ejecución de proyectos de investigación, como al diseño e implementación de programas de posgrado.

Estructura organizacional

La Vicerrectoría de Investigación y Posgrado se organiza a través de tres Direcciones: a) Dirección de Investigación (DIRINVES) b) Dirección de Posgrado (DIRPOS) y c) Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica (DIRITT). Paralelamente, la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado se asesora de tres consejos consultivos: el *Comité Asesor de Investigación,* conformado por un representante de cada Facultad, que apoya a la Dirección de Investigación en materias propias del quehacer del área; el *Consejo de Directores de Posgrado*, que colabora con la Dirección de Posgrado en la ejecución y propuestas de los programas que se ofertan y su funcionamiento; y finalmente, la *Mesa Interempresarial,* integrada principalmente por representantes de las asociaciones gremiales, cámaras de comercio y empresas de la región de La Araucanía, y que permite articular la Dirección de Transferencia Tecnológica con el sector productivo.

Bajo esta orgánica se incluyen también el Comité de Ética de la Investigación[169], conformado por cuatro académicos de la UC Temuco y un consultor externo, el cual depende administrativamente de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado; y los cuatro Núcleos de Investigación[170], que agrupan a investigadores de distintas disciplinas y facultades, dependientes financieramente de la Vicerrectoría, y a partir del 2018, administrativamente de sus respectivas Facultades.

Figura 95. Estructura organizacional de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

169: Decreto de Rectoría 123/2018 y Decreto de Rectoría 132/2018 (Ver Anexos 89 y 90)
170: Decreto de Rectoría 134/2018 (Ver Anexo 91)

La Vicerrectoría de Investigación y Posgrado como unidad de nivel central es el organismo encargado de liderar, diseñar, implementar y evaluar las políticas y procesos asociados a la gestión, promoción y desarrollo de la investigación, posgrado, innovación y trasferencia tecnológica, en conformidad con la misión y el plan estratégico de la institución. Reúne por tanto, las competencias requeridas para definir las políticas y los estándares para el desarrollo de la investigación y para otorgar un soporte analítico, administrativo, financiero y técnico al desarrollo de proyectos de investigación por parte de las unidades académicas.

La Vicerrectoría de Investigación y Posgrado cuenta con profesionales altamente calificados y con experiencia en el área de la gestión de la investigación, lo cual ha impactado positivamente en el crecimiento sostenido del número de publicaciones, de proyectos adjudicados con financiamiento externo y en el incremento de actividades relacionadas con la protección de resultados y la transferencia tecnológica, como se mostrará en los próximos apartados.

El mejoramiento de la gestión en este período se ha dado fundamentalmente por la creación y fortalecimiento de diferentes unidades y capacidades al interior de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, y sus distintas direcciones que han sido reconocidas como un apoyo positivo dentro de los académicos. Según la encuesta realizada a los investigadores[171] el 75% valora positivamente la función que cumplen estas direcciones para favorecer la producción científica.

Direcciones y unidades de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado

Dirección de Investigación: Unidad responsable de asesorar y proponer mecanismos, estrategias, normativas y políticas a la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, en aquellas materias relacionadas con el cumplimiento de su función de investigación. La Dirección cuenta con cuatro Gestores de Investigación encargados de apoyar la formulación de proyectos de investigación para lograr una adjudicación exitosa en fondos concursables de proyectos prioritarios. Al respecto, la comunidad de investigadores manifestó en la jornada de evaluación[172] valoración a la estructura de soporte para la investigación basada en la profesionalización, proactividad y diversidad funcional.

Unidad de Cienciometría: Esta unidad ha surgido de la necesidad de contar con una mirada más amplia sobre el impacto de la investigación en la UC Temuco. En efecto, el volumen de publicaciones y el nivel de complejidad de las disciplinas en las que se investiga, hicieron necesario contar con una herramienta que permita una mejor orientación de las fuentes de publicación, así como de las metas y orientaciones de publicaciones e investigaciones según las distintas unidades académicas.

Comité Asesor de Investigación: La Dirección de Investigación es asistida por un comité consultivo denominado Comité Asesor de Investigación, conformado por un representante de cada Facultad, nombrado por su respectivo Decano. El trabajo del Comité Asesor de Investigación está sujeto a la agenda propia de la Dirección de Investigación y al cumplimiento de sus proyectos de desarrollo.

Dirección de Posgrado: Unidad a la que le corresponde apoyar el diseño de programas de Magíster y de Doctorado, gestionando sus procesos académicos, curriculares y financieros y facilitando sus procesos de autoevaluación y acreditación, en un marco de calidad. De esta dirección dependen aspectos como: (i) procesos para el aseguramiento de calidad de los programas y su acreditación; (ii) control y seguimiento académico, administrativo y financiero de los programas; y (iii) gestión para el diseño e implementación de programas, principalmente inter y transdisciplinarios que, a través de la formación académica y profesional bajo el sello identitario de la UC Temuco, aporten a la solución de las problemáticas que afectan a La Araucanía y a la Macro Zona Sur del país.

Consejo de Directores de Posgrado: La Dirección de Posgrado canaliza su gestión a través del Consejo de Directores de Posgrado (análogo al Consejo de Jefes de Carrera, dependiente de la Dirección General de Docencia, explicado en el apartado Propósitos, Objetivos y Organización de la Docencia del capítulo Área de Docencia de Pregrado). En este Consejo, presidido por la Directora de Posgrado, se comparten y discuten las directrices y estrategias propuestas para el desarrollo del posgrado en la UC Temuco.

Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica: Unidad encargada de fortalecer y potenciar la investigación aplicada, la protección intelectual, la transferencia efectiva de resultados y la generación de emprendimientos de base tecnológica al interior de la UC Temuco. En este contexto, su objetivo principal es hacer operativo el proceso de innovación definido institucionalmente, que aborda integralmente desde la etapa de prospección, formulación y ejecución de proyectos de I+D+i, el seguimiento y valorización de resultados de investigación hasta la realización de las gestiones pertinentes para la protección y transferencia de este conocimiento hacia el sector público y privado. En paralelo, apoya la incubación y aceleración de emprendimiento de base tecnológica, lo que ha

171: Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)
172: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

permitido la formación de diferentes empresas por parte de estudiantes de la UC Temuco desde el 2015. Estos elementos, desde una visión estratégica, se basan en el diseño e implementación de acciones efectivas para el fortalecimiento de una cultura organizacional que promueva la innovación y emprendimientos como valores institucionales.

Mesa Interempresarial: La Vicerrectoría de Investigación y Posgrado articula directamente con la Mesa Interempresarial, cuya orgánica tiene por objetivos: (a) Levantar demandas regionales de I+D+i y apoyar el desarrollo de proyectos estratégicos, para la innovación, la transferencia de tecnología y el conocimiento generados en la universidad; (b) Coordinar los intereses de formación profesional con los requerimientos productivos del territorio y desarrollar actividades de capacitación para sus socios; y (c) Proponer a la comunidad regional, iniciativas y lineamientos estratégicos que faciliten la competitividad y crecimiento económico de La Araucanía.

La Mesa Interempresarial, constituida desde el año 2016, está conformada principalmente por representantes de las asociaciones gremiales, cámaras de comercio y empresas de la región de La Araucanía. Esta Mesa constituye una ventana de interacción y apertura a través de la cual la Universidad difunde y posiciona los avances científicos desarrollados en la esfera local, regional y nacional. Asimismo, le ofrece la oportunidad de fortalecer la relación entre el Sector Productivo, la Academia y Gremios de La Araucanía para impulsar el desarrollo regional, generando una vinculación efectiva entre la Universidad y la empresa, superando las distancias y desconocimiento sobre lo que se realiza entre ambos sectores, de forma que el trabajo investigativo de la Institución, tenga impacto regional real y acorde a las necesidades del sector socio-productivo.

Los socios de la Mesa Interempresarial son:

- Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de Temuco A.G.
- Compañías Cervecerías Unidas S.A. (planta CCU-Vilcún)
- Corporación Chilena de la Madera (Región de La Araucanía)
- Empresas Rosen
- Empresas Gorbea
- Sociedad de Fomento Agrícola de Temuco
- Constructora ICECO
- Forestal Santa Elena
- Cámara de Comercio, Turismo, Servicio e Industria Mapuche de La Araucanía A.G.
- Hotelga Araucanía A.G.
- Cámara Chilena de la Construcción
- Aproleche Araucanía A.G.
- ANASAC
- ARCHI Regional
- Empresas UCT
- Cooperativa de Mujeres Mapuche Folil Araucanía

Núcleos de Investigación: Conformados por académicos adscritos a la opción investigación y que tienen una trayectoria individualmente demostrable en el desarrollo de un área de investigación claramente definida. El equipo proyecta la investigación científico tecnológica, de artes o humanidades de alto impacto, fomentando la incorporación de nuevos investigadores y la formación de capital humano avanzado, para articular proyectos de investigación de carácter prioritario, organizados alrededor de una problemática interdisciplinaria y estratégica para la universidad.

Comité de Ética de la Investigación: Está adscrito administrativamente a la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, y otorga su apoyo a todas las unidades que lo requieran. Su misión principal es proteger los derechos, la seguridad, y el bienestar de los sujetos de investigación y velar que las investigaciones propuestas se ajusten tanto a los estándares éticos nacionales como internacionales, en concordancia con los lineamientos propios de la institución. El comité resguarda los estándares éticos de las investigaciones que involucren la participación de seres humanos y/ o animales, tanto de las áreas de las ciencias físico-químicas y naturales, como también en las ciencias sociales. El Comité de Ética de la Investigación de la UC Temuco se encuentra acreditado por el Ministerio de Salud por un plazo de tres años.[173]

Estructura de las Facultades

Como se mencionó en el apartado Organización y Estructura Institucional del capítulo correspondiente al Área de Gestión Institucional, uno de los principales cambios que ha enfrentado la Universidad en su estructura provino de la actualización de la estructura de las Facultades, derivado de un proceso de evaluación institucional, que involucró el trabajo de una comisión del Honorable Consejo Superior y posteriormente una propuesta desarrollada desde Rectoría.

Sintetizando el eje de la actualización de las Facultades, con foco en aquellos aspectos significativos para la investigación, se pueden mencionar las siguientes decisiones:

1. Las Facultades se organizan en torno a Departamentos, buscando promover un hábitat disciplinario que permita estructurar la actividad académica.

173: Resolución 7872. Secretaría Regional Ministerial de Salud Región de La Araucanía (Ver Anexo 92)

2. Se elimina la duplicidad y simetría entre directores de unidades académicas (Departamentos) y Directores de Carreras, los que ahora se convierten en Jefes de Carrera, bajo la dependencia del Director de Departamento.

3. Los programas de posgrado pasan a depender de los Departamentos disciplinarios y los núcleos de investigación dependen académica y administrativamente de las Facultades.

4. Se fortalece la autonomía de las Facultades para crear Centros, Laboratorios, Observatorios u otras unidades funcionales, bajo la formalización de su Consejo de Facultad.

Estas modificaciones, implementadas a partir de 2018, tardaron dos años en aprobarse, después de diferentes instancias técnicas de trabajo y de un proceso de discusión con los Decanos.

Con la actual estructura de Facultades se pretende superar las debilidades establecidas en los diagnósticos institucionales y en la acreditación anterior, que indicaban que la organización anterior favorecía fundamentalmente el desarrollo de la docencia, más no así los requerimientos para fortalecer la investigación y el posgrado.

Evaluación de la Estructura

La creación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado ha sido una decisión estratégica de la institución orientada a posicionar los lineamientos, directrices e instrumentos para el desarrollo de la investigación en el ápice estratégico institucional, de modo de enfrentar la nueva etapa de desarrollo del área con una orgánica más robusta y con mayores capacidades institucionales. La incidencia de la reciente Vicerrectoría en el potenciamiento del quehacer institucional en el área, fue valorado positivamente por un 84% de la comunidad académica encuestada, un 8% se muestra neutral, y un 8% en desacuerdo. Además, se observa que un 75% de los académicos valora positivamente las direcciones de la Vicerrectoría y un 57% reconoce positivamente las calificaciones y/o competencias de quienes ocupan cargos directivos en el ámbito de la investigación.

La instalación de la Vicerrectoría no se ha dado en términos disruptivos, sino más bien, ha avanzado sobre la plataforma de desarrollo definido por la Vicerrectoría Académica, que alojaba las funciones de investigación, innovación y posgrado con anterioridad. Esto queda de manifiesto en la estabilidad de los lineamientos institucionales para la promoción y desarrollo del área. La estrategia de núcleos y convenios de desempeños para el refuerzo focalizado han sido políticas que han trascendido a los cambios en el gobierno del área.

Los servicios de soporte técnico y acompañamiento en la postulación a proyectos cuentan con una trayectoria importante, que los ha posicionado como mecanismos para el aseguramiento de la calidad del trabajo en investigación y una herramienta muy valorada por parte de la comunidad de investigadores. En este mismo sentido, la creación de la Unidad de Cienciometría viene a reforzar un área considerada débil en el proceso de acreditación anterior, en torno al procesamiento de información para la gestión de la investigación.

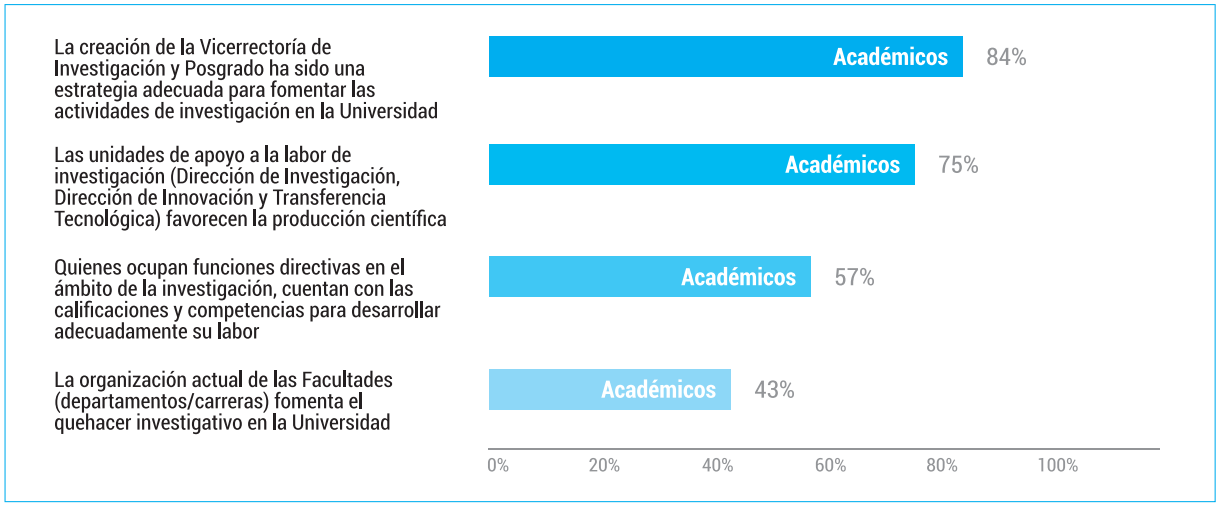
Parte importante del reforzamiento del área, fue la institucionalización de las instancias asesoras para lss distintas direcciones en el ámbito de la investigación y el posgrado, que conectan el trabajo de la vicerrectoría con las necesidades de las unidades académicas y los investigadores, permitiendo contar con una retroalimentación permanente en la ejecución de sus políticas y mecanismos. Especial consideración en el ámbito de la investigación tiene la vinculación con la Mesa Interempresarial, que posibilita el encuentro entre el mundo académico y el socio-productivo, favoreciendo la sinergia en la colaboración mutua por aportar al desarrollo de una región como La Araucanía, que presenta brechas en todos los indicadores económicos y de desarrollo humano.

Los cambios realizados en las Facultades estuvieron marcados por la necesidad de avanzar en una estructura y gobierno académico organizado en torno al desarrollo de las disciplinas y el diálogo interdisciplinar, que permitieran sustentar esta nueva etapa de desarrollo de la investigación desde las diversas unidades académicas de la universidad. El proceso de reestructuración organizacional de las facultades y su capacidad de fortalecimiento de la investigación fue valorado positivamente por el 43% de la comunidad académica, en tanto un 27% se mantiene neutral y un 29% se muestra en desacuerdo. La implementación de las modificaciones en la organización de las facultades por departamentos es reciente, de modo que puede ser aun prematuro realizar apreciaciones concluyentes sobre el efecto de estos cambios en la dimensión investigación.

Un aspecto que resulta significativo en la evaluación del área, es la percepción existente entre quienes conforman la comunidad de investigadores sobre la necesidad de que las Vicerrectorías involucradas en las políticas académicas y de investigación desarrollen un trabajo en forma más articulada, percepción que puede derivarse de la reciente y progresiva instalación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, que ha ido

definiendo paulatinamente sus mecanismos y reglamentos de funcionamiento y que mantiene zonas de contacto en la gestión con las demás vicerrectorías.

Figura 96. Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional (Porcentaje de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Síntesis evaluativa

Estando comprometida en el Plan de Mejoramiento de la acreditación anterior, la creación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado demuestra la capacidad institucional de dar concreción a sus proyectos estratégicos en base a los diagnósticos institucionales. Asimismo, ha articulado el reforzamiento de la estructura central para la investigación con una reforma en la organización de las facultades orientada a dar mayor sustento disciplinario e interdisciplinario a la labor académica, lo que le otorga organicidad a las decisiones institucionales en torno a la investigación.

La Vicerrectoría ha entregado dinamismo a las gestiones relacionadas a la investigación y ha permitido que se canalicen a través de ella requerimientos propios de la comunidad de académicos que hace investigación y, a la vez, ha logrado transmitir a la comunidad académica los desafíos institucionales en investigación. Los principios que orientan la labor de la Vicerrectoría son claros y apuntan a la actividad inherente del quehacer investigativo en la Universidad, así como la promoción de una cultura de investigación, para favorecer y estimular la producción intelectual y artística de todos los académicos de la UC Temuco, respondiendo a estándares de calidad.

La Vicerrectoría integra un grupo de direcciones y de unidades asesoras como mecanismos para el aseguramiento de la calidad y consistencia de políticas e instrumentos en investigación y posgrado; la Unidad de Cienciometría viene a cumplir un rol esencial en el escenario actual de investigación, en tanto permite realizar análisis complejos y orientar a la Dirección de Investigación y académicos sobre las metas a seguir en el campo de la producción intelectual. La mesa interempresarial en particular promueve además la vinculación con el medio y entrega retroalimentación del operar de la institución en la Región.

Se presentan como oportunidad para el mejoramiento el fortalecer los canales de comunicación y articulación entre la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado y los distintos estamentos de la institución, así como el análisis de la coherencia entre las políticas institucionales y las normativas para el reconocimiento y apoyo a productos de investigación de reciente implementación. De igual manera, es una oportunidad de desarrollo el empoderamiento de las funciones de investigación de las facultades apoyadas por la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado.

RECURSOS INSTITUCIONALES PARA LA INVESTIGACIÓN

La decisión estratégica de la Universidad, de avanzar en el fortalecimiento de la investigación como función sustantiva de su quehacer académico, ha supuesto el incremento de las capacidades institucionales para dar soporte a las actividades de producción científica e intelectual, lo que ha sido incorporado como parte de los compromisos de la actual Vicerrectoría de Investigación y Posgrado.

En particular, la Dirección de Investigación y la Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica actúan como un soporte analítico, administrativo, financiero y técnico para el desarrollo de proyectos de las unidades académicas. La Dirección de Investigación entrega herramientas para la producción de manuscritos y un sistema de apoyo constante a sus investigadores para optimizar el tratamiento de sus publicaciones. En tanto, la Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica realiza las gestiones para valorizar, proteger y transferir los resultados de investigación hacia el sector público y privado, así como también, las gestiones para apoyar la incubación y aceleración de emprendimiento de base tecnológica.

Asimismo, se han incrementado las capacidades académicas para el desarrollo de la investigación en las diferentes Facultades y se ha realizado una inversión importante en la generación de instrumentos para el incentivo a la producción, tanto en volumen como en calidad.

En este apartado se revisan en detalle los mecanismos, instrumentos y recursos institucionales para el desarrollo del área.

Herramientas de soporte a la investigación

Las herramientas de apoyo institucional se organizan en dos grandes bloques: a) Apoyo en los procesos de formulación y presentación de proyectos, b) Gestión y apoyos para la producción de material científico.

Línea de proyectos internos

El apoyo a la formulación de proyectos, tanto internos como externos, cuenta con medidas de asistencia y financiamiento para promover iniciativas de investigación las que se han implementado desde el año 2001 y que hoy se encuentran establecidas como normas y procedimientos para presentación de proyectos científicos, tecnológicos y de desarrollo.[174]

Los proyectos internos y mecanismos de apoyo se enmarcan en el objetivo institucional de impulsar y apoyar los procesos de producción intelectual y creación artística, en sintonía con el entorno social, productivo y cultural; y las iniciativas de las unidades académicas que busquen fortalecer el desarrollo de la investigación. De esta manera, a partir del 2017 los proyectos internos han sido reorientados para ofrecer un mejor abanico de apoyo para el desarrollo en investigación, al tiempo que orienta las líneas de investigación en las que se pretende proyectar la UC Temuco.

Históricamente se han levantado distintas líneas de financiamiento con distintos objetivos:

174: Decreto de Rectoría 29/10 (Ver Anexo 93)

- Primera Publicación: Incentivar la productividad científica entre académicos que por primera vez publiquen un artículo científico, o entre quienes no hayan publicado desde el año 2013 inclusive y deseen reactivar su actividad relacionada a la publicación de artículos.

- Investigadores Emergentes: Sumar nuevas capacidades para la investigación básica y/o aplicada, promover el incremento de las publicaciones científicas y apoyar a investigadores en etapa inicial que se perfilen como futuros postulantes a proyectos prioritarios.

- Programas de investigación: Potenciar y fortalecer el trabajo de equipos o grupos de investigación al interior de la Universidad, que tengan una trayectoria en el desarrollo de un área de investigación claramente definida, se proyecten como equipos de investigación productivos, interdisciplinarios y que fomenten la participación de nuevos investigadores.

- Pro-FONDECYT: Instalar capacidades para la investigación básica y/o aplicada, promover el incremento de publicaciones científicas y robustecer futuras postulaciones a proyectos prioritarios.

- Creación Artística: Fomentar la creación en todas las disciplinas artísticas presentes en la Universidad. Esta línea fue descontinuada el 2015, sin embargo en la actualidad, ante el nuevo cambio de estructura, el decanato de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño en conjunto con la Dirección de Investigación, se encuentran trabajando en la reformulación de la línea de modo que pueda responder a las necesidades del área y ser implementada en el año 2019.

- Apoyo a la asistencia a eventos científicos: Esta línea de proyectos co-financió hasta el 2015 la participación de investigadores de la UC Temuco, en calidad de expositores en modalidad oral, en congresos y simposios de relevancia nacional o internacional. Si bien esta línea se descontinuó, en la actualidad las unidades académicas apoyan estas actividades, y la Dirección de Investigación permite adelantar el incentivo a la producción en investigación (FIPAI) a publicaciones que se deriven de los resultados presentados en congresos.

- Regular: Promover la continuidad de proyectos de investigación básica y/o aplicada, promover el incremento de publicaciones científicas y robustecer la postulación de académicos de alta productividad a proyectos prioritarios.

- Edición de Libros: Desde el 2017, como apoyo al área de las artes y ciencias sociales y se ha mantenido ininterrumpidamente hasta la fecha. Busca difundir en la sociedad las actividades de investigación y reflexión desarrolladas en la Universidad.

- Continuidad: Desde el 2018, para promover la continuidad de proyectos de investigación básica y/o aplicada, de académicos de reconocida trayectoria como directores de proyectos prioritarios, que hayan generado un impacto demostrable en la comunidad universitaria y un ambiente propicio para la formación de capital humano avanzado en investigación y establecimiento de redes productivas para el intercambio del conocimiento.

- Invitación a expertos extranjeros (2017-2018): Fomentar las capacidades en investigación de la institución mediante el apoyo financiero para la visita de expertos de reconocida trayectoria, que sean un referente en su área de estudio y promover la productividad científica en conjunto.

El año 2015, las líneas concursables estuvieron dirigidas a satisfacer necesidades de académicos con requerimientos diferentes dada la naturaleza de su disciplina. Las líneas abiertas fueron Pro-FONDECYT, Creación artística, Grupos de Investigación y Apoyo a Asistencia a Eventos Científicos con un monto total de $ 37.958.102 millones, con 21 proyectos adjudicados.

Desde el año 2016, el concurso interno estuvo dirigido al aumento de la productividad de académicos con temas de investigación en desarrollo. Las líneas propuestas financiaron a investigadores jóvenes con grado de doctor obtenido en no más de 5 años al 2015, con habilidades demostradas en investigación que los hacían candidatos potenciales para la adjudicación de FONDECYT iniciación.

En el año 2017, la Dirección de Investigación se propuso ampliar las líneas concursables para abarcar a la mayor parte de la comunidad académica, con miras a una nueva acreditación en el área. En ese escenario, y en un esfuerzo significativo en términos económicos y administrativos, se levantaron ocho líneas de concurso, abarcando desde académicos sin publicaciones (Línea primera publicación) hasta académicos que lideraran programas de investigación, con reconocida trayectoria. En este año se financiaron 34 iniciativas por un monto de $43.000.000.

Los proyectos internos han sido bien valorados dentro de los académicos. Un 62% de los académicos investigadores consultados en las encuestas de

autoevaluación[175] valoró positivamente la contribución de este instrumento en la producción científica de la institución, lo que es refrendado en la jornada de autoevaluación[176], donde se destaca que "Existe diversificación y aumento de los recursos para el financiamiento interno de la investigación en la universidad."

Apoyo a postulación a fuentes de financiamiento externo

En lo que respecta a proyectos con financiamiento externo, los gestores de investigación realizan las tareas de retroalimentar perfiles y avances de la formulación de proyectos, colaborando en las etapas críticas de la formulación y coherencia interna del proyecto (resumen, hipótesis, objetivos, resultados esperados, actividades, plan de trabajo, etc.) y evidenciar los avances de los antecedentes de elegibilidad a través de lista de chequeo. Además, los gestores apoyan, la elaboración del presupuesto y plan de trabajo de los proyectos. En caso de requerirse, también se asesora al investigador en la utilización de plataformas informáticas de postulación según la particularidad de la fuente de financiamiento. El objetivo es arribar a una presentación exitosa de proyectos formulados de acuerdo a metodología científica y formato exigido por la fuente de financiamiento. En este sentido, un 67% de la comunidad académica valora positivamente las acciones de apoyo y un 76% se manifiesta a favor de los mecanismos para entrega información pertinente sobre fondos concursables.

Gestión y apoyo para la producción de material científico

La Dirección de Investigación ha venido desarrollado una serie actividades dirigidas a fomentar el quehacer productivo en investigación, cautelando que tanto los académicos-investigadores seniors como aquellos en formación inicial, se sientan apoyados. Así, se establecieron distintos formatos de apoyo para la publicación en revistas científicas, tales como: apoyos directos en la redacción de manuscritos, con talleres de Redacción de Manuscritos Científicos y asesorías personalizadas; asesoría estadística; financiamiento de traducciones; y pago de derechos de publicación de artículos aceptados (APC). A nivel de percepción de apoyo a las publicaciones, el 55% de los investigadores reconoce de forma positiva las acciones emprendidas en esta materia y un 28% está en desacuerdo con el apoyo brindado. Es importante señalar que estos apoyos extra a la investigación son de reciente implementación, lo que puede implicar un desconocimiento en la comunidad académica.

Talleres de redacción de manuscritos científicos

El taller de redacción es una de las herramientas más utilizadas por las universidades como parte de las estrategias para aumentar la productividad científica. En el período 2005-2014, la entonces Dirección General de Investigación y Posgrado desarrolló las primeras tres versiones de Talleres de Redacción de Manuscritos, contando con la certificación del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. Estos talleres tuvieron como objetivo enseñar técnicas básicas de escritura a académicos/as sin experiencia. El porcentaje de cumplimiento del requisito de enviar un manuscrito fue bajo, con un retorno menor al 30%.

En base a los resultados anteriores, el 2017 se reevaluó la modalidad de enseñanza y se apostó por realizar nuevos talleres de corta duración, con metas de retorno más cortas, pues los participantes debían enviar su manuscrito en un plazo máximo de 6 meses a revistas WoS/Scopus. Además, los talleres se diseñaron para ser impartidos a académicos principiantes agrupados por disciplinas, lo que permitió contar con ejemplos y tareas específicas a sus intereses. Adicionalmente, se hizo un seguimiento mensual a cada participante, al cual se le ofreció asesoría personalizada si lo requería. Bajo esta modalidad, entre el 2017 y el 2018 se han realizado 3 talleres en los que han participado entre 13 a 16 personas en cada uno. Las medidas adoptadas permitieron elevar la tasa de éxito en torno al 70% de manuscritos enviados por taller, en relación a los resultados de los talleres realizados en el periodo de acreditación anterior.

Asesorías personalizadas para la redacción de artículos científicos

La asesoría consiste en el apoyo a los investigadores de parte del profesional de la Dirección, en el desarrollo de manuscritos científicos, anticipando los desafíos y barreras de publicación. El procedimiento de asesoría comienza con una evaluación primaria en la que se revisan la consistencia y coherencia del manuscrito y sigue con indicaciones precisas de redacción, gramática y estructura de un manuscrito científico, así como sugerencias sobre la inclusión de bibliografía apropiada. La asesoría se mantiene constante con reuniones periódicas y trabajo en conjunto hasta el envío del manuscrito. Aquí se incluye la elección de la revista más apropiada a la disciplina y tema del trabajo, tomando en consideración también otros factores propios de la revista como el impacto y la velocidad de publicación. La asesoría termina cuando el manuscrito ha sido publicado, lo que implica el apoyo en la corrección del mismo si es requerido por la editorial, o su adecuación para el envío a otra revista, en caso de ser rechazado.

175: Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)
176: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

Debido al apoyo que este servicio presta a académicos con poca experiencia en publicación, su demanda aumentó de manera considerable el año 2017, lo que implicó buscar nuevas formas de responder a este requerimiento. Es así como a mediados del 2017 se gestionó la contratación contra producto de dos personas externas, denominadas Gestores Externos, que prestan apoyo a la unidad de publicaciones de la Dirección. Así, el equipo de asesores para la producción de manuscrito ahora está conformado por tres personas. La modalidad utilizada es el trabajo en línea, combinado con reuniones periódicas para discutir los avances de los manuscritos. Si bien es cierto esta modalidad aún no cumple un año desde su implementación, su puesta en marcha ya ha generado un envío efectivo de 10 manuscritos a publicación durante los primeros 7 meses. Los manuscritos fueron enviados por académicos que nunca antes habían publicado en revistas indexadas, dos de ellos ya recibieron la aceptación para publicar por parte de la revista.

Financiamiento directo a la productividad científica

Desde la Dirección de Investigación, a partir de agosto del 2017, se crearon los siguientes apoyos financieros: a) análisis de datos estadísticos, b) traducción de manuscritos, y c) un incentivo extra a la productividad.

a) Análisis de datos. La elaboración de manuscritos es apoyada a través de Profesionales de la Institución o externos que prestan servicios de análisis de datos.

b) Traducción de manuscritos: Apoyo que financia las traducciones destinadas a revistas anglosajonas principalmente, indexadas en WoS, Scopus o para los resúmenes en el caso de publicaciones en español en revistas Scielo. Hasta el 2017, este apoyo se realizaba descontando el valor del servicio desde el incentivo por publicación; sin embargo, actualmente no se descuenta en caso de ser publicado, de modo que el académico recibe el 100% del incentivo correspondiente por resolución. Durante el período implementado se ha podido constatar que con este apoyo se estimuló la traducción de manuscritos y el envío de manuscritos a revistas anglosajonas de mayor impacto.

Sumado a lo anterior, existe la política de incentivar la productividad científica mediante un pago conocido como FIPAI (Fondo de Incentivo a la Producción Académica en Investigación).[177] El FIPAI ha sido implementado desde el año 2001 y desde el 2017 se genera un nuevo fondo desde Rectoría que permite entregar un 50% extra de incentivo a la productividad FIPAI por producto publicado por sobre lo comprometido en su convenio académico. Los resultados de esta estrategia aún están en evaluación, pero los mismos investigadores refieren que esto ha sido un incentivo para acelerar su productividad y reactivar la redacción de manuscritos que estaban en etapa de borrador.

En la siguiente tabla se pueden observar las acciones de apoyo a los académicos.

Tabla 105. Acciones de apoyo a académicos 2017

INSTRUMENTO	FONDO ADICIONAL	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS (SEP/2017 A LA FECHA)
Redacción de Artículos	$19.800.000	Se contrataron 2 Gestoras externas para el apoyo a publicaciones, quienes trabajan con hasta 5 publicaciones en forma simultánea, por $330.000 por cada publicación.	10 Publicaciones enviadas
Traducción de manuscritos con cargo a Fondo exclusivo	$3.600.000	Traducción con cargo a fondo adicional de hasta $180.000 por manuscrito con un máximo de $360.000 al mes	19 traducciones
Análisis de datos con cargo a Fondo exclusivo	$1.800.000	Análisis estadístico con cargo a fondo adicional de hasta $180.000 por manuscrito.	2 análisis
Talleres de redacción de artículos científicos.	$3.600.000	Talleres para hasta 12 personas, costo por taller $466.000.	3 Talleres realizados
Incentivo extra a la productividad (FIPAI) para publicaciones ISI en opción Investigación e WoS/Scopus en opción docencia.	$23.250.000	Pagar 50% más del FIPAI por cada publicación extra, por sobre lo exigido en el reglamento académico, se ha pagado un total de $7.307.752	26 FIPAI extra

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*

177: Resolución Vicerrectoría de Investigación y Posgrado 10/2018 (Ver Anexo 94)

Plataforma informática para la gestión de la información en investigación

La Universidad cuenta con un sistema que permite observar la productividad en investigación de cada académico. Este sistema informático recibe la productividad académica, de extensión e investigación de cada académico quien ingresa los productos realizados en el denominado Historial Académico. A través de este historial, es posible identificar los recursos humanos disponibles y permite conocer las áreas con mayor productividad, las áreas emergentes y aquellas que presentan menor número de actividades en docencia, extensión e investigación.

Hasta el 2017 la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado contó con una plataforma que permitía administrar FIPAI asociado a las publicaciones científicas; las actuales demandas en el campo de la investigación y su articulación con docencia, han hecho que esta plataforma sea reformulada a una de mayor complejidad y articulada con procesos académicos de la Vicerrectoría Académica.

Servicios de Biblioteca que apoyan la Investigación

El Sistema de Bibliotecas en la Universidad es considerado uno de los principales recursos de apoyo a la enseñanza, articulando capacidades humanas, tecnológicas y de gestión para asegurar un adecuado desarrollo de las actividades formativas. Se ha determinado que un 49% de los académicos encuestados reconoce que el Sistema de Bibliotecas de la institución garantiza el acceso suficiente a recursos bibliográficos físicos y digitales que permiten realizar investigación. Por contrapartida, un 27% se encuentra en total o parcial desacuerdo.[178]

La Biblioteca provee acceso a recursos virtuales especializados, los cuales prontamente estarán integrados mediante el descubridor Primo, herramienta que en un solo punto de búsqueda permitirá encontrar y obtener el total de materiales impresos y electrónicos, independientemente de su formato y ubicación y de acuerdo a una variedad de parámetros de búsqueda. Los estudiantes y académicos tendrán la posibilidad de guardar sus resultados de búsqueda, configurar sus preferencias, entre otros beneficios. En apoyo a la investigación, la Biblioteca ha ido incorporando paulatinamente servicios especializados, evolucionando desde un servicio centrado en la lectura y los contenidos, hacia un servicio centrado en los autores y sus publicaciones.

El Sistema de Bibliotecas entrega los siguientes accesos a recursos y servicios especializados:

- Bases de datos especializadas a texto completo de revistas y libros.
- Bases de datos especializadas referenciales.
- Acceso remoto a los recursos de información vía proxy.
- Herramientas WoS, Scopus, JCR, Incites
- Búsquedas bibliográficas y obtención de documentos.
- Préstamo Interbibliotecario (PIB) con las 26 universidades del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas.
- Acceso a espacios de estudio en jornada continua de lunes a sábado.

En paralelo, biblioteca desarrolla servicios de apoyo a la visibilidad de la producción académica:

- Publicación de artículos, libros, tesis en repositorio institucional.
- Difusión de repositorios institucionales en redes nacionales e internacionales .
- Gestión del catálogo institucional.
- En implementación: Gestión de perfil de investigador (ORCID, ResearcherID).

De igual forma, desarrolla cursos - en conjunto con la Dirección de Investigación - de formación en recursos especializados: bases de datos, gestores bibliográficos, normas de citación; así como formación en normas de citación y redacción de referencias bibliográficas y la gestión del Repositorio Digital académico de la UC Temuco.

El repositorio digital constituye un servicio de información en formato digital organizado en comunidades y colecciones que recupera, administra, preserva y difunde la producción del conocimiento científico, intelectual y artístico de la institución. El material del repositorio corresponde, entre otros, a libros, capítulos de libros, artículos de revistas, tesis, manuscritos, fotografías, y otros archivos en diversos formatos. Las cifras de uso se pueden observar en la Tabla 106.

178: Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

Tabla 106. Cifras de uso del repositorio institucional

REPOSITORIO INSTITUCIONAL	2014	2015	2016	2017
Cantidad de consultas	48059	42463	29112	35560

Fuente: *Dirección Sistema de Bibliotecas, Vicerrectoría Académica*

El Ranking Web de Repositorios del Mundo elaborado por el Laboratorio de Cibermetría del Consejo Superior de Informaciones Científicas (CSIC), en la edición correspondiente a febrero de 2017 señala que el Repositorio Académico UC Temuco ocupa el 7º lugar a nivel nacional. Los criterios que determina el ranking consideran el tamaño del repositorio, la visibilidad, la calidad de los archivos, los formatos de descarga disponibles y el número total de entradas a través de Google Scholar.

Tabla 107. Ranking Web de Repositorios – País

RANKING	WORD RANK	INSTITUTO	SIZE	VISIBILITY	FILES RICH	SCHOLAR
1	118	Repositorio Académico de la Universidad de Chile	86	284	235	95
2	618	Tesis Electrónica Universidad Austral de Chile	990	790	571	484
3	707	Universidad de Talca Repositorio Institucional	699	1029	674	404
4	947	Biblioteca Digital Universitaria Academia del Humanismo Cristiano	751	1262	699	729
5	1082	Repositorio Pontificia Universidad Católica de Chile	665	1301	800	1086
6	1202	Biblioteca Digital Instituto Nacional de Derechos Humanos	1733	966	709	1543
7	**1337**	**Repositorio Académico de la Universidad Católica de Temuco**	**1516**	**1376**	**1157**	**1338**
8	1431	Repositorio Digital CONICYT	1231	1901	1503	762
9	1548	Repositorios Institucional Académico de la Universidad Andrés Bello	1033	1770	1499	1428
10	1563	Repositorio de la Universidad de Concepción	947	1855	1776	1307
11	1946	Repositorio Institucional Universidad del Desarrollo	1390	2081	1903	1777
12	1964	Repositorio Universidad Católica de la Santísima Concepción	875	2232	1689	1449
13	2132	Repositorio Institucional Universidad Alberto Hurtado	1260	1888	1614	2045
14	2136	Gaia Antártica Repositorio Digital	1576	2232	1877	1871
15	2268	Repositorio Digital Universidad de Santiago	2249	2203	1832	2045

Fuente: *Ranking Web of Repositories*

En cuanto al uso durante el año en curso (2018), el balance es positivo ya que la cantidad de visitas únicas se incrementó en 24,64% comparado con el mismo período del año anterior.

En cuanto a las mejoras que tendrá el servicio, se encuentra en marcha el proyecto de rediseño de la interfaz gráfica, con un diseño que mejore la usabilidad y el acceso desde distintos dispositivos. En relación a los contenidos, el 2018, a partir de la suscripción a Incites, será posible disminuir el tiempo requerido en la incorporación de las publicaciones UC Temuco disponibles en la base de datos Web of Science, mediante una API y la extracción de la data.

Información y base de datos en Biblioteca

El Sistema, dependiente de la Vicerrectoría Académica, está integrado por 4 bibliotecas: Biblioteca Central y Biblioteca de Ciencias Jurídicas y Políticas, ubicadas en el Campus San Francisco; Biblioteca de Artes y Humanidades, ubicada en el Campus Menchaca Lira y Biblioteca del Campus San Juan Pablo II. El equipo está formado por una dotación de 7 profesionales, 23 asistentes y 1 administrativo.

La biblioteca ha venido incrementando sostenidamente la cantidad de ejemplares disponibles en su versión impresa y digital, pasando de una tasa de incremento respecto del año 2014 del 3,53% al 9,35% en el periodo 2015-2017.

Tabla 108. Recursos de información impresos y digitales

RECURSOS DE INFORMACIÓN SOPORTE PAPEL	2014	2015	2016	2017
Cantidad de títulos	40431	42096	33939	34473
Cantidad de ejemplares	74360	76983	79130	81313
% Incremento ejemplares respecto a 2014		3,53	6,41	9,35
RECURSOS DE INFORMACIÓN SOPORTE DIGITAL	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Títulos de revistas electrónicas suscritos	7692	8267	11322	dato en proceso
N° de bases de especializadas suscritas	12	12	13	15
Títulos de libros electrónicos suscritos		706	79979	84902

Fuente: *Dirección Sistema de Bibliotecas, Vicerrectoría Académica*

Se destaca la implementación del acceso remoto (proxy), lo que permitió el aumento de las consultas remotas en el 2017 en 459% respecto al 2015, año de la puesta en marcha del servicio. A partir de junio de 2017 se suscribe Incites como herramienta de apoyo para la investigación en la Dirección de Investigación, la Dirección de Sistema de Bibliotecas y la Dirección General de Gestión Institucional.

Tabla 109. Consultas a bases de datos de la Biblioteca Electrónica de Información Científica

BASES DE DATOS	2014	2015	2016	2017
Annual Reviews	289	334	390	187
Oxford Journals	3203	3114	4721	6234
Science Direct	49862	48500	59872	85840
SpringerLink	2473	2136	2707	3124
Wiley Online	7110	3770	4002	4946
Nature	372	282	357	526
ACS	315	303	434	524
SciMagazine	157	218	269	368
Total	**63781**	**58657**	**72752**	**101749**

Fuente: *Dirección Sistema de Bibliotecas, Vicerrectoría Académica*

Tabla 110. Consultas a bases de datos referenciales.

BASE DE DATOS	2014	2015	2016	2017
Web of Science	867	1575	7516	14012
Journal Citacion Report	s/i	1453	1903	1470
Scopus	8141	5784	11177	10571

Fuente: *Dirección Sistema de Bibliotecas, Vicerrectoría Académica*

Recursos humanos y financieros

Recursos humanos

En este apartado se analizarán los recursos humanos asociados a la investigación, desde los elementos básicos de contabilización unitaria (head-counting) de cada académico según su grado académico (Doctor o Magister), Jornada Completa Equivalente (JCE) como unidad de medida que corresponde a un equivalente de un académico contratado por 44 horas a la semana. El análisis descriptivo dará paso a la comparación con universidades acreditadas en el segundo tramo de clasificación de la CNA, vale decir con una acreditación de 4 o 5 años y que cuentan con el área de investigación acreditada, cual es el caso de la UC Temuco. Esto último, con el fin de ofrecer un marco de referencia para valorar el desarrollo del área en este periodo.

Posteriormente se analiza la distribución interna de los datos, según opción académica, Facultad y productividad. En esta sección se trabajará con datos recopilados desde el Servicio de Información de Educación Superior (SIES), del Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC), así como información extraída del Informe de la Agrupación de Universidades Regionales y bases internas confeccionadas por la Unidad de Cienciometría.

Es importante indicar que la información sobre académicos contenida en las bases del SIES varía respecto de lo informado cada año por parte de las instituciones, dado que, como parte de los procedimientos establecidos en la validación de la información recibida, SIES realiza un contraste a nivel de sistema entre todas las bases de datos recibidas, a través de una contabilización de académicos única, completando la información con el grado académico más alto informado por las instituciones. Vale decir, si una universidad envía en la base de datos un académico con grado de magíster, cuyo RUT se encuentra en la base de datos de otra institución informado como doctor, este último grado será el asignado para todo el sistema.

Académicos con grado de Doctor

La Universidad en el periodo de acreditación previo (2014) contaba con 119 académicos con grado de Doctor; situación que cambió al 2017 en que la Institución incrementó en un 39% sus contrataciones académicas con este grado, contando hoy con 165 Doctores.

Tabla 111. Comparación número doctores UC Temuco

2013	2014	2015	2016	2017	INCREMENTO PERIODO (%) 2009-2013	INCREMENTO (N) 2009-2013	INCREMENTO PERIODO (%) 2014-2017	INCREMENTO (N) 2014-2017
92	119	138	160	165	70%	38	39%	46

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (Información basada en valores publicados por SIES)*

La información presentada deja de manifiesto el continuo y progresivo aumento en la contratación de académicos con doctorado. En promedio, la UC Temuco aumentó en un 14,9% anualmente la contratación de doctores, en el período transcurrido entre los años 2009 y 2013, lo que se tradujo en incremento del periodo del 70% con 38 doctores contratados, el incremento promedio anual fue de un 11,6% para el periodo 2014-2017, el incremento total de un 39% con lo que significó un número de 46 doctores contratados.

Al comparar el incremento proporcional de aumento de contratación de académicos con grado de Doctor, con las universidades acreditadas en investigación por 4 años y por 5 años, es posible observar que la UC Temuco es la que mayor incremento ha tenido en la contratación de doctores con un 38,7%.

Tabla 112. Comparación de aumento Nº Doctor periodo 2014-2017, instituciones acreditadas por 4 años

UNIVERSIDAD	2014	2015	2016	2017	INCREMENTO EN PERIODO 2014-2017 (%)
U. de la Serena	108	109	111	132	22,2
U. Autónoma de Chile	172	148	170	202	17,4
U. Católica de Temuco	**119**	**138**	**160**	**165**	**38,7**
U. de Magallanes	55	63	65	69	25,5

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (Información basada en valores publicados por SIES)*

En la tabla anterior es posible reconocer una diferencia de 13 puntos porcentuales de distancia con la universidad que le sigue en incremento en el periodo. Al analizar el incremento comparativo con las universidades acreditadas por 5 años, la UC Temuco se sitúa en primer lugar, manteniendo una leve distancia de la Universidad de la Frontera por 1,6 puntos porcentuales.

Tabla 113. Comparación de aumento Nº Doctor periodo 2014-2017, instituciones acreditadas por 5 años

UNIVERSIDADES	2014	2015	2016	2017	INCREMENTO EN PERIODO 2014-2017 (%)
U. Adolfo Ibáñez	251	289	307	296	17,9
U. Alberto Hurtado	176	217	204	195	10,8
U. Católica de Temuco	**119**	**138**	**160**	**165**	**38,7**
U. de la Frontera	175	205	211	240	37,1
U. de los Andes	241	235	244	266	10,4
U. de Talca	239	249	251	263	10
U. de Tarapacá	110	114	121	132	20
U. de Valparaíso	249	256	283	294	18,1
U. del Bío-Bío	182	205	216	242	33
U. Diego Portales	290	312	317	306	5,5
U. del Desarrollo	133	169	193	181	36
U. Andrés Bello	455	464	537	593	30,3
U. de Antofagasta	128	138	132	145	13,3

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (Información basada en valores publicados por SIES)*

El escenario descrito para la contratación de doctores, se mantiene al estimar las jornadas completas equivalentes para las universidades de ambos grupos, con un 37,9% de incremento en contrataciones de JCE de doctores, ubicándose como la Universidad con mayor aumento en el periodo entre las universidades acreditadas con investigación por 4 años.

Tabla 114. JCE grado doctor periodo 2014-2017, Universidades acreditadas por 4 años

UNIVERSIDADES	2014	2015	2016	2017	INCREMENTO EN PERIODO 2014-2017 (%)
U. de la Serena	95,4	98,3	102,3	122,7	28,6
U. Autónoma de Chile	118,4	99,5	113,6	126,3	6,7
U. Católica de Temuco	**108,4**	**121,2**	**141,5**	**149,6**	**37,9**
U. de Magallanes	51,7	56,1	55,6	60,6	17,2

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (Información basada en valores publicados por SIES)*

Al compararse con las Universidades acreditadas en investigación por 5 años, es interesante el considerar la contabilización unitaria de JCE, donde la Institución mantiene -al inicio- números comparables con la Universidad de Tarapacá, o la Universidad Alberto Hurtado, ubicándose dentro de las universidades con mayor incremento en el periodo, siendo solo superada por la Universidad Andrés Bello.

Tabla 115. JCE grado doctor periodo 2014-2017, Universidades acreditadas por 5 años

UNIVERSIDADES	2014	2015	2016	2017	INCREMENTO EN PERIODO 2014-2017 (%)
U. Adolfo Ibáñez	167,0	191,9	197,3	230,2	37,8
U. Alberto Hurtado	87,1	97,6	102,0	111,0	27,4
U. Andrés Bello	285,6	309,7	344,0	414,3	45,1
U. Católica de Temuco	**108,4**	**121,2**	**141,5**	**149,6**	**37,9**
U. de la Frontera	150,8	181,1	185,0	208,0	37,9
U. de los Andes	126,4	130,3	146,7	158,8	25,6
U. de Talca	197,8	209,7	219,5	228,6	15,6
U. de Tarapacá	107,2	112,5	119,5	127,3	18,7
U. de Valparaíso	195,3	202,8	219,5	239,5	22,6
U del Bío-Bío	179,2	205,0	214,2	232,2	29,6
U Diego Portales	165,5	185,2	194,5	196,7	18,9
U. del Desarrollo	85,8	99,9	122,0	112,7	31,1
U. de Antofagasta	121,8	131,2	128,1	138,2	13,4

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (Información basada en valores publicados por SIES)*

Académicos con grado de magíster

Similar a lo ocurrido con el análisis de la dotación de doctores, la contratación de académicos con grado de magíster registra un aumento continuo en el período de estudio. En el periodo 2014-2017 la UC Temuco ha incrementado en un 12,6%, la contratación de docentes con grado de magíster. Este valor acotado se explica por la política de contratación que privilegia la contratación de doctores que den respuesta a la investigación en los ejes estratégicos, el posgrado y la docencia de pregrado.

Tabla 116. Comparación crecimiento en N° magíster UC Temuco

2013	2014	2015	2016	2017	INCREMENTO PERIODO (%) 2009-2013	INCREMENTO (N) 2009-2013 2014-2017	INCREMENTO PERIODO (%)	INCREMENTO (N) 2014-2017
222	286	253	294	322	41	65	12,6	36

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (Información basada en valores publicados por SIES)*

Esta tendencia se observa también en otras universidades de los grupos acreditados por 4 y 5 años, en que el incremento en la contratación de académicos con grado de magíster está muy por debajo del de doctores.

Tabla 117. Comparación de aumento Nº magíster periodo 2014-2017, instituciones acreditadas por 4 años

UNIVERSIDAD	2014	2015	2016	2017	INCREMENTO EN PERIODO 2014-2017 (%)
U. Autónoma de Chile	806	842	926	1063	31,9
U. Católica de Temuco	**286**	**253**	**294**	**322**	**12,6**
U. de Magallanes	81	78	94	95	17,3
U. de la Serena	143	127	162	148	3,5

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (Información basada en valores publicados por SIES)*

Tabla 118. Comparación de aumento Nº magíster periodo 2014-2017, instituciones acreditadas por 5 años

UNIVERSIDAD	2014	2015	2016	2017	INCREMENTO EN PERIODO 2014-2017 (%)
U. Adolfo Ibáñez	360	424	445	398	10,6
U. Alberto Hurtado	325	345	364	346	6,5
U. Andrés Bello	1630	1563	1857	1984	21,7
U. Católica de Temuco	**286**	**253**	**294**	**322**	**12,6**
U. de la Frontera	171	142	139	132	-22,8
U. de los Andes	507	531	505	513	1,2
U. de Talca	302	331	341	347	14,9
U. de Tarapacá	241	236	226	233	-3,3
U. de Valparaíso	525	497	557	529	0,8
U. del Bío-Bío	257	262	256	232	-9,7
U. Diego Portales	742	764	790	759	2,3
U. del Desarrollo	725	836	901	859	18,4
U. de Antofagasta	145	136	132	149	2,8

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (Información basada en valores publicados por SIES)*

Analizado ahora desde las JCE contratadas con el grado de magíster las cifras son similares a las mencionadas anteriormente, con un 13,6% de incremento para el periodo, presentándose en las demás universidades la misma tendencia de baja de incremento en comparación con la contratación de JCE de doctores.

Tabla 119. JCE grado magíster periodo 2014-2017, Universidades T2+I 4 años.

UNIVERSIDAD	2014	2015	2016	2017	INCREMENTO EN PERIODO (%)
U. Autónoma de Chile	358,9	387,5	431,0	466,1	29,9
U. Católica de Temuco	**171,2**	**165,0**	**176,4**	**194,4**	**13,6**
U. de Magallanes	61,3	62,3	68,1	71,3	16,3
U. de la Serena	88,5	82,5	102,2	96,8	9,4

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (Información basada en valores publicados por SIES)*

Tabla 120. JCE grado magíster periodo 2014-2017, Universidades T2+I 5 años

UNIVERSIDAD	2014	2015	2016	2017	INCREMENTO EN PERIODO (%)
U. Adolfo Ibáñez	144,8	153,2	99,8	159,5	10,1
U. Alberto Hurtado	82,8	66,7	79,6	77,0	-7,0
U. Andrés Bello	659,0	633,0	755,4	858,6	30,3
U. Católica de Temuco	**171,2**	**165,0**	**176,4**	**194,4**	**13,6**
U. de la Frontera	113,7	99,2	97,8	97,6	-14,2
U. de los Andes	117,9	139,8	136,9	142,0	20,4
U. de Talca	183,6	186,0	195,5	201,0	9,5
U. de Tarapacá	180,5	182,2	176,5	179,1	-0,8
U. de Valparaíso	311,6	305,3	336,3	330,7	6,1
U. del Bío-Bío	213,4	221,8	214,5	208,3	-2,4
U. Diego Portales	248,5	268,6	252,8	263,2	5,9
U. del Desarrollo	277,8	360,7	413,4	311,0	11,9
U. de Antofagasta	117,6	111,6	116,4	121,2	3,0

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (Información basada en valores publicados por SIES)*

Académicos según opción (Docencia/Investigación)

En la actualización de la reglamentación académica, recientemente aprobada en la universidad, se concretó un ajuste y armonización de los productos en docencia e investigación exigibles por opción y categoría académica, lo que finalmente quedó plasmado en el nuevo Reglamento del Académico de la Universidad Católica de Temuco[179]. Las opciones académicas son Docencia e Investigación, ninguna de éstas es excluyente de la anterior, y se distinguen en la exigencia diferenciada de indexación de las publicaciones y la cantidad de horas directas presenciales en docencia. Los académicos que han postulado a la opción investigación en forma voluntaria, se han incrementado en un 42% en relación al periodo de acreditación anterior, pasando de 52 a 74 entre el 2013 y 2017.

Tabla 121. Número total de docentes según modalidad de planta académica y área de desempeño, periodo 2014-2017

PLANTA ACADÉMICA Y ÁREA DE DESEMPEÑO	2013	2014	2015	2016	2017	INCREMENTO N (2013-2017)	INCREMENTO % (2013-2017)
DOCENCIA	**245**	**260**	**282**	**280**	**287**	**42**	**17%**
Adjunta	114	126	139	140	143	29	25%
Permanente	131	134	143	140	144	13	10%
INVESTIGACIÓN	**52**	**54**	**53**	**68**	**74**	**22**	**42%**
Permanente	51	47	53	60	74	23	45%
Total	**297**	**314**	**335**	**348**	**361**	**64**	**22%**

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (Información basada en datos Dirección de Procesos Académicos, Vicerrectoría Académica)*

179: Decreto Rectoría 104/2018 (Ver Anexo 39)

El optar por la opción investigación permite que el académico pueda destinar mayor tiempo a las actividades relacionadas con la investigación y producción de manuscritos. La inversión que la Universidad ha realizado en el periodo 2014-2017 para remplazar las horas de docencia que el académico opción investigación dejó de realizar fue de $736,6 millones.

Es fundamental destacar a los académicos adscritos a Convenios de Desempeño Individuales, los cuales comprometen el incremento significativo de su productividad científica o intelectual y reducen su carga horaria asignada a otras actividades docentes. Como se ha señalado, la implementación de Convenios de Desempeño, por parte de la Vicerrectoría Académica, constituye una situación de carácter excepcional, en base a productividad académica demostrada, previa propuesta e informe de la Dirección de Investigación y Decano respectivo. De modo que, adicionalmente a la planta académica con opción de investigación, 45 académicos se encuentran comprometidos con el incremento de su productividad científica, a partir de la implementación de dichos Convenios de Desempeño. Con todo, la UC Temuco cuenta, actualmente, con 119 académicos comprometidos en forma prioritaria con el desarrollo de la investigación y la producción científica.

Como se puede observar en la Tabla siguiente, la distribución de académicos con grado de Doctor en la opción investigación se incrementó en un 45% pasando de 44 a 64 académicos, mientras que la opción docencia se produjo un incremento del 41%, pasando de 63 a 89.

Tabla 122. Número e Incremento de académicos con grado de doctor por opción y planta.

OPCIÓN	PLANTA	2014	2015	2016	2017
DOCENCIA					
	Adjunta	14	20	14	11
	Permanente	49	69	72	78
INVESTIGACIÓN					
	Adjunta	6		7	
	Permanente	38	41	49	64
	Total doctores	**107**	**130**	**142**	**153**

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*
(Información basada en datos Dirección de Procesos Académicos, Vicerrectoría Académica)

Con respecto a los académicos con grado de magíster, el incremento total de académicos con grado de magíster fue de un 24,4% pasando de 119 a 148. Al analizar a los académicos por opción se puede apreciar que el 93% pertenece a la opción docencia con 138 académicos el año 2017, lo cual se debe a que la contratación de profesionales con grado de magíster ha estado asociada fundamentalmente a la realización de labores de docencia.

Tabla 123. Número e Incremento de académicos con grado de magíster por opción y planta

OPCIÓN	PLANTA	2014	2015	2016	2017	INCREMENTO (%)
DOCENCIA						
	Adjunta	51	64	74	86	
	Permanente	59	52	53	52	
INVESTIGACIÓN						
	Permanente	9	12	11	10	
	Total magíster	**119**	**128**	**138**	**148**	**24,4**

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*
(Información basada en datos Dirección de Procesos Académicos, Vicerrectoría Académica)

La distribución de académicos según opción, necesita entonces ser contrastada con la productividad de artículos científicos. Como se puede observar en la Tabla 124 los académicos con opción investigación publican sobre el 50% de los artículos en WoS y Scopus, presentando una tasa de incremento en publicaciones en el periodo 2014-2017 de un 76,5% y de 80,9% respectivamente. La distribución porcentual de publicaciones en ambas indexaciones se mantiene en el periodo tanto para la opción decencia como para la de investigación.

Tabla 124. Distribución porcentual publicaciones WoS y Scopus por opción académica

INDEXACIÓN	OPCIÓN	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)	2017 (%)	% DE INCREMENTO N PUBLICACIONES (2014-2017)
WoS						
	Docencia	41,3	41,4	40,6	38,1	54,2
	Investigación	58,6	46,3	61,4	61,8	76,5
Scopus						
	Docencia	42,6	54,5	39,3	32	17,1
	Investigación	57,3	45,4	60,6	67,9	80,9

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (Información basada en datos Dirección de Procesos Académicos, Vicerrectoría Académica)*

Además de la realización del número o porcentaje de publicaciones total por opción académica, es importante contrastarlas con el número de académicos por opción, de esta forma, es posible apreciar el aporte a la producción de manuscritos al considerar la proporción de académicos en opción investigación en relación a los que han mantenido la opción docencia. Entre el 2014 y 2017, los académicos opción investigación contribuyen en promedio para el periodo con 0,72 artículos WoS por académico y 0,91 Scopus, mientras que los académicos opción docencia aportan con aproximadamente 0,1 artículos WoS y 0,14 Scopus por académico.

Se puede observar también que la opción docencia mantiene una tendencia en publicaciones Wos y Scopus durante el periodo de evaluación. En el caso de la opción investigación se observa un aumento en la tasa de publicaciones WoS, en donde se aumenta de 0,63 a 0,81 publicaciones por académico y un aumento significativo en publicaciones Scopus, pasando de 0,87 a 1,15 publicaciones por académico.

Figura 97. Tasa de publicación WoS (2014-2017)

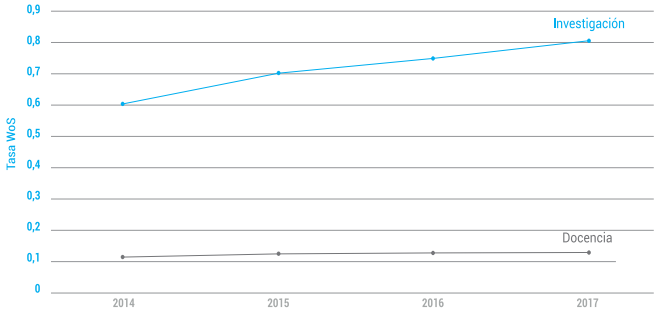
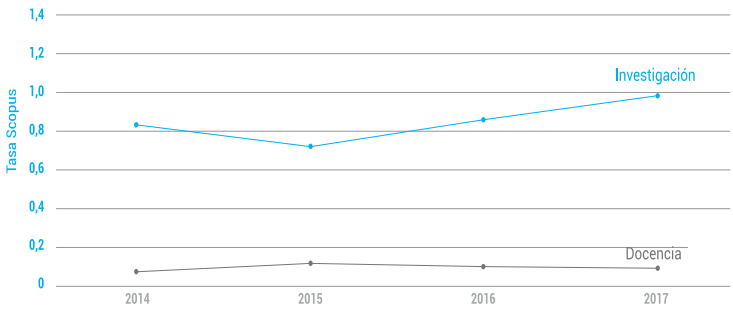


Figura 98. Tasa de publicación SCOPUS (2014-2017)



Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*

Académicos por Facultad

Las Facultades[180] con más académicos en la opción investigación son las de Ciencias Sociales, Ingeniería y Recursos Naturales, las que además poseen un mayor número de publicaciones en todas las indexaciones. Con respecto al aumento de docentes en la opción investigación, las Facultades de Ciencias Jurídicas y Educación tuvieron un incremento de 100% o más, lo que se ve reflejado en el caso de la Facultad de Educación, en el incremento de 3 a 15 publicaciones WoS y de 10 a 25 Scopus en el periodo. Las Facultades de Ciencias Sociales, Educación e Ingeniería, son las que tuvieron mayores incrementos en el periodo, con un aumento de 325%, 400% y 122% en WoS; 200%, 150% y 288% en Scopus y 433% y 92% en Scielo, en esta última, la Facultad de Ingeniería no tuvo incremento.

Tabla 125. Porcentaje de distribución y su productividad asociada

FACULTAD	Nº ACADÉMICOS EN OPCIÓN DE INVESTIGACIÓN			Nº DE ACADÉMICOS EN OPCIÓN DOCENCIA		
	2014	2017	% VARIACIÓN PERIODO (2014-2017)	2014	2017	% VARIACIÓN PERIODO (2014-2017)
Esc. Ciencias de la Salud	0	0	-	100	100	0
Ciencias Jurídicas	7	14	100	93	86	-8
Artes y Humanidades	6	8	31	94	93	-2
Ciencias Religiosas y Filosofía	0	0	-	0	100	-
Ciencias Sociales	28	35	23	72	65	-9
Educación	6	13	113	94	88	-7
Ingeniería	16	32	100	84	68	-19
Recursos Naturales	31	34	10	69	66	-4
Técnica	0	0	-	100	100	0
Otros	100	0	-100	0	100	-

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*
(Información basada en datos Dirección de Procesos Académicos, Vicerrectoría Académica)

Tabla 126. Publicaciones según indexación por Facultad

FACULTAD	Nº PUBLICACIONES (WOS)			Nº DE PUBLICACIONES SCOPUS			Nº PUBLICACIONES SCIELO		
	2014	2017	% VARIACIÓN PERIODO (2014-2017)	2014	2017	% VARIACIÓN PERIODO (2014-2017)	2014	2017	% VARIACIÓN PERIODO (2014-2017)
Esc. Ciencias de la Salud	2	2	0	2	1	-50	0	0	-
Ciencias Jurídicas	3	2	-33	3	1	-67	5	4	-20
Artes y Humanidades	2	3	50	6	4	-33	6	2	-67
Ciencias Religiosas y Filosofía	0	1	-	0	1	-	0	3	-
Ciencias Sociales	4	17	325	5	15	200	3	16	433
Educación	3	15	400	10	25	150	13	25	92
Ingeniería	9	20	122	8	31	288	1	1	0
Recursos Naturales	32	42	31	44	53	20	26	10	-62
Técnica	0	0	-	0	0	-	0	0	-
Otros	15	37	147	24	42	75	9	23	156

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*
(Información basada en datos Dirección de Procesos Académicos, Vicerrectoría Académica)

180: Análisis elaborado según estructura organizacional vigente al año 2017.

Recursos económico-financieros

Los recursos económicos con que ha contado la institución para el apoyo y promoción de actividades de investigación, ha provenido de 3 vías distintas. Por una parte, los recursos asignados institucionalmente se reflejan en el presupuesto operativo entregado a la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado en el período evaluado. En segundo lugar, de las inversiones institucionales en términos de los recursos dispuestos para infraestructura, laboratorio, equipamientos y remuneraciones, las que son definidas anualmente; y, el apalancamiento de recursos externos, por parte de los investigadores a través de la adjudicación de proyectos de investigación y el correspondiente overhead, constituye una fuente de recursos relevante para el desarrollo de iniciativas de investigación (compra de equipamiento e insumos, habilitación de infraestructura, contratación de profesionales de apoyo), a la vez que financia actividades de difusión científica, intercambio académico y capacitación.

Presupuesto operacional de la Vicerrectoría

El presupuesto operativo de la institución para la investigación ha aumentado más de dos veces en relación con el período 2009-2013. El monto estimado actualmente es prácticamente el total que la Universidad recibe por Aportes Fiscales Directos (AFD) de parte del Estado de Chile.

El presupuesto operativo de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado incluye los montos asignados para financiar las distintas líneas de Proyectos Internos, así como la adquisición de equipamiento y funcionamiento administrativo. Según la encuesta realizada en la autoevaluación[181] 2018, a nivel de recursos financieros necesarios para el desarrollo de la investigación, un 46% de los académicos percibe positivamente que la inversión de capital de la institución favorece el quehacer institucional en esta área.

Tabla 127.
Presupuesto operativo Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, periodo 2014-2017

AÑO	MONTO ($)
2014	160.151.157
2015	282.598.375
2016	368.142.498
2017	489.233.498
2018	541.414.564
Total periodo (2014-2018)	**$1.841.540.092**
Total periodo (2009-2013)	**$586.050.862**
Incremento entre periodos	214%

Fuente:
Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (Información basada en datos Dirección de Finanzas, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos)

Inversión en académicos opción investigación

Paralelamente, la institución invierte en cada académico que ingresa a la opción investigación en horas de docencia que deben ser reemplazadas. Durante el periodo 2014-2017 se ha invertido un total de $736,6 millones.

Tabla 128.
Inversión anual (MM$) por académico que migra a la opción investigación

AÑO	INVERSIÓN ANUAL	INCREMENTO ANUAL
2014	143,1	
2015	161,3	12,8
2016	207,0	28,3
2017	225,2	8,8
Total periodo	**736,6**	

Fuente:
Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (Información basada en datos Dirección de Procesos Académicos, Vicerrectoría Académica)

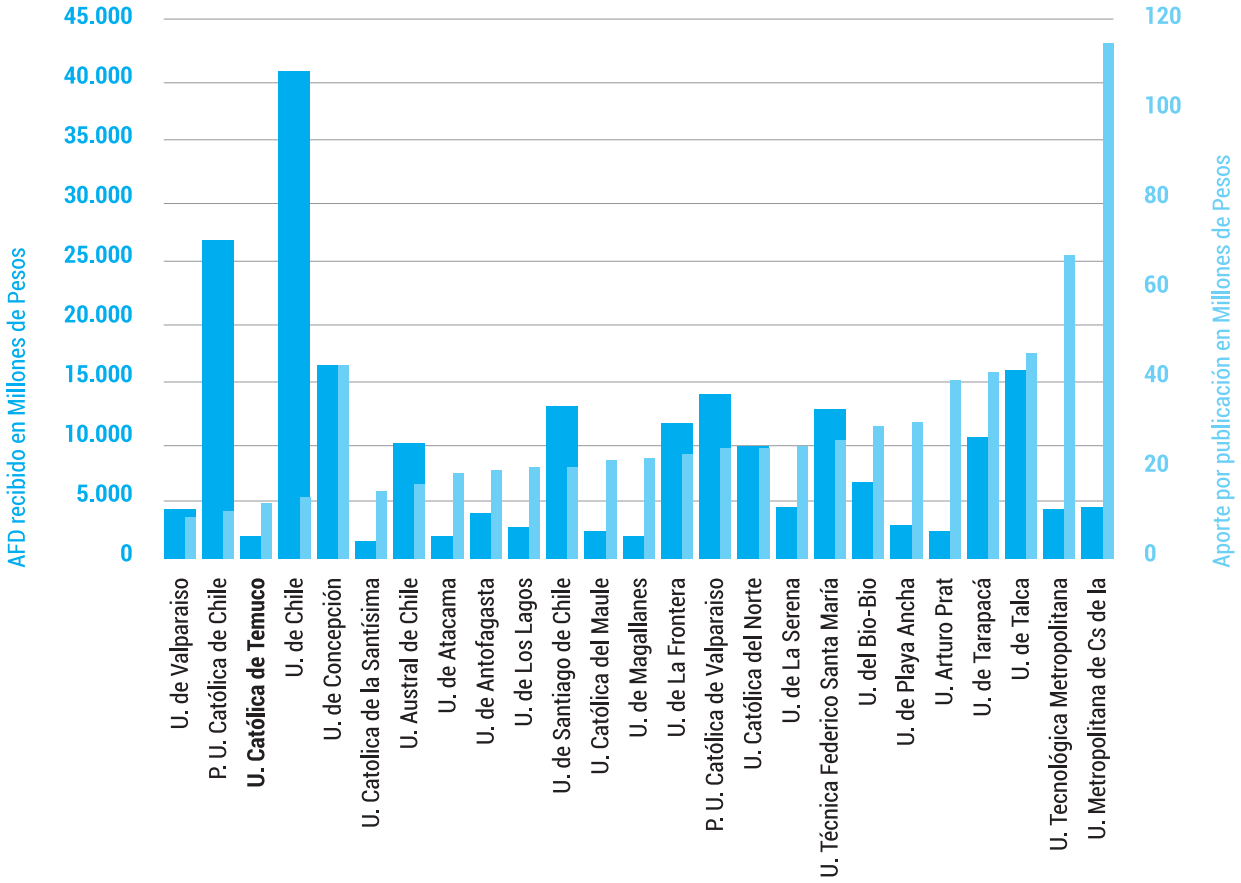
181: Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

Un aspecto importante al analizar los recursos económicos dispuestos por la institución para el desarrollo de la investigación, es la eficiencia con que la Universidad administra estos recursos. Un parámetro habitual para contrastar las capacidades diferenciadas entre instituciones es comparar su producción con los recursos que recibe de parte del Estado como fondos directos de libre disposición.

Al contrastar la producción de artículos WoS de la Universidad con los artículos publicados desde las otras universidades integrantes del CRUCh, usando como referencia la productividad científica del año 2017, se observa que la posición relativa de la UC Temuco es la 16° dentro de un grupo de 25 IES (la U. de O'Higgins y la U. de Aysén no se contemplan aún debido a que su reciente formación no las hace representativas). No obstante, comparar linealmente a un grupo tan heterogéneo de IES entrega información imprecisa en sus términos de comparación, en el entendido que la universidad que recibe más recursos fiscales para sustentar sus actividades distintas a las de pregrado, recibe 21 veces más recursos que la UC Temuco, y por ende se espera también una producción científica mayor y acorde a su envergadura. Es coherente entonces que la producción científica de esta universidad sea 19 veces mayor a la de la UC Temuco.

Lo expuesto hace necesario generar un indicador que permita aislar el efecto de la envergadura de las IES para que la cantidad de publicaciones científicas se pueda comparar en forma independiente al tamaño de éstas y en concordancia a la cantidad de recursos fiscales que reciben para estos fines. Una solución será entonces el dividir el Aporte Fiscal Directo (AFD) recibido por cada universidad por la cantidad de artículos WoS publicados, entregándonos como indicador la cantidad de aporte fiscal por publicación. Al ordenar este indicador en forma creciente, se puede observar que la Universidad Católica de Temuco ocupa la 3° posición, entre la Pontificia Universidad Católica y la Universidad de Chile, lo que muestra un uso adecuado de los recursos públicos.

Figura 99. Comparación entre producción en artículos WoS y AFD para las universidades del CRUCh



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Al observar la figura se aprecia que, mientras la UC Temuco invierte cerca de 13 millones por cada publicación, el promedio del valor por publicación para la totalidad de las instituciones supera los 28 millones de pesos.

Inversión en infraestructura

Durante el periodo 2014-2017, la institución concretó un crecimiento planificado de la infraestructura, invirtiendo recursos para el desarrollo del área de Investigación y Posgrado, sumado a los aportes para compra de equipamiento directo como aportes de contraparte para concursar a financiamiento externo. Se destacan en esta inversión el Nuevo Edificio Institucional (edificio EDI), edificio de 3 niveles, con más de 1.527 m2 ubicado en el Campus Rivas del Canto que alberga a Rectoría, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado y la Dirección de Tecnologías, entre otros. Paralelamente, destaca la inversión en la Infraestructura para posgrado, concretando obras para la realización de las actividades académicas de los programas de doctorado: (i) Doctorado en Ciencias Agropecuarias con 65 m2 en edificio Acuicultura, (ii) Doctorado en Educación con 115 m2 en edificio Biblioteca, (iii) Doctorado en Estudios Interculturales con 99 m2, ubicado en el edificio K.

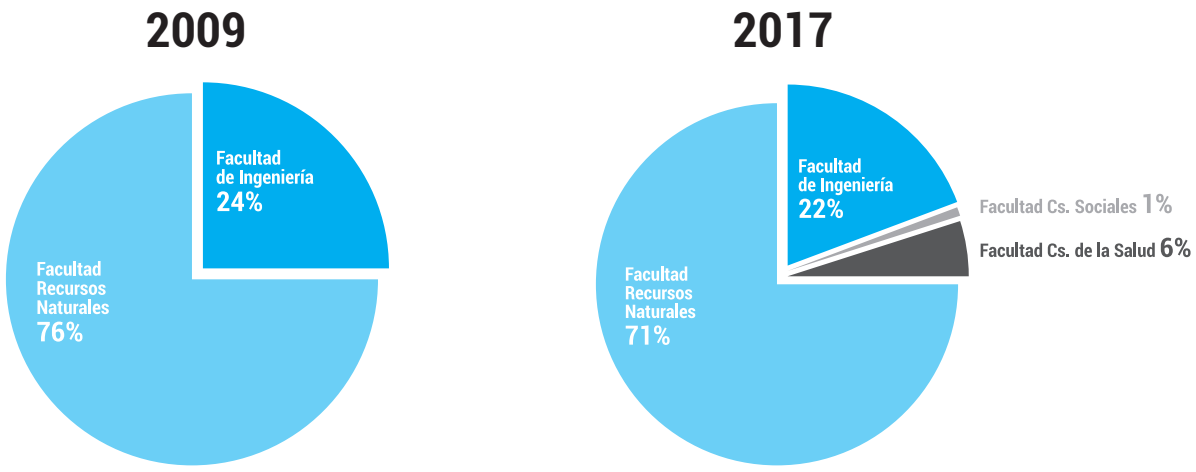
Laboratorios y espacios para la investigación

La UC Temuco implementó un programa de inversión en infraestructura tecnológica con estándares de calidad. El objetivo fue, por una parte impactar en la ampliación de las opciones formativas de los estudiantes y, por otra apoyar las áreas prioritarias de investigación. Los laboratorios, los equipos y las bases de datos, constituyen el soporte institucional para el desarrollo progresivo de las actividades de investigación y de la docencia impartida.

Con el fin de servir al mejoramiento de la productividad en investigación y generar mayores espacios de encuentro con la comunidad, los laboratorios de investigación de la UC Temuco dependientes de distintas unidades académicas, integran las funciones de docencia, investigación y extensión en sus espacios, en caso que sea factible. Por medio de sus proyectos de investigación, desarrollo, asistencias técnicas y/o prestación de servicios, los laboratorios también sirven de vínculo entre la Universidad con empresas regionales, organizaciones públicas y privadas, y con la sociedad civil en temáticas de relevancia para el desarrollo regional y de sus habitantes.

La infraestructura que cobija la actividad científica en la UC Temuco se traduce en 42 laboratorios de investigación, con una superficie de más de 3.032 m² construidos, sin considerar los laboratorios dedicados específicamente a actividades de docencia (Laboratorios de microscopía, Laboratorios multifuncionales y de computación). La cantidad de metros construidos en el periodo 2014-2017 ha aumentado en un 4,6% con respecto al periodo anterior, sin considerar la infraestructura que ha estado asociada a posgrado de 279 m2, lo que implica un aumento del 14% en m2 construidos para favorecer la investigación. Este aumento en el espacio para investigación también ha implicado una diversificación de los mismos.

Figura 100. Laboratorios de Investigación por Facultad Académica



Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*
(Información basada en datos Dirección de Campus y Servicios Generales, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos)

En la jornada de evaluación del área[182], los investigadores reconocieron que ha existido una inversión sostenida en infraestructura y equipamiento que ha permitido el aumento de la capacidad instalada para la investigación. No obstante, el resultado de las encuestas aplicadas[183] muestran sólo un 18% de académicos que considera que la infraestructura disponible para el desarrollo de las actividades de la investigación es adecuada, mientras que un 13% se muestra neutral y 70% se manifiesta en desacuerdo.

En la discusión de estos resultados en las jornadas de evaluación del área, los académicos asocian los problemas de adecuación de los espacios a las necesidades de los investigadores, especialmente a la insuficiente dotación de técnicos de laboratorios, que permitan facilitar las actividades de investigación y el desarrollo de productos científico-tecnológicos.

Evaluación de los recursos institucionales

La Universidad ha incrementado los fondos disponibles para la ejecución de proyectos internos en 83.3% entre los periodos de gestión 2010-2013 y 2014-2017. Estos fondos se han abierto a un mayor volumen de académicos, incorporando nuevas líneas que permiten ampliar las áreas de investigación. Asimismo, en forma reciente se han establecido diversos formatos de apoyo a la publicación en revistas científicas, desde apoyos directos en la redacción y asesorías personalizadas a los investigadores.

La línea de incentivos a la publicación se ha visto incrementada en $59 millones, lo que constituye un incremento de 68% para el 2017 respecto del 2014. Adicionalmente, desde Rectoría se ha establecido un fondo complementario que incrementa un 50% extra del incentivo por cada publicación adicional a los compromisos académicos. Este instrumento está orientado a reconocer el esfuerzo adicional de los académicos y transmitir el mensaje a la comunidad académica del valor asignado al mejoramiento de los indicadores de productividad, siendo este un monto reservado de $23 millones adicionales al fondo regular para el 2017.

La mayor parte de los apoyos brindados tienen como meta promover la capacidad investigativa de aquellos académicos emergentes en el campo de la investigación, de modo que los apoyos pueden parecer insuficientes para aquellos académicos consolidados en líneas de investigación propias. Ello puede estar a la base de las opiniones expresadas en las encuestas de evaluación en que un 55% de personas encuestadas se muestra de acuerdo con la percepción de apoyo a las publicaciones y un 28% está en desacuerdo con el apoyo brindado. No obstante, respecto a la variable mecanismos para la entrega de información pertinente sobre fondos concursables para financiar actividades de investigación, se estima que el 76% se muestra de acuerdo y un 11% se muestra en desacuerdo.

Sobre los concursos internos, la comunidad académica reconoce en un 62% una valoración positiva de este instrumento en sus diferentes líneas que favorecen la asociatividad, la promoción individual y la adquisición de equipamiento principalmente y un 10% se muestra en desacuerdo. Respecto a los apoyos a la formulación de iniciativas concursables llevados a cabo por los profesionales que conforman la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, un 67% valora positivamente las acciones de apoyo, y un 17% en desacuerdo.

En la encuesta aplicada a los investigadores, al consultarse sobre la calidad y disponibilidad de recursos bibliográficos para el desarrollo de actividades de investigación, un 49% reconoce que el Sistema de Bibliotecas de la Universidad garantiza el acceso suficiente a recursos bibliográficos físicos y digitales que permiten realizar investigación, evaluación que sugiere la necesidad de mejora permanente este recurso.

El repositorio digital se ha emplazado como un servicio de información en formato digital que permite recuperar, administrar, preservar y difundir la producción del conocimiento científico, intelectual y artístico de la institución. El Ranking Web de Repositorios del Mundo elaborado por el Laboratorio de Cibermetría del Consejo Superior de Informaciones Científicas (CSIC), en la edición correspondiente a febrero de 2017 sitúa el repositorio UC Temuco en el 7º lugar a nivel nacional. Los criterios que determina el ranking consideran el tamaño del repositorio, la visibilidad, la calidad de los archivos, los formatos de descarga disponibles y el número total de entradas a través de Google Scholar.

La Universidad ha realizado un esfuerzo permanente por sostener un cuerpo académico calificado para el desarrollo de sus actividades de investigación. De este modo, entre los años 2014 y 2017 los académicos con grado de doctor se incrementaron en un 39%, alcanzando para este último año un volumen de 165 doctores. Ya sea que se mida en número de académicos o en número de JCE, el incremento de doctores en términos proporcionales ha sido superior en la UC Temuco que en las demás universidades acreditadas en investigación por cuatro o cinco años en el período 2014-2017.

Los académicos que han postulado a la opción investigación en forma voluntaria, se han incrementado

182: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexos 11.2)
183: Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexos 11.1)

en un 42% en relación al periodo de acreditación anterior, llegando a 74 en el año 2017. La inversión que la Universidad ha realizado en el periodo 2014-2017 para remplazar las horas de docencia que el académico opción investigación dejó de realizar fue de $736,6 millones. Considerando los académicos en la opción investigación, así como aquellos que cuentan con Convenios de Desempeño actualmente, se alcanzaría un volumen de 119 académicos comprometidos en forma prioritaria con el desarrollo de la investigación y la producción científica.

La estrategia institucional de contar con exigencias diferenciadas en la evaluación del desempeño académico según opciones en docencia o investigación, incluyendo productos de investigación para ambas opciones, ha permitido reconocer la función de investigación como parte integral y transversal de la actividad académica y, al mismo tiempo, ha permitido diferenciar los apoyos según la capacidad de producción intelectual de los académicos, haciendo más eficiente el uso de los recursos.

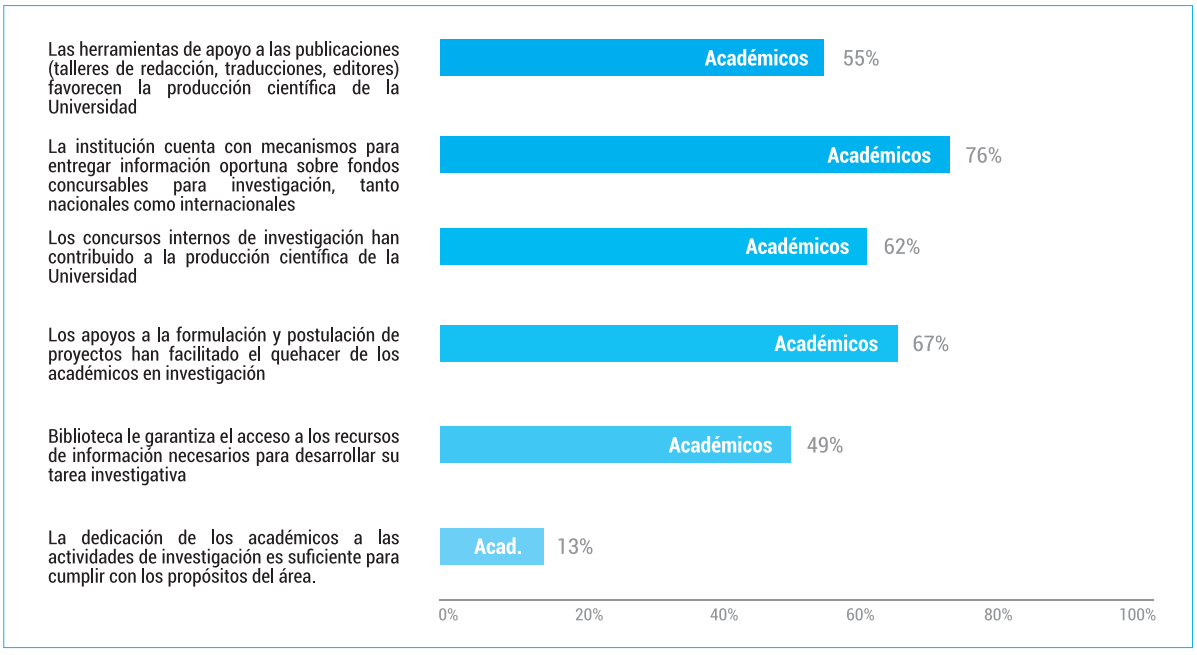
Los académicos con opción investigación publican sobre el 50% de los artículos en WoS y Scopus, presentando una tasa de incremento en publicaciones en el periodo 2014-2017 de un 76,5% y de 80,9% respectivamente. Entre el 2014 y 2017 los académicos opción investigación contribuyen en promedio para el periodo con 0,72 artículos WoS por académico y 0,91 Scopus, mientras que los académicos opción docencia aportan con aproximadamente 0,1 artículos WoS y 0,14 Scopus por académico.

Al ser consultados los académicos sobre la suficiente dedicación y/o disponibilidad que poseen los académicos para cumplir con los propósitos del área, un 13% se manifiesta de acuerdo y un 76% se manifiesta en desacuerdo. Las respuestas dan cuenta de la tensión existente entre la distribución de la carga académica dedicada a docencia e investigación, distribución que ha sido recientemente modificada en el reglamento académico que reduce en dos horas la dedicación horaria de la opción docencia e incrementa en dos horas la dedicación docente de aquellos académicos opción investigación. Lo anterior busca fomentar que la opción docencia se inserte en la investigación y genere productos científicos en el ámbito de la docencia, como así también investigación colaborativa con académicos de la opción de investigación.

En cuanto a los recursos económicos, el presupuesto operativo de la institución para la investigación ha aumentado más de dos veces en relación con el período 2009-2013. El monto estimado actualmente es prácticamente el total que la Universidad recibe por Aportes Fiscales Directos (AFD) de parte del Estado de Chile.

La Universidad puede demostrar que es capaz de sustentar una producción científica significativa y comparable contando con menos recursos estatales disponibles, dando cuenta de la eficiencia en la gestión del área. De este modo, la Universidad ocupa la tercera posición entre las universidades del CRUCh al contrastar su producción científica en WoS contrastando con los recursos económicos percibidos por las instituciones por parte del Estado.

Figura 101. Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional (Porcentaje de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Síntesis evaluativa

En términos generales, la Universidad ha incrementado los recursos institucionales disponibles para el desarrollo de la investigación, en forma consistente con las necesidades del proyecto académico que ha definido en su Plan de Desarrollo Institucional. Entre estos recursos, el principal ha sido la incorporación de un contingente académico con grado de Doctor en una proporción bastante mayor respecto del grupo de universidades de referencia que cuentan con el área acreditada en el segundo tramo.

Se ha generado un soporte normativo, técnico y financiero orientado a incrementar la productividad de los académicos, el que es conocido y valorado por los investigadores. Estos mecanismos han sido efectivos y han elevado la productividad de quienes desarrollan actividades de investigación.

Se han concretado importantes inversiones en infraestructura y equipamiento para el desarrollo de la investigación, siendo ello reconocido por los académicos, aún cuando perciben la necesidad de que los esfuerzos institucionales en esta materia sean sostenidos. Asimismo, se requiere rediseñar las actuales plataformas informáticas que permitan articular de mejor forma la información para incrementar la calidad de la gestión de la investigación y la transferencia tecnológica ante los actuales desafíos de desarrollo del área y se armonice con las cargas académicas de la docencia de pre y posgrado.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el análisis de la actividad investigativa se han utilizado indicadores de producción, impacto y excelencia, y filtros como liderazgo y colaboración internacional. Se han considerado dos criterios: (a) el comportamiento de variables e indicadores, recogidos mediante sistema online y presentados mediante estadística descriptiva en los períodos 2009-2013 y 2014-2017; y (b) definiciones y orientaciones institucionales para la investigación científica y tecnológica. Las fuentes de datos utilizadas son independientes de la Universidad: Web of Science de Clarivate Analitics, Scopus de Elsevier y SciELO Chile administrado por CONICYT. Los indicadores cienciométricos fueron generados por SCImago Research Group y la metodología utilizada se encuentra disponible en OECD and SCImago Research Group (CSIC) (2016), Compendium of Bibliometric Science Indicators. OECD, Paris. Disponible en http://oe.cd/scientometrics. Los datos fueron normalizados para recoger las variaciones de filiación institucional que los autores han utilizado en los años analizados.

Análisis de la producción científica – nivel institucional (macro)

En la ventana de observación 2014-2017, la Universidad muestra un incremento significativo de su esfuerzo publicador en revistas WoS y Scopus, y una contracción del nivel de publicación en revistas Scielo-Chile, respecto del desplegado en la ventana 2009-2013. En el caso de las publicaciones WoS la tasa de crecimiento entre el 2014 y el 2017 es de 99%. Asimismo, para las publicaciones Scopus, el incremento corresponde a un 70%. No obstante, en el caso de las publicaciones Scielo, el incremento se presenta sólo en un tercio respecto del período anterior.

Tabla 129. Número de artículos científicos WoS, Scopus, Scielo UC Temuco para ambos periodos de análisis.

	2009	2010	2011	2012	2013	SUB TOTAL 2009-2013	2014	2015	2016	2017	SUB TOTAL 2014-2017
Wos	34	44	60	61	72	271	70	104	117	139	430
Scopus	44	61	80	80	88	353	102	123	128	173	526
Scielo	27	34	51	39	48	199	63	64	66	84	277

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*
Nota: Desde 2015 ISI Core Collection incluye: Science Citation Index Expanded, Social Sciences Citation Index, Arts & Humanities Citation Index, Book Citation Index– Science, Emerging Sources Citation Index.

La tabla 129 presenta el número total de publicaciones en los distintos grupos de indexación de acuerdo a los periodos 2010-2013 y 2014-2017.

Tabla 130. Total de publicaciones periodos 2010-2013, 2014-2017

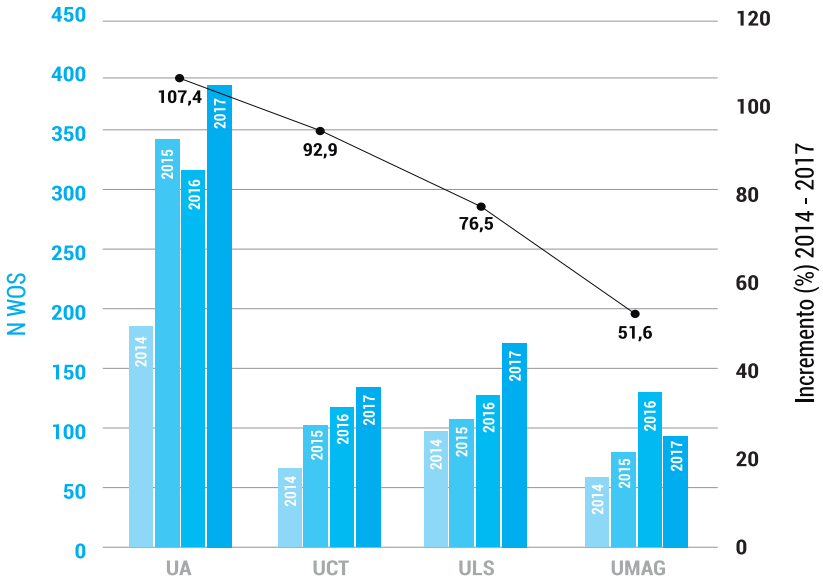
	ISI/WOS	SCOPUS	SCIELO	TOTAL
TOTAL (2010-2013)	**237**	**309**	**172**	**718**
TOTAL (2014-2017)	**430**	**526**	**277**	**1233**
Incremento periodos	81%	70%	61%	72%

Fuente:
Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado

La Universidad muestra un incremento global de un 72% al comparar los datos agregados que sustentan la presente autoevaluación (2014-2017) con aquellos que sustentaron la acreditación anterior (2010-2013) siendo tramos comparables en cantidad de años.

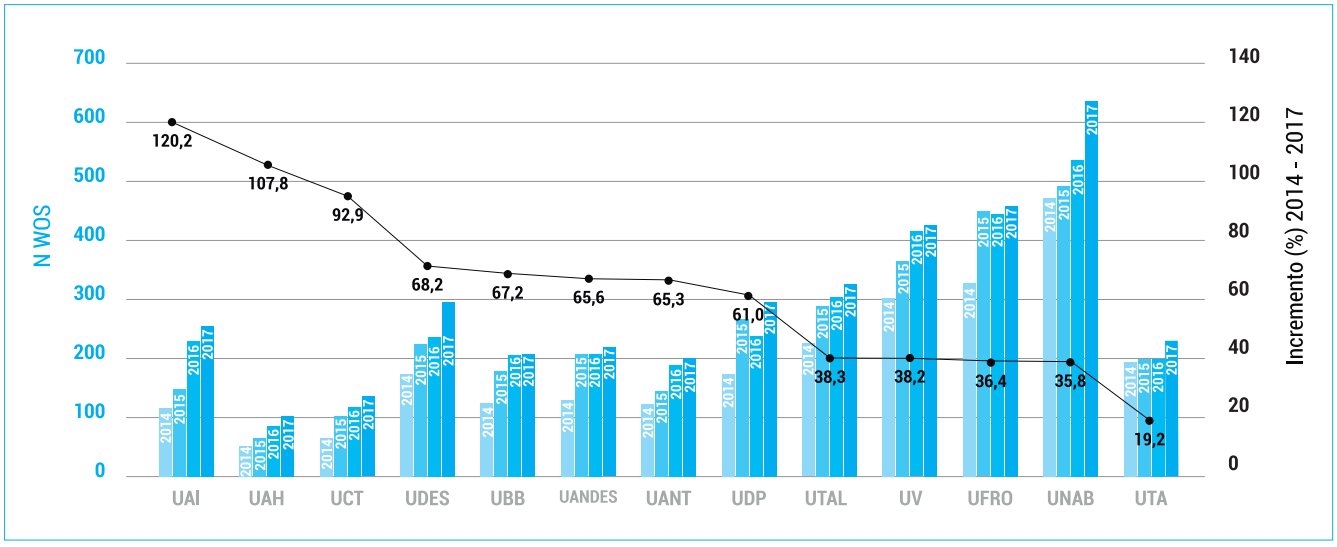
Al comparar la productividad en revistas WoS (Figuras 102 y 103) es posible apreciar que la Universidad Católica de Temuco ha tenido un aumento significativo en el periodo 2014-2017 del 92,9% (Fuente: Web of Science); al comparar esta tasa de avance con el promedio de avance del resto del grupo de las universidades acreditadas por 4 años (78,5%; DE=27,9) la universidad les supera por aproximadamente una desviación típica. En esta misma indexación las Universidades acreditadas por 5 años en investigación crecieron un 60,2% promedio (DE=27,9) entre el 2014 al 2017, mientras que la UC Temuco lo hizo en un 92,9%, lo que implica más de una desviación típica por sobre el promedio del grupo de referencia. Como se verá más adelante, gran parte de esta producción es además liderada por la misma Universidad Católica de Temuco.

Figura 102: Variación 2014-2017 publicaciones WoS Universidades acreditadas con cuatro años



Fuente: *Dirección de Investigación, VIcerrectoría de Investigación y Posgrado*
(Información basada en valores publicados por Web of Sciences, Mayo 2018

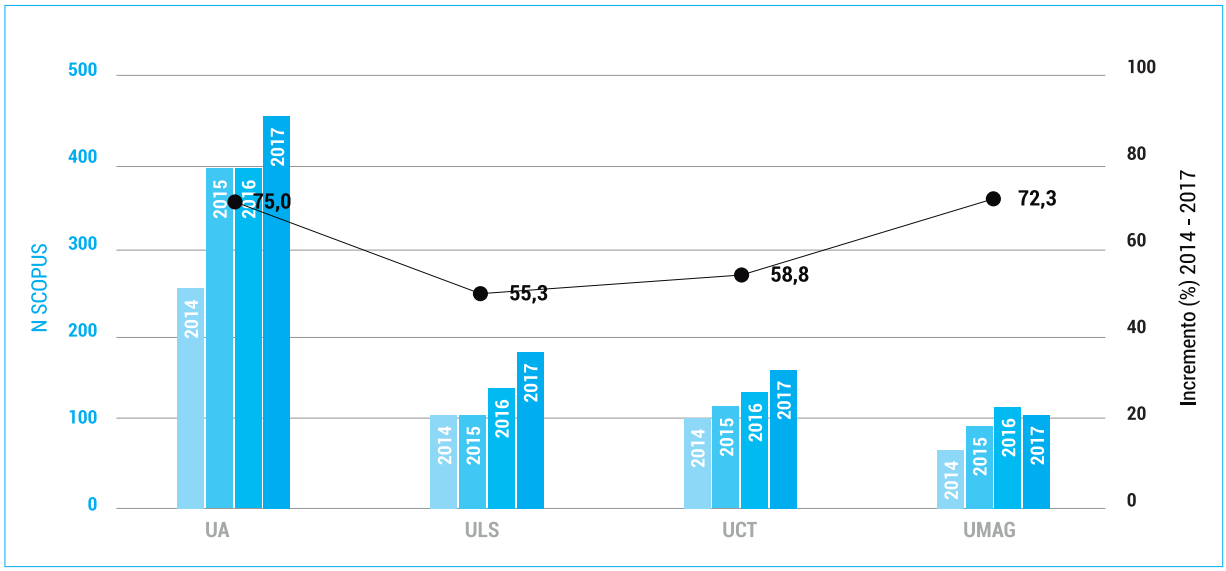
Figura 103: Variación 2014-2017 publicaciones WoS Universidades acreditadas con cinco años



Fuente: *Dirección de Investigación, VIcerrectoría de Investigación y Posgrado*
(Información basada en valores publicados por Web of Sciences, Mayo 2018

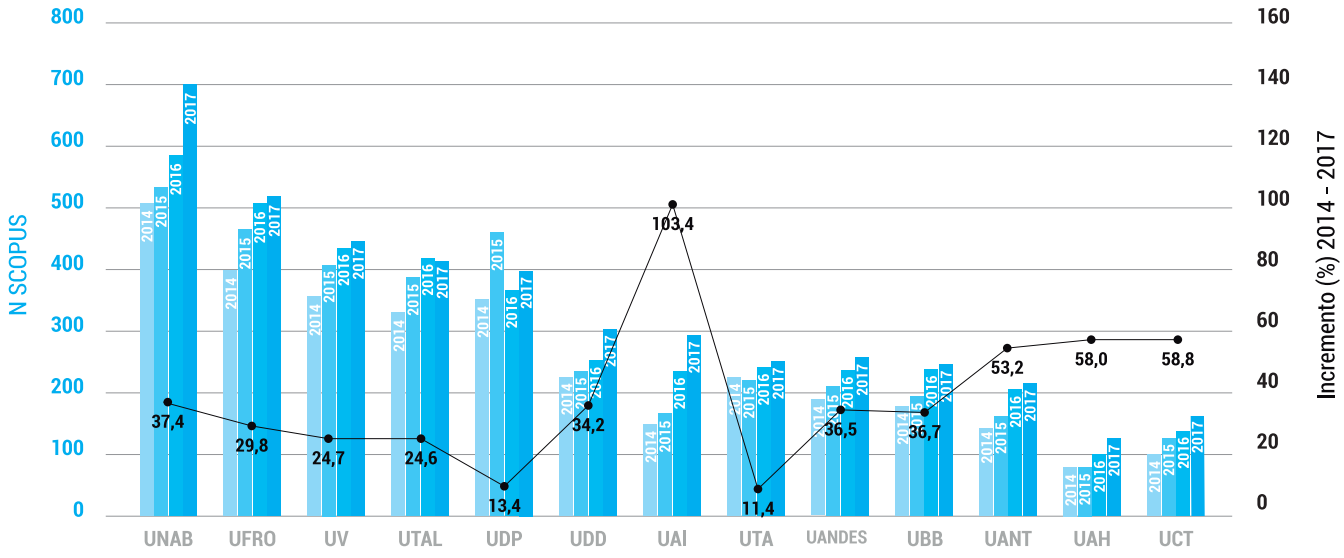
En Scopus el aumento del grupo de universidades con investigación acreditada por cuatro años es de 67,5%, (DE=10,7) en el periodo, mientras que la UC Temuco, ha crecido en un 58,8% en la misma ventana temporal; por su parte, las universidades acreditadas por cinco años han crecido en esta ventana temporal (2014-2017) en un 38,6% (DE=24,6) lo que ubica a la UC Temuco en una desviación estándar por sobre el promedio del grupo de comparación (gráficos 104 y 105).

Figura 104.
Número de publicaciones Scopus y tasa de aumento en el periodo 2014-2017, universidades acreditadas 4 años



Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*
(Información basada en valores publicados por Web of Sciences, Mayo 2018

Figura 105.
Número de publicaciones Scopus y tasa de aumento en el periodo 2014-2017, universidades acreditadas 5 años



Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*
(Información basada en valores publicados por Web of Sciences, Mayo 2018)

Con los datos anteriores se ha querido evidenciar que la UC Temuco ha mostrado un dinamismo en la producción científica por sobre su grupo de referencia, dando cuenta con ello de los efectos en sus políticas de promoción y desarrollo de la investigación.

Análisis de la productividad comparativa WoS y Scopus

El siguiente sub-apartado analiza la productividad de la Universidad Católica de Temuco en comparación con sus pares acreditadas por 4 y 5 años en investigación en base a la tasa de publicaciones Scopus y WoS según el número de jornadas completas equivalentes (JCE) con grado de doctor.

Para este análisis se consideraron los indicadores presentados en SIES, así como a los indicadores Scopus y WoS como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 131. Tasa de publicaciones por JCE grado de Doctor en revistas Scopus y WoS: comparativa con universidades acreditadas en el tramo 2 por 4 y 5 años en investigación

UNIVERSIDAD	SCOPUS/JCE DOCTOR AÑO	2014	2015	2016	2017	PROMEDIO SCOPUS PERIODO	WOS/JCE DOCTOR 2014	2015	2016	2017	PROMEDIO WOS PERIODO
UA	4	2,20	4,00	3,47	3,60	3,32	1,60	3,39	2,78	3,10	2,72
ULS	4	1,19	1,15	1,35	1,44	1,28	1,03	1,10	1,28	1,41	1,21
UCT	**4**	**0,94**	**1,03**	**0,96**	**1,08**	**1,00**	**0,65**	**0,86**	**0,83**	**0,90**	**0,81**
UMAG	4	1,26	1,66	2,30	1,85	1,77	1,20	1,44	2,28	1,55	1,62
UFRO	5	2,65	2,57	2,75	2,50	2,62	2,20	2,45	2,39	2,18	2,31
UV	5	1,84	2,01	1,99	1,87	1,93	1,57	1,83	1,89	1,77	1,77
UTAL	5	1,68	1,86	1,90	1,82	1,82	1,19	1,39	1,39	1,42	1,35
UDP	5	2,11	2,48	1,89	2,02	2,13	1,10	1,46	1,24	1,49	1,32
UDD	5	2,66	2,34	2,08	2,72	2,45	2,02	2,27	1,94	2,58	2,20
UAI	5	0,87	0,89	1,20	1,29	1,06	0,68	0,75	1,21	1,09	0,93
UTA	5	2,13	1,95	2,03	2,00	2,03	1,80	1,75	1,67	1,81	1,76
UANDES	5	1,50	1,61	1,62	1,62	1,59	1,04	1,60	1,42	1,37	1,36
UBB	5	1,00	0,94	1,15	1,06	1,04	0,70	0,86	0,96	0,90	0,86
UANT	5	1,16	1,23	1,62	1,56	1,39	0,99	1,10	1,48	1,45	1,26
UAH	5	0,93	0,81	1,00	1,15	0,97	0,59	0,69	0,84	0,95	0,77
UNAB	5	1,79	1,74	1,71	1,69	1,73	1,65	1,58	1,56	1,55	1,59

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*

Desde los datos expuestos en la tabla precedente, es posible realizar un análisis comparativo cuartilizando la tasa de publicaciones Scopus y WoS por jornada completa equivalente grado de doctor, de modo de visualizar la posición de la UC Temuco en el ámbito de las universidades acreditadas por 4 y 5 años, con acreditación en el área de investigación. De esta forma, se aprecia que la UC Temuco, dentro del contexto de universidades acreditadas en investigación, se posiciona en el cuarto cuartil de desempeño tanto en el caso de las publicaciones Scopus como de las publicaciones WoS, acompañada de las Universidades Adolfo Ibañez (UAI), del Bío Bío (UBB) y Alberto Hurtado (UAH), todas instituciones actualmente acreditadas por 5 años (Ver Tablas 132 y 133).

Tabla132.
Comparativa N°publicaciones Scopus/JCE grado doctor, universidades acreditadas por 4 y 5 años en investigación

	Q1 = 2,05 – 3,32	Q2 = 1,75 – 2,05		Q3 = 1,23 – 1,75	Q4 = 0,97 – 1,23		
UNIVERSIDAD	AÑOS ACREDITACIÓN	2014	2015	2016	2017	PROMEDIO SCOPUS/JCE DOCTOR 2014-2017	CUARTIL
UA	4	2,20	4,00	3,47	3,60	3,32	Q1
UFRO	5	2,65	2,57	2,75	2,50	2,62	Q1
UDD	5	2,66	2,34	2,08	2,72	2,45	Q1
UDP	5	2,11	2,48	1,89	2,02	2,13	Q1
UTA	5	2,13	1,95	2,03	2,00	2,03	Q2
UV	5	1,84	2,01	1,99	1,87	1,93	Q2
UTAL	5	1,68	1,86	1,90	1,82	1,82	Q2
UMAG	4	1,26	1,66	2,30	1,85	1,77	Q2
UNAB	5	1,79	1,74	1,71	1,69	1,73	Q3
UANDES	5	1,50	1,61	1,62	1,62	1,59	Q3
UANT	5	1,16	1,23	1,62	1,56	1,39	Q3
ULS	4	1,19	1,15	1,35	1,44	1,28	Q3
UAI	5	0,87	0,89	1,20	1,29	1,06	Q4
UBB	5	1,00	0,94	1,15	1,06	1,04	Q4
UCT	**4**	**0,94**	**1,04**	**0,97**	**1,08**	**1,00**	**Q4**
UAH	5	0,93	0,81	1,00	1,15	0,97	Q4

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*

Tabla 133.
Comparativa N°publicaciones WoS/JCE grado doctor, universidades acreditadas por 4 y 5 años en investigación

	Q1 = 1,76 – 2,72	Q2 = 1,35 – 1,76		Q3 = 1,14 – 1,35	Q4 = 0,77 – 1,14		
UNIVERSIDAD	AÑOS ACREDITACIÓN	2014	2015	2016	2017	PROMEDIO WOS/JCE DOCTOR 2014-2017	CUARTIL
UA	4	1,60	3,39	2,78	3,10	2,72	Q1
UFRO	5	2,20	2,45	2,39	2,18	2,31	Q1
UDD	5	2,02	2,27	1,94	2,58	2,20	Q1
UV	5	1,57	1,83	1,89	1,77	1,77	Q1
UTA	5	1,80	1,75	1,67	1,81	1,76	Q2
UMAG	4	1,20	1,44	2,28	1,55	1,62	Q2
UNAB	5	1,65	1,58	1,56	1,55	1,59	Q2
UANDES	5	1,04	1,60	1,42	1,37	1,36	Q3
UTAL	5	1,19	1,39	1,39	1,42	1,35	Q3
UDP	5	1,10	1,46	1,24	1,49	1,32	Q3
UANT	5	0,99	1,10	1,48	1,45	1,26	Q3
ULS	4	1,03	1,10	1,28	1,41	1,21	Q3
UAI	5	0,68	0,75	1,21	1,09	0,93	Q4
UBB	5	0,70	0,86	0,96	0,90	0,86	Q4
UCT	**4**	**0,64**	**0,87**	**0,84**	**0,90**	**0,81**	**Q4**
UAH	5	0,59	0,69	0,84	0,95	0,77	Q4

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*

El análisis demuestra que los desempeños en productividad por jornada completa equivalente con grado de doctor de la UC Temuco, se encuentran dentro de lo esperado para instituciones acreditadas en investigación por 4 y 5 años, en base a los desempeños demostrados por estas instituciones en el periodo 2014-2017.

Publicaciones por Núcleos de Investigación

Durante el periodo 2009-2013, el volumen de publicaciones en las áreas priorizadas traducidas en la productividad de académicos de núcleos, presentó un aumento paulatino, oscilando entre 53 publicaciones en el año 2010 y 74 en el año 2013. El volumen de publicaciones del periodo (incluyendo WoS, Scopus, Scielo) correspondió a 718, de las cuales 274 (38%) resultaron del trabajo de los académicos/as de núcleos.

Tabla 134. Publicaciones Núcleos/ académicos no vinculados a los Núcleos de Investigación

	2010	2011	2012	2013	TOTAL PERIODO (2010-2013)	2014	2015	2016	2017	TOTAL PERIODO (2014-2017)	VARIACIÓN PERIODOS
Núcleos	53	62	85	74	274	114	97	126	145	482	76%
Académicos no asoc. Núcleos	86	129	95	134	444	121	194	185	251	751	69%
Total UCT	**139**	**191**	**180**	**208**	**718**	**235**	**291**	**311**	**396**	**1233**	**72%**
Productividad núcleos	38%	32%	47%	36%	38%	49%	33%	41%	37%	39%	

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*

Durante el periodo 2014-2017, el volumen total de publicaciones UC Temuco ascendió a 1233, incluyendo revistas WoS, Scopus y Scielo, de este total, 482 son trabajos publicados por académicos pertenecientes a los núcleos, lo que corresponde al 39% de la productividad de la Institución. El porcentaje de aumento total de publicaciones de los núcleos -274 en el primer periodo a 482 en el segundo periodo- representa un crecimiento del 76%, observándose un comportamiento estable en su productividad.

A partir de la información presentada en la tabla anterior se observa que las áreas prioritarias concentradas en los Núcleos de Investigación, aportan más de la tercera parte de la productividad científica de la Universidad, medida en artículos científicos exclusivamente, periodo en el cual la Institución aumentó su productividad en un 72%. Este porcentaje de incremento es explicado en un 76% de incremento de productividad del núcleo y de un 69% de productividad de académicos no adscritos a núcleos de investigación. Así es posible observar una etapa de estabilidad de los núcleos que mantiene su producción de manera simétrica a la del periodo anterior, en paralelo a la de académicos no adscritos a núcleos que han aumentado en número. Adicionalmente, se observa una tendencia al alza durante los primeros tres años de instalación de los Núcleos que reinicia su ciclo durante el año 2013.

Entonces, el 39% de la productividad se focaliza en ejes estratégicos de la universidad el cual es alcanzado con el 25% de los académicos con grado de doctor de la institución. El 61% restante de la productividad se explica, entre otros, por el cultivo de las distintas áreas disciplinares en las distintas unidades académicas vinculadas a la investigación básica y aplicada que surgen desde el quehacer docente en sus distintas áreas. Es decir, el continuo y paulatino ejercicio de los académicos con opción docencia que transitan al quehacer investigativo, así como a investigadores emergentes con opción investigación que comienzan a proyectar líneas de investigación explican el incremento entre periodos de un 69% de la productividad de académicos no pertenecientes a núcleos.

El conjunto de académicos que conforman los núcleos de investigación, ha tenido además la tarea de proyectar la investigación a través de la formación de capital humano avanzado; efectivamente el trabajo conjunto de los núcleos con las Facultades, ha permitido la creación y desarrollo de programas de doctorado hoy acreditados, además, académicos de los núcleos nutren estos doctorados con líneas de investigación consolidadas.

El desglose de la productividad por núcleo en los periodos 2010-2013 y 2014-2017 puede ser observado en la tabla 135.

Tabla 135. Desglose de publicaciones por núcleos periodo 2010-2013 y 2014-2017

	2010	2011	2012	2013	TOTAL PERIODO (2010-2013)	2014	2015	2016	2017	TOTAL PERIODO (2014-2017)	TASA CRECIMIENTO
NER/ BIOMA	3	7	8	1	19	19	12	19	28	78	311%
NEA	30	24	33	29	116	41	29	39	58	167	44%
NEII	5	9	19	6	39	21	9	19	24	73	87%
NIPA	15	22	25	38	100	33	47	49	35	164	64%
Total	**53**	**62**	**85**	**74**	**274**	**114**	**97**	**126**	**145**	**482**	**76%**

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*

Tabla 136. Productividad por indexación por núcleo de investigación periodo 2014-2017

	NÚCLEO	2014	2015	2016	2017	TOTAL GENERAL	TASA VARIACIÓN AÑO 2014 A 2017
WoS							
	BIOMA	3	2	8	10	23	233%
	NEA	18	12	19	25	74	39%
	NEII	7	4	5	6	22	-14%
	NIPA	13	24	18	19	74	46%
	Total general	**41**	**42**	**50**	**60**	**193**	**46%**
Scopus							
	BIOMA	5	7	4	13	29	160%
	NEA	23	17	20	33	93	43%
	NEII	9	3	8	7	27	-22%
	NIPA	16	19	22	15	72	-6%
	Total general	**53**	**46**	**54**	**68**	**221**	**28%**
Scielo							
	NEA	11	3	7	5	26	-55%
	NEII	5	2	6	11	24	120%
	NIPA	4	4	9	1	18	-75%
	Total general	**20**	**9**	**22**	**17**	**68**	**-15%**

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*

La producción científica de la Región de La Araucanía se concentra en medicina generada principalmente, pero no de forma exclusiva, por la Universidad de la Frontera. La contribución regional de la UC Temuco es vincular de un modo más armónico el esfuerzo investigativo en un conjunto de áreas que, como se mostró anteriormente, responden a necesidades regionales. El segundo efecto de la UC Temuco es homogenizar la calidad de la producción científica de la región en un conjunto amplio de áreas temáticas. La UC Temuco se enfoca a resolver los problemas de la región, y es allí donde está el valor de su contribución al desarrollo de La Araucanía y de la

Macro Zona Sur. Esta característica ha sido reconocida en la misión y visión de la Institución y le entrega el foco regional por el que ha venido apostando.

El crecimiento se genera principalmente en las publicaciones en las revistas de los cuartiles 1, 2 y 3, siendo Q1 el de las revistas más prestigiosas y Q3 el cuartil modal (Figura 106).

Figura 106. Evolución de la producción por cuartil 2009-2017

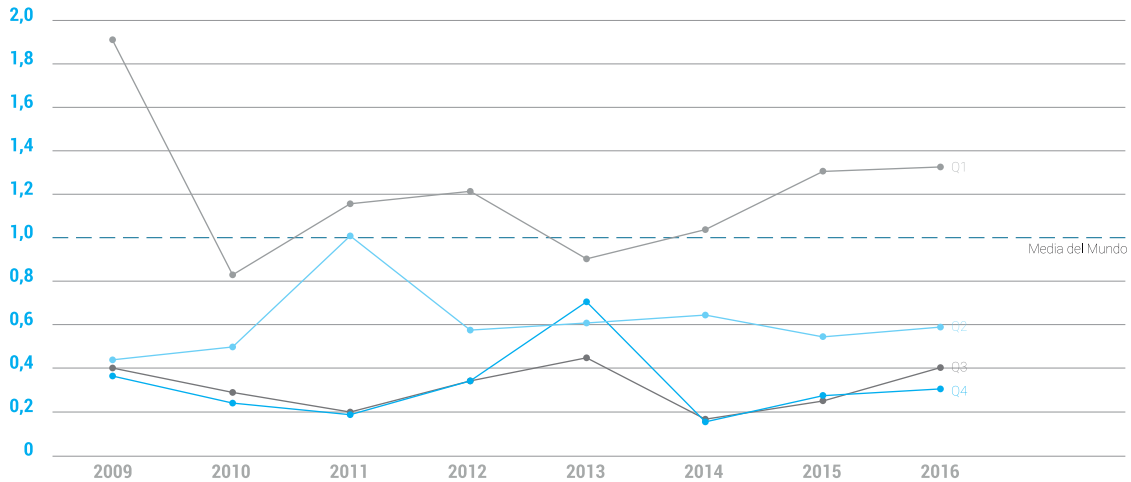
	ASSJR	Q4 (LOWEST VALUEST)	Q3	Q2	Q1 (HIGEST VALUEST)
2009	0.95	13	17	10	11
2010	0.97	21	29	20	8
2011	1	17	40	20	20
2012	1	17	37	30	19
2013	0.99	13	60	29	27
2014	0.98	18	48	32	26
2015	1	18	71	42	32
2016	0.97	28	68	45	36
2017	0.98	29	81	39	46

Fuente: *Scopus y SCImago, junio 2018.*

Impacto normalizado de la producción científica

El impacto normalizado observado en la Universidad según cuartil de producción en revistas de alta calidad se muestra en la Figura 107. El dato 2017 a junio del 2018 no está disponible en las bases de datos consultadas, ya que ésta es una característica de indicadores cienciométricos que requieren calcularse respecto de la producción mundial.

Figura 107. Evolución del impacto normalizado observado según cuartil de producción de la UC Temuco



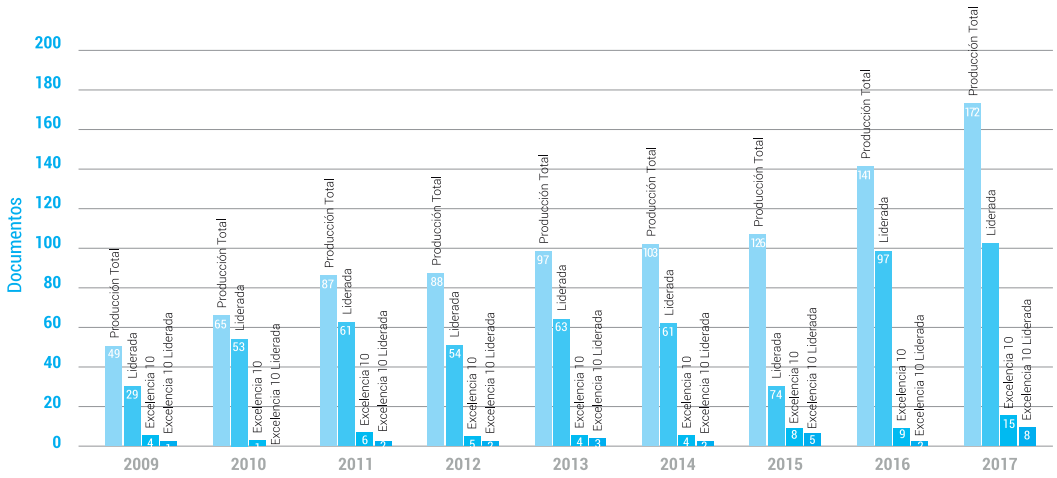
Fuente: *Scopus y SCImago, junio 2018.*

En el período 2014-2016 la producción de artículos en revistas Q1 se sitúa un 30% sobre la media del mundo, la producción Q2 en torno al 0,6 de impacto normalizado, la Q3 remonta hasta el 0,39 en 2016 y la Q4 se mantiene en 0,29. A modo de referencia, en el periodo 2014-2016 la producción nacional mostró los siguientes impactos normalizados: Q1= 1,68, Q2= 0,75, Q3= 0,41, Q4= 0,14. Los resultados nacionales están afectados por la Astronomía y Física de Altas Energías, materias en las cuales la UC Temuco no registra producción científica. Los resultados atípicos en Q4 el año 2013 obedecen a buenas investigaciones publicadas en revistas de baja visibilidad, aun así, los resultados trascendieron. Este análisis se ha traducido en el desarrollo e implementación de estrategias de apoyo a la comunidad académica dirigidas a orientar y estimular la publicación de artículos en revistas de alto impacto.[184]

Producción liderada por UC Temuco

La Universidad muestra un crecimiento en la producción liderada (70% en 2014-2017) simétrico al mostrado en su producción total (66% en 2014-2017). Los trabajos que alcanzan la Excelencia 10, eso significa que están en el 10% más citado en su respectiva categoría temática respecto del año de publicación, ha evolucionado positivamente de 4 documentos en 2014 a 15 documentos en 2017. En una proporción similar han crecido los documentos liderados que alcanzan la Excelencia 10, de 2 en 2014 a 8 en 2017 (Figura 108).

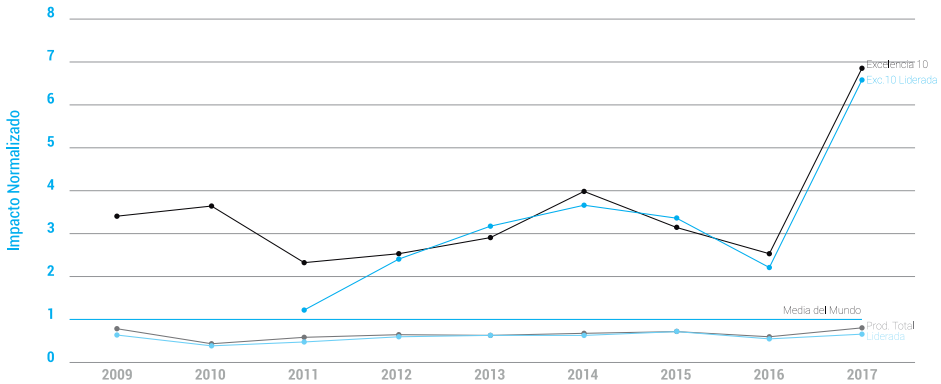
Figura 108 Evolución de los diferentes tipos de colaboración en la UC Temuco.



Fuente: *Scopus y SCImago, junio 2018.*

En la Figura 109 se aprecia, por una parte, que la producción total (0,89) y liderada (0,71) alcanza un impacto normalizado que converge a la media del mundo (1) y, por otra parte, que la producción que alcanza la Excelencia 10 y Excelencia 10 liderada mantienen un recorrido muy próximo, con resultados notables en 2017. La lectura integrada de ambas curvas muestra que los resultados de producción científica logrados por la Universidad se deben a capacidades propias y no al efecto de la colaboración internacional analizada en las dos figuras anteriores (108 y 109). Esta capacidad de la Institución se transforma en una fortaleza y una oportunidad de desarrollo con la que no cuentan otras universidades con las que la Institución se compara en el tramo 2 de universidades acreditadas.

Figura 109. Evolución de los diferentes tipos de colaboración en la UC Temuco.



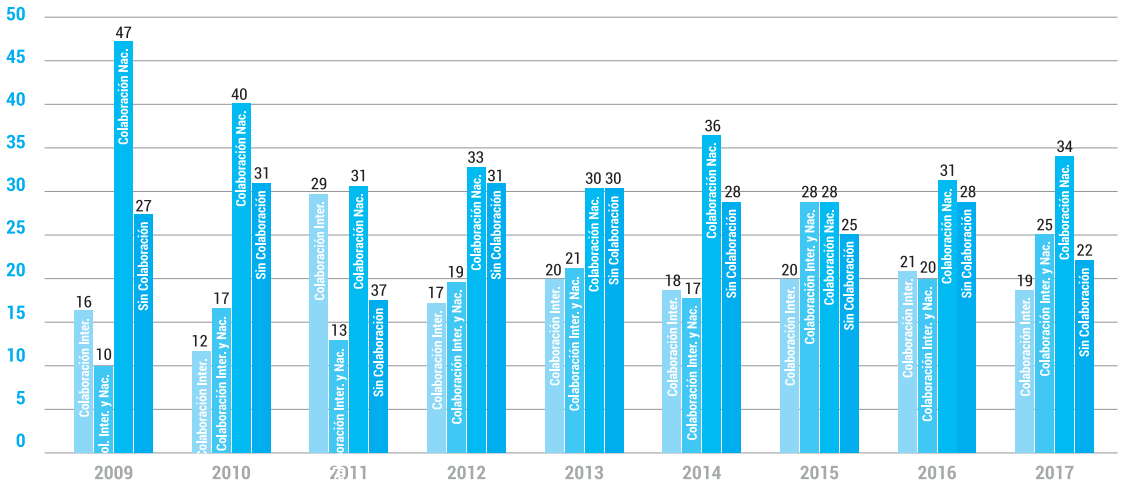
Fuente: *Scopus y SCImago, junio 2018.*

184: Resolución VIP 10/2018 (Ver Anexo 94)

Colaboración Internacional y Nacional de la producción científica de la UC Temuco.

Los diferentes tipos de colaboración son considerados una buena práctica a nivel internacional, porque permiten fortalecer las capacidades investigativas, acceder a metodologías y equipos o realizar investigaciones validadas sobre conjuntos más amplios y, por tanto, de interés de una audiencia más amplia, sin perder vinculación con lo local. En la Figura 110 se muestra la evolución de los diferentes tipos de colaboración. La proporción de producción en colaboración internacional crece entre 2014 y 2017 aunque marginalmente, la colaboración Internacional + Nacional muestra un comportamiento oscilante, la colaboración nacional baja marginalmente y como es de esperar, los trabajos sin colaboración tienden a disminuir.

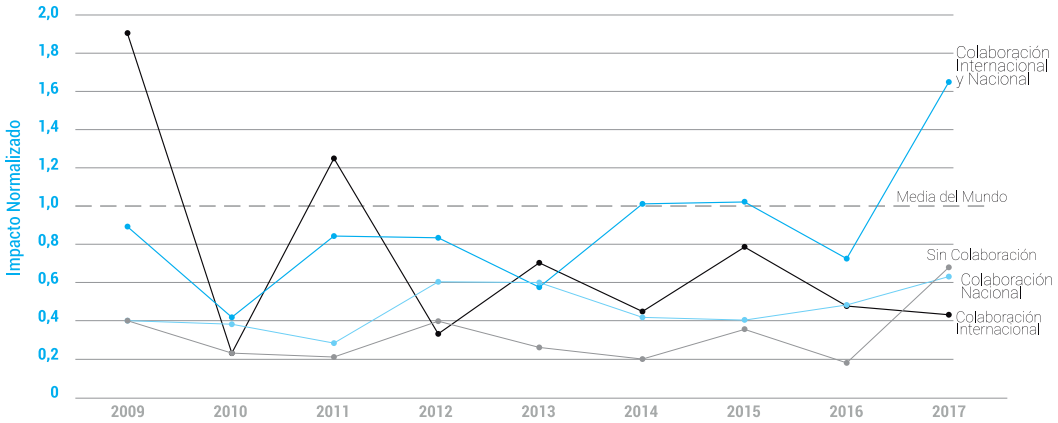
Figura 110. Evolución de los diferentes tipos de colaboración en la UC Temuco 2009 - 2017



Fuente: *Scopus y SCImago, junio 2018.*

Los impactos normalizados más altos de la Universidad los logra en proyectos de investigación en donde se combina la colaboración Internacional + Nacional, y los más bajos en los trabajos sin colaboración (Figura 111).

Figura 111. Evolución de los diferentes tipos de colaboración en la UC Temuco



Fuente: *Scopus y SCImago, junio 2018.*

La lectura combinada de las dos figuras anteriores muestra que existe una oportunidad de mejora, tanto por estimular la colaboración Internacional + Nacional, la adecuada búsqueda de los socios y en estimular que los investigadores que trabajan sin colaboración busquen oportunidades de hacerlo.

Los principales socios de la UC Temuco son universidades del sur de Chile (Universidad de la Frontera, Universidad Austral de Chile, Universidad de Concepción), con los cuales logra impactos normalizados cercanos a la media del mundo. Los mejores resultados en términos de impacto los logra con la Pontificia Universidad Católica de Chile, donde alcanza un 1,32 (Tabla 137). Los socios internacionales están bien escogidos, pues en todos los casos se logran impactos por sobre la media del mundo.

Tabla 137. Instituciones con que la UC Temuco ha colaborado en 2014-2017 e impacto de la producción generada en conjunto.

INSTITUCIÓN	SECTOR	PAÍS	REGIÓN	DOCUMENTOS 2014-2017	CITAS	CITAS POR DOCUMENTO	PRODUCCIÓN TOTAL DEL SOCIO	IMPACTO NORMALIZADO DE PROD. EN COLABORACIÓN
U. de la Frontera	Universidades	CHL	Latin America	39	138	3,5	1.901	0,95
U. Austral de Chile	Universidades	CHL	Latin America	31	61	2,0	2.173	0,95
U. de Concepción	Universidades	CHL	Latin America	23	56	2,4	4.462	0,86
U. Santo Tomás	Universidades	CHL	Latin America	15	23	1,5	418	0,65
P. U. Católica	Universidades	CHL	Latin America	15	89	5,9	9.631	1,32
U. San Sebastián	Universidades	CHL	Latin America	7	11	1,6	696	0,60
U. de Chile	Universidades	CHL	Latin America	6	10	1,7	11.171	1,08
U. Mayor	Universidades	CHL	Latin America	6	21	3,5	327	0,73
U. de Talca	Universidades	CHL	Latin America	6	7	1,2	1.575	0,98
U. Autónoma	Universidades	CHL	Latin America	6	3	0,5	1.520	1,17
U. de Santiago	Universidades	CHL	Latin America	6	27	4,5	2.607	0,74
U. de Castilla-La Mancha	Universidades	ESP	Europe	5	11	2,2	5.785	1,09
U. de los Andes	Universidades	CHL	Latin America	5	45	9,2	875	0,82
Consejo Superior de Investigaciones Científicas	Gobierno	ESP	Europe	5	10	2,0	49.882	1,54
U. Católica de la Santísima Concepción	Universidades	CHL	Latin America	5	34	6,8	446	0,77
U. Diego Portales	Universidades	CHL	Latin America	5	1	0,2	1.603	1,68
U. de Sao Paulo	Universidades	BRA	Latin America	5	15	3,0	52.356	1,02
U. Autónoma de Barcelona	Universidades	ESP	Europe	5	20	4,0	17.814	1,56
U. de La Serena	Universidades	CHL	Latin America	4	1	0,3	535	1,11
Ross Universal	Universidades	KNA	Latin America	4	4	1,0	402	1,18
University of Saskatchewan	Universidades	CAN	America	4	7	1,8	9.764	1,22

Fuente: *Scopus y SCImago, junio 2018. Umbral primeras 21 instituciones.*

La UC Temuco tiene una alta experiencia de producción científica en colaboración con instituciones del sector Universidades, en menor grado con instituciones gubernamentales, y marginalmente con instituciones de los sectores otros y salud (Tabla 138). Como es de esperar, las citas en los años más recientes disminuyen, porque como en toda variable de flujo se requiere tiempo para que ellas se generen.

Tabla 138.
Evolución del nivel de colaboración por sectores y citas por documento

AÑO	SECTOR	DOCUMENTOS 2014-2017	CITAS	CITAS POR DOCUMENTO
2014	Universidades	70	287	4,1
2015	Universidades	91	375	4,1
2016	Universidades	99	170	1,7
2017	Universidades	132	62	0,5
2014	Gobierno	14	84	6,0
2015	Gobierno	19	111	5,8
2016	Gobierno	14	21	1,5
2017	Gobierno	19	17	0,9
2015	Privado	1	13	13,0
2017	Privado	2	10	5,0
2014	Otros	3	15	5,0
2015	Otros	3	26	8,7
2016	Otros	2	1	0,5
2017	Otros	5	12	2,4
2014	Salud	1	23	23,0
2015	Salud	7	54	7,7
2016	Salud	2	19	9,5
2017	Salud	4	3	0,8

Fuente:
Scopus y SCImago, junio 2018.

Si bien la Universidad privilegia la producción científica de artículos de investigación publicados en revistas indexadas en WoS o Scopus, también ha desplegado un esfuerzo publicador de monografías, entendiendo que para algunas comunidades disciplinares, como la filosofía, historia, derecho y en general en las artes y humanidades, es un medio válido para difundir resultados de la actividad investigativa. En ambos periodos en comparación el número de libros publicados ha crecido. Los libros que llegan a ser editados han superado con éxito un proceso de evaluación de pares anónimos, como mínimo dos, y los autores reciben retroalimentación de las mejoras solicitadas (Tabla 139). Dos de los libros publicados por nuestros investigadores han recibido distinciones a nivel nacional incluyendo sellos de la DIBAM y del Centro de Investigaciones Diego Barros Arana de la Biblioteca Nacional, además del sello UC Temuco.

Tabla 139. Número total de publicaciones de libros 2009 al 2017

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL	2014	2015	2016	2017	TOTAL
TOTAL	2	9	0	2	1	14	5	5	3	9	22

Fuente:
Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado
(Información basada en datos Dirección de Investigación y Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales, mayo 2018)

Análisis de la producción científica – Áreas de Conocimiento (nivel meso)

En este apartado se analiza el esfuerzo investigador desplegado por la UC Temuco a nivel de áreas académicas. El análisis se realiza por áreas temáticas, que son 27 tanto en WoS como Scopus, y no por unidades académicas como las Facultades, porque solo se pueden generar indicadores que caracterizan diferentes dimensiones de la calidad, cuando las unidades de análisis son comparables con el mundo. El análisis es sobre la ventana de producción 2014-2017, la fuente de datos en todos los indicadores Scopus y los datos fueron generados por SCImago Research Group.

La Universidad ha centrado en los años en análisis su esfuerzo investigador en tres áreas que explican el 49,1% del esfuerzo total: Agricultural and Biological Sciences, con 171 documentos representa el 20,43% del esfuerzo, Social Sciences, con 130 documentos el 15,53%, y Medicine con 110 representa el 13,14%. Lo anterior da cuenta de la coherencia con las áreas prioritarias definidas en el PDI 2010-2020, evidenciando además el efecto de las políticas de investigación en un desarrollo homogéneo de las áreas definidas como prioritarias, así como el apoyo a las líneas emergentes de investigadores jóvenes en el marco de la realidad regional y nacional.

Agricultural and Biological Sciences, alcanza en 2014-2017 un impacto normalizado de 0,82, eso es por sobre el impacto normalizado promedio de la Universidad para la misma ventana de observación, que es de 0,63. El 62% de los artículos correspondió a una producción liderada, la que en un 27,5% fue comunicada en revistas Q1. Un 7,6% de la producción alcanzó la Excelencia 10 (Tabla 140). A nivel de categorías temáticas destaca por esfuerzo Animal Science and Zoology y Aquatic Science y por impacto Ecology, Evolution, Behavior and Systematics (1,82) (Figura 112).

Figura 112. Principales indicadores de producción científica del área Agricultural and Biological Sciences de la UC Temuco en 2014-2017

SUBJECT CATEGORY	OUTPUT	NORMALIZED CITATION
Animal Science and Zoology	56	0,82
Aquatic Science	56	0,62
Plant Science	33	0,83
Agricultural and Biological Sciences (misc.)	27	0,58
Agronomy and Crop Science	19	0,66
Ecology, Evolution, Behavior and Systematics	17	1,82
Horticulture	12	0,27
Forestry	10	0,08
Food Science	9	0,55
Soil Science	6	0,94
Insect Science	1	0

** Línea azul impacto normalizado medio de la Universidad 0,63. Línea gris media del mundo.*
Fuente: *Scopus y SCImago, junio 2018*

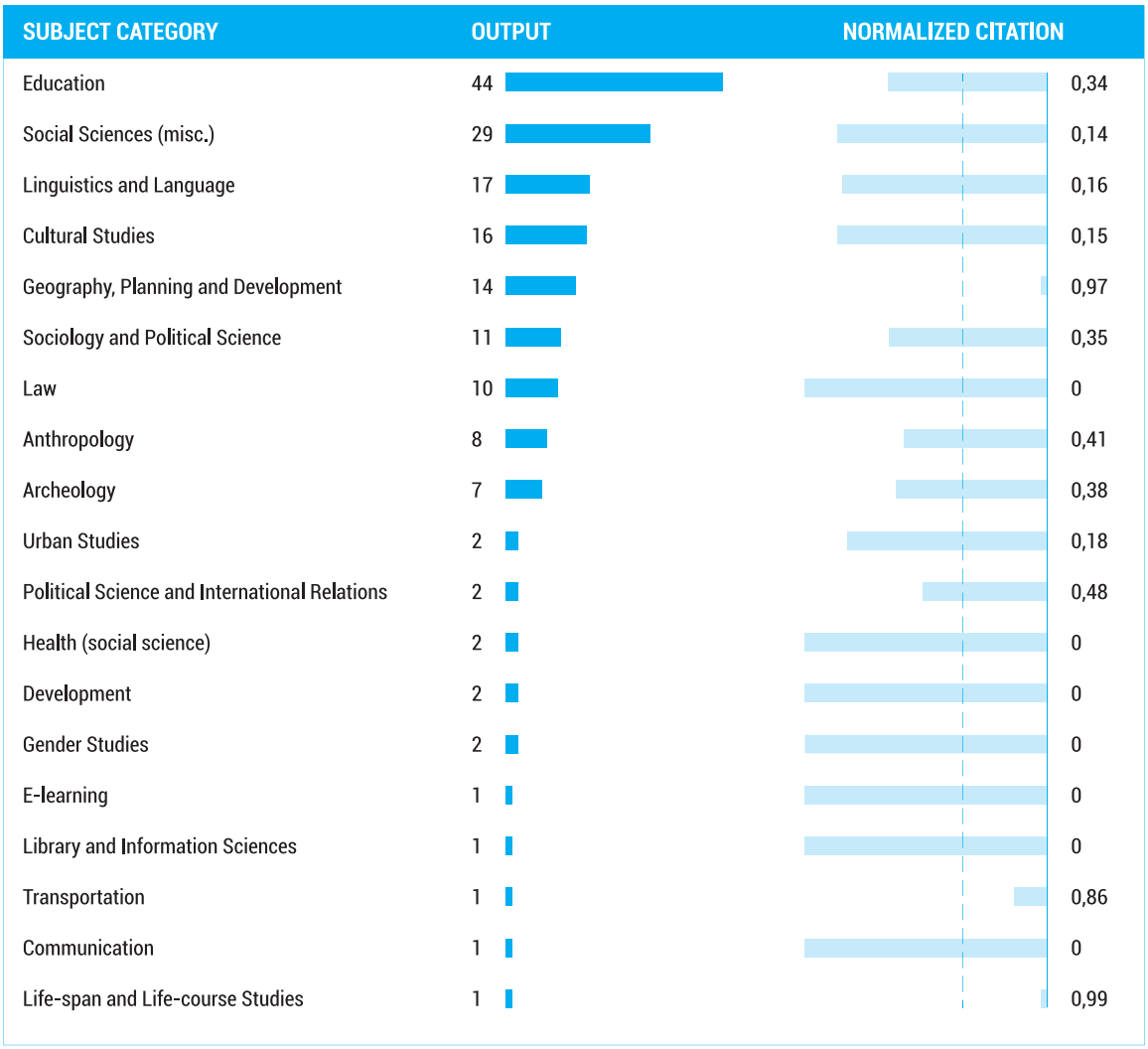
Tabla 140. Principales indicadores de producción científica por área temática de la UC Temuco en 2014-2017

Categoría Temática	Documentos	Esfuerzo investigador	Citas	Citas por doc.	Colaboración Internacional	Impacto Normalizado	Producción en Q1	Excelencia 10	%	Liderazgo	%	Excelencia 10 con liderazgo	%	Excelencia 1	%
Agricultural and Biological Sciences	171	20,43%	329	1,92	39,18 %	0,82	27,49 %	13	7,60	106	61,99	7	4,09	1	0,58
Social Sciences	130	15,53%	72	0,55	26,15 %	032	13,08 %	2	154	95	73,08	2	1,54	0	0
Medicine	110	13,14%	358	3,25	55,45 %	0,71	24,55 %	10	9,09	45	40,91	1	0,91	1	0,91
Environmental Science	68	8,12%	228	3,35	48,53 %	1,05	39,71 %	7	10,29	34	50	4	5,88	1	1,47
Arts and Humanities	55	6,57%	13	0,24	20 %	0,47	16,36 %	2	3,64	47	85,45	2	3,64	0	0
Biochemistry, Genetics & Molecular Biolcgy	42	5,02%	240	5,71	59,52 %	1,04	11,90 %	4	952	15	35,71	1	2,38	0	0
Veterinary	29	3,46%	48	1,66	58,62 %	0,77	31,03 %	1	3,45	14	48,28	1	3,45	1	3,45
Nursing	28	3,35%	49	1,75	25 %	0,42	7,14 %	1	3,57	18	64,29	0	0	0	0
Earth & Planetary Sciences	25	2,99%	45	1,80	52 %	1,01	28 %	1	4	15	60	0	0	1	4
Computer Science	23	2,75%	22	0,96	39,13 %	0,30	17,39 %	3	13,04	16	69,57	1	4,35	0	0
Psychology	19	2,27%	14	0,74	73,69 %	0,25	10,53 %	0	0	11	57,89	0	0	0	0
Engineering	18	2,15%	14	0,78	38,89 %	0,32	44,44 %	0	0	12	66,67	0	0	0	0
Mathematics	17	2,03%	9	0,53	58,82 %	0,27	11,76 %	0	0	12	70,59	0	0	0	0
Materials Science	15	1,79%	37	2,47	86,66 %	0,75	66,67 %	2	13,33	8	53,33	0	0	0	0
Chemistry	15	1,79%	61	4,07	73,33 %	0,61	66,67 %	1	6,67	5	33,33	0	0	0	0
Health Professions	13	1,55%	18	1,38	92,31 %	0,39	15,38 %	1	7,69	9	69,23	1	7,69	0	0
Chemical Engineering	12	1,43%	72	6	66,67 %	0,80	50 %	0	0	3	25	0	0	0	0
Physks and Astronomy	12	1,43%	19	1,58	58,33 %	0,52	50 %	0	0	8	66,67	0	0	0	0
Energy	10	1,19%	19	1,90	70 %	0,75	40 %	1	10	4	40	1	10	0	0
Immunoiogy and Microbiology	7	0,84%	24	3,43	42,86 %	0,55	14,29 %	0	0	0	0	0	0	0	0
Multidisciplinary	7	0,84%	25	3,57	71,43 %	0,54	85,71 %	0	0	5	71,43	0	0	0	0
Pharmacology and Toxicokgy	6	0,72%	17	2,83	50 %	1,16	16,67 %	0	0	1	16,67	0	0	0	0
Business, Management & Accounting	3	0,36%	2	0,67	33,33 %	0,35	33,33 %	0	0	3	100	0	0	0	0
Neuroscience	1	0,12%	17	17	100 %	2,32	100 %	1	100	0	0	0	0	0	0
Decision Sciences	1	0,12%	3	3	100 %	1.12	100 %	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: *Scopus y SCImago, junio 2018.*

Social Sciences, alcanza en 2014-2017 un impacto normalizado de 0,32, eso es por debajo del impacto normalizado promedio de la Universidad (0,63). El 73% de los artículos correspondió a una producción liderada, la que en un 13,1% fue comunicada en revistas Q1. Un 1,5% de la producción alcanzó la Excelencia 10 total y liderada (Tabla 140). El área concentra una alta proporción de producción, sin embargo, aun muestra oportunidades de mejorar en un conjunto de indicadores que caracterizan la producción de calidad. Algunas estrategias y normativas que surgen de políticas de investigación están encaminadas a fortalecer las competencias investigadoras de los académicos que integran esta área temática al igual que en las otras áreas descritas en la tabla anterior. En la Figura 113 se muestra el impacto normalizado en la ventana 2014-2017 por categoría temática de las Social Sciences.

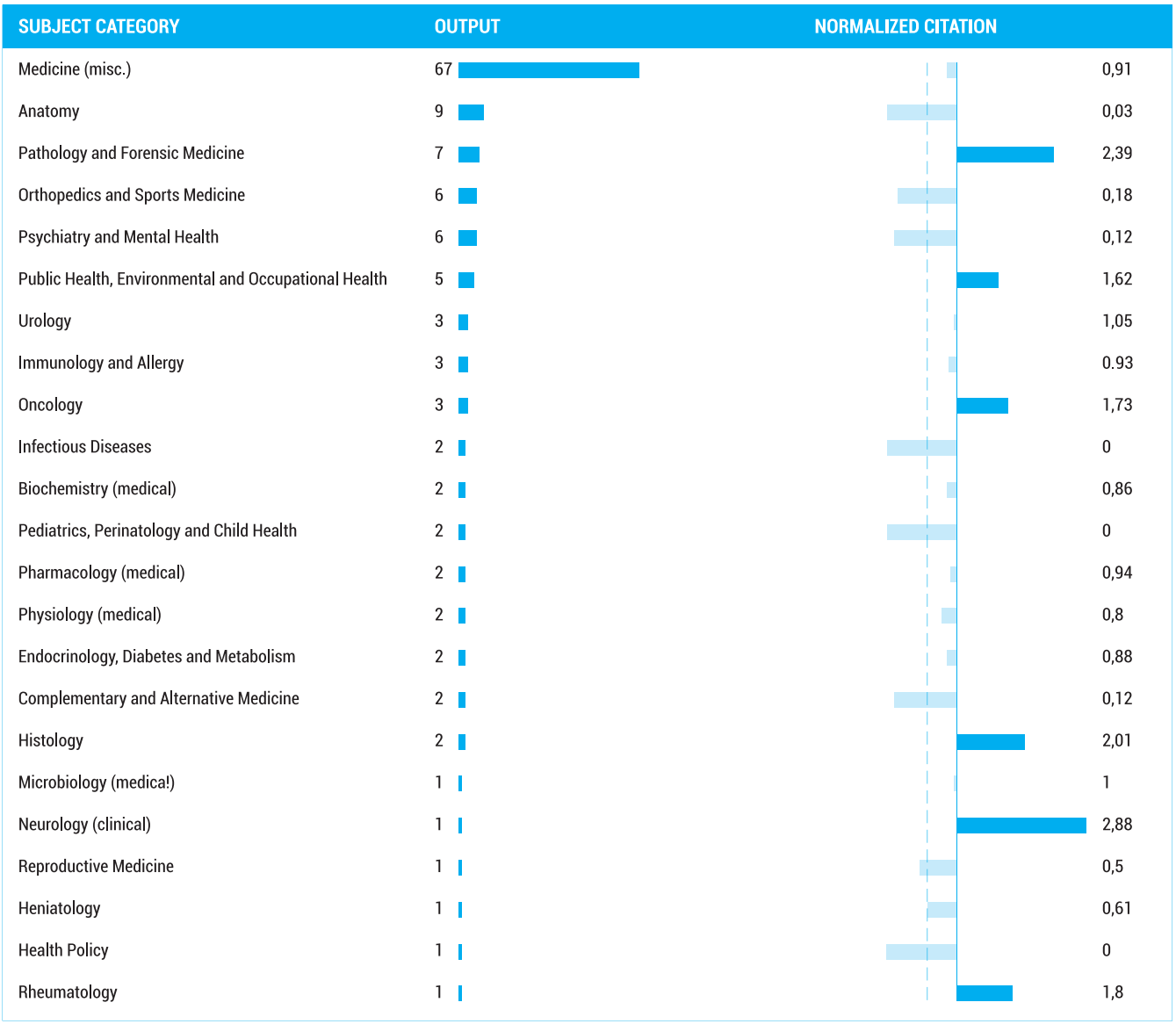
Figura 113.
Principales indicadores de producción científica del área Social Sciences de la UC Temuco en 2014-2017



** Línea azul impacto normalizado medio de la Universidad 0,63. Línea gris media del mundo.*
Fuente: *Scopus y SCImago, junio 2018.*

Medicine: La producción de Medicine está asociada a las carreras de la Facultad de Ciencias de la Salud, con excepción de Psicología (2,3%) que se analiza separadamente, Facultad de Recursos Naturales y Facultad de Ingeniería, las demás aportan individualmente menos de 9% de los resultados. Esta área alcanza en 2014-2017 un impacto normalizado de 0,71, eso es por sobre el impacto normalizado promedio de la Universidad para el mismo periodo, que es de 0,63. El 40,9% de los artículos correspondió a una producción liderada, la que en un 24,6% fue comunicada en revistas Q1. Un 9,1% de la producción alcanzó la Excelencia 10 (tabla 140). A nivel de categorías temáticas destaca por esfuerzo Medicine (miscenalaneous), lo cual muestra que las disciplinas cultivadas en el área de la salud son exitosas al publicar sus resultados de investigación en revistas en el campo de la medicina (Figura 114). Destacan en impacto normalizado por sobre la media del mundo las publicaciones de académicos UC Temuco en las siguientes revistas Pathology and Forensic Medicine (2,39), Public Health, Environmental and Occupational Health (1,62), Urology (1,05), Oncology (1,73), Histology (2,01), Neurology (clinical) (2,88) y Rheumatology (1,8) (gráfico 24).

Figura 114.
Principales indicadores de producción científica del área Medicine de la UC Temuco en 2014-2017



SUBJECT CATEGORY	OUTPUT	NORMALIZED CITATION
Medicine (misc.)	67	0,91
Anatomy	9	0,03
Pathology and Forensic Medicine	7	2,39
Orthopedics and Sports Medicine	6	0,18
Psychiatry and Mental Health	6	0,12
Public Health, Environmental and Occupational Health	5	1,62
Urology	3	1,05
Immunology and Allergy	3	0.93
Oncology	3	1,73
Infectious Diseases	2	0
Biochemistry (medical)	2	0,86
Pediatrics, Perinatology and Child Health	2	0
Pharmacology (medical)	2	0,94
Physiology (medical)	2	0,8
Endocrinology, Diabetes and Metabolism	2	0,88
Complementary and Alternative Medicine	2	0,12
Histology	2	2,01
Microbiology (medica!)	1	1
Neurology (clinical)	1	2,88
Reproductive Medicine	1	0,5
Heniatology	1	0,61
Health Policy	1	0
Rheumatology	1	1,8

** Línea azul impacto normalizado medio de la Universidad 0,63. Línea gris media del mundo.*
Fuente: *Scopus y SCImago, junio 2018.*

Además de Medicine, la Universidad alcanza resultados destacables en las áreas: Environmental Science (impacto normalizado 1,05, Excelencia 10 - 10,3% y Excelencia 1 - 1,47%), Biochemistry, Genetics and Molecular Biology (impacto normalizado 1,04), Earth and Planetary Sciences (impacto normalizado 1,01 y Excelencia 1 - 4%), Computer Science (Excelencia 10 - 13%), Materials Science (Excelencia 10 – 13,3%) y Energy (Excelencia 10 Liderada - 10%) (Tabla 140). El esfuerzo investigador Enviromental Sciences, se concentra principalmente en Ecology con un impacto normalizado de 1,44, destaca también por impacto normalizado sobre la media del mundo Health, Toxicology and Mutagenesis (1,38), Environmental Engineering (1,1), y Nature and Landscape Conservation (4,43) (Figura 115).

Figura 115. Principales indicadores de producción científica del área Environmental Sciences de la UC Temuco en 2014-2017

SUBJECT CATEGORY	OUTPUT	NORMALIZED CITATION
Ecology	26	1,44
Environmental Chemistry	17	0,75
Pollution	14	0,86
Environmental Science (rnisc.)	11	0,77
Waste Management and Disposal	11	0,87
Health, Toxicology and Mutagenesis	9	1,38
Environmental Engineering	9	1,1
Management, Monitoring, Policy and Law	7	0,98
Water Science and Technology	7	0,32
Nature and Landscape Conservation	5	4,43
Ecological Modeling	2	0,24
Global and Planetary Change	1	0,09

** Línea azul impacto normalizado medio de la Universidad 0,63. Línea gris media del mundo.*
Fuente: *Scopus y SCImago, junio 2018.*

El esfuerzo investigador Biochemistry, Genetics and Molecular Biology, se concentra principalmente en Genetics con un impacto normalizado de 1,02, destaca también por impacto normalizado sobre la media del mundo Physiology (1,33), Cell Biology (1,5), y Molecular Biology (1,52) (Figura 116). Las demás categorías temáticas descritas en el análisis previo, tienen una producción muy baja como para ser considerada una fortaleza, no obstante, sus impactos por sobre la media del mundo.

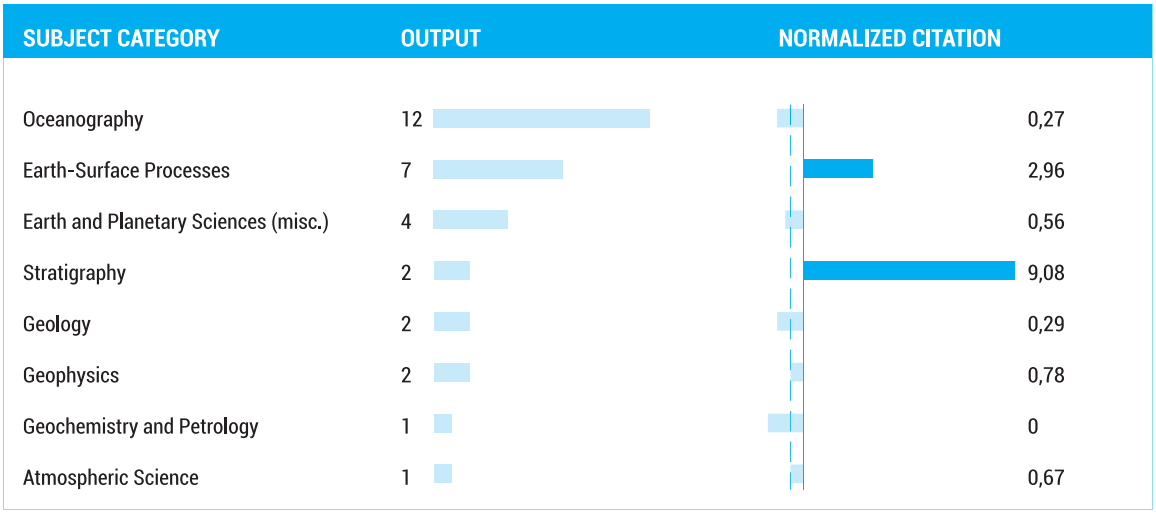
Figura 116. Principales indicadores de producción científica del área Biochemistry, Genetics and Molecular Biology de la UC Temuco en 2014-2017

SUBJECT CATEGORY	OUTPUT	NORMALIZED CITATION
Genetics	13	1,02
Endocrinology	8	0,78
Physiology	8	1,33
Biochemistry, Genetics and Molecular Biology	6	0,92
Cell Biology	6	1,5
Molecular Biology	6	1,52
Biotechnology	4	0,98
Cancer Research	3	1,73
Clinical Biochemistry	2	1,05
Biochemistry	2	0,22
Molecular Medicine	2	3,19
Biophysics	2	1,11
Developmental Biology	2	0,51

** Línea azul impacto normalizado medio de la Universidad 0,63. Línea gris media del mundo.*
Fuente: *Scopus y SCImago, junio 2018.*

El esfuerzo investigador Earth and Planetary Sciences, se concentra principalmente en Earth-Surface Processes con un impacto normalizado de 2,92, destaca también por impacto normalizaado sobre la media del mundo Stratigraphy (9,08) (Figura 117).

Figura 117. Principales indicadores de producción científica del área Earth and Planetary Sciences de la UC Temuco en 2014-2017



** Línea azul impacto normalizado medio de la Universidad 0,63. Línea gris media del mundo.*
Fuente: *Scopus y SCImago, junio 2018.*

Análisis comparativo de la producción científica – a nivel institucional (nivel macro)

En este apartado se comparan algunos indicadores claves de producción científica de la UC Temuco con los alcanzados por otras universidades del entorno próximo que se encuentran acreditadas a nivel institucional por la Comisión Nacional de Acreditación en el Tramo 2 contando con el área de Investigación acreditada.

La proporción de la producción científica de la UC Temuco en colaboración internacional en el periodo 2014-2017 se encuentra por debajo del promedio nacional y en general por debajo del conjunto de Universidades en comparación. Esto muestra una fortaleza y una oportunidad de la Institución. La fortaleza es que la calidad de los resultados depende de las propias capacidades instaladas, y es una oportunidad en tanto entrega una ventana para buscar nuevas colaboraciones internacionales con centros de investigación que le permitan acceder a las ventajas de la vinculación como la complementariedad metodológica, acceso a laboratorios y generar redes de colaboración para sus investigadores y de continuación de formación para sus estudiantes más talentosos que elijan dedicarse a la investigación (Tabla 141).

Tabla 141. Proporción de producción en colaboración internacional

UNIVERSIDAD	2014	2015	2016	2017	MEDIA
Universidad Autónoma de Chile	0,00	21,74	23,53	22,58	22,59
Universidad Católica de Temuco	**35,92**	**47,62**	**40,43**	**44,19**	**43,88**
Universidad de la Frontera	44,78	53,63	56,31	56,39	55,41
Universidad de La Serena	55,93	57,02	61,83	57,56	58,73
Universidad de Magallanes	63,64	74,73	78,57	71,05	74,66
Promedio de Chile	**57,4**	**57,72**	**59,33**	**60,16**	**59,05**

Fuente: *Scopus y SCImago*

La UC Temuco demuestra una proporción de producción liderada superior al 61%, lo que la sitúa en términos relativos por sobre las Universidades de contexto. Este indicador refleja un alto nivel de liderazgo e indica que la Universidad es más autónoma que otras instituciones para elegir la agenda de temas a investigar (Tabla 142) y ha escogido orientar su investigación hacia un foco regional y de allí hacia el resto del país y el mundo.

Tabla 142. Proporción de producción liderada.

UNIVERSIDAD	2014	2015	2016	2017	MEDIA
Universidad Católica de Temuco	**59,22**	**58,73**	**68,79**	**60,47**	**61,55**
Universidad de la Frontera	59,70	63,89	55,71	59,02	59,44
Universidad de La Serena	44,07	46,49	51,15	43,6	46,14
Universidad de Magallanes	39,39	57,14	38,89	46,49	44,39
Universidad Autónoma de Chile	45,98	39,04	35,01	38,92	39,36

Fuente: *Scopus y SCImago.*

La evolución de la proporción de producción en revistas Q1 muestra que la institución ha sido capaz de crecer en cantidad sin disminuir la calidad de las revistas que aceptan sus trabajos (Tabla 143). La Universidad mantiene un desafío por alcanzar una mayor proporción de trabajos en revistas de alta calidad. Lo anterior se presenta como una oportunidad para una mejor elección de las revistas científicas donde publicar, asumiendo el desafío de someter los trabajos a revistas internacionales, por sobre revistas indexadas editadas en el país. En tal sentido, las políticas de investigación se hacen cargo de incentivar este cambio.

Tabla 143. Proporción de producción en revistas Q1

UNIVERSIDAD	2014	2015	2016	2017	MEDIA
Universidad Autónoma de Chile	26,82	33,00	43,32	56,56	36,92
Universidad de Magallanes	45,45	60,44	57,14	56,14	54,16
Universidad de La Serena	52,54	51,75	51,15	61,05	53,85
Universidad de la Frontera	27,86	30,13	39,68	41,54	33,80
Universidad Católica de Temuco	**25,24**	**25,40**	**25,53**	**26,74**	**25,71**
Promedio de Chile	**44,08**	**45,53**	**47,04**	**50,18**	**46,60**

Fuente: *Scopus y SCImago.*

La UC Temuco muestra una evolución positiva del Impacto Normalizado. Esto es muestra de que las políticas adoptadas en los años 2015 y 2016, comienzan a rendir resultados a partir del 2017 (Tabla 144).

Tabla 144. Impacto Normalizado

UNIVERSIDAD	2014	2015	2016	2017	MEDIA
Universidad de Magallanes	0,67	1,00	1,17	1,30	0,97
Universidad de La Serena	0,9	0,74	0,89	1,67	0,96
Universidad de la Frontera	1,01	0,84	1,05	0,90	0,94
Universidad Autónoma de Chile	0,62	1,01	2,11	0,77	0,91
Universidad Católica de Temuco	**0,47**	**0,65**	**0,45**	**0,89**	**0,57**
Promedio de Chile	**1,04**	**1,09**	**1,15**	**1,08**	**1,09**
Media del Mundo	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**

Fuente: *Scopus y SCImago.*

En el conjunto de universidades analizadas, la UC Temuco sigue a la Universidad Autónoma, mostrando una menor brecha entre Impacto Normalizado Total y el Liderado. Esto demuestra que los resultados se deben a capacidades propias, más que a la colaboración internacional, y por tanto las mejoras desplegadas especialmente en el año 2017, se pueden considerar una fortaleza institucional en proceso de fortalecimiento y consolidación (Tabla 145).

Tabla 145. Impacto Normalizado Liderado.

UNIVERSIDAD	2014	2015	2016	2017	MEDIA
Universidad Autónoma de Chile	0,47	0,67	0,63	0,83	0,62
Universidad Católica de Temuco	**0,37**	**0,58**	**0,30**	**0,71**	**0,44**
Universidad de Magallanes	0,38	0,73	0,71	0,70	0,58
Universidad de la Frontera	0,50	0,58	0,63	0,69	0,59
Universidad de La Serena	0,63	0,56	0,59	0,50	0,57

Fuente: *Scopus y SCImago.*

En el conjunto de universidades analizadas solo la Universidad de la Frontera es capaz de alcanzar una producción en Excelencia 10 sobre el 10% esperado. En el caso de la UC Temuco, el alto esfuerzo desplegado en áreas en desarrollo como las Ciencias Sociales y Artes y Humanidades ha dificultado su capacidad de alcanzar publicaciones en el tramo de Excelencia 10 (Tabla 146), lo cual se transforma en una oportunidad de mejora.

Tabla 146. Excelencia 10 General de Universidades T2 + UFRO

UNIVERSIDAD	2014	2015	2016	2017	MEDIA
Universidad de La Serena	8,47	6,14	8,4	21,51	8,96
Universidad de Magallanes	6,06	6,59	14,29	13,16	8,64
Universidad Autónoma de Chile	6,13	10,58	11,59	12,04	9,37
Universidad de la Frontera	9,95	11,11	11,62	11,65	11,04
Universidad Católica de Temuco	**3,88**	**6,35**	**6,38**	**8,72**	**5,83**
Promedio de Chile	**12,07**	**12,74**	**13,11**	**12,67**	**12,64**

Fuente: *Scopus y SCImago.*

No obstante, a lo anteriormente señalado, al analizar el nivel de logro de Excelencia 10 liderada en la Tabla 147, el escenario cambia radicalmente, evidenciando que los resultados destacables de las universidades fueron alcanzados con trabajos no liderados y en colaboración internacional. La Universidad Católica de Temuco logra niveles de excelencia comparables liderando la producción realizada, lo que da cuenta de las capacidades de sus investigadores y al mismo tiempo, de la oportunidad de aumentar esta excelencia en colaboración internacional.

Tabla 147. Excelencia 10% Liderada de Universidades T2 + UFRO

UNIVERSIDAD	2014	2015	2016	2017	MEDIA
Universidad Autónoma de Chile	1,53	2,27	2,02	6,02	2,28
Universidad de la Frontera	1,74	4,27	4,01	5,08	3,19
Universidad de La Serena	1,69	0,88	0,76	4,07	1,22
Universidad Católica de Temuco	**1,94**	**3,97**	**1,42**	**4,65**	**2,37**
Universidad de Magallanes	0,00	2,20	3,17	2,63	2,61
Promedio de Chile	**5,02**	**5,33**	**5,26**	**5,66**	**5,31**

Fuente: *Scopus y SCImago.*

Adjudicaciones de proyectos

Este apartado analiza la adjudicación de fondos con financiamiento público externo durante el periodo 2014-2017; se analizan las temáticas asociadas a la investigación y la innovación, y las áreas del conocimiento que son fomentadas desde el erario público. Este análisis utiliza los indicadores primarios de las fuentes de financiamiento, así como fuentes secundarias como el informe de productividad de la agrupación de Universidades Regionales de Chile (AUR), agrupación de la que forma parte la UC Temuco.

Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología (FONDECYT)

Los proyectos FONDECYT son, dentro de los proyectos de CONICYT, los más requeridos a nivel nacional; en estos fondos, durante el periodo 2014-2016, las universidades regionales adjudicaron solo el 35% versus el 46% que obtiene el grupo de las CRUCh metropolitanas y el 14% en privadas. La UC Temuco ha mantenido un número estable de proyectos adjudicados, aumentando en un 34% en relación al periodo 2009-2013. Así, la capacidad de investigación de base de la institución se mantiene en aumento.

Tabla 148. Proyectos FONDECYT adjudicados en el período 2009-2013/2014-2017

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO	FONDECYT
2009	6
2010	1
2011	7
2012	11
2013	4
TOTAL PERIODO 2009 - 2013	**29**
2014	11
2015	9
2016	10
2017	9
TOTAL PERIODO 2014 - 2017	**39**

Fuente:
Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (Información Repositorio CONICYT, mayo 2018)

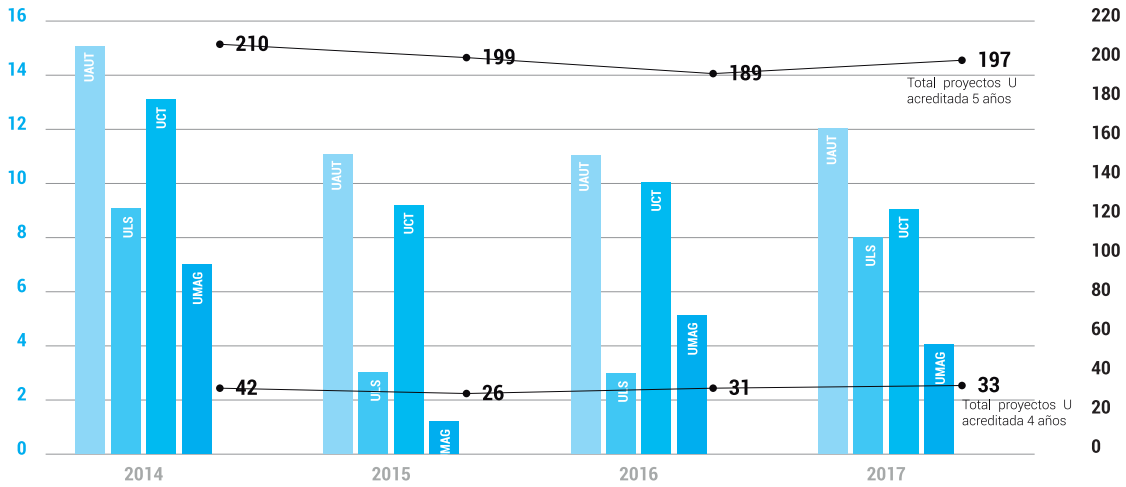
En el período 2014-2017 la UC Temuco alcanzó 39 proyectos FONDECYT regulares y de iniciación como institución principal, creciendo en un 34% respecto de los 29 adjudicados entre 2009-2013. Las líneas desarrolladas en estos proyectos han estado particularmente centradas en la construcción de conocimiento relevante para el desarrollo regional y su proyección al país. Así, se han mantenido estables líneas de investigación asociadas a la Educación, particularmente educación intercultural, ciencias sociales y recursos naturales. Lo anterior, ha contribuido a la conformación de equipos de investigación y formación de capital humano en los proyectos, pero también a la consolidación de investigadores que han permitido constituir claustros altamente productivos para los Doctorados de la institución.

La Universidad ha velado por presentar programas de Doctorado con académicos con una productividad demostrada, que puedan formar investigadores de calidad para dar respuesta a problemas en las áreas recién señaladas, para esto, los académicos deben cumplir requisitos mínimos y pasar por un proceso de habilitación para el ejercicio de la docencia de posgrado.[185] Todos los académicos del claustro deben dirigir o haber dirigido un proyecto prioritario (según lo define CNA), lo que permite además integrar a los doctorandos en líneas de investigación consolidadas.

Como se puede observar en la Figura 118, la comparación en la adjudicación anual de proyectos FONDECYT en relación a las universidades acreditadas por 4 años, posiciona a la UC Temuco en el primer lugar, al considerar aquellas del grupo que solo tienen una sede (Universidad de La Serena, Universidad de Magallanes), y en segundo lugar al incluir la Universidad Autónoma. De esta forma, la Universidad muestra un crecimiento en la adjudicación liderada de proyectos FONDECYT, que además la ubica por sobre la media del grupo de Universidades acreditadas por 4 años y cercana al promedio de las universidades acreditadas por 5 años.

185: Resolución de Vicerrectoría de Investigación y Posgrado 9/2018 (Ver Anexo 95)

Figura 118. Comparación proyectos FONDECYT universidades acreditadas 4 años.



Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (Información Repositorio CONICYT, mayo 2018)*

Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDEF)

El Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico, fue creado en 1991, siendo su propósito contribuir al incremento de la competitividad económica y al mejoramiento de calidad de vida de los chilenos mediante la promoción de la vinculación para el desarrollo de investigación aplicada y de desarrollo tecnológico entre instituciones de investigación y otras organizaciones. En el caso de la UC Temuco, los proyectos FONDEF han mostrado una adjudicación variable como institución principal, pasando de 11 proyectos adjudicados en el periodo 2009-2013 a 8 proyectos adjudicados en el periodo 2014-2017.

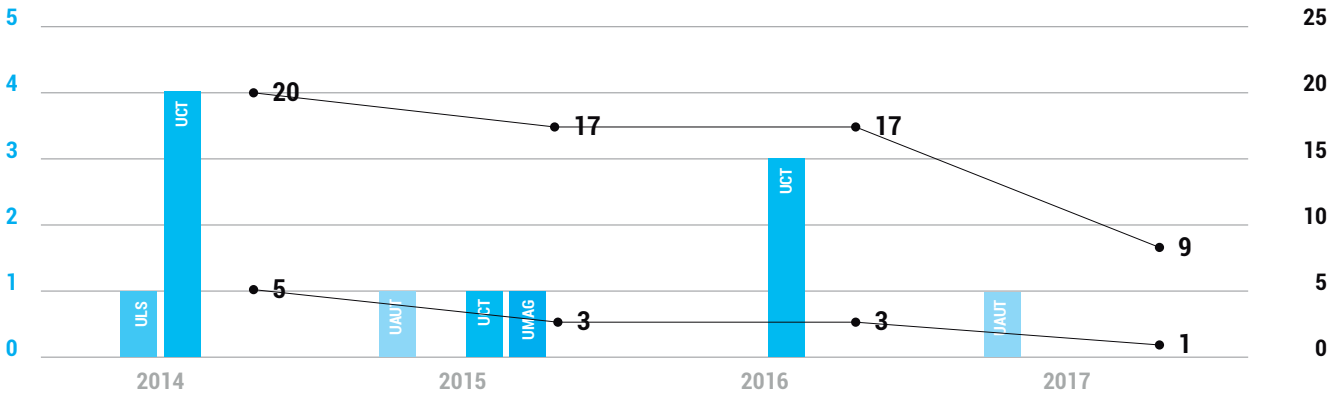
Tabla 149. Proyectos FONDEF adjudicados en el período 2009-2013/2014-2017

AÑO	FONDEF
2009	2
2010	1
2011	2
2012	3
2013	3
TOTAL PERIODO 2009 - 2013	**11**
2014	4
2015	1
2016	3
2017	0
TOTAL PERIODO 2014 - 2017	**8**

Fuente:
Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado. (Información Repositorio CONICYT, mayo 2018)

Sin embargo, como se puede observar en la Figura 119 al comparar el número de proyectos adjudicados con los de las Universidades acreditadas por 4 o 5 años, es posible observar la misma tendencia; esta tendencia obedece, en el escenario nacional, a una reducción en los presupuestos asignados al fondo, cambios en los focos prioritarios a los cuales se destinan los fondos (Ej. Ambiente, Ciencias Sociales). Esto también ha llevado a que la comunidad académica busque financiamiento desde otras fuentes, como CORFO o fondos regionales. Aun en este escenario, la UC Temuco ha liderado las adjudicaciones de las universidades acreditadas por 4 años. Así, el 2014 la UC Temuco adjudicó el 80% de proyectos; el 2015, el 33,3%; y el 2016, el 100% de proyectos, el 2017 la universidad no adjudicó proyectos, teniendo vigentes tres de ellos, los académicos entonces postularán nuevamente en el llamado 2018.

Figura 119. Comparación proyectos FONDEF universidades acreditadas 4 años.



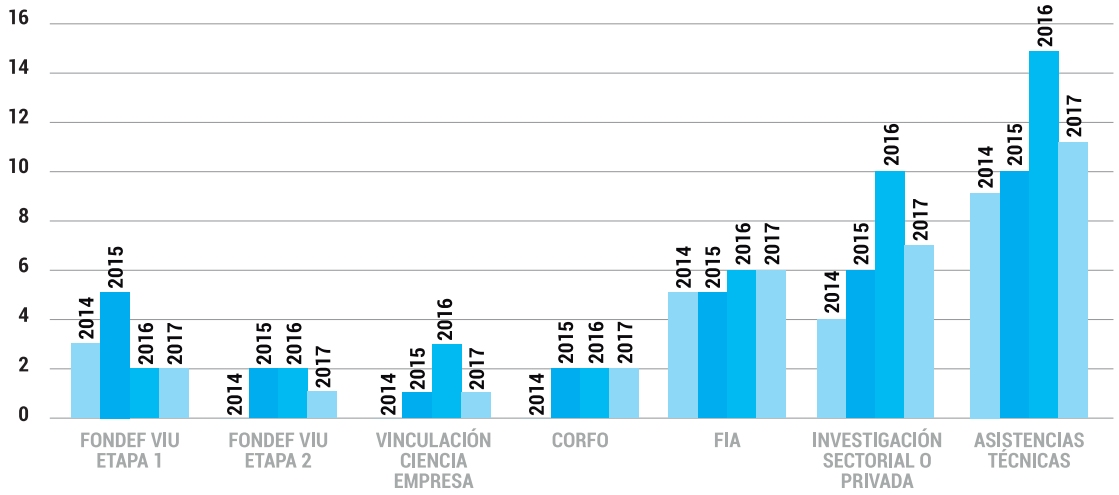
Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (Información Repositorio CONICYT, mayo 2018)*

Proyectos emergentes I+D+i

Frente a un escenario de aumento de competitividad en las fuentes de financiamiento tradicional y la mantención de los recursos disponibles en FONDECYT, FONDEF para el periodo 2009-2013, la institución ha implementado una estrategia de diversificación de fuentes de financiamiento, donde se destacan los FONDEF VIU, CORFO, FIA, entre otros.

Durante el período 2010-2015, en la línea de proyecto FONDEF VIU, solo se ejecutó una iniciativa; en cambio, en el periodo 2014-2017, se llevaron 12 en etapa 1 y 5 en etapa 2, presentándose más de 30 iniciativas en su conjunto (Figura 120). Los beneficios institucionales directos de estas iniciativas ha sido la vinculación de la investigación con el pregrado, puesto que su desarrollo está basado en la valorización de tesis y el fomento al emprendimiento de base científica tecnológica.

Figura 120. Número de proyectos de I+D UC TEMUCO (2014-2017)



Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*

Un segundo concurso donde la Universidad se ha hecho partícipe desde el año 2015 es el concurso Vinculación Ciencia Empresa del programa regional de CONICYT. Esta línea de financiamiento ha permitido articularnos con empresas de la región en sectores priorizados en la estrategia regional de innovación de La Araucanía y tiene como ventajas la formación de capital social con entidades productivas del territorio y con la oportunidad de estructurar una agenda investigativa de mediano plazo y que ha permitido la postulación a otras fuentes de financiamiento, como es el caso de FONDEF IDEA y FIA principalmente.

A nivel de CORFO, si bien se han disminuido las líneas en las cuales pueden postular las universidades, la UC Temuco destaca por su fomento a la institucionalización y consolidación de una Oficina de Transferencia y Licenciamiento, así como su participación en el proyecto KNOW HUB el cual es un proyecto asociativo que articula 11 instituciones, entre Universidades y Centros de Investigación, para la internacionalización y el impacto de la transferencia del conocimiento generados por los participantes del KNOW HUB a nivel internacional. Esta estructura permite la articulación de la investigación con la transferencia con las instituciones socias, así como con el mundo empresarial, de esta manera la plataforma permite la transferencia internacional de las tecnologías desarrolladas en la región.

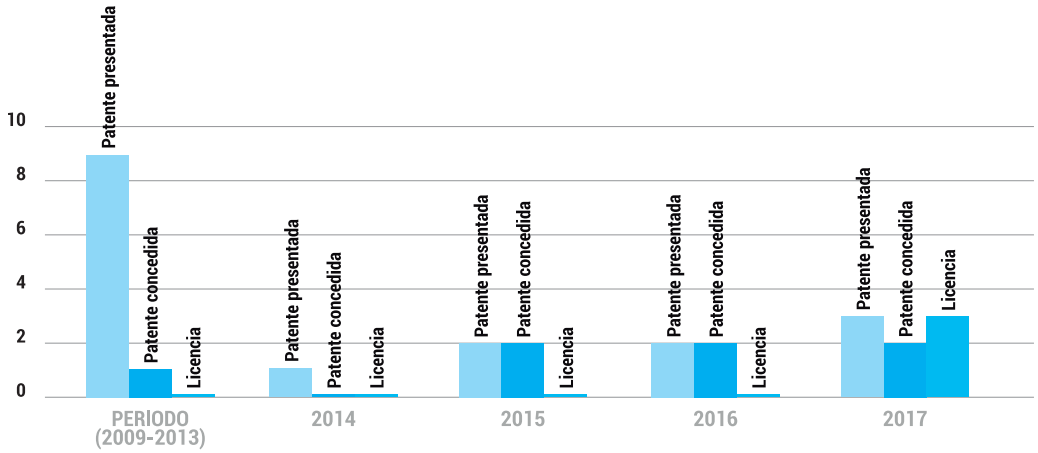
Igualmente, se destaca la participación en el Programa Estratégico de diversificación de La Acuicultura donde junto a la USACH, UACH, UDEC y la Empresa Seebas Chile, ha impulsado el estudio y establecimiento de un modelo productivo para el bacalao de profundidad con un horizonte temporal de 8 años, lo que permitirá desarrollar la tecnología para cultivarlos a nivel industrial.

A nivel de FIA, la institución ha mantenido un nivel de participación en este tipo de iniciativas destacándose propuestas de valorización de productos de la huerta ancestral mapuche, su protección intelectual mediante denominaciones de origen y su articulación con la agricultura familiar campesina, aspectos relacionados directamente con el sello institucional y la búsqueda de un impacto directo en el territorio.

Un aspecto que se ha institucionalizado de forma importante es la realización de investigación financiada tanto por instituciones públicas, a través de licitaciones abiertas y mecanismos de asignación de trato directo, como por empresas a partir de las asesorías técnicas, esto con el fin de dar solución a problemas regionales e impulsar el desarrollo de nuevos productos o procesos.

A nivel de protección de activos intangibles de la UC Temuco y la transferencia de éstos a la sociedad, se da cuenta que para el periodo 2009-2013 hubo un impulso importante a la presentación de solicitudes de patente, lo que trajo como fruto la primera obtención de una a nivel nacional. Frente a esto, en el periodo 2014-2017 se ha mantenido el mismo ritmo de crecimiento de solicitudes, pero incorporando como variable de formalización la potencialidad de transferencia, lo que ha permitido determinar aquellos resultados con capacidad de apropiabilidad en referencia a su transferencia. A su vez, la universidad ha obtenido la concesión de 6 activos, lo que es un crecimiento significativo (Figura 121).

Figura 121. Patentes y licencias periodo (2009-2013 y 2014-2017)



Fuente: *Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*

Posición de la UC Temuco en ranking de universidades chilenas y del mundo

En el SCImago Institutions Ranking edición 2018 la UC Temuco se sitúa en el número 17 de Chile y en la posición 726 del mundo (Tabla 150) igual posición que ocupa la Universidad del Bío-Bío, así, se sitúa por sobre la Universidad Autónoma de Chile (19), Universidad de La Serena (22), y Universidad de Magallanes (28). Lo anterior da cuenta del esfuerzo de la institución por avanzar de manera articulada en distintos indicadores asociados a la investigación, dado que el ranking del año anterior nos posicionaba en el puesto 21.

Tabla 150. Ranking de Universidades de Chile 2018

RANK	GLOBAL RANK	INSTITUTION	COUNTRY	SECTOR
1	476	Universidad de Chile	CHL	Higher educ.
2	540	Pontificia Universidad Católica de Chile	CHL	Highereduc.
3	587	Universidad de los Andes	CHL	Higher educ.
4	616	Universidad Técnica Federico Santa Maria	CHL	Higher educ.
5	619	Universidad Andres Bello	CHL	Higher educ.
6	638	Universidad de Santiago de Chile	CHL	Higher educ.
7	649	Universidad de Concepción	CHL	Higher educ.
8	667	Universidad Austral de Chile	CHL	Higher educ.
9	672	Universidad de Valparaíso	CHL	Higher educ.
10	686	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	CHL	Higher educ.
11	689	Universidad de Talca	CHL	Higher educ.
12	690	Universidad de la Frontera	CHL	Higher educ.
13	697	Universidad de Antofagasta	CHL	Higher educ.
14	703	Universidad Diego Portales	CHL	Higher educ.
15	711	Universidad Católica del Norte	CHL	Higher educ.
16	719	Universidad del Desarrollo	CHL	Higher educ.
17	**726**	**Universidad Católica de Temuco**	**CHL**	**Higher educ.**
18	726	Universidad del Biobío	CHL	Higher educ.
19	729	Universidad Autónoma de Chile	CHL	Higher educ.
20	729	Universidad de Tarapacá	CHL	Higher educ.
21	732	Universidad Adolfo Ibáñez	CHL	Higher educ.
22	733	Universidad de La Serena	CHL	Higher educ.
23	741	Universidad San Sebastián	CHL	Higher educ.
24	742	Universidad Católica del Maule	CHL	Higher educ.
25	747	Universidad Santo Tomás	CHL	Higher educ.
26	748	Universidad Católica de la Santísima Concepción	CHL	Higher educ.
27	755	Universidad Alberto Hurtado	CHL	Higher educ.
28	757	Universidad de Magallanes	CHL	Higher educ.
29	763	Universidad de Los Lagos	CHL	Higher educ.
30	766	Universidad Central de Chile	CHL	Higher educ.
31	767	Universidad de Playa Ancha	CHL	Higher educ.

Fuente: *SCImago Institutions Ranking 2018*

Evaluación de los resultados de investigación

La institución ha evidenciado un incremento significativo de publicaciones WoS y Scopus durante el periodo 2014-2017, alcanzando un crecimiento más dinámico que a nivel país. La comparación de productividad en relación al periodo anterior de acreditación evidencia un 99% de avance en volumen de productividad WoS, un 70% en indexación Scopus y 33% en indexación Scielo.

La comparación de la tasa de avance en publicaciones WoS en el periodo 2014-2017 con el grupo de universidades acreditadas en el tramo 2 con investigación acreditada por 4 años indica un 92,9% para la UC Temuco, lo que implica un avance aproximado de una desviación estándar de la media de avance anual del grupo (78,5%; DE=27,9). En esta misma indexación las universidades acreditadas por cinco años en investigación crecieron un 60,2% promedio (DE=27,9) entre el 2014 al 2017, lo que implica que el crecimiento de la UC Temuco corresponde a más de una desviación típica por sobre el promedio del grupo de referencia. En Scopus el aumento del grupo es de 67,5%, (DE=10,7) en el periodo, mientras que la UC Temuco, ha crecido en un 58,8% (Fuente: World of Science) en la misma ventana temporal; por su parte, las universidades acreditadas por cinco años han crecido en esta ventana temporal (2014-2017) en un 38,6% (DE=24,6) lo que ubica a la UC Temuco una desviación estándar por sobre el promedio del grupo de comparación.

La Universidad muestra un crecimiento en la producción liderada (70% en 2014-2017) simétrico al mostrado en su producción total (66% en 2014-2017). Los trabajos que alcanzan la Excelencia 10, ha evolucionado positivamente de 4 documentos en 2014 a 15 documentos en 2017. En similar proporción han crecido los documentos liderados que alcanzan la Excelencia 10, de 2 en 2014 a 8 en 2017.

La UC Temuco demuestra una proporción de producción liderada superior al 61%, lo que la sitúa en términos relativos por sobre las Universidades de contexto. Un alto nivel de liderazgo indica que la Universidad es más autónoma que otras instituciones para elegir la agenda de temas a investigar.

La proporción de la producción científica de la UC Temuco en colaboración internacional en el periodo observado se encuentra por debajo del promedio nacional y en general por debajo del conjunto de Universidades en comparación. Esto muestra una fortaleza y una fragilidad. La fortaleza es que la calidad de los resultados depende de sus propias capacidades, y una fragilidad que abre una oportunidad para buscar nuevas colaboraciones internacionales con centros de investigación que le permita a la UC Temuco apropiarse de metodologías, acceder a laboratorios y generar redes de colaboración para sus investigadores y de continuación de formación para sus estudiantes más talentosos que elijan dedicarse a la investigación.

La Universidad mantiene un desafío por alcanzar una mayor proporción de trabajos en revistas de alta calidad. Lo que se ha detectado es que existen posibilidades de elegir mejor las revistas de publicación, asumiendo el desafío de someter los trabajos a revistas internacionales, por sobre revistas indexadas editadas en el país. En tal sentido, las políticas de investigación, resoluciones y decretos derivados se harán cargo de incentivar este cambio.

En cuanto a los proyectos FONDECYT durante el periodo 2014-2016 la UC Temuco ha mantenido un número estable de proyectos adjudicados, aumentando en un 34% en relación al periodo 2009-2013. Así, a pesar del complejo escenario nacional en relación a financiación de proyectos FONDECYT, la capacidad de investigación de base de la institución se mantiene en aumento. La comparación del promedio de proyectos FONDECYT adjudicados en la ventana temporal 2014-2017 del conjunto de universidades acreditadas en investigación por cuatro años ubica a la UC Temuco con 9,7 proyectos, sobre un promedio aproximado de 8,25 proyectos adjudicados en el periodo. El promedio de proyectos adjudicados en el periodo por las universidades acreditadas por cinco años es de 16,56, lo que ubica a la Institución dentro del rango inferior del grupo, no obstante, constituye un desafío extra al considerar la proporción de proyectos adjudicados como universidades regionales.

Las áreas priorizadas por la Universidad, han mantenido su aporte al desarrollo de la investigación en sus Facultades y áreas correspondientes, la productividad conjunta de los académicos de los núcleos, junto con las capacidades alojadas en las Facultades, han llegado a sostener tres doctorados acreditados: Educación, Estudios Interculturales y Ciencias Agropecuarias; de esta forma, la productividad científica en artículos y proyectos prioritarios de los académicos de los núcleos es articulado con su desempeño en la docencia de posgrado en un esfuerzo institucional en áreas comprometidas.

En el caso de los proyectos FONDEF, en el periodo 2014-2017, la universidad presenta un promedio de 2 proyectos, en contraste al promedio de 0,75 proyectos adjudicados por las universidades acreditadas por cuatro años. El promedio de proyectos adjudicados en el

periodo con las universidades acreditadas por 5 años es de 1,31, donde la UC Temuco vuelve a superar el indicador. Al igual que los proyectos FONDECYT, los FONDEF han aumentado en la cantidad de postulaciones a nivel nacional, no así los montos destinados para apoyar los proyectos, de la misma forma estos proyectos tienden a mantenerse en la Región Metropolitana. De esta forma, el desempeño presentado por la Universidad en fondos abiertos y competitivos se destaca al compararse con las universidades acreditadas en el segundo tramo con cuatro y cinco años de acreditación en investigación.

En este marco, los proyectos de I+D+i, se plantean como una estrategia institucional de diversificar las fuentes de financiamiento para el desarrollo de la investigación, sobre todo en el área de investigación aplicada, empaquetamiento tecnológico y vinculación con el entorno social y empresarial, destacándose por una parte la participación en nuevas iniciativas del sistema nacional de C&T como es el caso de la Línea FONDEF VIU donde la institución ha tenido una participación activa y sistemática desde el año 2014 y le ha permitido a partir de este tipo de proyectos obtener dos resultados relacionados, la formación de empresas de base científica tecnológica -lo que ha impulsado el desarrollo de una normativa específica del área- y una vinculación proactiva con el pregrado para la identificación, apoyo y aceleración de estudiantes emprendedores e innovadores.

Igualmente se destaca la participación en el programa regional de CONICYT, donde se ha mantenido una constante participación desde el año 2015 (4 proyectos presentados por año) y que buscan impulsar desde una lógica de innovación abierta la resolución de problemas productivos o de articulación a partir de la promoción de una agenda de investigación y trabajo conjunto de mediano plazo entre los diferentes actores del sistema productivo.

A nivel de las asistencias técnicas e investigación contratada de forma directa tanto a nivel público como privado, se da cuenta de las capacidades instaladas en la Institución al adjudicar un promedio 14 iniciativas por año, lo que genera no sólo la diversificación de fuentes de ingreso para la universidad que permiten el desarrollo de la investigación, sino también una fuerte articulación con las entidades territoriales tanto empresariales como del sector público.

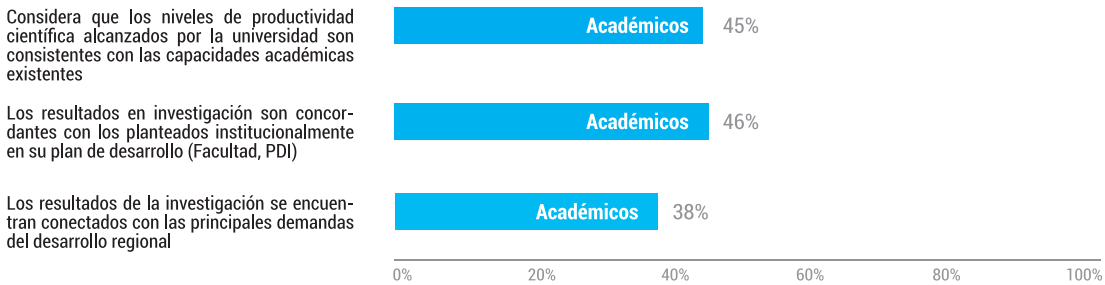
Por su parte, en el ámbito de la transferencia tecnológica, se destaca el incentivo a una cultura que fomenta el desarrollo de una investigación aplicada pertinente para el desarrollo territorial de La Araucanía y la Macro Zona Sur, la promoción del emprendimiento de base científica tecnológica y una vinculación cercana con el tejido empresarial no sólo regional sino también nacional. Se ha logrado construir un portafolio de activos intangibles (patentes) de los cuales se encuentran 11 en estado de solicitud y 6 ya se encuentran concedidas. Esta acción específica se enmarca en la consolidación organizacional y técnica del área de transferencia tecnológica, promovido por el proyecto CORFO de Oficinas de Transferencia y Licenciamiento y su participación en el sistema de innovación por medio de su calidad de socio y beneficiario atendido del proyecto KNOW HUB que promueve la Corporación de Fomento (CORFO).

En cuanto a las percepciones de los académicos investigadores en la dimensión resultados de la investigación, los resultados de la encuesta aplicada en el proceso de autoevaluación[186] establecen que un 45% reconoce de forma afirmativa que el avance en la investigación es coherente con las capacidades académicas y un 37% se muestra en desacuerdo. Un 66% de los encuestados se muestra de acuerdo con la coherencia entre los resultados de investigación con lo planteado en el Plan de Desarrollo Institucional (2010-2020) y un 18% en desacuerdo.

El 38% de académicos encuestados reconoce que la investigación se conecta con las principales demandas del desarrollo regional, un 34% se manifiesta neutral y un 28% no está de acuerdo con la afirmación. Lo anterior podría ser explicado por a) la complejidad cualitativa de establecer el impacto regional de la investigación, b) la diferenciación de entendimiento de este factor según área disciplinar y c) la capacidad de comunicación efectiva a la comunidad universitaria. Los puntos anteriores han sido abordados en el plan de mejora.

186: Resultados de la encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

Figuras 122, 123 y 124. Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional (Porcentaje de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

En la jornada de evaluación del área de investigación[187], los académicos reconocieron un mejoramiento significativo en la producción científica respecto del proceso de evaluación anterior, lo que derivaba de una cultura institucional que ha posicionado la investigación como una función académica transversal y por la adecuada estrategia de incrementar el número de académicos jóvenes con grado de doctor. Por otra parte, y en forma discrepante a lo expresado en los resultados de la encuesta, los participantes de la jornada indicaron que los resultados de la investigación institucional concordaban con los propósitos y el sello institucional, poniendo énfasis en la producción científica conectada a las demandas del territorio.

En tanto, entre los desafíos para el área, distinguieron la necesidad de fortalecer el monitoreo y seguimiento de la productividad académica en orden a desarrollar planes de apoyo a los académicos en el logro de las metas comprometidas. Asimismo, identificaron la necesidad de fortalecer las estrategias para retener a los académicos productivos en un contexto altamente competitivo entre las instituciones de educación superior, de modo de dar continuidad a los proyectos académicos.

Finalmente, los académicos plantearon la relevancia de ajustar los compromisos académicos de modo de permitir que los grupos de investigación puedan aumentar aún más su producción intelectual, esto en respuesta a los ajustes recientemente aplicados a la normativa con foco en armonizar la producción en las distintas funciones académicas.

Síntesis evaluativa

Uno de los desafíos más importantes de la Universidad en el marco del actual proceso de autoevaluación, fue sustentar un nivel de producción y productividad entre sus académicos que le permitiera enfrentar con éxito una nueva acreditación del área de investigación, considerando el importante dinamismo que presenta la producción científica en las diferentes instituciones que cuentan con esta área acreditada. A partir de lo analizado en este apartado existe evidencia que la UC Temuco ha logrado fortalecer su investigación con un ritmo de crecimiento en productos científicos en forma comparable y en muchos casos superior a las instituciones de referencia.

Lo anterior ha sido posible gracias a las políticas institucionales que se han implementado para reforzar el área, que han tenido como línea central el fortalecimiento de la planta académica calificada para sustentar su producción de base, la consolidación de sus áreas prioritarias y la proyección de doctorados acreditados en el sistema. Estas políticas han sido estables en el tiempo, pero han vivido un refuerzo con la creación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, quien las ha evaluado y ajustado para alcanzar mejores resultados, expresando ello una capacidad de autorregulación en esta área institucional.

Los productos académicos desarrollados por la institución, le han permitido mejorar su posición en el concierto de universidades acreditadas en el área, lo que supone un importante desafío para una institución regional, comprometida con las temáticas territoriales de la región en que se inserta. De este modo, el incremento en los niveles de productividad científica no ha implicado que la Universidad haya cejado en su esfuerzo de impactar en el desarrollo de La Araucanía.

La Universidad presenta el desafío de fortalecer su producción académica, mejorando su tasa de crecimiento y con ello obteniendo una mejor posición entre las instituciones acreditadas en investigación por cinco años, para lo cual resulta necesario complementar los esfuerzos internos en colaboración con instituciones líderes en sus áreas estratégicas, que le permitan a su vez avanzar en el perfil de impacto de sus publicaciones. Del mismo modo, requiere un mayor esfuerzo en incorporar en la dinámica de la productividad a una base mayor de académicos, diversificando sus ámbitos de investigación y atrayendo a académicos de la opción docencia que presentan niveles emergentes de productividad.

187: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

VINCULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CON PREGRADO Y POSGRADO

Uno de los principales desafíos de la Universidad ha sido ampliar el paradigma de la investigación para integrarla en el quehacer docente y de esa forma enriquecer la experiencia formativa, desarrollando en los estudiantes competencias como: capacidad de resolver problemas, desarrollo de proyectos de investigación, gestión del conocimiento, y acceso y uso de información científica. Esto, según los académicos asistentes a la Jornada de Evaluación del Área de Investigación[188] se expresa en que existe articulación entre los ciclos formativos y las actividades de investigación, especialmente a través de tesis de grado, proyectos de títulos y proyectos de I+D+i.

Lo anterior ha requerido robustecer las competencias de investigación de todos los académicos de la Universidad, lo que se ha manifestado en un creciente número de académicos que se encuentran activos como autores de trabajos WoS, Scopus y marginalmente Scielo. Para ello se han diseñado instrumentos y políticas flexibles e innovadoras que favorecen la consolidación de un sistema de investigación con impacto regional, pero también con el fortalecimiento de los académicos de perfil docente para incorporarlos en procesos sistemáticos de investigación.

Articulación con pregrado

Como política institucional, la sinergia entre pre y posgrado se establece a partir de lo señalado en el PDI 2010-2020[189] y en el Modelo Educativo de UC Temuco[190]. En ellos, el mandato institucional establece un continuo educativo entre el último ciclo de pregrado y la primera etapa de posgrado, consistente con el modelo basado en competencias en sus niveles de progreso.

El Modelo Educativo UC Temuco se centra en el aprendizaje significativo del estudiante, brindando herramientas para que los jóvenes desarrollen competencias genéricas y específicas que le permitan desempeñarse crítica y eficientemente ante los desafíos de la sociedad regional y global. La puesta en marcha del modelo formativo institucional ha demandado mayores exigencias a los académicos, entre las cuales cabe señalar: (i) Perfeccionamiento en pedagogía universitaria para avanzar hacia prácticas pedagógicas inclusivas y generadoras de aprendizajes significativos; (ii) Uso de laboratorios para generar aprendizaje activo de competencias científicas; (iii) Fortalecimiento de procesos de investigación-acción en el aula; (iv) El intercambio de buenas prácticas entre profesores; y (v) La participación activa de estudiantes y ayudantes, apoyando la labor docente e investigativa.

La transformación de las prácticas pedagógicas ha requerido la reflexión al interior de las unidades académicas, para instalar una cultura científica en la Universidad. Estos cambios han generado la necesidad ajustar los procedimientos y soportes institucionales que garantizan la calidad de la docencia de la UC Temuco para mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, fortaleciendo la docencia-investigación de sus académicos. Así, durante el año 2017 en un trabajo colaborativo entre la Vicerrectorías Académica, la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, y la Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos, se adjudicó un proyecto con financiamiento basal en docencia para incentivar y apoyar a los académicos de la Universidad en el ejercicio de la investigación disciplinaria y pedagógica y su consecuente transferencia al ejercicio de la docencia.

188: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)
189: Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020 (Ver Anexo 2)
190: Modelo Educativo UC Temuco (Ver Anexo 4)

De esta forma, se ha buscado contribuir al fortalecimiento de la docencia de pre y posgrado de la UC Temuco a través de reducción de dificultades en ámbitos de gestión, plataformas tecnológicas e investigación, que contribuyan a que el docente pueda sistematizar e innovar en las dimensiones pedagógicas, investigativas y de gestión de los procesos de aprendizaje; dimensiones requeridas en el perfil del académico que se desempeña en una universidad compleja y que aporta directamente al desarrollo de la macro zona sur y del país.

Esto se logra mediante un conjunto de estrategias que incluyen, entre otras: (1) El robustecimiento de las competencias de investigación disciplinares y en docencia universitaria de los académicos UC Temuco; (2) El reconocimiento de la carrera académica de cada investigador y la proyección de ésta a través del apoyo diferenciado; (3) La definición de políticas y criterios de incorporación de capital humano avanzado; (4) El fortalecimiento de la producción académica de las Facultades; (5) La revisión de las políticas de incentivo a la productividad científica; (6) La internacionalización de la investigación y; (7) El diseño e implementación de un sistema de gestión y análisis de información en el ámbito de la investigación.

El Centro de Desarrollo e Innovación de la Docencia (CeDID) cuya labor ha sido abordada en detalle en el apartado Innovación de la Docencia y Tecnologías Educativas del capítulo del Área de Docencia de Pregrado, ha dado cuenta de una serie de iniciativas institucionales orientadas a fomentar la producción intelectual para el perfeccionamiento de la labor docente y el aprendizaje de los estudiantes. Entre ellas, destacan dos actividades que permiten avanzar en una cultura de colaboración y gestión en base a evidencia:

1. Gestión en proyectos de innovación en docencia (PID), que financia iniciativas innovadoras en la tranformación de los procesos de enseñanza-aprendizaje, exigiendo como parte de los compromisos del proyecto la publicación de los resultados, estimulando que los académicos desarrollen investigación sobre su propia práctica docente, potenciando el modelo educativo institucional y mejorando los indicadores de docencia de la carrera académica. Entre el 2014 y el 2017 se han asociado 11 publicaciones a la ejecución de estos proyectos.

2. Comunidades de aprendizaje, en que grupos de académicos analizan las prácticas y herramientas de trabajo utilizadas en el ejercicio de su docencia para adecuarse a las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes. Se busca que el trabajo de las comunidades avance a la sistematización de experiencias y la elaboración de artículos científicos y de divulgación.

En la Tabla 151 es posible apreciar las publicaciones de académicos UC Temuco que se han desarrollado en el marco de implementación de los Proyectos de Innovación en la Docencia (PID) para el presente periodo de evaluación.

Tabla 151. Publicaciones asociadas a PID 2014-2018

AUTOR PRINCIPAL	NOMBRE	REVISTA/LIBRO	AÑO	PID
Cresp, Mauricio	Concreción del continuo Educativo en la UC Temuco mediante la Articulación del marco de cualificaciones y el reconocimiento de aprendizajes previos en la Formación del Técnico Universitario en Preparación Física y la carrera de Pedagogía en Educación Física, Chile	Bulletin FIEP, ISSN 0256-6419, e-ISSN 2412-2688, volume 88 -Edição Especial - Artigos, Ano 2018, Indizacion: Latin Index	2018	PID
Cresp, Mauricio	Evaluación Clínica Objetiva Estructurada (ECOE) como proceso de innovación y seguimiento del perfil profesional de la carrera de Nutrición y Dietética de la Universidad Católica de Temuco, Chile	Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.	2018	PID
Cresp, Mauricio	Reconocimiento de aprendizajes Previos: Desafíos y Oportunidades para carreras técnicas y universitarias del área de la actividad física, en un modelo por competencias	Revista Horizonte Ciencias de la Actividad Física, Vol. 9 Núm. 1, Año 2018. Indizacion: Latin Index	2018	PID
Escobedo Seguel, Claudio / Arteaga Viveros Eduardo	El proceso de enseñanza-aprendizaje de los métodos de investigación social en un contexto de vulnerabilidad económica, social y cultural: una mirada desde las carreras de la Facultad de Ciencias Sociales de la UC Temuco.	Prisma Social Revista de Ciencias Sociales	2016	PID
Escobedo Seguel, Claudio / Arteaga Viveros Eduardo	Evaluación de los estudiantes y docentes sobre las Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos de enseñanza – aprendizaje: una mirada desde la carrera de Sociología de la UC Temuco. Un estudio de caso	Digital Education Review -Number 28, December 2015- http://greav.ub.edu/der	2015	PID
Jara Seguel, Pedro / Latsague Ramirez, Elisa / Contreras, Angel	Los fósiles como material de aprendizaje en cursos con enfoque paleontológico en la Universidad Católica de Temuco	AMBIENTE 3: 29-33	2015	PID
Elizabeth Montanares	Cuánto sabemos de la historia reciente	Artículo revista CARHUS +2014	2014	PID
Gonzales, Matías, Montanares Elizabeth, Martinez Francisca	Estudio reflexivo para abordar la historia local en Chile desde la versión anglosajona	Revista Historelo	2017	PID
Elizabeth Montanares, Alan Silva.	Memoria y Enseñanza de la historia, el caso del cementerio de Temuco.	Cadernos de pesquisa. Pensamento educacional.	2018	PID
Gloria Mora, Loreto Riquelme, Jorge Troncoso y Bertha Escobar	Validación de una Matriz para Evaluar Monografías en estudiantes Universitarios. Formación Universitaria	Revista Formación Universitaria	2017	PID
Rodríguez, Daniel	Dificultades de los Fonoaudiólogos para el acceso a criterios diagnósticos, un análisis desde la práctica basada en la evidencia	Revista de Logopedia, Foniatría y Audiología	2017	PID
Vicente Sandoval Rojas, Iván Antimil Trecan, Emilio Cariaga López, Valeria Carrasco Zúñiga, Mario Peña Tapia, Andrea Sáez Jara, Héctor Turra Chico, Soledad Yáñez Arriagada.	50 Ciclos de Kolb y dos Razones para ser Utilizados	Anales 2016 Congreso Chileno de Educación en Ingeniería.	2016	PID
V. Sandoval R., V. Carrasco Z., C. González M., A. Sáez J., Soledad Yáñez A.,	Desprogramando lo Programado, Propuesta e Intento de Fundamentar una Táctica para el Logro Eficaz de Aprendizajes Significativos en Estudiantes de Primer año de Ingeniería. Anales C.D de XXVII Congreso Chileno de Educación en Ingeniería, Universidad de Concepción Octubre 2014. Comité Editorial Científico.	Anales 2014 Congreso Chileno de Educación en Ingeniería.	2014	PID
Vicente Sandoval Rojas, Emilio Cariaga López.	Relatos para Mechones y Profesores de Ciencias e Ingeniería. Un Aporte a la Movilidad Social.	Anales 2017. Congreso Chileno de Educación en Ingeniería.	2017	PID
Villar, Javier	Ethical Competencies and the Organizational Competency 'Responsible University Social Innovation': looking at new ways of understanding universities and the competency-based education model in the context of significant social changes in Latin America	Tuning journal for higher education (4), 2, 311-332. Doi: http://dx.doi.org/10.18543/tjhe-4(2)-2017pp00-00	2017	PID
Weinberg, Jimena	Tutorías académicas disciplinarias: una innovación la enseñanza de la teoría de la traducción	SENDEBAR	2018	PID

Fuente: *Centro de Desarrollo e Innovación de la Docencia, Vicerrectoría Académica*
(Información basada en datos Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado)

Considerando adicionalmente otras publicaciones en el ámbito de la docencia en el periodo 2014-2017 el total de publicaciones asciende a 60, distribuyéndose de la siguiente forma:

Tabla 152. Publicaciones en docencia en el periodo 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Publicaciones	10	7	12	27	4	60

Fuente: *Centro de Desarrollo e Innovación de la Docencia, Vicerrectoría Académica*
(Información basada en datos Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado)

Adicional a lo anterior, y como una medida para fortalecer el rol de los docentes en el perfeccionamiento de su propia práctica en base a evidencia, se ha implementado la figura de los Convenios de Desempeño en Docencia, con base en la experiencia desarrollada con los Convenios de Desempeño en el área de investigación. En estos convenios, los académicos de la planta permanente y adjunta establecen el compromiso de desarrollar producción intelectual en el ámbito de su propia docencia. Actualmente hay 7 académicos que cuentan con convenio en esta área.

Por otra parte, los programas de magíster, esencialmente profesionales, buscan generar acciones de articulación con la formación de pregrado, para fortalecer el continuo educativo, uno de los ejes de nuestro modelo formativo. De esta forma, la visión general señalada se ha traducido en:

a) Incorporación de estudiantes de la misma institución en programas de posgrado: Entre el 2009 y 2013, se graduaron 71 ex estudiantes de pregrado en el nivel de magíster, y actualmente 23 ex estudiantes de pregrado están cursando programas de posgrado. Entre el periodo 2014 – 2017 un total de 196 ex estudiantes cursaron programas de posgrado en nuestra institución, lo que corresponde a un 42% del total de estudiantes matriculados en el periodo.

b) Producción intelectual: La articulación entre el pre y posgrado se manifiesta además en las actividades de investigación desarrolladas por los académicos de los diversos programas con actividades formativas o de graduación. De esta forma, la producción intelectual tanto de estudiantes de pregrado como de posgrado se traduce en el desarrollo de 159 tesis en el marco proyectos FONDECYT y FONDEF. En el periodo 2014-2017 el número de tesis y actividades finales de grado (AFG) de pre y posgrado asociadas a proyectos FONDECYT y FONDEF es de 285, lo que ha implicado un aumento del 79,2 %.

c) Formación: Para el desarrollo exitoso de los procesos de elaboración, adjudicación y realización de proyectos prioritarios, la institución ha querido vincular a alumnos de pregrado, lo que ha implicado formarlos a través de actividades que vinculen al pregrado con la investigación, las que se han traducido en un Semillero de investigación para estudiantes de pregrado, actividad piloto que comenzó el año 2017 desde la Facultad de Ingeniería en conjunto con la Dirección de Investigación. El objetivo de esta iniciativa es capacitar a los estudiantes en competencias investigativas específicas que les permitan tener una visión amplia sobre la investigación en sus distintos campos, y complementarias a la formación en el programa curricular de cada estudiante. Esta actividad es voluntaria y reconocida por la Dirección General de Docencia como actividad que entrega créditos de libre disposición. A la fecha, 22 estudiantes de Ingeniería y de Contador Auditor han comenzado a participar en los distintos talleres que componen el programa. Como actividad piloto, se espera evaluar su avance bimensualmente, de manera que el resto de las Facultades puedan comenzar a incorporar estudiantes al programa.

Vinculación con posgrado

El posgrado progresivamente ha tomado un rol clave en la docencia y en la investigación. Así como en pregrado, los programas de posgrado tienen el doble propósito de responder, con calidad y pertinencia, a las necesidades de formación de las comunidades científicas y disciplinarias, y a las demandas de especialización de profesionales insertos en diversos sectores productivos. Esto, en consonancia con el actual Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020 y la Política Institucional de Posgrado[191], que recoge los lineamientos del Modelo Formativo de la UC Temuco para fortalecer un continuo educativo de calidad, brindando a sus estudiantes los espacios para el desarrollo académico y profesional en el contexto de las necesidades de la macro región sur y del país y del marco identitario de la Universidad.

191: Decreto de Rectoría 20/2017 (Ver Anexo 96)

En este contexto se han acreditado tres programas de Doctorado, sin embargo, los mismos procesos de autoevaluación en posgrado han evidenciado la necesidad de mejorar la articulación del pre y posgrado en el fortalecimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje e investigación.

El avance de la investigación en posgrado ha sido el fruto del compromiso institucional por el desarrollo de investigación de calidad, así como por la formación de profesionales altamente preparados, capaces de mejorar las condiciones de desarrollo de La Araucanía y el país. El Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020 ofrece un marco de decisiones estratégicas, que reflejan la misión y visión de la Universidad, buscando aportar a la comunidad a través de la producción de saberes, tanto profesionales como científicos, para así responder a las necesidades y brindar soluciones a las problemáticas de nuestra región.

Vinculación con programas de magíster

Durante los años 2013-2014, la Institución realizó un análisis de sus programas de magíster para ajustarlos a los lineamientos institucionales, establecidos en la Política de Posgrado y en el Modelo Educativo UC Temuco, lo anterior en miras a iniciar sus respectivos procesos de acreditación. En este sentido, de los programas de magíster que ofrece actualmente, uno de ellos corresponde a un programa que privilegia el aprendizaje de competencias de investigación, mientras que 12 corresponden a programas de estudios avanzados que privilegian el aprendizaje de competencias profesionales.

Tabla 153. Programas de Magíster vigentes en la UC Temuco

PROGRAMAS	INICIO PROGRAMA	INICIO AUTOEVALUACIÓN	ESTADO ACTUAL	PROFESIONAL/ ACADÉMICO
Mg en Gestión Escolar	2006	2014	Finalizando documentos para envío a CNA	Profesional
Mg en Enseñanza del Inglés como Lengua Extranjera	2008	2017	Finalizando documentos para envío a CNA	Profesional
Mg en Educación	2016	2017	Finalizando documentos para envío a CNA	Profesional
Mg en Planificación y Gestión Territorial	2006	2014	Acreditado	Profesional
Mg en Recursos Naturales con especialización	2014	2018	En autoevaluación con fines de acreditación	Profesional
Mg en Estudios Interculturales	2014	2017	En rediseño	Académico
Mg en Trabajo Social	2013	2016	En espera de apertura	Profesional
Mg en Gobierno y Asuntos Públicos	2016	2018	En autoevaluación con fines de acreditación	Profesional
Mg en Antropología	2016	2018	En autoevaluación con fines de acreditación	Profesional
Mg en Matemáticas Aplicadas	2014	2017	Acreditado	Profesional
Mg en Derecho	2015	2018	En autoevaluación con fines de acreditación	Profesional
Mg en Resolución Colaborativa de Conflictos	2015	2018	En autoevaluación con fines de acreditación	Profesional
Mg en Ciencias Religiosas: Liderazgo y Gestión Pastoral	2016	2019		Profesional

Fuente: *Dirección de Posgrado, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*

Actualmente, los programas de Magíster cuentan con una matrícula de 316 estudiantes, lo que implica un incremento del 36,7% comparado con el periodo de acreditación anterior. Además, del total de matriculados para el periodo 2013-2017, el 42% corresponde a estudiantes que han egresado de la misma institución, lo que refleja la valoración que estos tienen por la institución y su formación. La Universidad otorga a los estudiantes de magíster becas de excelencia que cubren el 100% del arancel del programa y Beca de Ex Estudiante que cubre el 10% del arancel. Se han entregado un total de 13 becas de excelencia a alumnos de magíster, por un total de $ 64.427.000, lo que demuestra el compromiso de la institución con sus alumnos.

Tabla 154.
Número de estudiantes beneficiados con becas de excelencia de la UC Temuco

PROGRAMA	N° DE BENEFICIADOS
Mg. en Gestión Escolar	5
Mg. en Educación	1
Mg. en Planificación Territorial	1
Mg. en Matemática Aplicada	2
Mg. en Trabajo Social	2
Mg en Derecho	2
Mg en Antropología	1
Mg en Resolución Colaborativa de Conflictos	2
Total	**16**

Fuente: *Dirección de Posgrado, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*

Vinculación con programas de doctorado

Como hemos señalado previamente, la decisión institucional de priorizar la investigación aplicada con impacto regional con miras a responder a las necesidades y problemáticas del contexto socio-productivo de la Macro Zona Sur y del país, ha impulsado el establecimiento de acciones tendientes a estimular en las Facultades el desarrollo de investigación, producción intelectual y creación artística; y, por otra parte, a concentrar las capacidades académicas y recursos institucionales en una investigación de alto impacto en áreas prioritarias. En este sentido, y siguiendo los planteamientos del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020, se priorizaron las siguientes áreas: Educación en contextos de vulnerabilidad, energías renovables, medioambiente, interculturalidad y producción alimentaria. Esto se reflejó en la creación de los Núcleos de Investigación para hacer investigación en las áreas prioritarias, lo que no solo aumentó el número de publicaciones, sino que además concentró los proyectos prioritarios (FONDEF y FONDECYT) en estas líneas de investigación, permitiendo robustecerlas y consolidarlas. En el capítulo Resultados de la Investigación se pueden apreciar los resultados asociados a los Núcleos de Investigación, los cuales por ejemplo, concentran el 51% de los proyectos FONDECYT adjudicados como institución principal en el periodo 2014-2017.

Tabla 155. Número de proyectos adjudicados por académicos en núcleos de investigación, período 2014-2017

NÚCLEO	N° DE PROYECTOS	MONTOS ($) SUMA DE MONTO TOTAL
BIOMA	2	163.450.000
NEA	4	517.300.000
NEII	9	1.138.000000
NIPA	5	440.900.000
Total	**20**	**2.259.650.000**

Fuente: *Dirección de Posgrado, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*

Los núcleos de investigación efectivamente han priorizado áreas de investigación en el marco del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020, lo que se ha traducido en la implementación de los programas: (1) Magíster en Matemáticas Aplicadas; (2) Magíster en Producción Animal y (3) Magíster en Recursos Naturales, con mención. Sumado a esto, el trabajo desarrollado en conjunto con las Facultades, en particular la Facultad de Educación, Recursos Naturales y la entonces, Facultad de Ciencias Sociales -hoy Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades- se concentraron en el desarrollo e implementación de tres programas de doctorado que se detallan a continuación:

Doctorado en Educación: Es un programa de carácter académico, que se caracteriza por formar profesionales para la generación de nuevo conocimiento en educación, tanto en contextos sociales desfavorecidos como en contextos culturales e interculturales. El programa tiene un enfoque transdisciplinario y pluridisciplinario, coherente con los proyectos de investigación en curso en el marco del consorcio de universidades, conformado con la Universidad Católica de la Santísima Concepción, Universidad Católica del Maule y Universidad del Bío-Bío.

El objetivo del programa es favorecer la formación de capital humano avanzado en regiones, de acuerdo con los estándares nacionales e internacionales, desde un análisis crítico de la producción científica y los avances tecnológicos y generar conocimiento contextualizado en el marco de la investigación educativa desde una perspectiva interdisciplinaria con el fin de producir innovación y cambio social.

Doctorado en Estudios Interculturales: Es un programa de carácter académico con una formación científica basada en competencias y que se caracteriza por dar respuesta a la demanda de formación de recursos humanos avanzados para la generación de conocimientos, considerando los nuevos escenarios socioculturales de las regiones, el país y los desafíos de la diversidad cultural en un mundo globalizado que busca comprender, explicar y mejorar las interacciones de los pueblos, especialmente en contextos interculturales e interétnicos en América Latina. El programa se centra en la investigación en ciencias sociales y humanas, privilegiando la construcción de teorías apropiadas a enfoques interdisciplinarios y transdisciplinarios de las relaciones interculturales, según los tipos de proyectos de investigación en curso. El objetivo del programa es contribuir al desarrollo académico, científico y profesional en las Ciencias Sociales y Humanas mediante la generación de conocimiento sobre los fenómenos socioculturales en el marco de la investigación teórica y aplicada desde perspectiva inter y transdisciplinarias con el fin de producir innovación y propuestas para un cambio socio-cultural con pertinencia.

Doctorado en Ciencias Agropecuarias: Es un programa de carácter académico orientado a crear conocimiento científico y aplicado en las áreas de la producción alimentaria en ambiente acuático y terrestre, desde una visión de desarrollo agropecuario sustentable. En el Programa confluyen diversas disciplinas orientadas a las prácticas productivas alimentarias, como lo son: Agronomía, Veterinaria, Acuicultura, Ciencias Ambientales, ofreciendo un espacio interdisciplinario para la construcción de conocimiento científico con foco en la producción alimentos.

En el Programa ofrece cuatro líneas de Investigación que generan un espacio amplio para el desarrollo de la investigación en la producción animal terrestre como acuática, en la producción vegetal y en el impacto de esta sobre el medio ambiente:

- Reproducción animal.
- Nutrición animal.
- Fisiología y nutrición vegetal.
- Sustentabilidad ambiental en sistemas de producción alimentaria.

El objetivo del programa es formar doctores altamente calificados, con capacidad analítica para resolver problemas, trabajar en equipo y dirigir autónomamente investigación de gran impacto para el desarrollo de nuestro país en el área de producción alimentaria, terrestre y acuática en un marco de sustentabilidad.

Todos los programas de doctorados señalados han pasado por un proceso de acreditación por uno o dos periodos y se encuentran actualmente acreditados.

Tabla 156. Programas de Doctorado acreditados, estado y periodo de acreditación

PROGRAMAS	INICIO PROGRAMA	ESTADO	PERIODO ACREDITACIÓN
Doctorado en Educación	2015	Acreditado	2016-2019
Doctorado en Ciencias Agropecuarias	2015	Acreditado	2015-2017 / 2017-2019
Doctorado en Estudios Interculturales	2017	Acreditado	2018-2020

Fuente: *Dirección de Posgrado, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*

Los claustros de cada programa de doctorado reúnen a los académicos de las distintas Facultades y Núcleos de Investigación que cumplen con un perfil de investigación definido y que son evaluados a partir de pautas de evaluación interna que dependen del área a la que el académico pertenece. Esta pauta permite evaluar la productividad y pertinencia para participar como académicos en los doctorados, en los roles de claustro y colaborador. Según fuera planteado por los académicos asistentes a la Jornada de Evaluación del Área[192], se ha visibilizado la investigación a partir de la acreditación de sus programas de Doctorado.

En conjunto, los programas de doctorado integran el 44% de proyectos FONDECYT como Institución principal en el periodo 2013-2017.

Tabla 157. Montos adjudicados en proyectos FONDECYT asociados a los programas de doctorado

PROGRAMA DE DOCTORADO	N° DE PROYECTOS	MONTOS ADJUDICADOS ($)
En Ciencias Agropecuarias	8	827.811.000
En Educación	7	878.306.000
En Estudios Interculturales	4	481.040.000
Total	**19**	**2.187.157.000**

Fuente: *Dirección de Posgrado, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*

Al 2018, los programas de doctorado cuentan con una matrícula de 31 alumnos, 29% cuentan con beca CONICYT para estudios de posgrado; 24 alumnos (70%) obtuvieron Beca UC Temuco (3 alumnos tuvieron beca UC Temuco y CONICYT), y sólo 1 persona financia el programa con recursos propios. De esta forma, y en coherencia con el Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020, la Universidad ha realizado además una apuesta en términos económicos para el desarrollo de programas de doctorados y la formación de capital humano avanzado en áreas prioritarias que se traduce en un total de $423.960.000 de los cuales $170.350.000 corresponden a becas, esto en el periodo 2014-2017.

Así, se ha fortalecido el vínculo entre el desarrollo de la docencia en posgrado en un nivel institucional lo que se ha traducido además en el desarrollo de tesis asociadas a líneas de investigación en los programas, las que, en el caso de los doctorados, están vinculadas a proyectos prioritarios.

Tabla 158. Total estudiantes de Doctorado con becas

	BECA UCT	BECA CONICYT	SIN BECA
Doctorado en Educación	8	6	
Doctorado en Cs. Agropecuarias	9	3	
Doctorado en Estudios Interculturales	7		1
Total	**24**	**9**	**1**

Fuente: *Dirección de Posgrado, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*

192: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

Evaluación de la vinculación con pregrado y posgrado

En el ámbito de la docencia se han venido incorporando estrategias para incentivar a que los docentes desarrollen instancias colaborativas en la innovación de sus prácticas, como los proyectos de innovación y las comunidades de aprendizajes, motivando la generación de productos publicables, de modo que sus iniciativas sean validadas por pares y avancen en su replicabilidad. Lo anterior, se ha reforzado con la reciente creación de la figura de Convenios de Desempeño en Docencia, que avanzan en el incremento de la producción intelectual a partir de la práctica docente.

En el periodo 2014-2018 se han desarrollado 60 publicaciones con un fuerte impulso en 2017 derivados de las estrategias para el reforzamiento de estas iniciativas.

Sumado a lo anterior, se ha generado un proyecto conjunto entre las Vicerrectorías Académica, de Investigación y Administración y Asuntos Económicos, para incentivar y apoyar a los académicos de la Universidad en el ejercicio de la investigación disciplinaria y pedagógica y su consecuente transferencia al ejercicio de la docencia. Este proyecto es financiado con fondos basales de la institución.

En el trabajo con estudiantes de pre y posgrado, se ha potenciado la vinculación de tesis con los proyectos FONDECYT y FONDEF que la Universidad se ha adjudicado, de modo que entre el periodo de 2014-2017 se han desarrollado 285 tesis y actividades finales de grado. Asimismo, se está implementando como programa piloto un semillero de investigación para estudiantes de pregrado con la Facultad de Ingeniería, buscando capacitar en competencias investigativas, siendo esta actividad reconocida por la Dirección General de Docencia para 22 estudiantes con reconocimiento de créditos de libre disposición.

Un avance significativo es que la totalidad de la oferta de posgrado se encuentre estructurada en créditos SCT y siga los mismos lineamientos curriculares del Modelo Educativo Institucional, condición necesaria para facilitar el tránsito de los estudiantes desde el nivel del pregrado.

La Universidad se ha abocado a contar con una oferta de programas de posgrado de mayor amplitud y avanzando en su acreditación, ámbito que permanecía en rezago en el proceso de acreditación anterior. Actualmente, 12 de los programas de magister corresponden a programas de estudios avanzados que privilegian el aprendizaje de competencias profesionales, permitiendo profundizar la formación de los estudiantes de pregrado que cursan programas de posgrado en la Universidad, que entre el 2014 a 2017 ascienden a 196 ex estudiantes (42% del total de matriculados en el periodo).

Gracias a una vinculación sustantiva entre la investigación y el posgrado, la universidad ha logrado crear y dar sustento académico a tres programas de doctorado acreditados, que agrupan a una comunidad académica productiva y de elevada calificación. La propia conformación de los claustros de los doctorados ha sido producto del agrupamiento estable de capacidades académicas en la institución, propia de la política de nucleación de la investigación desarrollada durante estos años.

En los resultados de la encuesta aplicada a los académicos[193], ante la consulta sobre la vinculación de la investigación con actividades de docencia de pre y posgrado, el 57% manifiesta una opinión positiva, mientras un 19% manifiesta desacuerdo. En la jornada de evaluación del área[194] fue posible constatar que los académicos consideran que se ha instalado una cultura institucional proclive a la investigación como función académica transversal, transitando la Universidad a una mayor nivel de complejidad académica en su operación.

Del mismo modo, los académicos reconocen la necesidad de avanzar en una mayor integración de los académicos de la opción docencia en actividades de investigación para favorecer el incremento de la producción académica institucional, así como para lograr una mayor infusión de los temas de investigación en los contenidos del pregrado.

Síntesis evaluativa

La Universidad ha desarrollado mecanismos y estrategias institucionales para avanzar en una cultura académica de investigación en forma transversal, extendiendo las iniciativas de fomento a la labor intelectual no solo a los académicos que desarrollan actividades sistemáticas de investigación, sino también a docentes que no cuentan con experiencia en este ámbito y a los estudiantes de pre y posgrado en el marco de sus actividades formativas de nivel avanzado.

Lo anterior ha tenido un doble propósito: Por una parte, avanzar en la instalación de valores y prácticas académicas proclives a un hábitat de desarrollo investigativo e intelectual; y por otra, a formar a los estudiantes en ambientes académicamente

193: Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)
194: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

estimulantes en que la evidencia científica forme parte de los valores formativos de base. En cualquier caso, estos esfuerzos deben ser sostenidos y reforzados en el tiempo, de modo de generar una infusión transversal de la investigación en el desarrollo de la actividad docente de la institución.

El fuerte impulso vivido en estos años en términos de la creación y acreditación de los programas de posgrado gracias a las mayores capacidades investigativas y académicas, especialmente con la conformación de Doctorados han significado un impulso a la mayor complejidad académica de la institución, permitiéndole completar los tramos formativos hasta el máximo nivel académico.

VINCULACIÓN REGIONAL DE LA INVESTIGACIÓN

Las decisiones estratégicas declaradas en el PDI 2010-2020, vinculadas a la priorización de la investigación con impacto regional, persiguen contribuir a la generación de soluciones sociales y tecnológicas a la comunidad con miras a consolidar la participación institucional en redes de colaboración regional, nacional e internacional.

En este contexto, las Facultades y los Núcleos de Investigación de la UC Temuco han orientado su investigación a través del vínculo entre el ámbito académico-científico y el interés público proveniente de los sectores sociales y productivos de la región, desarrollando propuestas de investigación acorde a las necesidades presentes y la visión y misión de la Institución. Es así como ha logrado cimentar un saber-hacer en proyectos de investigación de base (FONDECYT) y desarrollo (FONDEF, VIU, entre otros), transfiriendo sus resultados a la comunidad a través de publicaciones científicas, seminarios y congresos, talleres abiertos, mesas de trabajo, entre otros. A la vez, la comunidad ha retroalimentado los trabajos desarrollados, favoreciendo una relación en la que el impacto de la investigación de la Universidad hacia la región y desde la Institución al país se ve reforzada.

Además, esta dinámica ha permitido no solamente recibir retroalimentación sobre el quehacer productivo de la institución, sino también sobre su gestión y procesos internos. Así, el impacto de la investigación no solo reviste un carácter cienciométrico, sino que recoge el impacto social que declara la UC Temuco en su visión y misión y permite en su quehacer, evaluar también su propio desempeño.

Esta experiencia adquirida ha permitido reforzar los vínculos con empresas e instituciones de la Macro Zona Sur; de igual modo, el desarrollo de la investigación básica en forma individual e interdisciplinaria sobre temáticas en las áreas de educación, ciencias sociales, ingeniería, recursos naturales y planificación y desarrollo territorial, han permitido abordar problemáticas con enfoques que han sido referentes a nivel nacional e internacional.

Proyectos con vinculación regional: Análisis de casos

La vinculación regional de la investigación tiene efectos multidimensionales, por lo tanto, se ha elegido la metodología de casos para mostrar al lector la variedad, pertinencia y escalabilidad de los resultados alcanzados. Para caracterizar el impacto se han considerado diversas variables tales como: el vínculo con empresas, los proyectos de desarrollo ejecutados, acciones de protección de resultados (propiedad intelectual) y desarrollo de asistencias técnicas. La institución ha propendido a que su investigación contribuya en áreas prioritarias al desarrollo de la región y el país; en el proceso, no solo hemos impactado la región, sino que además la misma institución ha recogido los cambios en la región para responder en su funcionamiento interno, modificando no solo dimensiones curriculares, sino también ajustando los procedimientos internos para hacer investigación. Los casos presentados a continuación dan cuenta del impacto de la investigación que la Universidad realiza en las áreas de medio ambiente, educación, ciencias sociales, y recursos naturales, contribuyendo de esta

forma con soluciones concretas a problemáticas de la comunidad que permitan mejorar la calidad de vida de las personas de la región de La Araucanía.

KimGen Lab

En el desarrollo de su visión, la UC Temuco "se vincula con su entorno social para comprender y contribuir a la solución de sus problemáticas..."[195], lo anterior ha implicado reconocer las características geográficas del territorio en el que se sitúa la Universidad, así como los problemas que pueden derivar de la actividad natural de los elementos que componen este territorio regional y también nacional. Es así como los desastres naturales han sido foco de atención por parte de la institución en términos de análisis geográfico, pero además por su impacto en el desarrollo social y geografía humana.

Es así como, FONDEF-ONEMI y UC Temuco, se han unido en un proyecto educativo, denominado KimGen Lab que escaló del entorno local al nacional, en el que estudiantes y profesores de todo Chile aprenden jugando sobre riesgos naturales. KimGen Lab, en una solución digital en línea que busca fortalecer el aprendizaje de la Geografía y los Riesgos Naturales, a través de una plataforma tecnológica educativa nacional, para el mejoramiento de la capacidad de respuesta y la toma de decisiones de las personas ante la ocurrencia de eventos naturales catastróficos. Esta iniciativa de investigación aplicada fue desarrollada por el Laboratorio de Planificación Territorial de la Universidad Católica de Temuco, Financiada por FONDEF (IT14I10099) de CONICYT, patrocinada por ONEMI Chile, y apoyada por la Fundación Instituto Indígena y la Fundación del Magisterio de La Araucanía, el cual fue liderado por el Dr. Fernando Peña Cortés del Departamento de Ciencias Ambientales, Facultad de Recursos Naturales. KimGen Lab (https://kimgen.cl/), herramienta didáctica y digital, a escala nacional, que funciona en dispositivos móviles y PC de enseñanza-aprendizaje, generado en el Laboratorio Virtual de Riesgos, construido a través de un proceso narrativo donde se interrelacionan un conjunto de módulos didácticos desarrollado por el equipo investigador sobre geografía y riesgos naturales; una biblioteca de recursos educativos digitales; un entorno de juego con diferentes misiones (fundamentado en los opuestos binarios), un atlas (servidor de mapas en línea), y un comic.

Se ha avanzado desde el prototipo funcional de los proyectos predecesores (KimGen y KimGen Red) al producto empaquetado a escala nacional. El proyecto escaló de un producto de la Macro Región Sur a nivel nacional. Respecto al estado de madurez de la tecnología, en una escala del 1 al 4, el proyecto acaba en la fase 4, es decir, tecnología validada en laboratorio, que se transferirá y masificará siguiendo un plan estratégico, a través de los socios y el mandante del proyecto. Este plan supone que KimGen LAB llegue a 500 escuelas, a 1000 profesores, a 30.000 estudiantes, apoderados y organizaciones comunitarias en todo el territorio nacional. Para ello, las principales partes interesadas son: ONEMI, Fundación Magisterio de la Araucanía, Fundación Instituto Indígena, Ministerio de Educación, Embajada de Japón, Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo, IGeo, The International Geography Olympiad, Municipalidades, Centro de Operaciones de Emergencia (COE), Otros proyectos TIC y Educación, Fundación Ciencia Joven, UNESCO.

El proyecto ha sido reconocido en diferentes instancias:

- 2015 Finalista Premio Anual Innovación en Educación Científica", Proyecto "KimGen Red" de la UC Temuco, entregado por Fundación Ciencia Joven con el apoyo de la Oficina Regional de Educación de Unesco para América Latina y el Caribe;
- 2016 Finalista Premio Anual Innovación en Educación Científica", Proyecto "KimGen Lab" de la UC Temuco, entregado por Fundación Ciencia Joven con el apoyo de la Oficina Regional de Educación de Unesco para América Latina y el Caribe;
- 2017 "Excelencia en la incorporación de tecnología GIS para la innovación en el proceso de educación". ESRI Chile;
- 2018 Proyecto destacado 25 años FONDEF.

Entre el material de difusión generado encontramos el de Peña - Cortés y cols. (2013) Kimgen, Aprendamos sobre Riesgos Naturales. Laboratorio de Planificación Territorial - Universidad Católica de Temuco. ISSN N° 224.837. 184 pp., la realización de una tesis de pregrado y dos de magister. Por su parte Fernando Peña Cortez, ha sido invitado a participar como Integrante del Comité Regional de Protección Civil. Gobierno Regional y ONEMI región de La Araucanía; Comité Asesor Experto Proyecto de Fortalecimiento de la Oficina Nacional de Emergencia (ONEMI) para el Desarrollo de Capacidades en el ámbito de la Reducción del Riesgo de Desastres. ONEMI y JICA Japón; Consejo de Perfil del Instituto Tecnológico Público de I+D+i para la Resiliencia frente a Desastres de Origen Natural (ITReND). Consejo Nacional de Innovación; Integrante Comisión Presidencial Estrategia Nacional de I+D+i para la Resiliencia frente a Desastres Naturales. Consejo Nacional de Innovación.

A la fecha, este proyecto ha sido utilizado por 500 escuelas, lo que se traduce en un número aproximado de 10.000 usuarios. Por último, las proyecciones de este

195: Decreto de Fundación N°375 (Ver Anexo 19)

proyecto es mantener la página activa y la presentación de una nueva iniciativa, orientado al análisis prospectivo y la generación de un sistema de modelación y análisis en tiempo real ante eventos de riesgos naturales.

La investigación recién descrita se desarrolla en el marco del Laboratorio de Planificación Territorial de la Universidad, que reúne capacidades y recursos para la investigación en el área y respuesta a las necesidades asociadas. Unidad creada en el año 1999. Desde su creación, destacan los Proyectos FONDECYT (1030861, 1080317, 1110489, 1110798, 1140490, 1151375, 1181954, 1181531), FONDEF (TE10I003, TE12I1015 e IT14I10099), INNOVA-CORFO (12BPCR-16617) CONICYT Ciencia-Empresa (VCE 6000022) y Núcleo Milenio (P07S-039 y NS100045), entre otros, además de 40 asesorías a gobiernos regionales, municipios, ministerios y empresa privada. En publicaciones, a la fecha cuenta con más de 60 artículos tanto en revistas WoS, Scopus, Scielo, Indexadas y Capítulos de Libro y 4 Libros. Además, se han publicado 28 artículos indexados derivados de los trabajos de graduación de los estudiantes del Magíster en Planificación y Gestión Territorial, programa acreditado por la agencia Qualitas ante la Comisión Nacional de Acreditación por un período de tres años (abril 2018 - abril 2021).

Educación Intercultural

En el contexto multicultural que caracteriza a la Región de La Araucanía, la UC Temuco ha realizado importantes contribuciones al desarrollo social, educativo y productivo de la sociedad y cultura Mapuche, impactando favorablemente a las comunidades indígenas regionales, abriendo nuevas posibilidades de desarrollo social y económico, desarrollo de tecnologías, entre otras actividades.

Una situación particularmente relevante es el rol que ha jugado la carrera de Pedagogía en Educación Básica Intercultural en Contexto Mapuche y los académicos que hacen investigación desde la carrera y en la institución en relación a la exploración de las relaciones interculturales en contexto mapuche. El desarrollo de la carrera ha generado relevantes aportes a la política pública en educación intercultural bilingüe que impulsa el Ministerio de Educación en Chile. Desde esta carrera, a partir de la formación de profesores básicos para que se desempeñen profesionalmente en contextos interétnicos, se han propiciado las condiciones para que se implemente el Sector de Lengua Indígena en el país, el cual se materializa a través del Decreto 280. El mapuche kimun, el rakizuam, el kimeltuwun, y todo el saber generado y comunicado por vías no convencionales (trawun, xutram, nglam, entre otros) ha permitido que se concrete este tipo de enseñanza.

En esa misma perspectiva, la carrera de Pedagogía en Educación Básica Intercultural en Contexto Mapuche desde su inicio ha buscado consolidar una línea de formación de profesores que respondan a requerimientos y necesidades educativas propias de estudiantes que viven en contextos de relaciones interculturales. Esto explica la presencia de sabios mapuche (kimches) quienes participan en calidad de académicos en la Facultad de Educación transmitiendo un tipo de conocimiento ancestral que no necesariamente se difunde a través de revistas científicas o seminarios temáticos.

La carrera actualmente tiene un convenio con el Ministerio de Educación a través de la Coordinación de Asuntos indígenas del Ministerio de Educación (quienes dirigen esta unidad son ex estudiantes de la carrera), lo que permite financiar la carrera y las actividades asociadas a ésta. Del mismo modo, los académicos de la carrera en su mayoría son de ascendencia mapuche, y han tenido influencia directa en la concreción de los alfabetos que actualmente existen y han permitido que la oralidad mapuche se escriba. Tal es el caso del Alfabeto Raguileo, Alfabeto Mapuche Unificado, Grafemario Azümchefe, y el grafemario Universidad Católica de Temuco (Desiderio Catriquir y Gabriel Llanquinao) tiene el mérito de ser el resultado de hablantes nativos de la lengua mapuche con una praxis pedagógica reflexiva continua.

En el caso de la investigación sobre las relaciones interculturales en contexto mapuche, la institución ha venido desarrollando un trabajo sistemático de investigación y devolución de información a la comunidad para generar cambios en ella, en particular ha buscado difundir el conocimiento generado en la investigación desarrollada en esta línea y recibir retroalimentación de parte de la comunidad, de esta forma, se ha buscado romper además la tendencia de una investigación "extractiva" en ciencias sociales y educación. Esta modalidad ha permitido analizar también los propios procesos de investigación en la Universidad.

Tal es el caso del proyecto FONDECYT 1140490 "Conocimientos geográficos y territoriales mapuches: una base para la formulación de contenidos educativos interculturales pertinentes y contextualizados" dirigido por el académico Dr. Segundo Quintriqueo, cuyo objetivo fue "Develar los conocimientos geográficos y territoriales mapuches representados en la memoria social como prácticas epistémicas de construcción histórica y social, donde las condiciones geográficas y ecológicas locales, además de los contextos socioculturales y políticos a macro-escala se han constituido en un cimiento de la reproducción social, la trascendencia material y espiritual de la población, como base de contenidos educativos centrales en la construcción de

la identidad sociocultural en cada identidad territorial". Este objetivo se ha logrado a través de entrevistas semi-estructuradas a kimches, padres, profesores y estudiantes de las territorialidades, mediante registros etnográficos, descripción etnográfica de los espacios ecológicos culturales, una cartografía temática elaborada a partir de levantamiento en terreno, con la participación de miembros de la comunidad.

Este proyecto ha validado y devuelto la información recogida en coordinación con la Municipalidad de Lumaco, con quienes se organizó una actividad de difusión de los resultados del proyecto en marzo del 2017 y fueron invitados al encuentro profesores del sistema, directivos, padres, educadores tradicionales, personal administrativo de la Municipalidad, artesanos y sabios mapuches.

Como se señaló, el objetivo de la divulgación ha sido validar y devolver la sistematización de saberes y conocimientos mapuches para ser incorporados en la educación escolar de la territorialidad nagche, en perspectiva intercultural. Esta investigación entregó en Lumaco 20 ejemplares de cada uno de los siguientes títulos, de autoría de los investigadores del proyecto:

- Enseñanza de Historia Geografía y Ciencias
- Sociales: hacia una perspectiva intercultural.
- Interculturalidad en contexto de diversidad social y cultural.
- Interculturalidad para la formación inicial docente: desafíos para construir un diálogo intercultural.
- Métodos educativos mapuches: retos de la doble racionalidad educativa.

El mismo proyecto, en respuesta a la petición del Coordinador de Educación Intercultural Bilingüe de la Municipalidad de Galvarino, organizó una actividad de difusión y retroalimentación de resultados. Fueron invitados al encuentro profesores del sistema, directivos, educadores tradicionales.

Esta línea de investigación ha sido mantenida por el Dr. Quintriqueo, actualmente es complementada con el proyecto FONDEF ID16I10350 cuyas instituciones interesadas o socias contraparte son: 1) Fundación Educacional Alianza Cristiana y Misionera; 2) Secretaría Regional Ministerial de Educación, Región de La Araucanía; y 3) Colegio de Profesores A.G, Directorio Regional Araucanía. Este proyecto ha planteado como objetivo, junto con sistematizar conocimientos educativos mapuche, el levantar junto a la comunidad y la escuela, un modelo de intervención educativa intercultural en contexto indígena en el que ambos -escuela y comunidad mapuche- puedan retroalimentar la formación educativa propiamente intercultural en las escuelas de distintas territorialidades Pikunche, Nagche, Wenteche, Lafkenche y Pewenche y Wijiche.
La línea de investigación en educación intercultural ha sido desarrollada profundamente en la institución con el compromiso de académicos como el Dr. Daniel Quilaqueo Rapimán, quien ha sido investigador responsable de los FONDECYT 1140562 "Construcción social del conocimiento educativo mapuche: doble racionalidad educativa y desafíos para una escolarización intercultural" 2014-2018; Dra. María Eugenia Merino, con el proyecto FONDECYT 11140500 "Identidad Narrada, espacios socioculturales recreados por familias mapuches en la ciudad de Temuco" 2014-2017; Dr. Enrique Riquelme Mella con el FONDECYT 11140311 "socialización emocional en la educación familiar mapuche"; Dr. Juan Mansilla con el proyecto FONDECYT 1160409 "Historia y memoria de la escuela monocultural en La Araucanía (siglos XIX y XX): Dispositivos de saber-poder ejercidos por el estado chileno hacia la sociedad mapuche. Y el proyecto FONDECYT 11140490 "conocimientos geográficos y territoriales mapuches: una base para la formulación de contenidos educativos interculturales pertinentes y contextualizados" (2014-2018) dirigido por el Dr. Quintriqueo.

El trabajo realizado ha permitido contribuir al desarrollo de una línea de formación de capital humano avanzado en el doctorado en educación; de modo que todas las investigaciones han tributado a que la Institución sea reconocida nacionalmente e internacionalmente por su contribución a la formación de profesores para contextos de diversidad cultural, en particular en contexto mapuche, así como por develar saberes y conocimientos propios de la cultura mapuche. Pero particularmente, que la institución sea reconocida por la comunidad en su rol de formadora de formadores e investigadores en particular para contextos de diversidad cultural.

La investigación agropecuaria: respuesta a demandas de medianos y pequeños productores

Las entidades gubernamentales han destacado el potencial desarrollo que tiene La Araucanía en los rubros agrícolas emergentes, los cuales están relacionados con los productos no tradicionales, como berries nativos, quínoa, vitivinicultura, agroturismo y productos forestales no madereros como; hongos, frutos, hojas y hierbas. En este ámbito, se han desarrollado distintos proyectos de fomento al desarrollo de las estrategias impulsadas por el gobierno en la región, ligados a la

investigación, generación de protocolos y de productos con impacto regional, fomentando la transferencia del conocimiento en la sociedad. Los proyectos y programas de investigación se basan en: 1) Aspectos biológicos funcionales de las plantas y calidad vinculada al origen, sabiduría del productor, 2) Semillas ancestrales y su biodiversidad, 3) Fertilidad biológica del suelo, y 4) Consumo a través del mejoramiento de los procesos ancestrales de conservación de los alimentos y semillas locales de huerta familiar, y agregación de valor. De esta forma la Universidad fomenta una investigación de calidad, de impacto territorial y legitimada por organismos externos mediante su financiamiento, acordes con una institución joven y con una comunidad académica que investiga, forma y se vincula con el medio. Uno de los proyectos relevantes en esta línea es el proyecto FIA PYT-2014-0230: "Sello de origen para el merkén mapuche como herramienta de valorización cultural y del patrimonio agroalimentario de La Araucanía".

El proyecto trata sobre el merkén, aliño precolombino, endémico de Chile y que compone las cocinas de gran parte del país. La Dra. Gina Leonelli, ha venido trabajando con diversas comunidades integrando la Red de Productores de merkén desde la región del Biobío a Los Lagos, junto a los laboratorios de la propia Universidad y a un equipo interdisciplinario integrado por académicos, estudiantes y diversas instituciones público-privadas.

El merkén se produce casi exclusivamente en comunidades mapuche, el que en un principio fue sólo con fines de autoconsumo, pero que paulatinamente encontró un nicho en el mercado el cual permitió su ingreso y propició una oportunidad de negocio. Sin embargo, la heterogeneidad de calidad del merkén ofertado en el mercado regional, su comercio informal en términos tributarios y de resolución sanitaria, la falta implementación y estandarización de protocolos de producción, y finalmente inexistencia de normas de calidad, específicamente a los sistemas integrados de gestión, no permiten a los pequeños productores acceder a mercados de mayor envergadura y dar a conocer el valor del producto por sus características nutricionales, naturales, medicinales y étnicas. Es por ello que el desarrollo del proyecto impulsó la implementación de "unidades productivas" con protocolos estandarizados de producción del ají y merkén, además, de sistemas integrados de gestión de calidad, los cuales son articulados con otros programas de apoyo y desarrollo de una estrategia de marketing nacional e internacional, implementación de un plan de negocio, generación de plantas de procesos y unidades productivas, concretando de esta forma el objetivo de promover la diversificación y el aumento de valor agregado de un producto tradicional que verá aumentada su calidad y rentabilidad, lo que benefició directamente a 15 grupos familiares de productores mapuches.

Una vez generado este protocolo y, formadas las unidades productivas y de comercialización del producto, las agrupaciones involucradas fueron invitadas por parte de la Universidad a desarrollar un segundo proyecto para la búsqueda de la "Denominación de origen Merkén", cuyo objetivo es posicionar el producto en los mercados premium de alto estándar de calidad. En una tercera etapa mediante el Programa de Innovación Territorial de desarrollo de alimentos mapuche, FIA UC Temuco y agrupaciones mapuches de las comunas de Lumaco, Angol, Los Sauces, Chol-Chol y Nueva Imperial, se desarrolló la iniciativa para el mejoramiento de los procesos ancestrales de producción y conservación de los alimentos y semillas locales del huerto familiar, mediante el proyecto "Agro-elaborados deshidratados aliños y condimentos con resolución sanitaria" desarrollado por la académica Dra. Gina Leonelli.

Estos proyectos han sido claves en la generación y transferencia de iniciativas hacia otros rubros y productos regionales de impacto agrícola, los cuales han sido aplicados en la generación de otro proyecto titulado "Estudio técnico-económico del puerro de Maquehue para establecer su potencial desarrollo productivo y comercial de acuerdo a sus cualidades nutracéuticas y su calidad vinculada al origen" FIA- EST-2015-0181, impulsado por la investigadora Dra. Gina Leonelli y siendo beneficiarios los productores de hortalizas "Vive 7" del sector de Maquehue, comuna de Padre Las Casas. Su fundamento se basa en que el puerro es un producto valorado y demandado por los consumidores en el sur de Chile. En distintas ferias de Temuco, se reconoce al "puerro de Maquehue" por ser apetecido por su tamaño, color de hojas y calidad culinaria. Éste corresponde a ecotipos que se vienen cultivando en la zona desde hace muchos años, y que algunos productores han ido seleccionando y manteniendo las semillas que son muy demandadas por los productores hortaliceros locales, por lo que alcanzan precios superiores a otras. De esta forma, el impacto es generado en el sur del territorio regional, así como también en las regiones Metropolitana y del Biobío, el cual quiere destacar al puerro en base a su calidad nutricional y de origen. Esta iniciativa podría posteriormente consolidar los fundamentos para un futuro proyecto que potencie este producto hortícola en los mercados gourmet, tal cual como fue realizado con el Ají Merkén.

Otros proyectos de investigación que han seguido una línea similar son los que se presentan a continuación:

Tabla 159. Proyectos asociados al proyecto FIA PYT-2014-0230

PROYECTO	INVESTIGADOR(A) PRINCIPAL
Valorización y promoción de la Nalca mediante un manejo sustentable y el desarrollo de productos con valor agregados para la Agricultura Familiar Campesina de Carahue", aportando con fichas técnicas y requerimientos de manejo productivo, obtención de información ambiental y fenológica relevante para sentar las bases de su cultivo.	Dra. Gina Leonelli.
Rescate y valorización del proceso artesanal del trabajo con la copihuera como valor patrimonial material e inmaterial de las artesanas de la comuna de Melipeuco".	Dr. Nelson Hormazábal.
Efecto de la aplicación del biofetilizante Twin N, en el rendimiento y calidad poscosecha de lechuga (Lactuca sativa L.) en la región de La Araucanía".	Dra. Claudia Castillo y Gina Leonelli
Rescate y evaluación de ecotipos de porotos (Phaseolus vulgaris L.) cultivados por comunidades Mapuche de La Araucanía, para recuperar la variabilidad genética del huerto familiar campesino".	Gina Leonelli C.
Estudio de bioconversión de insectos para evaluar la factibilidad técnica y económica de obtención de bioproductos para la industria agropecuaria y alimentaria.	Dra. Ximena Araneda Durán.
Innovación en el cultivo y producción del camarón de vega de Imperialito. Cooperativa Agrícola Campesina Machew Mapu de Imperialito.	Dra. Gina Leonelli C.
Mycorrhizal-Aluminum-Phosphorus interactions in contrasting Al tolerance wheat genotypes growing in volcanic acid soils. FONDECYT REGULAR 1130541 (Co-investigador); "Efecto de la inoculación del hongo solubilizador de fósforo (Talaromyces sp.), en cultivo de ají (Capsicum annuum)".	Dra. Claudia Castillo y Dra. Gina Leonelli
Use of biochar-compost blend in agricultural soils and its role on rhizosphere, crop nutrition and soil properties.	Dr. Gustavo Curaqueo

Fuente: *Comisión de Autoevaluación Área Investigación UC Temuco* [196]
(Información basada en datos de Facultad de Recursos Naturales)

Los proyectos nombrados destacan por incorporar la innovación en los productos y procesos tradicionales, diversificando la oferta productiva local, con el fin de mejorar la productividad, la competitividad y rentabilidad de las explotaciones agrarias que realiza la comunidad y las pequeñas unidades agrícolas familiares en La Araucanía. De esta forma, el desarrollo de la investigación se centra particularmente en generar impacto territorial, promoviendo y potenciando la puesta en valor de recursos naturales y culturales ancestrales característicos de la región, mediante la transferencia clara y tangencial del conocimiento en la sociedad y en los estudiantes, estos últimos involucrándolos en el futuro mercado laboral, el que fomenta las iniciativas de innovación en el territorio y que son verificables en la generación de estos productos con identidad y origen regional.

Modelo de Evaluación de Condiciones para la Parentalidad (MECeP)

Hasta la formulación del MECeP (FONDEF IDeA CA12I10076) no existía en el país un modelo de evaluación de parentalidad, que permitiera a los profesionales del ámbito psicosocial contar con una herramienta validada científicamente y construida en la realidad chilena, que propusiera un sistema de evaluación integrado, sustentado teórica y epistemológicamente, con una metodología flexible y criterios definidos para analizar la vivencia de los padres y cuidadores, el contexto sociocultural en que se expresa la parentalidad y las características de los niños o niñas.

La herramienta más cercana disponible es la NCFAS, Escala de Evaluación Familiar de Carolina del Norte (North Carolina Family Assessment Scale), que a diferencia del MECeP, es un instrumento de evaluación de funcionamiento familiar y no un modelo de evaluación, diseñado en una realidad sociocultural distinta a la nacional, y que en términos metodológicos contribuye a la estandarización, en tanto califica vía puntaje cada uno de los aspectos incluidos en la evaluación, sin atender a las particularidades de los niños y sus familias.

La solución propuesta en el proyecto Dirigido por las académicas Magaly Cabrolie y Lilian Zanhueza, FONDEF IDeA, CA12I10076 fue el "Modelo de Evaluación de Condiciones para la Parentalidad (MECeP). En el marco de la Política de Protección de Derechos de la Infancia" en asociación con la colaboradora de SENAME, Fundación La Frontera, contempló la elaboración de un Modelo de Evaluación de Condiciones para la Parentalidad (MECeP), a partir de los aprendizajes recogidos desde la experiencia internacional, la literatura especializada en parentalidad, la realidad nacional y local de las familias y la experiencia de actores clave en procesos de evaluación

196: Comisión conformada en el marco del proceso de autoevaluación institucional.

de parentalidad –jueces de familia, consejeros técnicos, supervisores de SENAME y profesionales de programas del área de protección de derechos- interpretadas en el marco de la política nacional de protección a la infancia y las líneas programáticas actualmente ejecutadas a través del Servicio Nacional de Menores.

El MECeP constituye un aporte significativo, en tanto permite a los profesionales realizar una evaluación de las familias atendidas en los programas de protección de derechos, con criterio de pertinencia sociocultural en el contexto de la región de La Araucanía, donde fue construido y piloteado el MECeP. En este sentido, el proyecto FONDEF IT 16I10092 "Modelo de Evaluación de Condiciones para la Parentalidad (MECeP) Ajustes y Aplicación en Diversidad de Contextos Socioculturales", busca la transferencia del MECeP a nivel nacional, constituyéndose en una oportunidad para que los equipos profesionales pertenecientes a Corporación Servicio Paz y Justicia SERPAJ, organismo colaborador de SENAME que ejecuta una gran cantidad de programas de protección de derechos en el país, con amplia cobertura territorial en distintos contextos socioculturales, aporten información acerca de las particularidades territoriales que inciden en la parentalidad, contribuyan al ajuste del MECeP en virtud de estas particularidades, se capaciten en el uso del Modelo y su Protocolo Integrado de Evaluación, lo apliquen y finalmente participen de su validación, considerando las condiciones más cercanas a su aplicación definitiva.

El interés que se ha generado por el MECeP a nivel de la política nacional de protección de derechos de la infancia, se constata en que el uso del Modelo ha sido recomendado en las Orientaciones Técnicas del Servicio Nacional de Menores (SENAME) para las siguientes líneas de programas: Familias de Acogida Especializada con Programa de Protección especializado FAE/PRO (agosto 2015), Residencia de protección para niños, niñas y adolescentes gravemente vulnerados en sus derechos, con discapacidades severas o profundas y situación de alta dependencia RDS con programa de atención residencia especializada PRE y programa especializado en discapacidad PRD (agosto 2015), Residencias de protección para madres adolescentes con programa de protección especializado de intervención residencial RMA/PER (mayo 2016), Residencias de protección para madres adolescentes RPA (mayo, 2016), Programa de Diagnóstico modalidad diagnóstico ambulatorio DAM (septiembre 2015), en los que se recomienda explícitamente su uso. Es decir que SENAME ha comenzado a incorporar en la definición metodológica de sus programas licitados la recomendación de uso del MECeP, reconociendo el valor de la herramienta para mejorar los procesos de evaluación de parentalidad.

Por otra parte, las Orientaciones Técnicas para Programas de Prevención Focalizados PPF 2015, recogen la recomendación Nº 43 del Comité de Derechos del Niño de 2007, en relación a que el Estado de Chile "ofrezca más apoyo a las familias con objeto de impedir que se vean separadas de sus hijos" (citado en SENAME 2015:5), necesidades de apoyo que el MECeP contribuye a detectar claramente, a través de la evaluación de las condiciones del contexto sociocultural que inciden en la Parentalidad, aporte que no ofrecen otros instrumentos de evaluación aplicados actualmente. La posibilidad de identificar las condiciones del contexto sociocultural que facilitan o dificultan la parentalidad, es una contribución del MECeP y es consistente con el enfoque intercultural planteado por la Política Nacional de Niñez y Adolescencia 2015-2025.

Agregación de valor a los cultivos de la agricultura campesina en la región de La Araucanía

De acuerdo a la encuesta Casen (2015), en la región de La Araucanía un 32,2% de su población se emplaza en espacios rurales, convirtiéndose en la región con mayor ruralidad del país. Asimismo, La Araucanía es el referente histórico y territorial del pueblo mapuche, representando el 31,3% del total regional, con un 59,5% de ruralidad. En las últimas décadas, la región ha experimentado profundas transformaciones derivadas de la aplicación de diversos modelos político-económicos y sus respectivas políticas públicas, cambiando al mundo rural agrícola cerealero y transformándolo en una región forestal, con plantaciones de pinos y eucaliptus. En este escenario los cultivos agrícolas tradicionales pierden rentabilidad y surgen los agricultores innovadores que dan inicio al desarrollo de los alimentos proteicos como avena, lupino, y raps.

La superficie total nacional plantada de lupino ha variado desde 13.255 hectáreas en 2015 a 19.740 hectáreas en 2016, representando un aumento del 48,9% (Odepa, 2017). Cabe mencionar que el 90% del total de la superficie sembrada se encuentra en la Región de La Araucanía (INIA, 2017). Por otro lado, el rendimiento también ha aumentado, de 1.860 kg/hectárea en 2015, y 2.080 kg/hectárea en 2016.

La Cooperativa Campesina Boroa Limitada, ubicada en la región de La Araucanía, es una organización de origen mapuche, dedicada principalmente a resolver los problemas de producción y comercialización de trigo y lupino. Agrupa a 22 socios de 9 comunidades indígenas de las comunas de Nueva Imperial y Teodoro Schmidt. La mayor parte de los cultivos de lupino se exportan a granel, como materias primas agrícolas sin valor agregado, lo que disminuye la posibilidad de participar de mercados más dinámicos.

El análisis de las redes sociales de cooperación formal y el nivel de capital social son condiciones necesarias para el surgimiento de la acción colectiva, específicamente en comunidades campesinas. En este contexto, el proyecto Ciencia-Empresa de FONDEF VCE70008 "Desarrollo de una plataforma de trabajo conjunto entre UC Temuco y Cooperativa Campesina Boroa Ltda. para la agregación de valor al lupino", 2018, y proyecto FIA PYT-0283 "Agregación de valor al lupino a través del desarrollo de un hidrolizado proteico para la industria de alimentos saludables", 2018, desarrollados por el Departamento de Procesos Industriales de la Facultad de Ingeniería, dirigidos por la Dra. Ximena Petit-Breuilh están generando una serie de productos científicos (3 artículos WoS), así como capital humano desde el pregrado con 4 tesis sólo en el primer año.

Paralelo a la contribución académica, los proyectos han contribuido a la comunidad rural mapuche, en particular al apoyar y fortalecer la articulación y competencia en torno a la producción de lupino, aprovechando las sinergias de la Cooperativa y transfiriendo los flujos de información que permiten que la innovación fluya a través del sistema mejorando la competitividad individual y colectiva.

Los proyectos mencionados anteriormente han generado conocimiento científico y tecnológico para identificar las diferenciaciones del lupino, lo que ha permitido determinar el potencial de esta leguminosa como alimento nutritivo y funcional, y en conjunto con la Red de Colaboración Regional del Lupino, se están eligiendo caminos más atractivos para la innovación de productos y agregación de valor, lo que permitirá expandir la base de consumidores y la demanda potencial, y participar de mercados más dinámicos.

El lupino es una leguminosa con alto contenido de proteína, los otros componentes celulares son polisacáridos no amiláceos, fibras y lípidos. Si bien esta característica le confiere importancia como fuente potencial de nutrientes, la presencia de alcaloides en el lupino amargo impide el aprovechamiento de sus proteínas mediante el consumo directo de sus semillas, mientras que el lupino dulce se utiliza sólo como alimento animal.

La extracción de las proteínas vegetales en forma de aislados proteicos es un método que promueve la eliminación, o disminución hasta niveles inocuos, de los factores tóxicos y/o antinutricionales contenidos en las semillas. Las proteínas de lupino observadas en La Araucanía poseen un completo perfil de aminoácidos y ofrecen excelentes propiedades funcionales, tales como capacidad de unión al agua, como emulsionante y espumante. En consecuencia, los lupinos están recibiendo interés nacional e internacional como una fuente futura de ingredientes alimenticios que podrían usarse para mejorar el perfil nutricional y funcional de los productos alimenticios existentes.

Entre los resultados obtenidos con las investigaciones desarrolladas se encuentran:

• Evaluación del capital social, diagnóstico de las oportunidades, fortalezas, amenazas y/o debilidades para la identificación y cuantificación de los problemas y brechas existentes. Entre las fortalezas más importantes que se han identificado son: 1) que la producción de lupino nacional se focaliza en la región de La Araucanía, 2) que existe capacidad científica instalada en la región, 3) se destacan las excelentes propiedades funcionales del lupino amargo, y la productividad del lupino. Las debilidades reconocidas han dado cuenta de la incapacidad de estandarización, focalización en mercados de nicho, los costos e infraestructura necesaria para la agregación de valor y la variabilidad del precio, lo que se traduce en un cultivo altamente fluctuante en sus niveles de producción agregada regionalmente. A nivel externo, se describieron las principales oportunidades, las cuales se encuentran vinculadas a una tendencia por alimentación saludable, y a la apertura de nuevos mercados para éstos. Entre las amenazas se identifican la producción vinculada a competidores como la soja, competidores directos y la adaptación a nuevos mercados.

• Creación del Comité de Coordinación Regional (CCR) del Lupino para la constitución de redes de colaboración. Entre los representantes del ámbito Científico se encuentran investigadores del INIA Carillanca, Universidad de La Frontera y Universidad Católica de Temuco y entre los representantes del ámbito público destacan FIA, PROCHILE, GORE Araucanía y CORFO. Además, se mantienen vinculaciones a través de reuniones paralelas con las empresas Avelup, Semillas Spa y Nestlé, y agrupaciones gremiales como Cooperativa Boroa Limitada.

• Levantamiento de perfiles de proyectos que agregan valor al lupino. Con los primeros resultados obtenidos, en los que se evidenció el alto contenido de alcaloides totales en el lupino amargo, en las reuniones del CCR se acordó profundizar en el estudio de los alcaloides y sus aplicaciones farmacéuticas y herbicidas. Además, en una de las reuniones del CCR, la Cooperativa Boroa Ltda. manifestó el deseo de construir una planta industrial y producir concentrado de proteína de lupino, para ello se está elaborando el perfil de proyecto para presentarlo a CORFO para el empaquetamiento y escalamiento del proceso.

• Prototipos de productos derivados del lupino como pastas untables y otros productos veganos libres de alcaloides, aislados proteicos e hidrolizados proteicos, cuyos procesos de producción han sido optimizados a escala de laboratorio y desarrollados a escala piloto. Actualmente se encuentra la fase de escalamiento industrial.

• Se desarrollaron las capacidades técnicas y se implementaron las metodologías de análisis químico para las características nutricionales del lupino (alcaloides, proteínas, perfil de aminoácidos, perfil de ácidos grasos, y análisis proximal entre otros). Estas capacidades se encuentran disponibles para el sector agrícola. Los resultados químicos permitieron conocer las características diferenciadoras del lupino amargo, así como su potencial para la elaboración de nuevos productos. Se evidenció que el lupino amargo sin cáscara contiene 48% de proteínas con un perfil de aminoácidos muy interesante, y un contenido de arginina significativamente mayor a otros alimentos proteicos como la leche, carne y soja. La arginina es un aminoácido esencial involucrado en muchas de las actividades de las glándulas endocrinas, puede estimular la función inmunológica al aumentar el número de leucocitos, disminuye el colesterol y estimula la liberación de la hormona de crecimiento, reduce los niveles de grasa corporal y se emplea en la síntesis de la creatina. Se observó que el lupino amargo tiene un contenido significativamente alto de vitamina E mientras que en el lupino dulce, no se detectó. En la cáscara del lupino sobresalen los contenidos de potasio, calcio y manganeso. El lupino amargo tiene 1,33% de alcaloides totales (p/p base seca) mientras que en el lupino dulce solo se cuantificó un 0,029% (p/p base seca). Se ha investigado que algunos tipos de alcaloides en lupino presentan potencial antiinflamatorio y antioxidante. La capacidad antioxidante quizás se debe al alto contenido de vitamina E que se detectó en las muestras analizadas y que posiblemente se extraen junto con los alcaloides. También existe evidencia que la lupanina, el alcaloide más abundante en el lupino, es tóxico para algunas bacterias, actúa como inhibidor del crecimiento de plantas monocotiledóneas mientras que es promotor de las dicotiledóneas.

El modelo de negocio propuesto por la Universidad Católica de Temuco para los agricultores de lupino, se centra en una estrategia de comercialización mixta, considerando por una parte el método directo, dado por las ventas de Aislados Proteicos e Hidrolizado de Proteína de Lupino a empresas dedicadas a la producción de alimentos saludables y funcionales en Chile y el extranjero. Y, por otra parte, considera la comercialización indirecta en donde se obtendrán ingresos por royalties de licenciamientos del Know-How de las tecnologías para la comercialización a terceros.

El desarrollo de estos proyectos contribuye favorablemente a la generación de valor para la agricultura familiar campesina, permitiendo la industrialización del cultivo primario, generando una externalidad positiva por cuanto rompe con la estacionalidad salarial que actualmente está presente en la agricultura de este tipo de materia prima.

Evaluación de la vinculación regional de la investigación

En base a una metodología de análisis de casos se ha querido presentar un grupo de proyectos de investigación de distintas áreas disciplinarias que representan en forma paradigmática el tipo de investigación que busca propiciar la universidad con foco en las necesidades territoriales de La Araucanía. Estos ejemplos no pretenden ser exhaustivos, sino más bien presentar iniciativas seleccionadas en base a criterios como: existencia de vínculo con empresas; proyectos de desarrollo ejecutados; acciones de protección de resultados (propiedad intelectual); y desarrollo de asistencias técnicas.

En el conjunto de proyectos seleccionados es posible visualizar una serie de elementos que representan razgos comunes o aspiraciones de la actividad científica de la institución, aún cuando no tengan un carácter exclusivo:

1. Se desarrollan desde las capacidades institucionales instaladas, considerando herramientas, metodologías, tecnologías, experiencia acumulada y calificación académica.

2. Se enmarcan en líneas de investigación definidas como prioritarias, por tanto mantienen un sistema institucional de conocimiento en retroalimentación, siendo cada proyecto la plataforma de desarrollo de otros proyectos adicionales en forma sinérgica.

3. Generan un econsistema o hábitat disciplinario e interdisciplinario en que se incluyen diferentes investigadores y estudiantes, tanto de pregrado como de posgrado.

4. Se sustentan y buscan perfeccionar y proyectar el desarrollo de prácticas tradicionales de las propias comunidades, alejándose de una perspectuva extractivista y unidireccional.

5. Buscan amplificar el impacto y replicabilidad del conocimiento hacia el nivel nacional e internacional, pero desde el quehacer local-territorial, vale decir, desde La Araucanía hacia el país y el mundo.

La dimensión global y local del trabajo de investigación aspira a responder a las convicciones institucionales expresadas en su misión y sello institucional, aun cuando genera cierto nivel de tensión en términos de las exigencias de una producción con más citaciones e impacto a nivel mundial. Esta tensión formó parte de las reflexiones de los académicos en la jornada de evaluación del área de investigación[197].

En cuanto a la percepción de los académicos recogida en la encuesta[198] sobre la conexión de los resultados con las demandas del desarrollo regional, se aprecia un acotado 38% de percepciones positivas, frente a un 34% de valoración neutra (ni de acuerdo, ni en desacuerdo) y un 28% en desacuerdo. Lo anterior pudiera explicarse por dificultades en la comunicación respecto de los proyectos vigentes en las distintas facultades, o bien por una percepción de falta de devolución de los resultados hacia las propias comunidades. No obstante, en la jornada de evaluación del área de investigación, en forma discrepante a lo expresado en los resultados de la encuesta, los académicos señalaron que los resultados de la investigación institucional concordaban con los propósitos y el sello institucional, poniendo énfasis en la producción científica conectada a las demandas del territorio.

Síntesis evaluativa

La investigación en la universidad se conecta con los principales desafíos que enfrenta la región para avanzar en su desarrollo, tal como lo ha establecido en sus propósitos institucionales desde su fundación. Esto queda en evidencia al analizar las temáticas investigadas desde las Facultades, las áreas de producción de los núcleos y los esfuerzos institucionales de conexión de la investigación con el sector socio-productivo.

Es necesario complementar estos esfuerzos con acciones que permitan comunicar adecuadamente el aporte institucional desde la investigación a la comunidad institucional y también regional, al mismo que perfecciona en el desarrollo de cada proyecto de investigación los mecanismos para capturar el impacto social que presentan dichas iniciativas.

197: Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)
198: Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

EVALUACIÓN GENERAL DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

Los propósitos institucionales para el desarrollo de la investigación orientan en forma efectiva la implementación de políticas e instrumentos para la promoción de la producción científica con impacto regional. Dichos instrumentos se aplican en forma efectiva, son conocidos por la comunidad de investigadores y regulan adecuadamente las actividades de investigación en la Universidad, mostrando resultados efectivos.

La creación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado ha sido una decisión estratégica de la institución orientada a posicionar los lineamientos, directrices e instrumentos para el desarrollo de la investigación en el ápice estratégico institucional, de modo de enfrentar la nueva etapa de desarrollo del área con una orgánica más robusta y con mayores capacidades institucionales. Asimismo, la Vicerrectoría ha generado un especial dinamismo en la definición de políticas e instrumentos para la regulación y promoción de las actividades de investigación, innovación y transferencia. No obstante, por su reciente implementación estas normativas deben ser difundidas con mayor intensidad entre la comunidad de académicos.

Los servicios de soporte técnico y acompañamiento en la postulación a proyectos cuentan con una trayectoria importante, que los ha posicionado como mecanismos para el aseguramiento de la calidad del trabajo en investigación y una herramienta muy valorada por parte de la comunidad de investigadores. En este mismo sentido, la creación de la Unidad de Cienciometría viene a reforzar un área considerada débil en el proceso de acreditación anterior, en torno al procesamiento de información para la gestión de la investigación.

La labor de acompañamiento y asesoría que desarrollan las instancias colegiadas que colaboran con la operación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, permiten reforzar una gestión cercana a las necesidades de los investigadores y de los directivos académicos. Una instancia que figura con especial relevancia es la Mesa Interempresarial, que posibilita el encuentro entre el mundo académico y el socio-productivo, favoreciendo la sinergia en la colaboración mutua por aportar al desarrollo de La Araucanía.

La actualización de la organización de las Facultades ha representado un avance en potenciar una estructura y gobierno académico organizado en torno al desarrollo de las disciplinas y el diálogo interdisciplinar, que permiten sustentar esta nueva etapa de desarrollo de la investigación desde la labor de las diversas unidades académicas de la universidad. No obstante, la implementación de las modificaciones en la organización de las Facultades por Departamentos es reciente, de modo que puede ser prematuro realizar apreciaciones concluyentes sobre su efecto en la dimensión investigación.

Se requiere fortalecer la comunicación y articulación entre las Vicerrectorías involucradas en las políticas académicas y de investigación para avanzar en una gestión sinérgica, que favorezca el desarrollo orgánico del área. Esto forma parte del proceso progresivo de definición e implementación de mecanismos y reglamentos para el funcionamiento de una nueva macro-unidad, como es el caso de una Vicerrectoría.

En términos generales, la Universidad ha incrementado los recursos institucionales disponibles para el desarrollo de la investigación, en forma consistente con las necesidades del proyecto académico que ha

definido en su Plan de Desarrollo Institucional. Entre estos recursos, el principal ha sido la incorporación de un contingente académico con grado de doctor en una proporción bastante mayor respecto del grupo de universidades de referencia que cuentan con el área acreditada en el segundo tramo (4 o 5 años).

La Universidad puede demostrar que es capaz de sustentar una producción científica significativa y comparable contando con menos recursos estatales disponibles, dando cuenta de la eficiencia en la gestión del área. De este modo, la universidad ocupa la tercera posición entre las universidades del CRUCh al contrastar su producción científica en WoS controlando por los recursos económcos percibidos por las instituciones por parte del estado. Así, mientras la universidad invierte en torno a 13 millones por cada publicación, el promedio de las instituciones invierte en torno a 28 millones.

Existe evidencia de que la UC Temuco ha logrado fortalecer su investigación con un ritmo de crecimiento en productos científicos en forma comparable y en muchos casos superior a las instituciones anteriormente aludidas. La comparación de productividad en relación al periodo anterior de acreditación evidencia un 81% de avance en volumen de productividad WoS, 70% de productividad Scopus y 61% en indexación Scielo. En relación a los FONDECYT en el periodo 2014-2016 la UC Temuco ha mantenido un número estable de proyectos adjudicados, aumentando en un 34% en relación al periodo 2009-2013, por sobre las instituciones acreditadas en investigación con cuatro años, pero en el rango inferior de las instituciones acreditadas por 5 años.

La diferencia en las tasas de publicaciones WoS en el periodo 2014-2017 entre la UC Temuco y las demás universidades acreditadas en investigación por cuatro años, es de una desviación estándar de la media a favor de la UC Temuco. Asimismo, la diferencia en tasa de publicación al comparar con universidades acreditadas en investigación por cinco años es de más de una desviación estándar.

Con estos antecedentes, la Universidad ha avanzado en el desafío de sustentar un nivel de producción y productividad entre sus académicos que le permita enfrentar con éxito una nueva acreditación del área de investigación, considerando el nivel de dinamismo que presenta la producción científica en las diferentes instituciones que cuentan con esta área acreditada. Lo anterior, se ha sustentado en políticas institucionales para reforzar el área, que han tenido como línea central el fortalecimiento de la planta académica calificada para sustentar su producción de base, la consolidación de sus áreas prioritarias y la proyección de doctorados acreditados en el sistema. Los productos académicos desarrollados por la institución, le han permitido mejorar su posición en el concierto de universidades acreditadas en el área, lo que supone un importante desafío para una institución regional, comprometida con las temáticas territoriales.

La Universidad presenta el desafío de fortalecer permanentemente su producción académica, mejorando su tasa de crecimiento y con ello su posición entre las instituciones acreditadas en investigación, para lo cual resulta necesario complementar los esfuerzos internos en colaboración con instituciones líderes en sus áreas estratégicas, que le permitan a su vez avanzar en el perfil de impacto de sus publicaciones. Del mismo modo, requiere un mayor esfuerzo en incorporar en la dinámica de la productividad a una base mayor de académicos, diversificando sus ámbitos de investigación y atrayendo a académicos de la opción docencia que presentan niveles emergentes de productividad.

La universidad ha desarrollado mecanismos y estrategias institucionales para avanzar en una cultura académica de investigación en forma transversal, extendiendo las iniciativas de fomento a la labor intelectual hacia docentes que no cuentan con experiencia en este ámbito y a los estudiantes de pre y posgrado en el marco de sus actividades formativas de nivel avanzado. Estos esfuerzos deben ser sostenidos y reforzados en el tiempo, de modo de generar una infusión transversal de la investigación en el desarrollo de la actividad docente de la institución.

El fuerte desarrollo del posgrado vivido en estos años en términos de la creación y acreditación de los programas gracias a las mayores capacidades investigativas y académicas, especialmente con la conformación de Doctorados, han significado un impulso a la mayor complejidad académica de la institución, permitiéndole completar los tramos formativos hasta el máximo nivel académico y reforzar el hábitat disciplinario con doctorandos que permitan fortalecer el trabajo de los núcleos de investigación.

Por otra parte, el vínculo de la investigación con la realidad regional queda expresado en los contenidos de los diferentes proyectos ejecutados por los investigadores, que encuentran sus problemas de investigación en el centro de las demandas que aquejan a los habitantes y actores locales, como se ha tratado de representar en los casos seleccionados. Asimismo, se expresa en la priorización de áreas de investigación fuertemente conectadas con los temas regionales, junto a los esfuerzos de vinculación de los resultados de los proyectos con las necesidades de los sectores socio-productivos.

Estos esfuerzos deberán complementarse con acciones que permitan comunicar adecuadamente el aporte institucional desde la investigación a la comunidad institucional y también regional y, por otra parte, perfeccionar los mecanismos para capturar el impacto social que presentan las iniciativas de investigación, como parte de las acciones establecidas en los mismos proyectos.

Fortalezas y debilidades

Fortalezas

1. La organización de las actividades de investigación en la universidad se ha orientado a dar cumplimiento a los propósitos y objetivos estratégicos institucionales establecidos en el plan de desarrollo de la Universidad, reforzando una producción intelectual conectada con las demandas de la región y al servicio del desarrollo del territorio.

2. La investigación es valorada por parte de la comunidad académica como una actividad significativa y transversal a toda la universidad, dando cuenta con ello de un mayor nivel de complejidad académica en el quehacer institucional.

3. La estrategia institucional de avanzar en áreas prioritarias en base a la articulación y concentración de sus capacidades humanas y materiales ha permitido dar sustento a un mayor volumen en su producción científica y la conformación de una masa crítica para la creación y acreditación de los doctorados.

4. La creación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado ha dado posicionamiento institucional y dinamismo a las políticas e instrumentos que promueven y permiten el desarrollo de las actividades de investigación en la Universidad, entendida como una función transversal de todas las áreas académicas.

5. Las políticas institucionales que regulan el desarrollo de las actividades de investigación han mantenido su estabilidad a lo largo de los distintos periodos de gestión y han mostrado su efectividad en el mejoramiento de los resultados.

6. Los equipos directivos y técnicos de la Vicerrectoría otorgan un soporte especializado a la labor de los académicos en el cumplimiento de sus funciones. Este apoyo es bien valorado y considerado un mecanismo de aseguramiento de la calidad.

7. Las instancias de asesoramiento de las direcciones de la Vicerrectoría en el ámbito de la investigación y el posgrado permiten una adecuada retroalimentación de parte de los investigadores y los directivos de las Facultades.

8. Se han incrementado los fondos institucionales disponibles para la ejecución de proyectos de investigación y, con ello, se han incorporado nuevas líneas para integrar un mayor volumen de académicos en la dinámica de la producción intelectual.

9. Se han realizado importantes esfuerzos económicos para generar capacidades institucionales en infraestructura y equipamiento que den sustento a las diversas actividades de investigación en las diferentes áreas disciplinarias.

10. La Universidad demuestra eficiencia en la gestión de sus recursos económicos sustentando una producción científica significativa y comparable contando con menos recursos estatales disponibles que la mayor parte de las universidades que integran el CRUCh.

11. El repositorio digital se ha emplazado como un servicio de información en formato digital que permite recuperar, administrar, preservar y difundir la producción del conocimiento científico, intelectual y artístico de la institución.

12. Entre los años 2014 y 2017 los académicos con grado de doctor se han incrementado en un 39%, alcanzando para este último año un volumen de 165 doctores. El incremento de este contingente académico calificado se ha dado en una proporción bastante mayor respecto del grupo de universidades de referencia que cuentan con el área acreditada en el segundo tramo (4 o 5 años).

13. La estrategia institucional de contar con exigencias diferenciadas en la evaluación del desempeño académico según opciones en docencia o investigación, ha permitido reconocer la función de investigación como parte integral y transversal de la actividad académica y, al mismo tiempo, ha permitido diferenciar los apoyos según la capacidad de producción intelectual de los académicos, haciendo más eficiente el uso de los recursos.

14. El presupuesto operativo de la Institución para la investigación ha aumentado en un 68% en relación con el proceso de acreditación anterior, el monto estimado actualmente es prácticamente el total que la Universidad recibe por Aportes Fiscales Directos (AFD) de parte del Estado de Chile.

15. La comparación de productividad en relación al periodo anterior de acreditación evidencia un 81% de avance en volumen de productividad WoS, 70% en revistas Scopus y 61% en revistas Scielo.

16. La Universidad ha mostrado tasas de crecimiento en productos científicos WoS y Scopus a niveles superiores que el promedio de instituciones a nivel nacional, inclusive en una proporción mayor que las demás instituciones acreditadas en investigación en el segundo tramo (4 o 5 años).

17. En el periodo 2014-2016 la UC Temuco ha mantenido un número estable de proyectos adjudicados, aumentando en un 34% los FONDECYT en relación al periodo 2009-2013, por sobre las instituciones acreditadas en investigación con cuatro años.

18. A nivel de las asistencias técnicas e investigación contratada de forma directa tanto a nivel público como privado, la institución ha adjudicado un promedio de 14 iniciativas por año, lo que genera diversificación en las fuentes de ingreso para el desarrollo de la investigación, así como también una fuerte articulación con las entidades territoriales, tanto empresariales como del sector público.

19. Se ha logrado construir un portafolio de activos intangibles (patentes) de los cuales se encuentran 11 en estado de solicitud y 6 ya se encuentran concedidas, dando cuenta del fomento a la cultura de la innovación y el emprendimiento de base científico-tecnológica en la institución, impulsada por el área de transferencia tecnológica en alianza con CORFO.

20. En el ámbito de la docencia se han venido incorporando estrategias para incentivar a que los docentes desarrollen instancias colaborativas en la innovación de sus prácticas, como los proyectos de innovación y las comunidades de aprendizajes, motivando la generación de productos publicables. En el periodo 2014-2018 se han desarrollado 60 publicaciones con un fuerte impulso en 2017 derivados de las estrategias para el reforzamiento de estas iniciativas.

21. Un avance significativo es que la totalidad de la oferta de posgrado se encuentre estructurada en créditos SCT y siga los mismos lineamientos curriculares del Modelo Educativo Institucional, condición necesaria para facilitar el tránsito de los estudiantes desde el nivel del pregrado.

22. Gracias a una vinculación sustantiva entre la investigación y el posgrado, la universidad ha logrado crear y dar sustento académico a tres programas de doctorado acreditados, que agrupan a una comunidad académica productiva y de elevada calificación.

Debilidades

1. Las estrategias de comunicación y visibilización de los recientes lineamientos de la política de investigación, de la producción científica y los resultados asociados a ella, no han resultado efectivas, existiendo un nivel de desconocimiento por parte de la comunidad académica.

2. Se requiere ajustar los instrumentos de promoción de las actividades de investigación para avanzar en el incremento de la calidad de la producción científica, considerando indicadores cienciométricos como el factor de impacto, colaboración con industria, productividad, entre otros.

3. En razón de la alta competitividad entre las instituciones de educación superior que desarrollan actividades de investigación en la Macro Zona Sur, se requiere fortalecer las estrategias que permitan retener a los académicos con alta productividad, de modo de asegurar la continuidad de los proyectos y programas en desarrollo.

4. Es necesario reforzar la articulación y sinergia entre las diferentes unidades responsables de la implementación y aplicación de las políticas académicas y de investigación en la Universidad en sus distintos niveles, de modo de lograr el funcionamiento orgánico del área.

5. La comunicación entre las Facultades y la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado aún no alcanza el óptimo que permita la adecuada articulación y promoción de las líneas de investigación.

6. Los apoyos institucionales para el desarrollo de las actividades de investigación han buscado ampliar la base de académicos que se integran en estas actividades, lo que ha generado una brecha en los apoyos disponibles para escalar la productividad de académicos consolidados en líneas de investigación propias.

7. El grupo de académicos involucrados sustantivamente en actividades de investigación, si bien ha aumentado significativamente, aún resulta acotado para el cumplimiento de las aspiraciones institucionales en esta área.

8. Se requiere fortalecer las estrategias institucionales para incorporar y promover la diversidad de disciplinas existentes en la Universidad en una trayectoria de la investigación, apoyando el desarrollo de producción intelectual y artística de alto estándar.

9. Se requiere sostener el desarrollo de capacidades institucionales para el desarrollo de la investigación, especialmente en laboratorios, técnicos especializados y recursos bibliográficos.

10. La proporción de la producción científica de la UC Temuco en colaboración internacional en el periodo observado se encuentra por debajo del promedio nacional y en general por debajo de conjunto de Universidades en comparación.

11. La Universidad mantiene un desafío por alcanzar una mayor proporción de trabajos en revistas de alta calidad. Lo que se ha detectado es que existen posibilidades de elegir mejor las revistas de publicación, asumiendo el desafío de someter los trabajos a revistas internacionales, por sobre revistas indexadas editadas en el país.

12. Se requiere rediseñar las actuales plataformas informáticas que permitan articular de mejor forma la información para incrementar la calidad de la gestión de la investigación y la transferencia tecnológica.

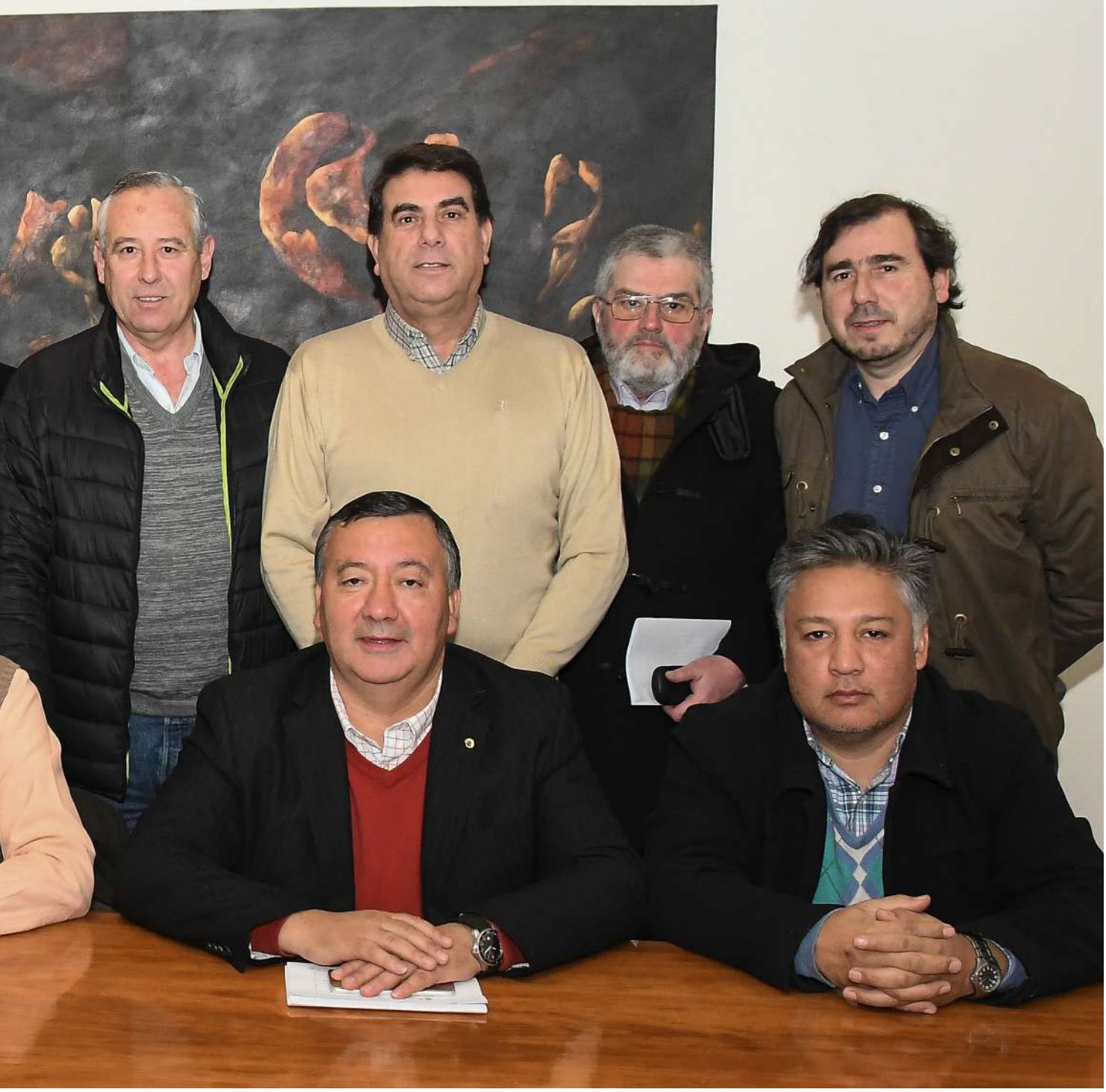
13. Necesidad de fortalecer el monitoreo y seguimiento de la productividad académica en orden a desarrollar planes de apoyo a los académicos en el logro de las metas comprometidas.

14. Se aprecia cierto nivel de tensión en los académicos entre la promoción institucional a una investigación concentrada en las temáticas regionales y la aspiración del área de investigación de avanzar en calidad y visibilidad internacional.

15. Se debe reforzar los mecanismos para capturar el impacto social que presentan las iniciativas de investigación, como parte de las acciones establecidas en los mismos proyectos

CAPÍTULO VI

ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO



MESA INTEREMPRESARIAL

CAPÍTULO VI

ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

MARCO GENERAL, PROPÓSITOS Y ESTRUCTURA DE LA VINCULACIÓN

El propio nacimiento el 8 de septiembre de 1959 de la actual Universidad Católica de Temuco se constituye en una acción de estrecha y genuina vinculación con el medio, dado que la Universidad surge de una conjunción de aspiraciones y necesidades, tanto de la autoridad de la iglesia diocesana, como de una parte importante de la sociedad regional que culmina con la firma del Decreto de Creación como propiciadores de esta iniciativa.

Desde el comienzo de su actividad, la institución manifestó su clara conexión y vocación de servicio a la región. Esta la ha manifestado, como ya se ha dicho en este documento, en diversas áreas tales como la formación de profesionales y la producción de nuevo conocimiento. En este apartado, haremos una referencia especial a las estrategias para atender los planteamientos y necesidades de nuestro entorno social con el propósito de comprender y contribuir a la solución de sus problemáticas, desafíos y aspiraciones, así como de perfeccionar el desarrollo de las diferentes funciones institucionales, todo ello inspirado en la Doctrina Social de la Iglesia.

A partir de lo anterior, el arraigo institucional con el territorio y la conexión con las temáticas regionales, instituciones públicas, privadas y sociedad civil ha sido una constante en permanente desarrollo. Lo dicho se ve claramente refrendado en el proceso de acreditación del año 2010 en que la Universidad acredita por primera vez el área de Vinculación con el Medio, como un área optativa de evaluación, que luego ratifica en una segunda acreditación en el año 2015. En ambas oportunidades, los evaluadores relevaron la fecunda labor de extensión, vinculación y compromiso con la realidad regional de la institución.

Propósitos institucionales

Los propósitos institucionales para el desarrollo de la función de vínculo con el medio, vienen dados por dos documentos institucionales que consignan los principios, valores y objetivos generales que guían el desarrollo institucional. Por una parte, el documento "Ser y Quehacer de la Universidad Católica de Temuco. Marco inspirador y principios orientadores de la Universidad Católica de Temuco" (Anexo 18), que ha sido abordado en cada una de las áreas en evaluación incorporadas en este informe y por otra el Plan de Desarrollo Institucional al 2020 (Anexo 2), que fue recientemente actualizado para el periodo 2016-2020.

El documento Ser y Quehacer establece presupuestos, definiciones, principios y ámbitos de acción en que se expresa el sello institucional, reconociendo elementos transversales y específicos de la gestión de las distintas funciones institucionales. En el marco de la vinculación institucional, es importante reconocer los tres rasgos fundamentales de la institución: Universidad, en tanto contribuye y proyecta la herencia cultural mediante la docencia, la investigación y la extensión; Católica, en tanto su inspiración humanista y cristiana está al centro de su quehacer y de su comunidad; y Regional, asumiendo las características de la macro región sur y la búsqueda de respuestas a los desafíos de su contexto. Estos dos últimos aspectos resultan rasgos identitarios que cualifican su labor institucional.

Entre los principios transversales declarados, aquel que promueve el cultivo del diálogo es el que resulta central al momento de orientar las actividades de vinculación con el medio, diálogo como instrumento para el entendimiento y enriquecimiento con el otro, otredad que es condición sustantiva de la dimensión intercultural que se vive en el territorio en que se emplaza la institución. Finalmente, en el ámbito de la extensión y el vínculo, el documento define cuatro líneas de acción prioritarias: (a) iglesia y misión; (b) cultura del diálogo; (c) derechos humanos; y (d) trabajo en red.

En relación al Plan de Desarrollo Institucional, se han planteado dos importantes decisiones estratégicas que impactan el vínculo institucional:

1. Perfeccionar la interlocución con actores regionales para mejorar la calidad de vida y convivencia social en esta región multicultural. Lo que se ha buscado es incrementar la presencia pública de la Universidad desde el desarrollo de sus actividades académicas para contribuir al fortalecimiento de la calidad de vida, la amistad cívica, la convivencia ciudadana, el desarrollo económico, humano y social en este entorno multicultural.

2. Ampliar y robustecer nuestra participación en redes internacionales, nacionales y regionales. El propósito ha sido generar sinergias para incrementar las capacidades institucionales que le permitan avanzar en sus objetivos y metas. A nivel internacional, trabajando con centros e instituciones con focos convergentes a la Universidad, en tanto a nivel nacional, con universidades públicas no estatales y con organizaciones socio-productivas.

Estas decisiones institucionales se han traducido en un objetivo estratégico con seis objetivos específicos:

Fortalecer la extensión y el vínculo para incrementar la contribución de la universidad al desarrollo humano de La Araucanía y la macro región sur del país y para potenciar su presencia en el territorio.

1. Impulsar programas y acciones que promuevan la interlocución pública y el diálogo intercultural activo con los distintos actores sociales, con miras a perfeccionar la producción académica e incidir significativamente en las políticas públicas y en el desarrollo de La Araucanía y la macro región sur.

2. Potenciar y focalizar la extensión cultural con el fin de llevar a cabo actividades y programas articulados que contribuyan a la democratización de las artes y las distintas manifestaciones culturales.

3. Fortalecer la extensión académica de las facultades de modo que se difunda su desarrollo disciplinario y su producción académica.

4. Diseñar e implementar mecanismos de evaluación de las actividades de extensión y vínculo, que permitan conocer su impacto en el público objetivo.

5. Consolidar la vinculación con centros e institutos de excelencia regionales, nacionales e internacionales.

6. Fortalecer las relaciones con el Capítulo Chileno de Universidades Católicas y con el grupo de Universidades Públicas no Estatales para potenciar el rol público de estas instituciones.

Estos objetivos institucionales son producto de un proceso de evaluación intermedia del Plan de Desarrollo 2010-2020, efectuado en 2015, que fusiona dos objetivos estratégicos de la Universidad en uno solo. Asimismo, enfrentados al último tramo de gestión del Plan de Desarrollo Institucional, los objetivos estratégicos de la institución fueron transformados en un portafolio de proyectos, tanto a nivel del gobierno institucional, que incluye a las Vicerrectorías, como a nivel de las Facultades.

De este modo, los propósitos y objetivos de la institución son traducidos en un set de proyectos y metas verificables, los que son monitoreados en diversas instancias y dados a conocer en el Sistema de Información Institucional KIMN como un elemento de transparencia en la gestión.

Con base en estos propósitos institucionales y en el marco de la gestión del área, en el transcurso de estos años la Universidad se ha dedicado a: (a) establecer las definiciones, políticas y normativas que dan sustento al desarrollo de las funciones de vinculación; (b) diagnosticar las instancias de vinculación existentes en la institución; (c) proponer e implementar mecanismos para la promoción y desarrollo de las actividades de vinculación; (d) liderar proyectos institucionales de ejecución en las comunas de la región con mayores índices de vulnerabilidad; (e) implementar estudios para la medición y seguimiento del impacto de las actividades de vínculo; (f) realización de estudios de posicionamiento institucional en la macro región sur; (g) fortalecer las capacidades institucionales para impulsar el proceso de internacionalización de la Universidad; entre otras acciones que se detallarán más adelante en el capítulo.

Estructura y organización para el desarrollo del vínculo institucional

Honorable Consejo Superior

En el ámbito del gobierno institucional, y como fuera mencionado en el capítulo del Área de Gestión Institucional, el Honorable Consejo Superior de la Universidad constituye el principal órgano colegiado para la toma de decisiones. Su principal función es la determinación de las líneas fundamentales de la política universitaria.

A partir del mes de abril de 2005, bajo el liderazgo del Gran Canciller de la época -Monseñor Camilo Vial Risopatrón- se realiza una modificación estatutaria que cambia la composición de los integrantes del Honorable Consejo Superior, incorporando la figura de consejeros externos y llevando a los Decanos a integrar el Consejo Académico. Con ello, la Universidad incorpora en forma sustancial la perspectiva de agentes externos nacionales y regionales en su proceso de toma de decisiones, fortaleciendo el vínculo institucional y conectando a la Universidad con actores centrales en el desarrollo nacional de la educación superior del país.

Entre los integrantes externos del Honorable Consejo Superior han destacado figuras como:

1. Mónica Jiménez de la Jara, quien lideró el proyecto interuniversitario Universidad Construye País, con foco en la promoción de la responsabilidad social universitaria. Posteriormente será Rectora de la Universidad Católica de Temuco y Ministra de Educación en el primer gobierno de Michelle Bachelet.

2. Luis Bates Hidalgo, Abogado y académico. Ex Presidente del Consejo de Defensa del Estado y Ex Ministro en el gobierno del presidente Ricardo Lagos.

3. Raúl Atria, Sociólogo y Abogado. Doctorado en Sociología de la Universidad de Columbia. Ex Decano de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile.

4. Cristian Cox, Doctor en Sociología de la University of London. Ex Decano de la Facultad de Educación de la Universidad Católica de Chile y Ex Director del Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación PUC.

5. Benito Baranda, Psicólogo. Ex Director Nacional Social del Hogar de Cristo y fundador de la organización internacional América Solidaria.

6. Sergio Bitar, Ingeniero. Ex Ministro de Minería en el gobierno de Salvador Allende y Ex Ministro de Educación en el gobierno de Ricardo Lagos.

7. Sylvia Eyzaguirre, Doctora en Filosofía. Investigadora en el área de educación del Centro de Estudios Públicos (CEP).

8. Juan José Ugarte, Arquitecto. Director del Centro UC de Innovación en Madera. Ex Vicerrector Académico UC. Ex Jefe de la División de Educación Superior.

9. Juan Cancino, ex Rector de la Universidad Católica de la Santísima Concepción.

10. Victor Cubillos, ex Rector de la Universidad Austral de Chile.

11. Guillermo Turner Olea, Gerente de Asuntos Corporativos de CMPC y ex Director de Diario La Tercera, Revista Capital y Diario Financiero.

12. Andrés Molina Magofke, ex Intendente de La Araucanía y actualmente Diputado por distrito 23.

13. Iván Cerda, ex Presidente de la Cámara Chilena de la Construcción e Integrante de la Comisión Nacional de Energía.

En general, se ha buscado que los consejeros externos -en su conjunto- provean una triple perspectiva en la deliberación de los temas abordados por el HCS: una mirada desde el sistema de educación superior nacional, una mirada desde las demandas de la región y una perspectiva social y cristiana desde la visión de la responsabilidad social universitaria.

Mesa Interempresarial

La Mesa Interempresarial, integrada principalmente por representantes de las asociaciones gremiales, cámaras de comercio y empresas de la región de La Araucanía, ha sido una instancia de interlocución sostenida entre la Universidad y actores relevantes del desarrollo socio-productivo de la región. Esta instancia fue constituida en 2016 con el objetivo de: a) levantar demandas regionales de I+D+i y apoyar el desarrollo de proyectos estratégicos, para la innovación, la transferencia de tecnología y el conocimiento generados en la Universidad; (b) coordinar los intereses de formación profesional con los requerimientos productivos del territorio y desarrollar actividades de capacitación para sus socios; y (c) proponer a la comunidad regional iniciativas y lineamientos estratégicos que faciliten la competitividad y crecimiento económico de La Araucanía.

Esta instancia se ha constituido en uno de los principales mecanismos de vinculación con el medio con que cuenta la institución, favoreciendo la pertinencia del quehacer institucional en temas docentes e investigativos, y al mismo tiempo, abriendo un espacio de construcción conjunta de soluciones a los problemas que afectan a la región y su habitantes.

Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales

La Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales, creada durante el año 2010[199], tiene como objetivo fundamental fortalecer la presencia pública y el rol ciudadano de la Universidad en la región y el país, así como promover, gestionar y consolidar la articulación de la actividad universitaria con los actores, instituciones y redes externas que le permitan cumplir con la misión, objetivos y metas de la institución y de cada una de sus Facultades. Su creación se enmarca en el proceso de transformaciones que la Universidad puso en marcha en función del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020 en su periodo inicial de implementación.

Con la creación de esta Vicerrectoría, se eleva a nivel directivo superior el compromiso institucional en el desarrollo de actividades en el contexto regional y en el tratamiento y promoción de temáticas sociales con pertinencia cultural, lo cual constituye un sello de identidad de la casa de estudios. El espíritu de la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales se orienta a acercar a la comunidad la riqueza de las actividades universitarias y académicas, poniéndolas al servicio de las múltiples realidades que conviven en La Araucanía y, al mismo tiempo, promover la relación virtuosa con el entorno para retroalimentar y perfeccionar las diferentes funciones institucionales.

En términos de estructura, la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales cuenta con cuatro direcciones. Estas son: (i) Dirección de Extensión; (ii) Dirección de Comunicación y Marketing; (iii) Dirección de Relaciones Internacionales y; (iv) Dirección de Educación Continua.

Dirección de Extensión: Su propósito es hacer pública y extensiva la producción académica de la Universidad, poniéndola al servicio de problemáticas reales en sus dimensiones sociales, culturales, educacionales y productivas que dinamizan el desarrollo regional y la vinculación con el entorno a través de programas, servicios e instancias que facilitan el diálogo con los diversos actores que componen la sociedad.

La Dirección de Extensión está a cargo de implementar las políticas generales que orientan el desarrollo de la extensión académica que se genera y realiza desde las Facultades, prestando además servicios de apoyo. Adicionalmente, coordina las políticas y programas de extensión artística, institucional, social y cultural, los cuales tienen como finalidad contribuir a mejorar la calidad de vida de la comunidad, manteniendo un liderazgo reflexivo en el ámbito de las actividades culturales de la UC Temuco. Asimismo, la Dirección de Extensión se encarga de sistematizar, analizar y evaluar el impacto de las acciones de vínculo con el medio que realiza la Universidad.

Dirección de Comunicación y Marketing: Es la unidad encargada de la imagen institucional, las relaciones públicas y la comunicación institucional con sus diversos públicos internos y externos. Incluye entre sus funciones la coordinación de la comunicación estratégica de la Universidad y el posicionamiento corporativo. En Marketing, la Dirección es responsable de liderar las estrategias, procesos y mecanismos que posicionen a la Universidad Católica de Temuco, su proyecto y su carácter de Universidad, Católica y Regional. Se preocupa de realizar campañas de difusión, con foco en la promoción de carreras, y de la imagen institucional.

Dirección de Educación Continua: En un contexto de rápida obsolescencia del conocimiento, así como también, de crecientes demandas por especificidad técnica del mundo laboral, el propósito central de la Dirección es posicionar a la institución como un actor clave en la formación de capital humano para la región. Lo anterior, a través de la creación y gestión administrativa de programas de educación continua (aprendizaje a lo largo de la vida o Life Long Learning en inglés) dirigidos a niños, jóvenes, adultos y personas mayores, por medio de cursos, diplomados y postítulos, que posibiliten adquirir y ampliar la formación y especialización técnica y/o profesional.

Dirección de Relaciones Internacionales: Es la unidad encargada de consolidar e impulsar las relaciones institucionales de la Universidad con las diversas organizaciones e instituciones regionales y nacionales, con especial énfasis en aquéllas de carácter internacional. Su propósito fundamental se orienta al posicionamiento del sello regional, de la visión institucional y del proyecto académico, por medio de: a) la generación, gestión y preservación de alianzas estratégicas de cooperación, b) la promoción en la comunidad universitaria y regional de cursos de idiomas, talleres y toma de pruebas internacionales con el fin de ayudar a desarrollar habilidades globales e interculturales c) fomento, gestión, apoyo y sistematización de la movilidad estudiantil, académica y de personal administrativo d) vinculación, seguimiento

199 Decreto de Rectoría 147/2010 (Ver Anexo 103)

y caracterización de los egresados que fortalezca el vínculo con los ex estudiantes para contribuir al proyecto académico de la institución.

Organización de las Facultades

A partir del año 2018 las Facultades organizan sus actividades académicas en Departamentos y Programas Académicos de pre y posgrado, alojados estos últimos en los propios Departamentos disciplinarios. La estructura es liderada por los Decanatos respectivos.

Los Decanos, como autoridades de gobierno institucional encargadas de liderar la producción académica de sus Facultades, tienen un importante rol en la vinculación institucional, dado que representan a sus Facultades ante autoridades y organismos externos. Al mismo tiempo, tienen responsabilidades en liderar y orientar los proyectos académicos de las unidades de su dependencia en las distintas funciones académicas, incluyendo la extensión y el vínculo. De este modo, el Decano representa una figura central para la coordinación y retroalimentación de los lineamientos institucionales definidos desde las Vicerrectorías.

En el marco de la actualización de la organización de las Facultades, se decidió facultar a los Decanos para la creación de unidades funcionales en forma autónoma -Centro, Observatorio, Laboratorio, Consejo Asesor, Cátedra- contando con el acuerdo favorable de su Consejo de Facultad. Estas unidades son creadas mediante Instrucción del respectivo Decano y deberán orientarse a desarrollar actividades específicas en materia de docencia, investigación y vinculación con el medio[200]. De este modo, esta nueva facultad otorga dinamismo a las unidades académicas para atender a los requerimientos del entorno en base al agrupamiento de capacidades académicas en las unidades, sin necesidad de realizar modificaciones estructurales que exigirían aprobación de los órganos colegiados principales de la Universidad.

En la tabla siguiente se muestran las unidades funcionales creadas por las Facultades que han hecho uso de esta potestad del Decano.

Tabla 160. Unidades funcionales creadas o en estudio por parte de las Facultades

Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades	Observatorio de Transparencia Regional de La Araucanía Observatorio Regional
Facultad de Educación	Centro de Investigación en Educación en Contexto Indígena e Intercultural (CIECII) Centro de Desarrollo Profesional Docente de la Facultad de Educación Centro de Evaluación y Estimulación Temprana Universitario CEETU-UCT [201]
Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Administrativas	Instituto de Derecho Romano Centro para la Integración del Saber (CIS)
Facultad de Ciencias de la Salud	En estudio la creación de una Unidad de Salud Familiar y Comunitaria
Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía	En estudio la creación de Centro de Estudios de la Religión y Diálogo Interreligioso
Facultad de Ingeniería	En estudio la formalización del Centro de Desarrollo de Software

Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

El Consejo de Facultad, principal organismo colegiado de las Facultades, es la instancia a quien corresponde velar por la articulación y actualización de las políticas académicas en la unidad, incluyendo la extensión y vínculo.

En cuanto a los Departamentos, entendidos como unidades académicas de base, con dedicación al cultivo de las diferentes disciplinas en todas las áreas académicas, le corresponde desarrollar labores de extensión universitaria, vinculándose con instituciones sociales públicas o privadas de la región. El Director de Departamento es quien debe liderar el proyecto académico-disciplinario de su unidad, incluyendo el vínculo con el medio, en concordancia con el Sello.

Finalmente, el Jefe de Carrera, responsable inmediato del proceso de formación profesional, debe asegurar junto al Consejo de Carrera, que el perfil de egreso y el currículo del programa se encuentra alineado a las demandas y necesidades del contexto profesional y territorial, lo cual constituye una prioridad del Modelo Educativo de la Universidad, así como de la gestión del Vínculo Institucional desde el ámbito de la docencia.

Es conveniente destacar que el Consejo de Carrera es un cuerpo colegiado de reciente creación y que incluye un egresado de la carrera respectiva nombrado por el Jefe de Carrera. Esta instancia, en la asistencia que

200 Decreto de Rectoría 85/2017 (Ver Anexo 28)
201 Centro con funcionamiento desde el año 2002, que fue formalizado por medio de esta instrucción.

presta al Jefe de Carrera en el proceso de actualización curricular, tiene especial consideración en las exigencias del medio respecto de las competencias profesionales exigidas en el ejercicio pertinente de la profesión.

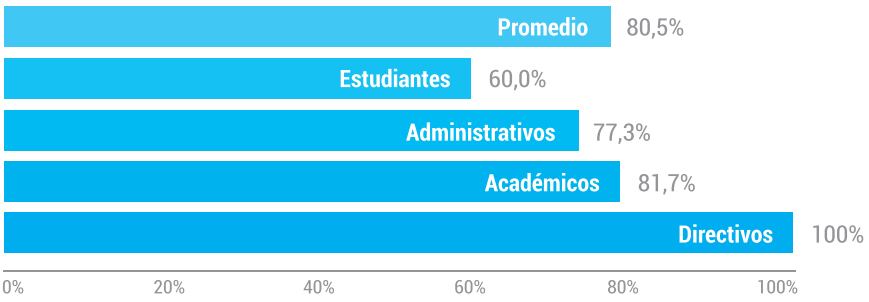
Síntesis evaluativa

Los propósitos institucionales que la Universidad ha definido para el área de la vinculación con el medio, han orientado en forma efectiva la gestión institucional, en tanto se han expresado en objetivos institucionales y proyectos estratégicos con acciones y metas verificables, que son monitoreadas en forma permanente en el marco del proceso de planificación institucional y reportados en el sistema de información de la Universidad. Lo anterior es refrendado por la evaluación proveniente de la encuesta aplicada en el proceso de autoevaluación[202] , donde la dimensión propósitos del área es evaluada positivamente en promedio en un 76,6%. Un 96,2% de los directivos, un 80,3% de los académicos y un 71,7% de los administrativos se muestran a favor de la dimensión.

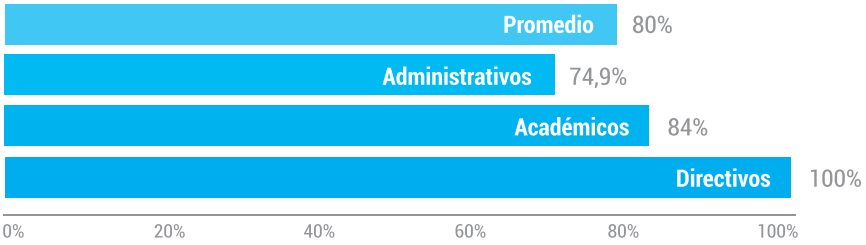
En particular, se puede observar que los ítemes con mejor evaluación, vale decir, los que presentan los mayores niveles de acuerdo son: (a) "Las actividades de vínculo que desarrolla la Universidad están en concordancia con el sello humanista cristiano" con un 80,5% de acuerdo; (b) "La institución cuenta con propósitos y fines claramente definidos en relación a la vinculación con el medio" con un 80% de acuerdo en promedio. En tanto, la afirmación "La vinculación con el medio es reconocida como una función transversal relevante en la comunidad universitaria" manifiesta menor nivel de acuerdo con un 69,7% de acuerdo, el que sigue siendo un buen resultado. En todos los casos, son los directivos y los académicos quienes manifiestan mejores evaluaciones, superando el 70% de aprobación.

Figuras 125, 126 y 127. Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional (Porcentajes promedios y de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")

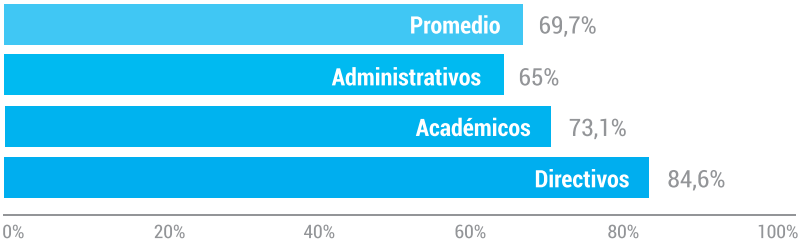
Las actividades de vínculo que desarrolla la Universidad están en concordancia con el sello humanista cristiano.



La Institución cuenta con propósitos y fines claramente definidos en relación a la vinculación con el medio.



La vinculación con el medio es reconocida como la función transversal relevante en la comunidad universitaria.



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

202 Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

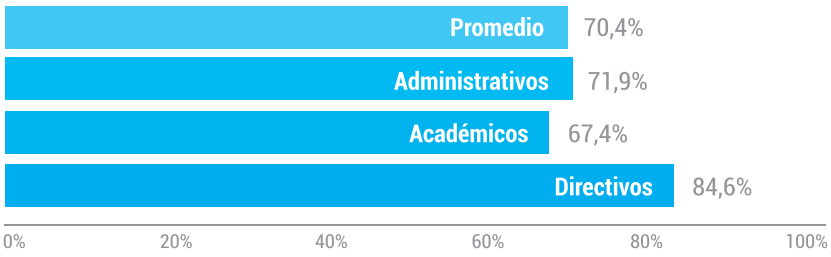
Por su parte, en la Jornada de Evaluación del Área de Vinculación[203] surgió como conclusión que las actividades de vinculación con el medio que se desarrollan desde las diferentes instancias están conectadas apropiadamente al sello institucional.

En cuanto a la estructura para dar sustento a la organización de las actividades de vinculación, la labor de la Vicerrectoría creada en 2010, ha permitido posicionar el área a nivel directivo, establecer las definiciones institucionales y poner en marcha las normativas y regulaciones que le dan un encuadre académico a la labor de vinculación. Ello ha sido reconocido por los participantes en la Jornada de Evaluación al consensuar que "La estructura institucional para el soporte y desarrollo de la vinculación desde el nivel de una Vicerrectoría le da realce y proyección al área y opciones de concreción a la política".

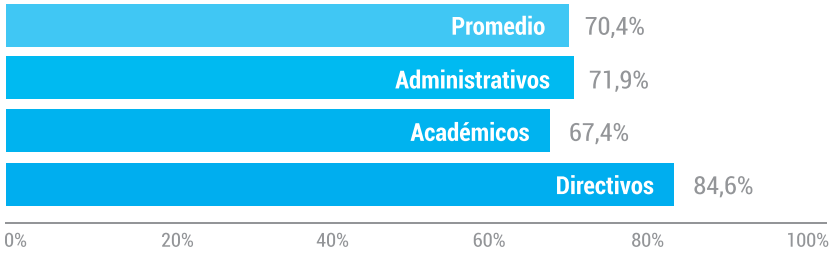
Al analizar los resultados de las encuestas para la dimensión estructura, se aprecia que en términos generales es evaluada positivamente en promedio con un 61,3%, lo que la sitúa en una posición intermedia entre las distintas dimensiones evaluadas (el promedio de afirmaciones positivas para todas las dimensiones fue de 61,8%). El ítem con mejor evaluación fue "La organización de las unidades de apoyo a la labor de vinculación con el medio (Ed. Continua, Extensión, Relaciones internacionales y Comunicaciones) favorecen el desarrollo de esta área" con un 70,4% de aprobación. Tanto la valoración de directivos, académicos y de administrativos respecto de la afirmación supera el 60%. En tanto la que presenta el menor nivel de valoración fue "La organización actual de las facultades facilita el desarrollo de las actividades de Vínculo con el Medio" con un 51,9%. Se aprecia que académicos y administrativos muestran niveles de acuerdo en torno al promedio (46,9% y 53,2% respectivamente).

Figuras 128 y 129. Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional (Porcentajes promedios y de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")

La organización de las unidades de apoyo a la labor de vinculación con el medio (Ed. Continua, extensión, Relaciones Internacionales y Comunicaciones) favorecen el desarrollo de esta área.



La organización actual de las facultades facilita el desarrollo de las actividades de Vínculo con el medio.



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

203 Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

No obstante lo anterior, las modificaciones implementadas a la organización de las Facultades a contar del presente año, debieran propender a una mayor complejización de la labor académica en las unidades, reforzando la autonomía y el foco en la generación de respuestas académicas a las demandas y necesidades emergentes del entorno, como ya queda demostrado con las unidades funcionales recientemente creadas. Un desafío adicional, visualizado por los académicos en la jornada, es la necesidad de avanzar en una mayor articulación y sincronización entre el trabajo de nivel central y las unidades académicas, que permita potenciar el impacto de la labor de vinculación de la universidad.

En las jornadas de evaluación del área se hizo especial hincapié en lo positivo que resulta contar con una Dirección de Relaciones Internacionales para proyectar internacionalmente la labor académica de la institución, lo cual ha sido establecido como un foco en el proceso de planificación institucional. Por su parte, el desafío visualizado por la comunidad estriba en fortalecer la estructura central de soporte, apoyo y lineamientos para la ejecución de las acciones de vínculo y extensión.

En términos organizacionales, resulta necesario otorgar una mayor proyección al área de vinculación con egresados, alojado también en la Dirección de Relaciones Internacionales, para favorecer la interacción de ésta unidad con las Facultades en la generación de planes específicos para la fidelización y retroalimentación de los ex estudiantes.

POLÍTICAS INSTITUCIONALES PARA LA VINCULACIÓN

Las Políticas de Vinculación con el Medio son consistentes con las definiciones estratégicas institucionales y con los segmentos definidos como prioritarios, lo que ha fortalecido el sello e identidad regional de la Universidad[204]. En este sentido, de acuerdo al trabajo de autoevaluación desarrollado dentro de la institución, es importante señalar que dichas políticas son conocidas y valoradas por la comunidad universitaria, así como los propósitos que la institución define en relación a esta dimensión[205].

Como ya se mencionó, la Universidad Católica de Temuco, cuenta con políticas validadas y socializadas, que aportan directamente al quehacer institucional y entregan un marco referencial que permite a los distintos estamentos de la comunidad universitaria, ordenar sus acciones y actividades con el fin de contribuir directamente al proyecto universitario y relevar las principales actividades de extensión y vinculación que se realizan desde la universidad.

A su vez, la promoción, aplicación y cumplimiento de estas políticas son lideradas por distintas unidades al interior de la institución. En concreto, esta tarea es verificada por la Dirección de Extensión, Dirección de Comunicación y Marketing, Dirección de Educación Continua y la Dirección de Relaciones Internacionales, todos quienes efectúan sus labores en coordinación con los directivos institucionales, tanto de las áreas administrativas como académicas.

Políticas de Extensión y Vínculo[206]

La Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales, a través de la Dirección de Extensión es la unidad de gestión estratégica responsable de implementar y coordinar las acciones asociadas a la política de extensión y vínculo de la UC Temuco, velando por su adecuada aplicación.

- La UC Temuco, mediante el comprometido trabajo de sus académicos y profesionales, realizará su extensión y vínculo preferentemente en la Región de La Araucanía y Macro Zona Sur del país.

- Las actividades de extensión y vínculo, deberán resguardar los valores del Evangelio y asegurar la calidad y excelencia de sus contenidos. Estas deberán alinearse con las áreas prioritarias de la universidad, tener relevancia pública y generar impacto e interés en la comunidad local.

- La UC Temuco promoverá, contribuirá y participará del diálogo intercultural a partir de la convivencia con las diferentes culturas presentes en el territorio, realizando estas acciones en un marco de reconocimiento de la diversidad y de respeto por las personas y los pueblos.

- Las actividades de extensión y vínculo deberán respetar los procedimientos establecidos para su diseño, ejecución, seguimiento y evaluación que aseguren su excelencia.

204 Resolución de Acreditación Institucional Nº337 CNA-Chile. (Ver Anexo 23)
205 Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1). Resultados de la jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2).
206 Decreto de Rectoría 6/2015 (Ver Anexo 104)

- Las unidades académicas estimularán la formación de alianzas estratégicas con organismos públicos y privados para fortalecer los procesos y transferir los resultados de la actividad académica a la sociedad.

- Las unidades académicas y administrativas serán las principales responsables de la organización de actividades, no obstante, la Dirección de Extensión apoyará dicho proceso monitoreando la calidad de los resultados.

- La Dirección de Extensión será la responsable de validar las actividades de extensión académica, así como las instancias de vinculación formalizadas, tales como centros, institutos, laboratorios y programas una vez que el decano respectivo apruebe la actividad de acuerdo a criterios coherentes con las estrategias de desarrollo, posicionamiento y comunicación de su facultad y de la UC Temuco.

- La Dirección de Extensión, mediante una gestión coordinada con las Facultades y Direcciones Generales, promoverá y difundirá el quehacer universitario en el entorno local y regional en forma eficaz, oportuna, pertinente y sustentable.

- La Dirección de Extensión y las unidades académicas serán corresponsables de instalar en los académicos y profesionales las buenas prácticas en la organización de las actividades de extensión que permitan mejorar la calidad y su impacto.

- La Dirección de Extensión, a través de la Mesa Interna de Extensión Cultural, será la responsable de velar por la pertinencia y relevancia de las acciones culturales de la UC Temuco.

Políticas de Comunicación y Marketing

La Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales, a través de la Dirección de Comunicación y Marketing es la unidad de gestión estratégica responsable de implementar y coordinar las acciones asociadas a la política de Comunicación de la UC Temuco, velando por su correcta aplicación.

- El Rector es la voz principal de la UC Temuco. Puede delegar esta función a otra autoridad universitaria, académico o persona relacionada con la Institución cuando lo considere necesario.

- La comunicación e imagen institucional deberán proyectar la identidad[207], principios y valores de la UC Temuco de manera corporativa, coherente y oportuna.

- La UC Temuco privilegiará la comunicación vinculante, inclusiva y respetuosa de las personas con el fin de fortalecer relaciones a favor del estudio, la investigación, el conocimiento y el compromiso con la sociedad.

- La UC Temuco velará por la transparencia y calidad de sus flujos informativos para incrementar en forma sostenida, su capacidad de respuesta, apertura y adaptación a los cambios.

- En la UC Temuco, la comunicación interna se realizará considerando a todos los actores universitarios, generando espacios para el encuentro y el diálogo y enfatizando un rol comunicacionalmente activo del cuerpo directivo.

- En toda posible participación en actividades públicas realizadas por académicos, profesionales y/o administrativos de la universidad, éste debe comunicar su filiación ya sea en su presentación, como en su discurso.

- Las opiniones vertidas por cualquier miembro de la comunidad universitaria, al margen de los canales oficiales, no representarán necesariamente el pensamiento de la UC Temuco, siendo de exclusiva responsabilidad de quien las emite.

- La relación con los medios de comunicación será canalizada a través de la Dirección de Comunicación y Marketing, quien será la unidad facultada para derivar según corresponda.

- De acuerdo a su organización y a los objetivos trazados en su misión institucional, la UC Temuco distingue mensajes que se clasifican de acuerdo a los siguientes criterios: (a) Mensajes internos: Orientados a difundir mediante los canales oficiales[208] de comunicación y en forma pública, los aspectos propios del quehacer universitario (estratégico, académico y otros) en la comunidad universitaria, conformada por estudiantes, académicos y administrativos; y (b) Mensajes externos: Orientados a difundir a través de los medios de comunicación definidos en su estrategia de comunicación por la Dirección de Comunicación y Marketing y en forma pública, las principales actividades universitarias y/o la posición institucional frente a hechos relevantes y contingentes para la comunidad regional, nacional e internacional.

207 La identidad de la UC Temuco se basa en su historia, misión, visión, cultura organizacional, Plan de Desarrollo Institucional y sus principios como Universidad, Católica y Regional, elementos que están sintetizados en el Documento Ser y Quehacer: Marco inspirador de la Universidad Católica de Temuco: Vice Gran Cancillería (Ver Anexo 18)

208 Serán considerados canales oficiales: Rectoría, Vice Gran Cancillería, Prorrectoría, Secretaría General, Vicerrectorías y Facultades.

Política de calidad de Educación Continua

El sistema de calidad de educación continua, para dar cumplimiento al requisito normativo de la Norma Chilena de calidad de OTEC (Nch2728:2015) ha determinado la política de calidad[209], a partir de la cual se desprenden los objetivos de calidad:

1. Asegurar una oferta de calidad, pertinente, constante, innovadora y articulada de programas académicos, que responsan a las necesidades actuales y futuras de la sociedad.

2. Mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de nuestro sistema de gestión de la calidad.

3. Aumentar la satisfacción de nuestros estudiantes y organizaciones vinculadas.

4. Ejecutar de manera sustentable nuestros programas académicos.

5. Cultivar el diálogo y el valor de la dignidad de la persona.

6. Trabajar con enfoque al cliente, usuarios y partes interesadas.

7. Cumplir los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los servicios ofrecidos.

8. Cumplir los requisitos normativos propios de la institución.

Manual de Calidad del sistema de gestión de educación continua (SGC)

El sistema de calidad de educación continua de la UC Temuco, ha establecido el documento "Manual de calidad" como medio para la definición, descripción, alcance, referencias a los procedimientos documentados exigidos por la norma de gestión y los definidos por la Dirección de Educación Continua UC Temuco, y descripción de la interacción de los procesos del SGC.

Manual del Coordinador de educación continua

El sistema de calidad de educación continua de la UC Temuco, ha establecido el documento "Manual del coordinador" como procedimiento documentado, que establece requisitos normativos de carácter operativo, para el desarrollo de un programa de educación continua. Instruye paso a paso al coordinador, sobre las actividades durante el desarrollo de un programa de educación continua, con requisitos de cumplimiento.

Manual de uso del software de educación continua

El sistema de calidad de educación continua de la UC Temuco, ha establecido el documento "Manual de uso del software de educación continua" como documento que indica paso a paso cómo ingresar una propuesta de programa (aspectos académicos y económicos) en el software de gestión de educación continua.

Instructivos que se desprenden del manual del coordinador

El sistema de calidad de educación continua de la UC Temuco, ha establecido "instructivos" con información específica sobre procedimientos asociados a procesos. Estos son:

- Instructivo encuestas estudiantes de educación continua
- Instructivo encuesta cliente empresa
- Instructivo evaluación de proveedores
- Instructivo solicitud de pago de honorarios
- Instructivo difusión
- Instructivo código SENCE
- Instructivo emisión de certificados
- Instructivo solicitud de facturas
- Instructivo Convenio Marco
- Instructivo Mercado Público
- Instructivo contrato y pagaré del estudiante de educación continua
- Instructivo control de gastos
- Instructivo traspaso de excedentes
- Instructivo respuestas a consultas
- Instructivo de postergación de programas
- Instructivo de autorización de recursos para perfeccionamiento
- Instructivo tips de comercialización y venta
- Instructivo apoyo administradores LCE SENCE
- Instructivo de programas e-learning (en elaboración)

Procedimientos documentados obligatorios del sistema de calidad de educación continua, exigidos en la NCh2728:2015:

- Procedimiento control de documentos
- Procedimiento control de registros
- Procedimiento emisión de documentos
- Procedimiento auditoría interna
- Procedimiento servicio no conforme
- Procedimiento de acciones preventivas y correctivas

Normativa establecida desde el gobierno universitario y otras unidades de gestión o académicas, que afectan el sistema de educación continua:

209 Política de calidad de la Educación Continua UC Temuco (Ver Anexo 105)

- Plan de Desarrollo Institucional 2010 - 2020
- Documento Ser y Quehacer de la Universidad Católica de Temuco
- Modelo Educativo UC Temuco
- Resolución Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales 02/15. Normativa institucional que rige el desarrollo de programas de educación continua (topes de honorarios, tope de coordinaciones, etc.)
- Estatutos generales de la UC Temuco. Decreto de Gran Cancillería 08/2014
- Manual normativa gráfica UC Temuco.
- Reglamento de la planta administrativa UC Temuco. Políticas de gestión de personas. Decreto de Rectoría 108/2013
- Reglamento del académico. Decreto de Rectoría 104/2018
- Reglamento de categorización académica. Decreto de Rectoría 105/2018
- Reglamento sobre evaluación académica. Decreto de Rectoría 106/2018
- Resolución DGA 18/07. Beneficio para egresados UC Temuco
- Resolución DGA 33/08. Sobre asignación de códigos y siglas de programas
- Resolución Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos 02/2014. Reglamento de adquisición de bienes y servicios

Política de Relaciones Internacionales

La Universidad Católica de Temuco considera la internacionalización como una materia transversal al quehacer universitario que identifica el diálogo entre las culturas como un aspecto sustancial de la cooperación internacional, que fomenta una amplia y equilibrada colaboración y cooperación para el fortalecimiento institucional, contribuyendo a los procesos de mejoramiento continuo en un servicio de calidad para la Universidad.

Es así como se ha decidido ampliar y robustecer su participación en redes nacionales e internacionales para incrementar las capacidades institucionales que permitan el cumplimiento de nuevos proyectos y metas. Lo anterior se refleja en los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional al 2020 que lleva adelante la Dirección de Relaciones Internacionales, mediante la gestión eficiente y estratégica de las relaciones con Instituciones de Educación Superior nacionales y del mundo, la difusión del proyecto universitario y la oferta de programas de pre y posgrado. Además, se esmera en una atención personalizada de los estudiantes nacionales y extranjeros interesados en cursar estudios en la UC Temuco.

La Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales, a través de la Dirección de Relaciones Internacionales, es la unidad responsable de impulsar y consolidar las redes institucionales de tal modo de fortalecer el proyecto académico de la Universidad, para ello:

- Impulsa el desarrollo de estrategias y acciones que contribuyen al posicionamiento nacional e internacional de la Universidad buscando su reconocimiento y visibilidad (Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020).

- Privilegia la alianza y colaboración con instituciones y redes nacionales e internacionales estratégicas (Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020).

- Establece mecanismos de análisis, seguimiento y sistematización de la vinculación nacional e internacional con miras a mantener activos los convenios y darles una mayor sostenibilidad en el tiempo (Plan Estratégico Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales, Fortalecimiento vinculación internacional).

- Fomenta la atracción de capital humano avanzado nacional e internacional a la Universidad en colaboración con las unidades académicas que lo requieran.

- Incentiva y gestiona la movilidad estudiantil entrante y saliente de pregrado y posgrado, así como de académicos y administrativos.

Para consolidar las acciones antes mencionadas, la Unidad de Internacionalización y la Unidad de Movilidad trabajan mancomunadamente con organizaciones de diversa índole tanto a nivel nacional como internacional.

Política de evaluación del desempeño

Las actividades de extensión y vínculo son consideradas entre las actividades académicas incorporadas en el proceso de evaluación del desempeño académico, desarrollado por la Vicerrectoría Académica cada dos o tres años dependiendo de la categoría académica, quedando ello establecido en la reglamentación institucional[210].

El reglamento de evaluación considera requisitos mínimos establecidos para las diversas funciones académicas de la Universidad, para las distintas categorías, distinguiendo según se trate de académicos que han seguido la opción de desempeño en docencia o en investigación. Los requisitos exigidos en las rúbricas de compromisos mínimos anuales del proceso de evaluación del desempeño para las actividades de vinculación son las siguientes:

210 Decreto de Rectoría 106/2018. Reglamento de Evaluación del Desempeño de las Plantas Permanente y Adjunta de la Universidad Católica de Temuco. (Ver Anexo 41)

Tabla 161. Rúbrica de compromisos mínimos anuales en Vinculación

PRODUCTO	OPCIÓN DOCENCIA	Titular	Asociado	Asistente	Instructor
Docencia	Docencia en educación continua. Establecimiento formal de redes con socios comunitarios. Instancias de vinculación (profesor invitado, colaboración con centros de alto nivel, gestión de convenios).	Al menos 2	Al menos 1	Al menos 2	Al menos 1
Investigación	Ponencias en eventos académicos vinculados al quehacer disciplinar. Divulgación académica (artículos, presentaciones, charlas). Proyectos internos de extensión/vínculo validados por VER. Proyectos externos de extensión/vínculo (FNDR, Fondart; Explora). Evaluador en revistas o libros con comité editorial. Integrante de Comité Evaluadores de proyectos (FONDECYT, FONDEF, INNOVA, MECESUP, etc.).	OPCIÓN INVESTIGACIÓN			
Extensión	Organización y difusión de eventos académicos, artístico, culturales, eclesiales, pastorales y/o deportivos. Trabajo socio-comunitario (VAS o voluntariado). Representante en comisiones académicas, pastorales, eclesiales, mesas de trabajo regional, nacional o internacional. Experto invitado en instancias de gobierno local, regional, nacional o instituciones privadas. Profesor visitante en universidades extranjeras. Actividades de difusión de carrera. Actividades de promoción del sello como organizador.	Al menos 2	Al menos 2	Al menos 2	-

Fuente: *Reglamento de Evaluación del Desempeño de las Plantas Permanente y Adjunta de la Universidad Católica de Temuco*

Hay dos cosas importantes de destacar respecto de los actuales requisitos establecidos en las rúbricas, respecto a las que regía en su versión anterior. La primera, es que se ha incrementado el número de productos validados para el reconocimiento del buen desempeño en el área de 10 a 16; y la segunda es que se han identificado productos en las distintas dimensiones, docencia, investigación y extensión, ofreciendo la señal institucional de que la vinculación con el medio es una actividad que se ejerce en forma transversal en la institución.

Síntesis evaluativa

Las políticas institucionales que regulan las actividades e instancias de vinculación con el medio, se encuentran en plena coherencia con los propósitos institucionales y con los objetivos establecidos en la planificación estratégica de la institución para esta área en particular. De este modo, las políticas de vinculación permiten una adecuada regulación y conducción del área, contando con unidades responsables de su ejecución y dando cuenta de su aplicación efectiva en la gestión institucional.

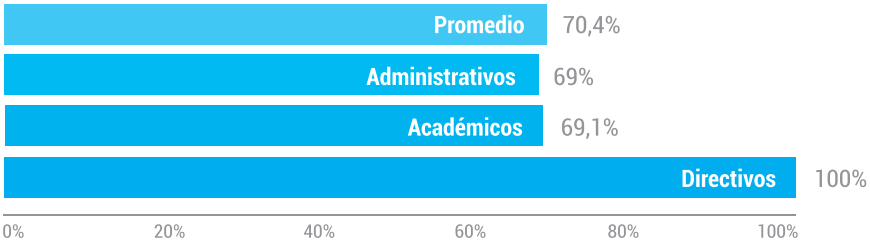
En las encuestas institucionales aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación[211], el ámbito de las políticas institucionales es el segundo en valoración por parte de la comunidad, contando con un promedio de 64,5% de respuestas positivas en sus ítems. Los aspectos más valorados por la comunidad en general fueron "la universidad ha incrementado el posicionamiento institucional en el área de vinculación con el medio en los últimos cuatro años" con un 70,4% de acuerdo, seguido de "Existen instancias formales y sistemáticas de vinculación con el medio externo" valorada con un 70,2%. Por su parte, el aspecto con menor nivel de valoración es "La política de vinculación con el medio considera la utilización de los resultados de vínculo para el mejoramiento de la actividad institucional" contando con un 56,4% de acuerdo y un 24,8% de posición neutra.

La valoración del incremento del posicionamiento institucional, y de la existencia de instancias formales de vinculación con el medio externo, supera el 60% en administrativos, en académicos y en directivos. Respecto de la consideración de los resultados en la política de vinculación, para el mejoramiento institucional, son administrativos y académicos quienes realizan una evaluación mayormente positiva (59,6% y 53,7% respectivamente), a diferencia de directivos (38,5%).

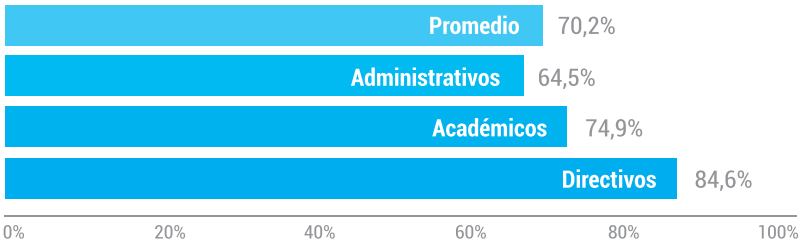
211 Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

Figuras 130, 131 y 132. Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional (Porcentajes promedio y de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")

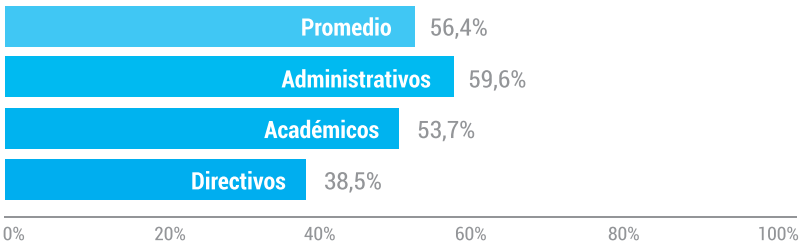
La Universidad ha incrementado su posicionamiento institucional en el área de vinculación con el medio en los últimos cuatro años.



Existen instancias formales y sistemáticas de vinculación con el medio externo.



La política de vinculación con el medio considera la utilización de los resultados de vínculo para el mejoramiento de la actividad institucional.



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

En el marco de la jornada de evaluación del área de vínculo[212], los asistentes manifiestan su valoración por la existencia de políticas que definen, formalizan y regulan la vinculación con el medio, concretándose en decretos, normativas y documentos institucionales, no obstante, consideran que los procesos de difusión y comunicación de la política institucional deben ser reforzados al interior de la comunidad.

Asimismo, en las jornadas, se visualiza una valoración de las acciones institucionales que se han desarrollado para otorgar relevancia a las actividades de vinculación en el proceso de evaluación del desempeño académico. No obstante, consideran que estos cambios deben ser persistentes en el tiempo para disminuir la percepción de asimetría en la valoración de las distintas actividades académicas.

212 Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

MECANISMOS DE VINCULACIÓN INSTITUCIONAL

Uno de los mayores desafíos de la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales ha sido establecer mecanismos e instancias que permitan articular la actividad universitaria con los diversos actores sociales e institucionales de la región, fortaleciendo así el rol ciudadano de la UC Temuco en el ámbito local y nacional.

En este sentido, los mecanismos e instancias de vinculación con el medio desarrollados por la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales, entendida como el conjunto de prácticas metódicas, formalizadas y sistemáticas que permiten dar soporte al desarrollo de las actividades de vinculación que se llevan a cabo desde las Facultades, así como desde las demás instancias de la institución, se encuentran sistematizadas en cada una las direcciones que la componen.

En su conjunto, la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales entiende la relación e interlocución de la Universidad con su entorno local y regional, en el marco de su aporte al progreso de La Araucanía y de la Macro Región Sur, como *Extensión*; mientras que al conjunto de relaciones establecidas por la institución con el medio disciplinario, artístico, tecnológico, productivo-profesional, que permitan cualificar las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, a través de la retroalimentación con el entorno, es entendida como *Vinculación*.

En las siguientes líneas, por lo tanto, se exponen los mecanismos de vinculación desarrollados por cada una de las direcciones que componen la Vicerrectoría. En resumen, la Vicerrectora de Extensión y Relaciones Internacionales implementa un total de 30 mecanismos de apoyo a la vinculación con el medio, a través de las direcciones que la componen.

Mecanismos de vinculación desde la Dirección de Extensión

La Dirección de Extensión está a cargo de implementar las políticas generales que orientan el desarrollo de la extensión académica que se genera y realiza desde las Facultades, prestando además servicios de apoyo. Adicionalmente, coordina las políticas y programas de extensión artística, institucional, social y cultural, los cuales tienen como finalidad contribuir a mejorar la calidad de vida de la comunidad, manteniendo un liderazgo reflexivo en el ámbito de las actividades culturales de la UC Temuco. Asimismo, la Dirección de Extensión se encarga de sistematizar, analizar y evaluar el impacto de las acciones de vínculo con el medio que realiza la Universidad.

Los mecanismos de vinculación que se desarrollan desde el trabajo de la Dirección de Extensión tienen los siguientes focos: (a) generar instancias de participación interna y con actores de la región, los cuales se basan en la discusión, análisis y planeación de estrategias enfocadas al logro de objetivos comunes; (b) articular los recursos institucionales de vinculación con recursos

del entorno, para amplificar su efecto en el acceso al arte y la cultura para los habitantes de la región; y (c) divulgar hacia la comunidad el trabajo de vinculación que se desarrolla en la Universidad. En total, desde esta dirección se han estructurado 7 mecanismos formales de vinculación y 1 mecanismo de soporte para la gestión del área.

En cuanto a las instancias de participación interna y externa:

Mesa Interna de Extensión Cultural. Creada para fomentar la coordinación, integración y complementariedad de las iniciativas UC Temuco. Está compuesta por los responsables de los programas culturales de la UC Temuco: La Galería de Artes, el Sistema de Bibliotecas, el Centro de Estudios Socioculturales, el Laboratorio de Desarrollo Audiovisual y Medios Audiovisuales, la Academia de Artes Musicales, el Programa VAS, el Programa Artesanía, el Programa Artístico Aula Magna, el Programa Artístico Estudiantil y la Sala de Exposiciones Campus San Francisco.

Mesas Temuco Univerciudad. Temuco UniverCiudad es una organización cuyo fin es promover y fortalecer a Temuco como ciudad universitaria, y que ha centrado su gestión en líneas de acción vinculadas al desarrollo del deporte, la cultura y la extensión académica, las relaciones internacionales, una completa plataforma en Internet[213] , difusión y medios, además de la articulación de actores, entre otras actividades. Su metodología es la articulación y organización mediante mesas de trabajo en las cuales la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales participa activamente en dos de ellas desde sus inicios: Cultura y Relaciones Internacionales.

Mesa Viva-Comuna. Su propósito es coordinar las acciones fundantes del Programa, planificar e implementar un programa anual de actividades culturales en conjunto con los encargados de cultura municipales de las comunas, gestar iniciativas enfocadas a la profesionalización de la gestión cultural y mantener redes de colaboración entre comunas con realidades diversas en pos del desarrollo cultural local. Lo anterior, según condiciones del convenio marco firmado con cada organismo participante. Está compuesta por los encargados de cultura municipales de comunas de la región de La Araucanía, dos representantes de la Mesa Interna de Extensión Cultural UC Temuco, la coordinadora del Programa y abierta a otros actores relevantes que se puedan agregar.

Comité curador multidisciplinario. Se trata de un equipo de especialistas cuya función principal es evaluar la calidad de las propuestas artísticas de autores regionales que son exhibidas en la Sala de Exposiciones del Campus San Francisco como parte de su programación anual. El Comité está conformado por cuatro especialistas de relevancia regional o nacional, externos a la Universidad, provenientes de diversas áreas artísticas y un representante de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño de la UC Temuco.

Por su parte, en relación a las instancias de articulación se cuentan:

La Red de Salas de Cine. La sala Aula Magna de la UC Temuco forma parte de la Red de Salas de Cine afiliada a la Cineteca Nacional, cuyos asociados se establecen para promover la organización, cooperación, colaboración, ampliación y desarrollo de actividades de difusión del cine arte e independiente y de productos audiovisuales. El propósito central es la divulgación y difusión de la producción audiovisual chilena y extranjera; contribuyendo a una mejor y mayor distribución, ampliación y diversidad de la oferta, a la formación de públicos y la acción cultural, mejoramiento de la infraestructura y creación de nuevas salas de cine arte e independiente en el país, representando los intereses de sus asociados ante organismos públicos y privados, diversas autoridades del Estado, y promoviendo leyes, normativas y resoluciones que contribuyan al desarrollo de las salas de cine arte e independiente en el territorio nacional. La UC Temuco a través de la Dirección de Extensión se ha convertido en el principal canal para la distribución de cine arte e independiente de manera gratuita a comunas de la región de La Araucanía.

Red de Salas de Exposiciones. Se inicia un vínculo con las salas de exposiciones que se encuentran emplazadas en el eje Av. Alemania, Museo Regional, Universidad Mayor y Galería de Artes, con el objeto de potenciar su gestión y recursos mediante la articulación, creación y difusión de actividades, entregando a sus visitantes una experiencia completa e informada para contribuir al desarrollo cultural de los habitantes de la ciudad de Temuco y la Región, en su formación como ciudadanos integrales, en la valoración y el respeto del patrimonio, las artes y las culturas.

En cuanto a la divulgación, la ***Revista Universidad-Sociedad*** de la UC Temuco, es una publicación anual que tiene como propósito dar a conocer a la comunidad local, regional, nacional e internacional del quehacer de la institución y de sus aportes al desarrollo, principalmente desde el marco del diálogo con el entorno social y cultural de La Araucanía.

Por último, se destaca que la UC Temuco dispone de un ***Sistema de Gestión para la Vinculación Universitaria (SIGVU)***, como mecanismo de soporte para las actividades de vinculación. Este sistema permite el

213 Sitio Web Temuco UniverCiudad http://www.temucouniverciudad.cl

registro y seguimiento de las actividades de extensión organizadas por la comunidad universitaria y gestión de convenios locales, nacionales e internacionales. Este sistema permite hoy dar cuenta de un total de más de 1.500 actividades y gestión de convenios en el período comprendido entre los años 2015-2017. Todas estas actividades se ejecutan con la colaboración de la Dirección de Comunicación y Marketing y la Unidad de Protocolo, quienes prestan los apoyos en diseño de papelería, difusión, cobertura de noticias, fotografía, etc.

Estas actividades se sistematizan en la siguiente tabla:

Tabla 162. Actividades de extensión registradas en SIGVU clasificadas por tipo

TIPO DE ACTIVIDAD	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Charla	41	34	80
Ciclo	3	3	11
Clase magistral	5	3	16
Clase inaugural	2	12	5
Coloquio	18	9	13
Conferencia	11	25	31
Congreso	6	4	9
Encuentro	31	37	33
Exposición	23	30	28
Foro	6	4	1
Mesa de trabajo	7	6	7
Seminario	81	55	85
Simposio	2	0	2
Taller	19	31	54
Acto formalización de convenio	3	9	7
Jornada	50	60	92
Proyecto de extensión	17	13	21
Presentación de publicación	19	14	26
Ceremonia institucional	62	50	53
Teatro	6	6	5
Música	35	24	31
Cine	4	6	5
TOTAL	451	435	615

Fuente: *Sistema de Gestión de Vinculación (SIGVU), Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

Como se puede observar, la institución ha desarrollado una significativa oferta de actividades académicas, institucionales y artísticas en los últimos 3 años, las cuales se complementan con los mecanismos de vinculación generados por la Dirección para el período mencionado. De este modo, se destaca el compromiso de la Universidad con su identidad local y cultural, así como la preocupación constante por los habitantes de la región y su calidad de vida.

La UC Temuco, en relación a sus propósitos de vinculación con el medio, ha establecido vínculos formales significativos en el área de extensión, por medio de esta Dirección, con los diversos actores regionales y nacionales en cuanto al desarrollo y difusión de las artes plásticas, musicales y cinematográficas para los habitantes que, particularmente, se encuentran en esta región, facilitando así los horarios y lugares en los cuales se realizan.

Mecanismos de vinculación desde la Dirección de Comunicación y Marketing

La Dirección de Comunicación y Marketing es la unidad encargada del manejo de la imagen institucional de la Universidad, de las relaciones públicas y de la comunicación institucional con los diversos organismos públicos y privados. Entre sus funciones está, por lo tanto, la comunicación estratégica de la universidad. De este modo, la unidad está encargada del establecimiento de vínculos con los medios de comunicación regionales y nacionales, además de administrar y gestionar la comunicación de la Universidad a todo nivel. En Marketing la Dirección es responsable de liderar las estrategias, procesos y mecanismos que posicionen a la Universidad Católica de Temuco, su proyecto y su carácter de Universidad, Católica y Regional. Se encarga de las campañas de posicionamiento institucional, campañas de difusión de hitos institucionales relevantes y las campañas anuales de difusión de carreras con presencia pública a través de encuentros con estudiantes, padres y apoderados, participación en ferias universitarias, organización de visitas y charlas a la Universidad, entre otras acciones.

Desde esta dirección se identifican cinco mecanismos formales y sistemáticos de vinculación con el medio y uno en desarrollo. Estos mecanismos de vinculación son los siguientes:

Plan de Posicionamiento. La campaña de branding (marca) y posicionamiento corporativo, se inicia el año 2013 con la actualización completa de la marca UC Temuco en el marco de la construcción de un relato institucional coherente con su misión y plan de desarrollo. Dicho relato, se ajusta el año 2016 de acuerdo a los objetivos institucionales y el nuevo escenario de la Educación Superior en Chile. Se alinea con ello el discurso visual institucional en web, prensa, vía pública, medios escritos y otros soportes. Esto genera positivos resultados que se reflejan en la aplicación y correcto uso de la marca y coherencia en el discurso visual y oral, contribuyendo al posicionamiento institucional.

Gestión de Medios. Esta dirección se encarga de la cobertura periodística, registro fotográfico, audiovisual y gestión de prensa de las principales actividades que realiza la Universidad desde las diversas instancias en las que se involucra, para su difusión en los medios comunicacionales propios (web[214], mail, redes sociales, campus universitarios, etc.) y masivos como prensa escrita, radio, televisión y medios digitales, entre otros.

Principales Sitios Web Institucionales. En el ámbito digital, la Universidad ha desarrollado sus plataformas virtuales para conectarse con su entorno a nivel local y global, considerando los avances tecnológicos del áreas, así como avanzando en herramientas de uso inclusivo para los nuevos sitios en desarrollo. Las principales páginas web y que a su vez alojan decenas de otros sitios son:

- Sitio Web Institucional. A través de este importante soporte, la institución se presenta al mundo dando a conocer su historia, misión y autoridades, las Facultades y Carreras que la componen, las Direcciones que la integran, y apartados datos sobre Investigación y Posgrado, Extensión y Pastoral, entre otras importantes áreas institucionales.

- Sitio Web de Prensa. Este soporte digital permite entregar a la comunidad, de forma rápida y oportuna, las principales informaciones que se generan dentro de la Universidad por parte de sus estudiantes, autoridades, académicos y administrativos.

- Sitio Web de Admisión. Actualizada el año 2017, la web de admisión[215] tiene como finalidad dar a conocer a los nuevos estudiantes a nivel local, nacional y global, cada una de las carreras que imparte la institución, sistemas de admisión, becas, beneficios y fechas importantes de los procesos de admisión y sus principales requisitos.

- Área de Reportajes. Dada la naturaleza de sus funciones principales, la Universidad ha requerido profundizar la labor de personas destacadas en ciertas temáticas y dar a conocer, con mayor profundidad, algunas áreas y acciones fundamentales. Es por esto que, el 2016 se crea una sección digital de reportajes de prensa. Dos secciones fueron creadas:

214 Sitio Web Noticias Institucionales: https://prensa.uct.cl/
215 Sitio Web Institucional Proceso de Admisión: https://admision.uct.cl/

- "Universidad y Vocación". Este tipo de reportajes tiene como finalidad dar a conocer a la comunidad local, nacional e internacional, el lado humano de personas destacadas que forman parte de la comunidad universitaria, en conjunto con el aporte que han realizado desde la Universidad al entorno social y cultural de La Araucanía y al país. Esta sección ha sido muy valorada por la comunidad universitaria en la jornada de autoevaluación del área.[216]

- "Construyendo Universidad". Este tipo de reportajes, tiene como objetivo dar a conocer las principales acciones, proyectos y avances científicos que realizan las unidades académicas de la institución y sus líderes, como Direcciones, Facultades y Laboratorios y/o Centros de Investigación, en la voz de sus principales protagonistas y su relación con el impacto al desarrollo regional de La Araucanía.

Redes Sociales Institucionales. El acceso masivo de la comunidad a las nuevas tecnologías y la inmediatez de la información, han llevado a la universidad a sumarse en los últimos años a la diffusion de su quehacer a través de las principales redes sociales usadas actualmente en Chile como Facebook, Youtube, Twitter, Flickr y recientemente Instagram. Esto ha incrementado significativamente el contacto con la comunidad y la difusión de sus actividades, con información detallada de cada una de ellas. Esta presencia en redes sociales se ha desarrollado de forma sostenida y creciente desde el año 2014 a la fecha.

Oficina OIRS. Creada en el año 2017, la Oficina de Informaciones, Reclamos y Sugerencias (OIRS) tiene por objetivo informar y responder a todas las consultas, reclamos, sugerencias, felicitaciones u opiniones recibidas por usuarios internos y externos sobre la Universidad. Su misión, por lo tanto, es brindar atención oportuna y una respuesta inmediata, precisa y confiable a los alumnos y funcionarios y a las personas que son externas a la institución, intentando resolver sus inquietudes en el mínimo plazo posible. De este modo, la Oficina debe responder a las consultas que ingresan por vía electrónica, presencial y telefónica vinculados a los ámbitos de competencias institucional formuladas por los usuarios, así como asistir a las personas y alumnos, externos e internos, en la obtención de información sobre la institución y sus servicios.

Canal Digital TV UCT Araucanía. Durante el 2016, se realizó un estudio acerca de la posibilidad de contar con un canal de televisión institucional que colabore en las tareas de difusión, vinculación y posicionamiento de la universidad.
Como resultado de ese trabajo, en el mes de abril de 2017 la Universidad presentó una solicitud formal al Consejo Nacional de Televisión para el otorgamiento de una concesión de radiodifusión televisiva de libre recepción en la banda UHF regional para instalar un canal de TV Digital denominado "TV UCT Araucanía" con un propósito educativo-cultural, con identidad regional, basado en los valores del humanismo cristiano, la interculturalidad y el servicio a la comunidad, con cobertura inicial de Temuco y Padre Las Casas. Actualmente dicha propuesta se encuentra a la espera de ser aprobada.

Dado lo anterior, se da cuenta que la Universidad, a través de los mecanismos desarrollados en esta dirección, presenta importantes avances en medios de difusión formales para la comunidad regional, nacional e internacional, con respecto a las actividades que realiza en su quehacer cotidiano. Se destaca el trabajo de posicionamiento desarrollado, la presencia permanente de la institución en medios de comunicación y redes sociales, el desarrollo de un área de reportajes y la imagen pública que es permanentemente potenciada y fortalecida por las comunicaciones y el marketing institucional.

Mecanismos de vinculación desde la Dirección de Relaciones Internacionales

Es la unidad encargada de consolidar e impulsar las relaciones institucionales de la Universidad con las diversas organizaciones e instituciones regionales y nacionales, con especial énfasis en aquellas de carácter internacional. Su propósito fundamental se orienta al posicionamiento del sello regional, de la visión institucional y del proyecto académico, por medio de: a) la generación, gestión y preservación de alianzas estratégicas de cooperación, b) la promoción en la comunidad universitaria y regional de cursos de idiomas, talleres y toma de pruebas internacionales con el fin de ayudar a desarrollar habilidades globales e interculturales c) fomento, gestión, apoyo y sistematización de la movilidad estudiantil, académica y de personal administrativo d) vinculación, seguimiento y caracterización de los egresados que fortalezca el vínculo con los ex estudiantes para contribuir al proyecto académico de la institución.

Desde esta dirección se identifican 9 mecanismos de vinculación con el medio de carácter sistemático, tanto a nivel nacional como internacional:

Becas Rectoría de movilidad estudiantil UC Temuco nacional e internacional. La finalidad de este mecanismo de financiamiento es facilitar a los estudiantes de la UC Temuco, la realización de pasantías a otras Universidades que están en convenio. El monto que se otorga a cada uno de los estudiantes beneficiados, para su estadía y gastos personales, dependerá de la elección del país de destino. Presenta las siguientes líneas de financiamiento: Beca Monseñor Sergio Contreras Navia para movilidad nacional (2 becas), Beca Monseñor Jorge Hourton Poisson para movilidad internacional

216 Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

latinoamericana (5 becas) y movilidad estudiantil internacional fuera de Latinoamérica (1 beca).

Prácticas y trabajos en el extranjero. La Universidad mantiene mecanismos de movilidad con algunas redes internacionales para prácticas y trabajos en el extranjero. Entre ellas se cuenta la AIESEC, red global de jóvenes universitarios; la International Association for the Exchange Students for Technical Experience (IAESTE), que gestiona y concede cupos de prácticas pagadas para estudiantes chilenos en más de 80 países en todo el mundo, a cargo del empleador del lugar de destino; la International Experience Canada (IEC), la cual entrega a los jóvenes la oportunidad de viajar y trabajar en Canadá y está disponible sólo para los países que presentan acuerdos bilaterales con dicho país (Chile); y, Education USA, que ofrece la oportunidad a los estudiantes de estudiar por un tiempo en los Estados Unidos y realizar su práctica en ese lugar.

Movilidad estudiante visitante. Dirigida a los estudiantes extranjeros que deseen postular a la UC Temuco, para realizar un semestre o un año de intercambio académico en la institución. El estudiante extranjero que se integra a la comunidad universitaria tiene acceso gratuito a computadores, wifi, credencial universitaria, tarjeta nacional estudiantil, biblioteca y servicio médico y dental del Programa Universitario Saludable. Este último ofrece atención médica saludable con kinesiólogos, matronas, nutricionistas y médico general y atención dental a bajo costo. También se ofrece una guía de alojamiento, con fechas, responsables, dirección, costo mensual por persona y cercanía a los campus, donde se va a desempeñar mientras dure su pasantía.

Equipo Anfitriones (plan de recepción). Como mecanismo de vínculo, el equipo de anfitriones de la Universidad está conformado por estudiantes voluntarios de diferentes carreras de pregrado y tiene como propósito lograr una experiencia de internacionalización entre los estudiantes nacionales y extranjeros por medio de una efectiva vinculación e integración a la vida universitaria y, en particular, a la región por medio de actividades extraprogramáticas que ayuden a promover los valores del respeto, inclusión y diversidad de la UC Temuco, acercando a los estudiantes visitantes a la riqueza social y cultural de La Araucanía. Este equipo de anfitriones se encarga de ayudar en la búsqueda de alojamiento de los estudiantes extranjeros y en acompañarlos en los trámites de documentación (PDI/Registro Civil), en la orientación del transporte público de Temuco, las compras en los supermercados y otros resguardos de seguridad, en entregar información útil sobre el país, la región y la ciudad y motivarlos a participar en las actividades que realiza la Dirección de Relaciones Internacionales.

Convenios Nacionales. Actualmente la Universidad mantiene diversos convenios de cooperación tecnológica, científica, movilidad académica, cultural, con instituciones y organismos públicos y privados. En este sentido, la UC Temuco cuenta con 183 convenios nacionales vigentes de los cuales 75 se han establecido en el periodo de evaluación.

Convenios Internacionales. En el ámbito internacional, la Universidad presenta 98 convenios internacionales vigentes, 65 de los cuales se han firmado en el periodo de evaluación, incluyendo paises como Alemania, Colombia, Argentina, España, Inglaterra, Perú, México y Dinamarca.

Sitio web de la Dirección. Nuevo sitio web de egresados en Español, Inglés y Portugués, el cual contiene información relevante para los estudiantes visitantes que quieran realizar una pasantía a la UC Temuco y donde también se detallan las principales actividades de la dirección.

Redes sociales. La Dirección cuenta con página oficial de Facebook para difundir las diversas actividades que realizan con los estudiantes visitantes nacionales y los estudiantes extranjeros, en conjunto con el equipo de alumnos voluntarios que participan en el acercamiento que estos deben experimentar a la realidad social y cultural de La Araucanía, para una adecuada inserción universitaria ("internacionalización en casa y del currículum").

Vínculo con Egresados. Este mecanismo de vinculación tiene como finalidad principal el desarrollo de actividades con los egresados de la UC Temuco. Esta iniciativa, iniciada en el año 2015, fomenta la participación y el contacto con los profesionales egresados de la Universidad, por medio de encuentros institucionales u otros.

Como se puede observar, la Dirección de Relaciones Internacionales se ha desarrollado principalmente como una Unidad de servicios y gestora de procesos, que se vincula tanto al interior de la Universidad con las distintas unidades académicas y administrativas, así como hacia la región y el mundo. En este sentido, la Dirección de Relaciones Internacionales presenta propósitos definidos que se relacionan con la internacionalización de la institución en materia de movilidad estudiantil y en el establecimiento de una serie de convenios con otras instituciones y centros de investigación académicas extranjeras, visibilizándola a los estudiantes y académicos visitantes del resto del mundo, por medio de la difusión de actividades de investigación y la realización de programas académicos.

Mecanismos de vinculación desde la Dirección de Educación Continua

La Dirección de Educación Continua es la unidad encargada de la gestión administrativa asociada a la oferta de educación continua de la Universidad y de acompañar a las unidades académicas en la formación de técnicos y profesionales capacitados para enfrentar las nuevas demandas del mundo laboral, por medio de la creación de programas académicos orientados al aprendizaje a lo largo de la vida o Life Long Learning (LLL), contribuyendo así al desarrollo social, económico y educacional de La Araucanía y el país.

Desde la Dirección de Educación Continua se identifican un total de 7 mecanismos formales y sistemáticos de gestión y desarrollo de la vinculación con el medio. Estos son:

Soporte a la Gestión Académica y Financiera de los Programas (sistema). En un trabajo articulado con la Dirección de Informática, se desarrollaron e implementaron módulos para procesos asociados al estudiante de educación continua en el "Sistema Kellun", con el fin de facilitar los siguientes procesos: inscripción on line, creación programas, apertura SCC, creación de correo y claves de estudiantes de cursos, creación de malla de diplomados y postitulos, programación e inscripción de cursos de diplomados y postítulos, ingreso de notas y certificación. Este nuevo sistema permite optimizar y automatizar procesos, de manera de garantizar la eficacia y la eficiencia de la gestión y servicios a los estudiantes.

Sistema de gestión de calidad. El sistema de gestión de la calidad de educación continua de la UC Temuco (bajo la Norma Chile 2728: 2015), permite a la Universidad mantener su actual condición de Organismo Técnico de Capacitación del SENCE. Esta condición permite a las empresas optar al reembolso de lo invertido en la capacitación de los trabajadores a través de cursos con código SENCE, del programa Impulsa Personas. La Dirección de Educación Continua se encarga de centralizar la administración del OTEC y de acompañar a las unidades en la solicitud de código SENCE para que las empresas puedan optar a la franquicia tributaria de capacitación. Hoy se cuenta con un total de 35 cursos vigentes, disponibles para ser demandados.

Mercado Público. Para atender la demanda del mundo público, desde el año 2010 la Dirección de Educación Continua se encarga de la administración de la plataforma de Mercado Público, lo que permite dar acompañamiento administrativo a las unidades de la Universidad en procesos de postulación a licitaciones, disponer de la oferta de cursos en Convenio Marco y acceder a Grandes Compras. Actualmente, el catálogo electrónico de Convenio Marco de la UC Temuco, permite tener disponible un total de 46 cursos, para ser requeridos desde cualquier institución pública y al cual se suman nuevos cursos según demanda por parte de las instituciones del Estado.

Plan de Marketing y redes sociales institucionales. La implementación del Plan de Marketing de educación continua, permite hoy proporcionar servicios de apoyo a las unidades académicas en la promoción de los Programas (cursos, diplomados y postítulos) en Redes Sociales (Facebook). Lo anterior, ha permitido reducir, en el año 2017, el número de programas no ejecutados por no alcanzar el punto de equilibrio respecto del año 2016. Con la implementación de dicho plan, es posible poner a disposición de las unidades que desarrollan programas de educación continua productos de merchandising para los futuros estudiantes y un brouchure con el objetivo de posicionar la marca "Educación Continua UC Temuco". La presencia en redes sociales va acompañada de un sistema de comunicación en línea con respuesta inmediata a quienes consultan por programas.

Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa (RECLA). Frente a los nuevos desafíos de internacionalización institucional, la Dirección de Educación Continua se integra a la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa (RECLA), organización sin fines de lucro, legalmente constituida en Colombia desde el año 1997, como un nuevo mecanismo de vinculación con el medio.

Red Universitaria de Educación Continua. Por otro lado, se amplían así los nexos con la comunidad de educación continua nacional a partir de la integración de la Dirección de Educación Continua a la Red Universitaria de Educación Continua, la cual está constituida por 24 Universidades. Se trata de una agrupación de universidades chilenas, del más amplio espectro, que tiene como finalidad constituirse como un actor relevante en la discusión con agentes públicos y privados en torno a la definición, pertinencia promoción y organización de la Educación Continua.

Área de Autogestión de la Dirección de Educación Continua. Desde su implementación el año 2014, el Área de Autogestión de la Dirección de Educación Continua (unidad ejecutora de programas), se consolida como una unidad que responde de manera directa y articulada con las demandas del entorno, alcanzado en el periodo 2015-2017 los 70 programas, 2.705 matriculados e ingresos por $396.988.167.-

Tabla 163. N° de programas y matriculados entre los años 2015 y 2017

AUTOGESTIÓN DEC	2015	2016	2017	TOTAL, PERIODO 2015-2017
N° Programas	13	28	29	70
N° Matriculados	517	1.150	1.038	2.705

Fuente: *Dirección de Educación Continua, Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

Tabla 164. Ingresos entre los años 2015 y 2017

INGRESOS	2015	2016	2017
UC Temuco	1.482.299.813	1.266.613.000	1.732.675.139
Autogestión DEC	86.318.146	322.187.825	396.988.167

Fuente: *Dirección de Educación Continua, Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

Entre los años 2014 y 2018 la Dirección de Educación Continua ha alcanzado un desarrollo significativo en cuanto a sus capacidades de gestión de los programas (cursos, diplomados y postítulos) que se han implementado en la institución. Esto tiene relación, principalmente, con el incremento en las capacidades de la Universidad respecto al aumento de académicos que participan y desarrollan actividades de educación continua. Del mismo modo, se relaciona con el desarrollo de mecanismos, procedimientos y documentos que facilitan la transferencia de información y los requisitos de cumplimiento que deben presentar las unidades académicas que participan en programas de educación continua. Por otro lado, se evidencia que la propia Universidad es capaz de desarrollar un área de autogestión, sustentable en el tiempo, que participa en diversas actividades vinculadas con el aprendizaje a lo largo de la vida, con el fin de aportar, sobre todo, al desarrollo local y regional de La Araucanía y de la macro zona sur del país, tal como se observan en las tablas precedentes.

Mecanismos de vinculación desde las Facultades

Como fuera indicado antes, las Facultades desarrollan sus procesos académicos en un marco de articulación con las demandas del territorio, lo que se expresa en diversos instrumentos o instancias:

Consejos Asesores Externos: En un grupo importante de carreras, tanto de la Facultad de Recursos Naturales como de la Facultad de Educación, se han implementado Consejos Asesores integrados con profesionales o actores locales asociados al área profesional, como un mecanismo para retroalimentar el desarrollo de los procesos formativos. Esta ha sido una práctica institucional de la Facultad de Recursos Naturales que se ha buscado escalar. Actualmente la Facultad Técnica ha incorporado esta figura a nivel de la propia Decanatura para la retroalimentación de los procesos formativos en todos sus programas.

Lineamientos curriculares para la actualización de los itinerarios formativos: estos lineamientos definen una serie de acciones a realizar y productos a elaborar que permitan sustentar los cambios en los planes de estudios con base en evidencia, y tomar decisiones adecuadas sobre qué tipo profesional es el que se espera formar en un programa determinado. Estos lineamientos incorporan un proceso estructurado de consulta a los egresados.

Los procesos de autoevaluación y acreditación de los programas académicos de pregrado y posgrado, que especifican en su metodología la consulta estructurada a empleadores y egresados, para evaluar el nivel de desarrollo de las competencias del perfil en los egresados y la evaluación de los procesos formativos.

Unidades funcionales: Como ya fuera mencionado, éstas corresponden a unidades creadas al interior de las Facultades (en forma autónoma a contar de 2018) para reforzar la labor de conexión de las unidades académicas con las necesidades del entorno. Algunas de estas unidades han sido reconocidas como unidades formales de vinculación por parte de la Dirección de Extensión de la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales.

Tabla 165. Unidades de Vinculación desde las Facultades

FACULTADES	UNIDADES
Arquitectura, Artes y Diseño	Galería de Arte Programa Artesanía
Ciencias Sociales y Humanidades	Centro de Estudios Socioculturales (CES) Observatorio Transparencia Regional de La Araucanía Laboratorio de Arqueología Mesa Adulto Mayor Mesa Migraciones Observatorio Regional Laboratorio de Cultura Material Programa Inglés Práctico Programa Servicios Lingüísticos Laboratorio de Investigación y Desarrollo Audiovisual
Ciencias Jurídicas, Económicas y Administrativas	Centro de Resolución Alternativa de Conflictos (CREA) Centro de Apoyo al Desarrollo Empresarial Solidario (CADES) Clínica Jurídica
Educación	Centro de Estimulación y Evaluación Temprana Universitario (CEETU) Centro de Desarrollo y Liderazgo Educativo
Ingeniería	Laboratorio de Biomasa Laboratorio de Medios Audiovisuales Radio y Televisión UCT Medios Centro de Desarrollo de Software
Recursos Naturales	Centro Demostrativo Pillanlelbún Unidad de Biotecnología Acuícola (Bioacui) Laboratorio de Fisiología de Organismo Acuáticos (Fisacui) Laboratorio de Limnología y Recursos Hídricos Laboratorio de Nutrición y Fisiología Hospital Clínico Veterinario Laboratorio de Planificación Territorial Canil Municipal
Ciencias Religiosas y Filosofía	Centro de Ética y Responsabilidad Social Instituto Teológico Pastoral de la Diócesis de Temuco (ITEPA)
Ciencias de la Salud	Laboratorio Clínico UC Temuco

Fuente: *Dirección de Extensión, Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

Síntesis evaluativa

Los mecanismos de vinculación establecidos por la Universidad para organizar su interlocución con el entorno, se han desarrollado en forma transversal en los distintos niveles e instancias institucionales, desde la propia Vicerrectoría y sus direcciones, hasta las unidades académicas de las Facultades. Si bien, los objetivos de las diversas instancias de vinculación están enmarcados en los propósitos académicos de cada unidad, opera en ellas el principio común de ordenar sus prioridades al servicio de las necesidades del entorno para cada ámbito o disciplina, y disponer de la experiencia obtenida de esta interlocución para el perfeccionamiento de sus propias prácticas.

La gran diversidad de acciones de vinculación que desarrolla la institución es expresión del dinamismo e interés institucional por desarrollar una labor académica en fuerte conexión con el entorno, aún cuando existe un riesgo de dilución de los esfuerzos ante esta diversidad y heterogeneidad, que plantea la necesidad de establecer una mayor focalización o priorización de las acciones estratégicas en el área, cuidando que ello no afecte la riqueza de la expresión del vínculo institucional.

En la evaluación del área efectuada en el marco de su jornada institucional[217], los asistentes expresaron una valoración por la capacidad mostrada por la Universidad para sustentar los procesos de gestión en los distintos ámbitos de vinculación, especialmente en la extensión y la educación continua. Aún cuando, también refieren en su evaluación la necesidad de avanzar a un proceso menos burocrático en la tramitación de los convenios institucionales, sin perder con ello integridad en el proceso.

Del mismo modo, se visualiza la necesidad de fortalecer los soportes para el desarrollo de la vinculación, con foco en el fortalecimiento de las capacidades de gestión de quienes lideran la conducción de las instancias de vinculación con el medio en las unidades académicas.

Respecto de la comunicación, se ha detectado en forma transversal la necesidad de avanzar a un mayor desarrollo de las comunicaciones institucionales, desde diversas dimensiones, que incluyan el reforzamiento de la cultura institucional, el clima entre las personas y el posicionamiento de la agenda directiva de desarrollo, con foco en reforzar la estima y valoración del proyecto institucional en nuestra comunidad interna principalmente.

217 Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

RECURSOS INSTITUCIONALES PARA LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Recursos financieros

La Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales asegura los recursos financieros y humanos en consonancia con los recursos disponibles y siguiendo el protocolo establecido e informado año a año por la Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos. Las Direcciones y programas específicos de la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales elaboran un presupuesto, cuyo consolidado es presentado a la Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos para la asignación de los recursos. Adicionalmente se presentan presupuestos de crecimiento para atender nuevas necesidades o el mayor desarrollo de algunas áreas específicas.

En las tablas que siguen se presentan los recursos asignados entre los años 2015 y 2018, los que son canalizados a través de la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales que lidera la instalación, apoyo y desarrollo de esta área en la institución.

Tabla 166. Presupuestos unidades pertenecientes a la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales

	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Ediciones UC Temuco	$5.071.832	$5.371.320	$14.530.000	$14.942.460
Marketing	$227.763.556	$234.596.463	$234.596.463	$241.634.357
Difusión de Posgrado		$5.000.000	$5.000.000	$5.150.000
Difusión Carreras	$15.567.534	$16.034.560	$16.034.560	$16.515.597
Dirección Comunicación y Marketing	$43.284.720	$44.583.262	$44.583.262	$45.920.760
Vicerrectoría Extensión y RRII	$11.330.000	$11.669.900	$41.669.900	$42.019.997
Dirección Relaciones Internacionales	$8.710.000	$8.971.300	18.971.300	$24.240.439
Egresados			$4.920.463	$4.920.463
Cátedra Fray Bartolomé de las Casas	$10.768.550	$10.625.070	$11.024.730	$11.480.189
Total	$322.496.192	$336.851.875	$391.330.678	$406.824.262

Fuente: *Dirección de Finanzas, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

En la tabla precedente se puede contemplar un incremento de un 26% en el presupuesto operacional con que trabajan las diferentes direcciones y unidades de la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales, siendo las variaciones más significativas el incremento de los recursos disponibles para la gestión centralizada de la propia Vicerrectoría triplicando su presupuesto en cuatro años. Asimismo, Ediciones UC Temuco incrementó en cerca de dos veces su presupuesto en el periodo, lo mismo que la Dirección de Relaciones Internacionales.

Un aspecto relevante en el análisis es que en el curso de los años el presupuesto de marketing y difusión de programas de pregrado se ha mantenido estable, disminuyendo su representación en el conjunto de los montos para el desarrollo de las demás funciones de la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales (71% en 2015 a 59% en 2018) lo que implica una diversificación de los focos de trabajo de la Vicerrectoría.

Además de lo anterior, como ya se ha señalado en el apartado *Relación de las actividades de vinculación con las demás funciones institucionales*, las propias Facultades invierten parte de su presupuesto o el correspondiente a la prestación de servicios externos, en la realización de muy diversas actividades de extensión y de vinculación, a través de programas o centros establecidos que han logrado posicionar a la institución en las más diversas áreas del conocimiento, como en los más diversos públicos.

En la siguiente tabla se muestra los recursos institucionales destinados a sostener el desarrollo de las distintas unidades de vinculación reconocidas por la Vicerrectoría. Respecto a los ingresos autogestionados por las unidades para el año 2018 se incluyen los recibidos hasta septiembre 2018. La principal fuente de ingresos en estos programas corresponde al Centro de Resolución Alternativa de Conflictos (CREA), por adjudicación de convenios a través del Ministerio de Justicia que representa un 44% de los ingresos por programas de autogestión

Tabla167. Resumen de fondos asignados para acciones de vinculación 2013-2017

INGRESOS	2013	2014	2015	2016	2017
Presupuestos unidades de vinculación	282.608.227	293.588.807	324.528.270	366.454.326	392.820.688
Ingresos programas autogestión de vinculación	545.082.916	756.591.452	752.155.838	661.249.938	806.551.988
Total UC Temuco	827.691.143	1.050.180.259	1.076.684.108	1.027.704.264	1.199.372.676

Fuente: *Dirección de Finanzas, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

En la tabla anterior se puede observar que la Universidad ha asignado y agenciado anualmente en promedio en torno a los mil millones, produciéndose un incremento en torno al 45% entre el año 2013 y el 2017. Con ello se expresa el mayor dinamismo de las actividades y el mayor énfasis institucional en el desarrollo de esta área.

Por su parte, y como una estrategia institucional de posicionamiento, apoyo a la formación de capital humano y un mecanismo para la diversificación de recursos institucionales, el Programa de Educación Continua desarrolla sus labores de capacitación y formación conjunta a través de cursos, Diplomados y Postítulos. Esto lo hace canalizando y dando el soporte administrativo a la generación de oferta, ligada a las necesidades regionales, que preparan las Facultades a través de sus equipos académicos. Además, ha generado una Unidad de Autogestión que ofrece otros programas solicitados que no han sido propuestos por las Facultades, aunque siempre se acude a estas unidades académicas para solicitar los profesionales adecuados para la ejecución de los programas.

Tabla 168. Ingresos UC Temuco y Autogestión asociados a la ejecución de cursos, diplomados y postítulos 2015 y 2018

INGRESOS	2015	2016	2017	2018
Unidades Académicas	1.395.981.667	944.425.175	1.335.686.972	829.657.525
Autogestión DEC	86.318.146	322.187.825	396.988.167	306.876.090
Total UC Temuco	1.482.299.813	1.266.613.000	1.732.675.139	1.136.533.615

Fuente: *Dirección de Educación Continua, Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

La cifra del año 2018 corresponde al 30 de septiembre. Se proyecta para el año completo ingresos superiores a los $1.800.000.000 para el total de la Universidad y dentro de ello, $400.000.000 asociados al área de Autogestión de la Dirección de Educación Continua.

Infraestructura para la vinculación

Durante los últimos años se han realizado importantes inversiones en habilitación y mejoramiento de espacios para el desarrollo de las actividades de extensión y vinculación, como es el caso de: (a) la construcción de la sala de ensayo para los elencos artísticos en 2016; (b) la construcción de la oficina institucional de informaciones en el Campus San Francisco; (c) el mejoramiento del complejo deportivo de la institución, interviniendo 4.500 m2 con la construcción de nuevas canchas de distintas disciplinas para uso académico y recreativo; y (d) la edificación de un laboratorio clínico en 2015 con foco en apoyar los sistemas de salud de La Araucanía en la realización de análisis clínicos de muestras a precios accesibles a la comunidad.

En la siguiente tabla se muestra la variación de los m2 destinados a las principales actividades de desarrollo y fomento de la actividad artística y cultural de la universidad.

Tabla 169. Espacios destinados al fomento y desarrollo artístico y cultural (Cantidad de m²)

ESPACIO	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Aula Magna	734	734	734	734	734	734	734	734
Auditorio Cincuentenario CSJPII	208	208	208	208	208	208	208	208
Auditorio Edificio Biblioteca CSJPII	141	141	141	141	141	141	141	141
Academia de Artes Musicales	421	421	421	421	421	421	421	421
Auditorio Campus Menchaca Lira			98	98	98	98	98	98
Sala de Exposiciones CSF				117	117	117	117	117
Galería de Arte	157	157	157	157	157	157	157	157
Sala Ensayos Elencos					132	132	132	132
Ruka								77
Laboratorio Arqueología								41
Sendero interpretativo								370
Huerto agroecológico								3.936
TOTAL m²	1.661	1.661	1.759	1.876	2.008	2.008	2.008	6.432
* Los valores fueron actualizados el año 2018 gracias a la digitalización y actualización de los planos, obteniendo de esta manera mayor exactitud en los datos								

Fuente: *Dirección de Extensión, Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales; Dirección de Campus y Servicios Generales, Vicerrectoría de Administración y Asuntos Económicos*

En el año 2018 se ha generado un importante refuerzo a los espacios para el desarrollo de las actividades de vinculación, incrementando en 4500 m2 (240%) entre 2014 y 2018. Este esfuerzo se ha expresado especialmente en el Huerto Agroecológico, espacio en que se realizan procesos de capacitación y formación de capacidades para estudiantes y agrupaciones de agricultores y pequeños productores en la producción de hortalizas de manera sustentable, orgánica, agroecológica, con una producción limpia.

Síntesis evaluativa

Los recursos institucionales disponibles para el desarrollo de las actividades de extensión y vinculación con el medio se han incrementado, acorde a un mayor posicionamiento del área a nivel de la Universidad. Parte importante del esfuerzo económico de la Universidad proviene de los presupuestos de las propias unidades que contemplan el desarrollo de estas actividades como parte de sus objetivos académicos. Asimismo, se han incrementado los fondos institucionales para el soporte y la gestión de las actividades de vinculación institucional.

En la jornada de autoevaluación del área de vinculación con el medio[218], el ámbito de los recursos institucionales fue valorado desde la perspectiva de la eficiencia con que en todos los niveles se gestiona el desarrollo de la vinculación, alcanzando importantes resultados con recursos acotados. No obstante, se expresa la preocupación de los asistentes en torno a la dependencia de fondos de proyectos externos para funcionar, que genera el riesgo de la discontinuidad de las acciones.

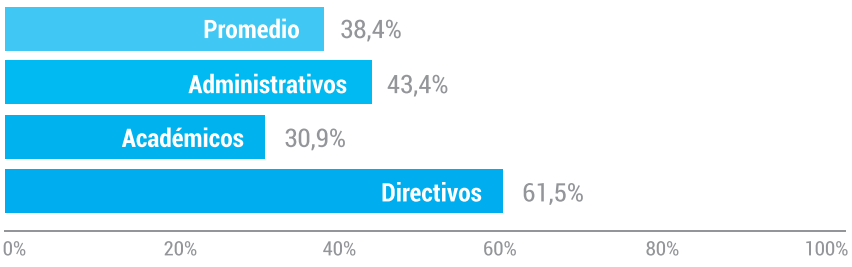
Asimismo, en las jornadas se ha valorado el incentivo al involucramiento de los estudiantes en actividades de vinculación por medio del financiamiento de proyectos y el apoyo directo a elencos artísticos, aún cuando se aprecia la necesidad de sostener e incrementar estos apoyos.

La complejidad creciente de la labor de las Facultades genera una presión importante en los soportes comunicacionales de la institución, en término de la cobertura al desarrollo de las actividades académicas, aun cuando es valorado el profesionalismo de los equipos de trabajo en la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales que desarrollan sus funciones en el área comunicacional. Ello da cuenta de la necesidad de trabajar en un modelo que permita responder a estos requerimientos emergentes en forma óptima.

En las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación[219], esta fue la dimensión con el menor nivel de valoración (promedio de 49,8%), fundamentalmente porque los funcionarios consideran que la asignación de recursos para el desarrollo de estas actividades no resulta suficiente (38,4% de aprobación frente a un 23,6% de desaprobación) o bien porque se desconoce los recursos asignados para estas actividades (38,1% en posición neutral, o no sabe o no responde), lo que se representa en la valoración de académicos (30,9%) y administrativos (43,4%).

Figura 133. Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional (Porcentajes promedios y de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")

En la institución existe una adecuada asignación de recursos para el desarrollo de actividades de vinculación con el medio.



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

218 Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)
219 Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)

RELACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE VINCULACIÓN CON LAS DEMÁS FUNCIONES INSTITUCIONALES

La Universidad Católica de Temuco ha declarado, tanto en procesos de acreditación anteriores, como en algunos apartados o capítulos del presente informe, que comprende y realiza su vinculación con el medio de manera transversal, principalmente a través de sus funciones de docencia, investigación y extensión. En este sentido, las Facultades pueden crear unidades que permitan establecer más y mejores espacios institucionales de interacción y colaboración de mutuo aprendizaje y beneficio, como ha sido establecido en las políticas de comunicaciones, extensión y vínculo de la universidad[220] y en el Reglamento de Organización de Facultades[221]. Dos políticas en particular dan impulso a estas iniciativas: "Las actividades de extensión y vínculo, deberán resguardar los valores del evangelio y asegurar la calidad y excelencia de sus contenidos. Estas deberán alinearse con las áreas prioritarias de la universidad, tener relevancia pública y generar impacto e interés en la comunidad local" y "Las unidades académicas estimularán la formación de alianzas estratégicas con organismos públicos y privados para fortalecer los procesos y transferir los resultados de la actividad académica a la sociedad."

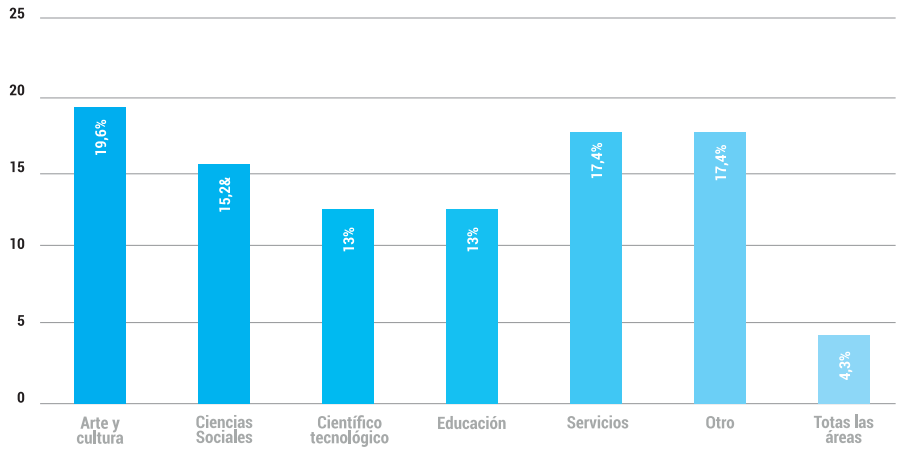
De esta manera las unidades desarrollan acciones con énfasis ya sea en docencia, extensión o investigación, según el lineamiento prioritario establecido por su misión o propósito que las rige o para lo cual fueron creadas. Su quehacer beneficia la labor académica y estratégica de la institución, razón por la cual se les ha reconocido como un nuevo componente de la estructura institucional con un rol clave en la visualización de oportunidades para las comunidades locales, la generación de espacios de debate sobre desarrollo territorial, la detección de quiebres, necesidades y problemas de la política pública, entre otras necesidades del entorno.

Durante el año 2017 se realiza un primer acercamiento de carácter exploratorio y descriptivo del funcionamiento de este nuevo componente de vinculación a través de un estudio que permitió caracterizar 46 unidades activas que dependían de alguna Facultad o dirección para establecer su grado de desarrollo[222]. Este estudio concluye que el mayor número de estas unidades se concentra en la Vicerrectoría de Extensión y RRII (20%), Facultad de Recursos Naturales (20%), Facultad de Ingeniería (11%) y Facultad de Artes y Humanidades (9%) y dentro de las unidades de vinculación de mayor antigüedad en su inicio de funcionamiento se encuentra el Programa Inglés Práctico (1969), Fundación Frontera (1980) y Programa Artístico Aula Magna (1992).

En cuanto a las áreas de conocimiento y/o áreas de intervención de las unidades de vinculación de la UC Temuco, éstas se encuentran distribuidas uniformemente, proporcionando apoyo en diversas áreas para atender el entorno. En cuanto al área de acción territorial, las unidades de vinculación generan su acción principalmente a nivel regional y nacional, contribuyendo así a los objetivos y posicionamiento de la Universidad.

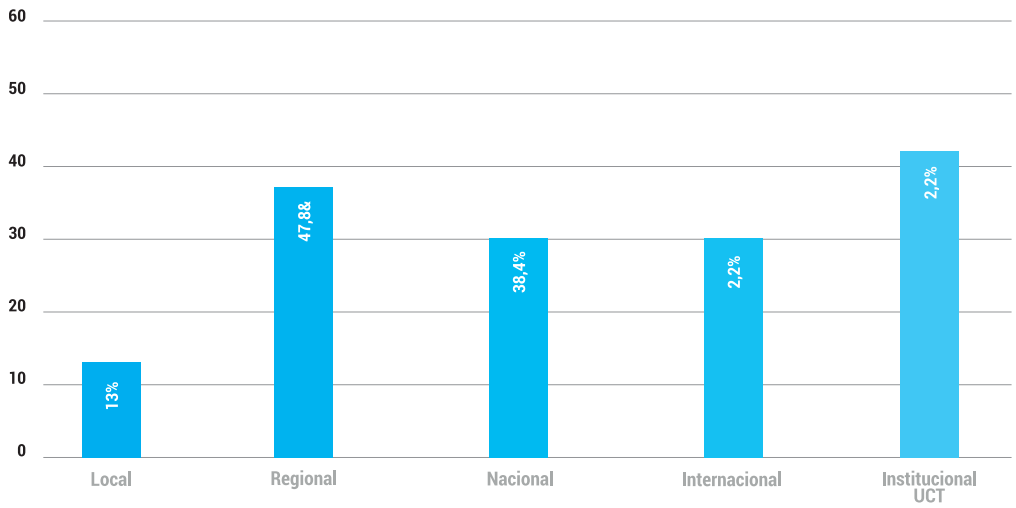
220 Decreto de Rectoría 6/2015 (Ver Anexo 104)
221 Decreto de Rectoría 85/2017 (Ver Anexo 28)
222 Estudio Caracterización unidades de vinculación de la UC Temuco (Ver Anexo 106)

Figura 134. Área de conocimiento/área de intervención de la unidad de vinculación



Fuente: *Dirección de Extensión, Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

Figura 135. Alcance de las acciones de las unidades de vinculación



Fuente: *Dirección de Extensión, Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

Se estableció una línea base con criterios para clasificar el nivel de desarrollo en que se encuentran las distintas unidades:

- La unidad se encuentra formalizada institucionalmente a partir de la normativa de la Universidad e igualmente cuenta con un reglamento que guíe y oficialice las buenas prácticas.
- La unidad presenta definida su área de acción territorial estableciendo mecanismos de bidireccionalidad que reflejen la reciprocidad entre la Universidad y el entorno.
- La unidad da cuenta de sus actividades de investigación, docencia, extensión según sean sus funciones principales, así como también posee mecanismos de sistematización de su información.
- La unidad cuenta con mecanismos sustentables de financiamiento.
- La unidad presenta un diseño organizacional que contempla misión-visión, objetivos, funciones principales, plan anual de acciones e indicadores, un equipo y división de funciones establecidas.

A partir de estos criterios, se relevan nueve unidades de vinculación con alto nivel de desarrollo que se agrupan según áreas de estudio afines o se mencionan por su característica particular. El Centro de Resolución Alternativa de Conflictos (CREA); el Centro de Evaluación y Estimulación Temprana Universitaria (CEETU); y la Fundación Frontera, son centros que poseen una estructura organizacional definida, que contempla un equipo humano apropiado y dedicado al óptimo funcionamiento. El área de acción territorial que cubren es amplia, ya que generan impacto a nivel regional y nacional, por su quehacer, poniendo al servicio de la comunidad distintas disciplinas, desde la educación, el derecho y salud. Abordan líneas de trabajo en pos de políticas públicas, desde el enfoque de prevención de necesidades educativas y apoyo a un público en situación de vulnerabilidad.

Dentro del área de investigación y producción intelectual destacan tres laboratorios, Laboratorio de Limnología y Recursos Hídricos, Laboratorio de Planificación Territorial y Laboratorio de Nutrición y Fisiología, que demuestran con evidencia las actividades realizadas, poseen prestigio y trayectoria, posicionando a la UC Temuco en sus áreas de experticia. Poseen fuentes de financiamiento externo, mediante proyectos, convenios con instituciones públicas y privadas, presentan mecanismos de sustentabilidad, además del fortalecimiento constante de sus líneas de investigación.

La Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico y la Dirección de Educación Continua, creadas desde Vicerrectorías Académica y de Extensión y Relaciones Internacionales respectivamente, que por su naturaleza forman parte la estructura permanente de la institución, se encuentran debidamente formalizadas, poseen normativas que guían y oficializan las buenas prácticas y presentan un área de acción territorial definida con mecanismos de bidireccionalidad que reflejan una clara reciprocidad entre la universidad y el entorno.

Finalmente, en el ámbito artístico cultural sobresale la Galería de Artes de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño por su trayectoria y aporte en la difusión de las artes en la región y el país.

Como se puede observar, las diversas unidades creadas al interior de la Universidad efectúan, desde alguna Facultad o Vicerrectoría, actividades de vinculación con el medio. Esto responde, por lo tanto, a un esfuerzo sistemático de construcción, transmisión y aplicación del conocimiento, orientado al servicio de mejores oportunidades de desarrollo para las personas y la región.

De este modo, y teniendo en cuenta que para las Facultades y Direcciones es relevante crear y desarrollar unidades dedicadas a establecer vínculos directos y permanentes con el entorno, en el siguiente acápite se dará cuenta de lo que la Universidad ha realizado los últimos cuatro años en materia de vinculación a través de algunas de estas unidades identificadas con mayor o mediano grado de desarrollo, precisando que la Universidad cuenta con más de 50 unidades o instancias las que, por motivos de espacio, estarán contenidas en un documento anexo[223]. Estas se clasifican de acuerdo a su relación con la docencia, la investigación o la extensión.

Unidades de vinculación en docencia

Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico

Como fue mencionado en el Capítulo del Área de Docencia de Pregrado, la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico tiene como objetivo general implementar, fortalecer e institucionalizar las estrategias de acceso y de acompañamiento académico y socioemocional de la Universidad Católica de Temuco, a través del desarrollo de programas que permitan contribuir a la inserción, trayectoria y titulación oportuna de los estudiantes provenientes de contextos socioeconómicos, educacionales y étnico-culturales diversos y de estudiantes en situación de discapacidad. A través de estos programas la Universidad se vincula y trabaja con cerca de 70 liceos en toda la Región de la Araucanía.

Los objetivos específicos a nivel de Dirección General corresponden a los objetivos generales de las cuatro unidades (2 direcciones, un centro y un área) que componen la DGIA y que se presentan a continuación:

- Implementar el modelo de acceso inclusivo de la Universidad Católica de Temuco para aportar a la equidad social y a la restitución de los derechos educativos de estudiantes talentosos con proyección académica.
- Acompañar la trayectoria académica de los estudiantes de la UC Temuco, proporcionando herramientas que les permitan desenvolverse íntegramente en la vida universitaria, a través del fortalecimiento de habilidades cognitivas y disciplinarias de base y del acompañamiento socioemocional.
- Favorecer la igualdad de oportunidades de los estudiantes en situación de discapacidad, contribuyendo a suprimir o disminuir las barreras para el acceso, la participación y el aprendizaje.

223 Unidades de vinculación UC Temuco (Ver Anexo 61)

- Dar seguimiento a la trayectoria de los estudiantes, a través de la sistematización de evidencias e implementación de protocolos para el desarrollo, gestión y análisis de datos e indicadores.

Los distintos programas para el acceso inclusivo que se han implementado en la Universidad, han permitido reforzar el ingreso de estudiantes con mérito académico, pero con un frágil capital escolar en su trayectoria formativa, pertenecientes a las diferentes comunas de la región. Cerca de un 15% de los estudiantes de primer año que han ingresado por programas de acceso inclusivo proviene de la capital regional (Temuco), mientras que un 17% proviene de las comunas inmediatamente aledañas a la misma (Lautaro, Vilcún, Padre Las Casas). Galvarino, Cunco, Carahue, Cholchol y Nueva Imperial corresponden a otras comunas que aportan entre un 4% y 5%.

Uno de los logros relevantes de la Universidad en esta área es haber alcanzado un mejor posicionamiento al interior de la Universidad del valor y aporte que constituye el acceso inclusivo y al mismo tiempo el reconocimiento externo de la Universidad en estas materias.

Formación para el servicio sociocomunitario

La Universidad ha iniciado un escalamiento del Programa de Servicio Sociocomunitario, que forma parte del currículum de formación humanista cristiana (aprendizaje y servicio). El proceso de instalación se encuentra plasmado en un sistema de gestión de Aprendizaje Servicio que cuenta con cinco fases de implementación y tres procesos transversales. Los Jefes de Carrera lideran el proceso académico necesario para desarrollar las cinco fases de implementación: (a) Configuración equipo de carrera, (b) Análisis curricular, (c) Experiencia piloto, (d) Rediseño curricular y (e) Consolidación. Cada una de estas fases posee hitos claves que se cumplen mediante acciones que dan cuenta del logro de los objetivos y que se expresan en evidencias concretas. Por su parte, la Dirección de Formación Humanista Cristiana es responsable de la conducción de los tres procesos transversales, es decir, la capacitación docente, la asesoría y seguimiento, y la evaluación de conjunto.

En el año 2017, 52 de los 54 programas que imparte la Universidad formalizaron la constitución del equipo de trabajo para la implementación del Aprendizaje Servicio en sus itinerarios formativos. Estos equipos quedaron conformados por el Jefe de Carrera y profesores de la carrera. Además, realizaron el análisis curricular y determinaron formalmente los cursos que en cada itinerario formativo incorporarían la estrategia Aprendizaje Servicio.

Al año 2017, se tenían 36 carreras con la metodología de Aprendizaje Servicio implementada en sus itinerarios curriculares, cifra equivalente al 66,7% respecto del total de la oferta formativa de pregrado de la institución correspondiente a 54 programas. Además, el mismo año se trabaja en la formación de ayudantes para Aprendizaje Servicio. El Plan de Formación de Ayudantes Aprendizaje Servicio colabora en el proceso de gestión de Aprendizaje Servicio de las carreras en concordancia con sus perfiles de egreso, busca capacitar a estudiantes líderes, destacados en cursos que hayan tenido experiencias en el área, para ser un refuerzo en las actividades de cada curso. Este programa de formación de Ayudantes de Aprendizaje Servicio consta de dos etapas: a) plan básico de habilitación y b) un plan avanzado de ayudantes.

Tabla 170. Participantes en Programa de Formación para el Servicio Sociocomunitario

INDICADOR	2015	2016	2017
N° de actores comunitarios participantes	715	1.015	3.045
N° de participantes docentes capacitados en talleres de AS	25	30	32

Fuente: *Dirección de Formación Humanista Cristiana, Vicerrectoría Académica*

Además de ello, cabe destacar que, para el mismo período comprendido entre los años 2015 y 2017, un total de 2.247 estudiantes han participado en actividades AS, en un total de 156 organizaciones o instituciones.

La comunidad universitaria, como se destacó en la Jornada de Autoevaluación del Área de Vinculación con el Medio[224], logra percibir la incorporación en los currículums de las demandas regionales asociadas a los campos profesionales y disciplinarios y valorar la

224 Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

estrategia Aprendizaje Servicio como una contribución a las experiencias formativas de los estudiantes, así como también un mecanismo para conectar tales experiencias con la realidad y las necesidades de la región. No obstante, el mayor desafío es avanzar hacia un proceso de consolidación, es decir, tener todos los cursos que estén abordando la estrategia Aprendizaje Servicio con sus Guías de Aprendizajes actualizadas y el equipo docente en la fase de divulgación de logros y desafíos. A su vez, avanzar en la medición del impacto de Aprendizaje Servicio en los aprendizajes integrales de los estudiantes y el efecto de los proyectos en la comunidad; en este campo se requiere un trabajo de ordenamiento y de formalización con los socios comunitarios, agentes de vínculo de la UC Temuco con el contexto local.

Centro de Evaluación y Estimulación Temprana Universitaria (CEETU)

El CEETU es un Centro de Atención Temprana, docente-asistencial, de tipo gratuito, el cual enfoca sus labores en cuatro áreas de trabajo:

1. Centro de atención familiar e interdisciplinaria: La atención familiar e interdisciplinaria tiene como objetivo apoyar temprana e integralmente a niños y niñas entre 0 y 6 años de edad, con alteraciones en su desarrollo, ya sean permanentes o transitorias, y a sus familias.

2. Centro de apoyo a la docencia en prácticas profesionales de carreras del área salud y educación: El área de apoyo a la docencia tiene como objetivo contribuir a la formación inicial de profesionales vinculados con el aprendizaje y desarrollo de niños y niñas.

3. Centro de asesoría técnica y capacitación de profesionales de las áreas de educación y salud en el desarrollo de competencias vinculadas a la atención temprana infantil: El área de capacitación tiene como objetivo formar a profesionales de las áreas de educación y salud en el desarrollo de competencias vinculadas con el desarrollo psicomotor y los procesos de atención temprana, ya sea de las líneas de evaluación como de intervención.

4. Centro de investigación para la generación de conocimientos: El área de investigación tiene como objetivo generar investigación a partir de los insumos del centro, pertinente a las necesidades regionales y nacionales.

A través de tales acciones, el CEETU busca propiciar la generación de espacios y experiencias de calidad que permitan no sólo un proceso de intervención integral para los niños/as y sus padres, sino también considerar las posibles proyecciones de los niños/as y sus familias en los procesos de integración e inclusión a los sistemas educativos y sociales en los cuales se encuentran insertos, propendiendo a la generación de cambios reales, significativos y perdurables.

Se presenta, además, como centro de práctica y de recursos para aprendizaje de futuros profesionales de educación y salud, en disciplinas como kinesiología, fonoaudiología, educación diferencial, psicología, médicos pediatras y médicos familiares en formación de posgrado, de la Universidad de la Frontera y de la Universidad Católica de Temuco. Realiza formación de profesionales del área de Salud y Educación, al igual que investigaciones para la generación del conocimiento, ambas a partir de la experiencia práctica del Centro.

Tabla 171. Resultados de gestión de Centro de Evaluación y Estimulación Temprana Universitaria (CEETU)

CATEGORÍA	ACTIVIDAD	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Producción intelectual e investigación	Nº de publicaciones anuales no indexadas		1	1
Actividades de extensión	Nº Congresos	1		
	Nº de Seminarios			
	Nº de Encuentros	2	1	
	Otros		1	1
Actividades de docencia	Nº Cursos (pregrado)	3	2	4
	Nº de Talleres			1
	Otros		2	2

Fuente: *Centro de Evaluación y Estimulación Temprana Universitaria (CEETU), Facultad de Educación*

El Centro de Evaluación y Estimulación Temprana Universitaria CEETU en el último período ha entregado apoyo a más de 730 niños y a sus familias y, desde su labor como centro docente asistencial, ha formado a más de 120 estudiantes de pregrado de la Universidad Católica de Temuco y la Universidad de La Frontera, más un importante número de estudiantes de posgrado de medicina familiar y pediatría de la Universidad de La Frontera.

Dirección de Educación Continua

La Dirección de Educación Continua (DEC) centra su atención en el ámbito de la capacitación y formación profesional, colocando a disposición de la comunidad cursos, diplomados y postítulos, comprometiéndose a una permanente búsqueda de la satisfacción de las expectativas de sus estudiantes, a fortalecer las competencias de su equipo de trabajo y a ser una unidad reconocida por su prestigio y rigurosidad académica y de gestión.

Dentro de sus funciones se destacan:

- Proponer en conjunto con las unidades académicas, estrategias innovadoras que potencien una oferta formativa integrada en el marco del continuo educativo.
- Establecer relaciones de vínculo, con el medio externo, asociadas a la educación continua (organismos públicos y privados).
- Autorizar y hacer seguimiento y control a programas de educación continua de la Universidad, para el aseguramiento de la calidad.
- Mantener y fortalecer un sistema de gestión de calidad.
- Mantener vigente el OTEC UC Temuco bajo estándares que exige la Ley.
- Administrar las plataformas de Mercado Público y SENCE.
- Proporcionar acompañamiento administrativo a unidades académicas en postulaciones a licitaciones, grandes compras y convenio marco.
- Evaluar y generar información de calidad para la toma de decisiones, a nivel institucional y de las distintas unidades académicas.
- Establecer vínculo con instituciones públicas y privadas, recogiendo demandas del entorno de manera directa desde su Área de Autogestión.

La Dirección de Educación Continua con 12 años de trayectoria, mantiene un sistema de gestión de calidad de OTEC bajo norma chilena 2728 desde el año 2006, lo que ha permitido establecer un estándar de excelencia en el servicio (verificable a través informes de resultados de la encuesta de satisfacción de avance y final de estudiantes de los programas) y desarrollar una mejora continua del sistema. La mantención de la condición de OTEC UC Temuco ha significado desarrollar programas utilizando recursos SENCE y llevar la administración de procesos de actualización de documentos legales, infraestructura, solicitudes de autorización de códigos SENCE, actualización de relatores, entre otros.

Por otro lado, ha incorporado también a sus funciones la administración de la plataforma de Mercado Público haciéndose cargo de los procesos de postulación, ingreso de nuevos cursos convenio marco, postulación grandes compras, además de gestionar de manera centralizada la gestión de firmas de documentos legales.

En su conjunto, durante el período comprendido entre los años 2015 y 2017, la Dirección de Educación Continua de la UC Temuco ha gestionado la ejecución de un total de 473 programas, equivalente a una matrícula de 12.226 estudiantes.

La Dirección de Educación Continua, junto con administrar cursos y programas de las facultades y direcciones velando por su calidad y pertinencia, ha desarrollado en un corto tiempo capacidades de gestión para atender las demandas que no pueden ser canalizadas por las facultades y direcciones y que se presentan como una oportunidad. Con la creación de la Unidad de Autogestión el año 2014, se focaliza en dar respuesta mediante capacitación y perfeccionamiento de manera directa a los requerimientos del entorno, lo que ha dado como resultado una mayor cobertura territorial en la implementación de sus programas. Como ejemplo, se han realizado programas académicos abarcando una cobertura territorial que va desde La Serena hasta Coyhaique.

Lo anterior, da cuenta del esfuerzo que ha realizado la Universidad a través de esta Dirección en los últimos años, con especial atención en la demanda del entorno lo que ha permitido diversificar su oferta. Reflejo de ello es la implementación de programas interculturales como alemán de distintos niveles, francés, mapudungun, portugués, inglés de distintos niveles, chino mandarín, artesanía mapuche, entre otros, y en educación a lo largo de la vida, a través de programas dirigidos a niños, jóvenes, adultos y personas mayores.

Con miras a mejorar la gestión de información se ha avanzado en la integración de sus procesos académicos

y financieros a sistemas informáticos centralizados como KELLUN (Registro académico de programas, registro académico de estudiantes, programación de cursos, ingreso de notas, certificación, creación deudas, aplicación de descuentos, entre otros).

Unidad de Internacionalización de la Dirección de Relaciones Internacionales

Sus funciones principales son:

1. Gestión de convenios, apoyando la creación de nuevas redes nacionales e internacionales entre la UC Temuco y otras instituciones, mediante la asesoría y orientación a la comunidad universitaria en la tramitación de los acuerdos y protocolos de trabajo que se traducen en convenios.

2. Visibilización, que pone en relieve el impacto de la internacionalización y de las relaciones interuniversitarias de la UC Temuco, mediante la difusión del quehacer académico y de investigación con instituciones educativas tanto en Chile como en el extranjero.

3. Postulación a proyectos internacionales para la captación de recursos.

Actualmente hay 281 convenios institucionales vigentes, 98 de alcance internacional y 183 nacionales. Entre los años 2014 y 2018 se han firmado 140 nuevos convenios, 65 internacionales y 75 nacionales (Ver Tabla 172).

Tabla 172. Convenios Nacionales e Internacionales 2014-2018

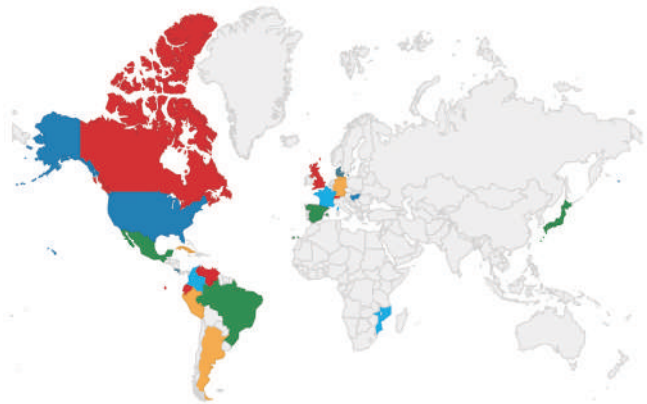
TIPO DE CONVENIO	AÑO DE FIRMA 2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL GENERAL
INTERNACIONAL	8	22	20	11	4	65
NACIONAL	5	25	12	22	11	75
Total general	13	47	32	33	15	140

Fuente: *Dirección de Relaciones Internacionales, Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

Los países con que se han establecido convenios están representados en la Figura 136 dando cuenta de la gran extensión en vinculación con países de América y Europa. En el listado aparecen destacadas las instituciones españolas con las que se tiene firmados convenios de colaboración marco o específicos.

Figura 136: Distribución geográfica de los países de las instituciones con convenio

MAPA DE CONVENIOS INTERNACIONALES



DETALLE DE CONVENIOS INTERNACIONALES

ALEMANIA
ARGENTINA
BRASIL
CANADÁ
COLOMBIA
CUBA
DINAMARCA
ESPAÑA
ESTADOS UNIDOS
INGLATERRA
JAPÓN
MÉXICO
PERÚ
VENEZUELA

Fuente: *Dirección de Relaciones Internacionales, Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

Unidad de Movilidad de la Dirección de Relaciones Internacionales

Esta unidad concentra su trabajo en asistir todo el proceso de los intercambios de estudiantes, académicos y administrativos desde y hacia la universidad, organizando su trabajo en las siguientes áreas estratégicas: (a) Rastreo y difusión de becas y fondos concursables nacionales e internacionales así como la gestión de becas; (b) Promoción, gestión y seguimiento de la movilidad; y (c) Recepción, acompañamiento y seguimiento de las actividades de movilidad de estudiantes, académicos y funcionarios visitantes de otras instituciones.

Entre el periodo 2015 al 2017 un total de 153 estudiantes de la Universidad se han movilizado a desarrollar actividades académicas a otras instituciones, nacionales e internacionales. En tanto, 122 estudiantes de otras instituciones han sido recibidos como alumnos visitantes en la UC Temuco. Estos flujos de estudiantes resultan muy valorados como instancias de complementariedad de la formación hacia un carácter más integral. Es importante destacar que la Universidad ha mantenido los esfuerzos en financiar procesos de movilidad estudiantil, aun cuando el impulso brindado por los Convenios de Desempeño Institucional a estos procesos ha disminuido por el cierre del periodo de estos proyectos.

Tabla 173: Distribución movilidad estudiantil por país período 2015-2017

PAÍSES	2015 UC TEMUCO	VISITANTES	2016 UC TEMUCO	VISITANTES	2017 UC TEMUCO	VISITANTES	TOTAL POR PAÍS
Alemania	3	2	0	3	0	0	8
Argentina	6	0	4	0	0	1	11
Bélgica	0	1	0	0	0	0	1
Brasil	7	5	7	3	0	3	25
Chile	2	3	12	0	12	2	31
Colombia	3	7	5	4	3	0	22
España	16	3	13	3	11	3	49
Estados Unidos	16	0	9	1	0	0	26
Francia	7	6	0	7	0	4	24
México	2	19	2	14	2	21	60
Perú	0	1	0	0	0	1	2
Reino Unido	4	0	3	2	4	0	13
Suiza	0	1	0	0	0	2	3

Fuente: *Dirección de Relaciones Internacionales, Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

Los procesos de movilidad estudiantil han sido reforzados con la instalación del Centro de Formación para la Movilidad, que provee a la comunidad universitaria y al público general una oferta de cursos de perfeccionamiento y capacitación relacionados con el desarrollo de habilidades comunicativas en otros idiomas, así como conocimientos y habilidades relacionados con la interculturalidad.

Tabla 174: Frecuencia actividades a la comunidad 2015-2018

N°	ACTIVIDADES	FRECUENCIA
1	Charlas embajadores	8
2	Charlas movilidad	30
3	Cursos de idiomas de inglés, portugués y chino mandarín	4
4	Examinaciones TOEFL	3

Fuente: *Dirección de Relaciones Internacionales, Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

Unidad de Egresados UC Temuco de la Dirección de Relaciones Internacionales

La Unidad de Egresados se encuentra al alero de la Dirección de Relaciones Internacionales y es la encargada de la vinculación y seguimiento de los ex estudiantes de la Universidad. Su labor consiste en estrechar lazos fraternos y de reciprocidad con los egresados en el contexto de los valores humanista cristianos que caracterizan a la UC Temuco. Del mismo modo, esta unidad promueve la integración del egresado con la comunidad universitaria para fomentar un sentido de pertenencia arraigado en la identidad UC Temuco.

Las tareas principales se han centrado en:

- Seguimiento de las trayectorias laborales por medio de una encuesta anual.
- Preparación de informes que tributen a los procesos de acreditación de las carreras.
- Vinculación por medio de la asistencia a los encuentros de egresados por carrera y entrega de obsequios institucionales.
- Asistencia a las ceremonias de titulación por Facultad.
- Charlas de vinculación con los egresados sobre temáticas atingentes a las diferentes carreras.
- Diseño e implementación de cursos por Educación Continua abiertos a los egresados y al público general.
- Difusión de ofertas laborales por medio de correos masivos y redes sociales.

Durante el 2017 se realizó un proceso de revisión y ajuste de la encuesta de egresados aplicada anualmente, con el propósito que pudiera integrar en esta oportunidad consultas asociadas a la evaluación de la implementación del modelo educativo institucional. Asimismo, consideró preguntas sobre aspectos socio demográficos, el primer y último empleo, entre otras. Dicha encuesta se aplica anualmente a cohortes durante su primer y tercer año después del egreso. Los datos permiten tener una visión sobre la empleabilidad de los ex estudiantes, recibir retroalimentación respecto a si los itinerarios formativos cumplieron las expectativas para el mundo laboral y sobre las necesidades formativas de educación continua que requiere este grupo.

Tabla 175: Encuesta de caracterización Egresados

ENCUESTAS ENVIADAS	ENCUESTAS CONTESTADAS	ENCUESTAS VÁLIDAS
11103	924	906

Fuente: *Dirección de Relaciones Internacionales, Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

Del mismo modo, en conjunto con la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, se trabaja en el diseño, análisis y entrega de información para los procesos de autoevaluación de las carreras con foco en su acreditación ante las agencias o la propia CNA.

A continuación, se presentan algunos datos recabados en el marco del proceso de consulta a los egresados y que permiten conocer el nivel de satisfacción de los egresados con la Universidad.

Tablas 176, 177, 178, 179 y 180. Resultados encuesta de caracterización egresados 2017

PARTICIPACIÓN POR FACULTAD	HOMBRE	MUJER	TOTAL
Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño	12	22	34
Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Administrativas	57	73	130
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades	51	93	144
Facultad de Educación	51	221	272
Facultad de Ingeniería	53	16	69
Facultad de Recursos Naturales	57	67	124
Facultad Técnica	29	57	86
Facultad de Ciencias de la Salud	6	41	47
Total	316	590	906

¿HA TRABAJADO DESDE SU TITULACIÓN?	SÍ	NO
UC Temuco	85%	15%
Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño	85%	15%
Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Administrativas	76%	24%
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades	90%	10%
Facultad de Educación	96%	4%
Facultad de Ingeniería	86%	14%
Facultad de Recursos Naturales	87%	13%
Facultad Técnica	64%	36%
Facultad de Ciencias de la Salud	70%	30%

EN ESTE EMPLEO, ¿FUE CONTRATADO ESPECÍFICAMENTE PARA LO QUE ESTUDIÓ?	SÍ	NO
UC Temuco	83%	17%
Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño	70%	30%
Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Administrativas	75%	25%
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades	77%	23%
Facultad de Educación	97%	3%
Facultad de Ingeniería	71%	29%
Facultad de Recursos Naturales	82%	18%
Facultad Técnica	63%	38%
Facultad de Ciencias de la Salud	100%	-

DESDE TU FECHA DE TITULACIÓN, ¿CUÁNTO DEMORÓ EN ENCONTRAR TRABAJO?	DE 0 A 3 MESES	DE 3 A 6 MESES	DE 6 MESES A UN AÑO	MÁS DE UN AÑO
UC Temuco	69%	17%	9%	6%
Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño	53%	24%	12%	12%
Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Administrativas	50%	25%	19%	6%
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades	51%	29%	13%	7%
Facultad de Educación	87%	7%	4%	3%
Facultad de Ingeniería	77%	10%	3%	10%
Facultad de Recursos Naturales	55%	18%	14%	12%
Facultad Técnica	84%	9%	3%	3%
Facultad de Ciencias de la Salud	54%	33%	13%	-

HABER SIDO FORMADO EN LA UC TEMUCO HA FACILITADO MI INSERCIÓN LABORAL				
MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
7%	11%	20%	37%	25%

Fuente: *Dirección de Relaciones Internacionales, Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales y Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, Dirección General de Gestión Institucional*

Como se puede apreciar, en términos de la satisfacción general, un 62% de los egresados consultados declara que la formación en la Universidad le ha facilitado su inserción laboral, frente a un 20% de indecisión y 11% de desacuerdo. Finalmente, el 90% de quienes contestaron la encuesta declara sentirse satisfecho con la formación recibida en la universidad.

Por su parte, en el marco de los procesos de autoevaluación institucional entre los años 2013 y 2017 se han realizado consultas a 679 egresados y 278 empleadores.

Tabla 181. Participación egresados y empleadores en consultas de autoevaluación

AÑO	PARTICIPACIÓN EGRESADOS	PARTICIPACIÓN EMPLEADORES
2013	34	6
2014	188	80
2015	4	4
2016	133	68
2017	203	90
2018	117	30
Total general	679	278

Fuente: *Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, Dirección General de Gestión Institucional*

El trabajo del área de egresados ha supuesto un foco principal en obtener información confiable sobre los egresados UC Temuco para distintos procesos estratégicos de la institución, pero requiere avanzar a una plataforma de vinculación más sustancial, en coordinación con las Facultades y con una importante conexión con el refuerzo en el sello de la institución.

Centro de Fortalecimiento Integral de Capacidades Locales - CEFIC

Esta unidad surge de la implementación del Programa de Mejoramiento Institucional PMI UCT1302 denominado Modelo de Vinculación de Carácter Sistémico-Territorial-Asociativo para el Fortalecimiento de Capacidades Locales en La Araucanía implementado el año 2013 por la UC Temuco en alianza con el Ministerio de Educación. Esta unidad depende de la Vicerrectoría Académica de la UC Temuco. La creación del Centro ha respondido a la necesidad de cautelar los principios de asociatividad, vinculación y pertinencia en el desarrollo de las labores de docencia y aprendizaje permanente hacia el contexto externo de la Universidad.

Mediante sus acciones, el CEFIC impulsa la construcción de una vinculación virtuosa y recíproca entre la Universidad y su entorno, que permite, por una parte, potenciar el desarrollo de las comunidades, pero también, retroalimentar a los programas y unidades universitarias, contribuyendo a la construcción del Sello Regional propio de la UC Temuco.

Los objetivos de esta unidad son:

- Permitir la articulación interna de la Universidad en los ámbitos de la investigación, docencia y extensión; y la articulación externa en la generación de alianzas e instancias de participación e intercambio entre actores locales, públicos y privados.

- Generar un vínculo sistemático y participativo con las comunas focalizadas, por medio de la generación de alianzas e instancias de intercambio y participación de los actores sociales más representativos de las comunas. Asimismo, propone alternativas de solución a las problemáticas identificadas en cada territorio por medio de la formación de capacidades dirigidas a la comunidad.

- Desarrollar procesos de evaluación y certificación de competencias laborales según lo establecido en la Ley 20.267 que crea el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales y perfecciona el Estatuto de Capacitación y Empleo.

Dentro de sus funciones se destacan:

- Permitir y promover la articulación interna con la Universidad en los ámbitos de investigación, docencia y extensión, a fin de generar instancias de cooperación en lo respectivo a las acciones orientadas hacia y desde los territorios.

- Desarrollar la articulación externa para la generación de alianzas e instancias de participación e intercambio entre actores locales, públicos, privados y de la sociedad civil, de modo de generar respuestas conjuntas a problemáticas de y con las comunas focalizadas.

- Integrar nuevos conocimientos y metodologías para la enseñanza-aprendizaje, detectados a través del intercambio de experiencias con el entorno local, a la formación técnica, al pregrado y posgrado, que permitan preparar profesionales comprometidos con el desarrollo local, otorgando un sello regional al curriculum formativo.

- Implementar un sistema de aprendizaje permanente, que articule educación formal, no formal e informal, orientado al desarrollo de competencias y capacidades locales, institucionales y comunitarias en las comunas focalizadas.

En términos del fortalecimiento de las capacidades institucionales y del tejido social, el Centro ha desarrollado una serie de programas formativos (cursos y diplomados) acorde a los requerimientos específicos de las comunas en convenio, los cuales se resumen en un total de 34 cursos ejecutados y 902 participantes entre los años 2015 y 2017, respondiendo así al cumplimiento de los hitos comprometidos con el Ministerio de Educación en esta materia. Además, durante el año 2017 se inicia el trabajo de creación de cursos en modalidad e-learning, lo que está en proceso de implementación en las comunas focalizadas por el Centro.

Adicionalmente, mediante resolución exenta n°6 del 18 de enero de 2017, la UC Temuco, a través del CEFIC, se acredita como Centro de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales en 23 perfiles ocupacionales en los sectores de Administración Publica, subsector municipal, transformándose en oferente único nacional; Construcción, subsector Edificación e Instalaciones Eléctricas, de Gasfitería y Climatización; y Educación, subsector Educación Preescolar y Escolar. Esta acreditación transforma a la UC Temuco en la única institución de educación superior de la región en contar con dicha acreditación.

Tabla 182. Perfiles ocupacionales acreditados por CEFIC

N°	SECTOR PRODUCTIVO	SUBSECTOR	PERFIL OCUPACIONAL
1	Administración pública	Municipal	Encargado (a) de aseo y ornato
2	Administración pública	Municipal	Encargado (a) de cajero (a) municipal
3	Administración pública	Municipal	Encargado (a) de deporte
4	Administración pública	Municipal	Encargado (a) de seguridad ciudadana
5	Administración pública	Municipal	Encargado (a) de oficina de partes e informaciones
6	Administración pública	Municipal	Inspector (a) de rentas y patentes municipal
7	Administración pública	Municipal	Inspector (a) de tránsito
8	Educación	Educación preescolar y escolar	Asistente de aula
9	Educación	Educación preescolar y escolar	Encargado del CRA
10	Educación	Educación preescolar y escolar	Inspector de internado
11	Educación	Educación preescolar y escolar	Inspector institución educacional
12	Educación	Educación preescolar y escolar	Secretario/a educacional
13	Construcción	Edificación	Ceramista de obra de la construcción
14	Construcción	Edificación	Enfierrador
15	Construcción	Edificación	Gasfiter
16	Construcción	Edificación	Hojalatero
17	Construcción	Edificación	Operador de montacarga
18	Construcción	Edificación	Pañolero
19	Construcción	Edificación	Pintor
20	Construcción	Edificación	Trazador
21	Construcción	Edificación	Vibradorista
22	Construcción	Edificación	Yesero
23	Construcción	Instalaciones eléctricas, de gasfitería y climatización	Instalador eléctrico clase d

Fuente: *Centro de Fortalecimiento Integral de Capacidades Locales, Vicerrectoría Académica*

En términos del fortalecimiento del Sello Regional de la UC Temuco, ha impulsado la creación e implementación del Certificado Académico, el cual busca complementar la formación académico-profesional de los estudiantes, desde una perspectiva integral. Esta unidad es la responsable del certificado denominado *Desarrollo local, Territorialidad e Interculturalidad*, el cual pretende fortalecer una mirada integral y sistémica del desarrollo de las personas, comunidades y territorios, donde el respeto y valoración de la diversidad es el punto de encuentro de todas las actividades formativas que se ejecuten, pudiendo el estudiante convertirse posteriormente en un actor relevante para el desarrollo y bienestar de la región y del sur de Chile en su futuro desempeño profesional. Este certificado agrupa los siguientes cursos:

Tabla 183. Cursos asociados al Certificado Académico en Desarrollo Local, Territorialidad e Interculturalidad

DDO1075	Rol profesional y desarrollo de capacidades locales	3 créditos
DDO1003	¿Es posible el desarrollo en La Araucanía?	3 créditos
DDO1059	Desarrollo territorial con identidad mapuche	3 créditos
DDO1054	Patrimonio cultural en La Araucanía. Un aporte a la identidad regional	3 créditos
DDO1068	Rutas ancestrales desde la diversidad	3 créditos
DDO1015	Sociedad y medioambiente	3 créditos
DDO1040	Filosofía intercultural: Ciudadanía y reconocimiento	3 créditos
DDO1069	Infancia y culturas: Inclusión desde la diversidad	3 créditos
DDO1073	Políticas de equidad de género. Experiencia en la integración europea y visión en América latina	3 créditos
IET1418	El fenómeno religioso en La Araucanía	3 créditos
IET1414	Desarrollo Integral: Desde la persona al profesional	3 créditos

Fuente: *Centro de Fortalecimiento Integral de Capacidades Locales, Vicerrectoría Académica*

Actualmente, la unidad se encuentra en etapa de expansión a otras comunas de la región con miras al desarrollo de nuevas estrategias que favorezcan el desarrollo a nivel local.

Academia de Artes Musicales

La Academia de Artes Musicales (AAM) es un centro de formación que proporciona una educación especializada en la interpretación musical, mediante cursos certificados anuales conducentes al Diplomado de Interpretación Musical, respaldados por el Sistema de Gestión de Calidad de Educación Continua de la Universidad Católica de Temuco, bajo la norma chilena NCh2728:2015.

Su equipo docente está conformado por destacados músicos que forman a niños y jóvenes de la región en el ámbito de la interpretación musical, con clases personalizadas en las disciplinas de violín, viola, violonchelo, contrabajo, flauta traversa, piano, canto, percusión, clarinete, saxofón, trombón, trompeta, guitarra clásica, guitarra eléctrica, incluyendo las asignaturas teóricas de Armonía, Contrapunto, Teoría, Apreciación Musical y Música de Cámara.

Tabla 184. Antecedentes de la actividad formativa de la Academia de Artes Musicales 2015-2017

	2015	2016	2017
N° ALUMNOS	70	120	81
N° DE PROFESORES	11	13	14
N° DE DISCIPLINAS INSTRUMENTALES	11	13	14
N° DE CURSOS CON MENCIÓN INSTRUMENTAL	13	16	20
N° DE PROFESORES VISITANTES	3	4	4
N° ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN	19	18	23

Fuente: *Academia de Artes Musicales, Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

La Academia se funda sobre el precepto de "música para la región", constituyéndose como un referente académico musical que difunde la creación e interpretación de jóvenes que se forman en nuestra Universidad, compartiendo su arte con la comunidad. Para esto desarrolla un programa de extensión musical que contempla clases magistrales, clínicas, charlas, encuentros, conciertos realizados por alumnos, profesores o agrupaciones y actividades de responsabilidad social, de abril a diciembre, extendiéndose a enero con la Escuela de Verano que realiza actividades formativas y de recreación.

Por otro lado, entre los años 2015 y 2017 se han matriculado 255 niños y jóvenes de la región que han estudiado un instrumento musical a través de cursos certificados por la Dirección de Educación Continua. Ha crecido la dotación de profesores, todos licenciados en interpretación musical quienes, además de impartir sus clases, se han mantenido activos realizando diferentes conciertos. Ha recibido como visita un número importante de connotados músicos extranjeros quienes aportan su talento en actividades formativas, charlas, encuentros y conciertos como también la transferencia de conocimiento y experiencia de mundo.

Tabla 185. Artistas y músicos internacionales invitados por la academia de artes musicales

MÚSICO	PAÍS	INSTRUMENTO	CLASE MAGISTRAL/CHARLA	AÑO
Karicatura (6 músicos)	EEUU	Jazz	SI	2017
Ensamble de Saxofones Aquitania (33 músicos)	Francia	Ensamble Saxofones		2017
Nicolás Silva	Alemania/Chile	Guitarra Clásica	SI	2017
Claudio Espejo	EEUU/Chile	Piano	SI	2017
Marco Cuevas	EEUU/Chile	Piano	SI	2017
Magela Oquendo	Cuba	Guitarra Clásica		2017
Danilo Cabaluz	Austria/Chile	Cuarteto Guitarra		2016
Rubén Beto Urzúa	EEUU/Chile	Bajo eléctrico	SI	2016
Katrin Klingeberg	Alemania	Cuarteto Guitarra		2016
Sebastián Montes	Alemania/Chile	Cuarteto Guitarra		2016
Lorena Venegas	Argentina/Chile	Canto Lírico		2015
Luis Lugo	Cuba/Argentina	Piano	SI	2015
Gustavo Gianini	Argentina	Bajo Eléctrico	SI	2015

Fuente: *Academia de Artes Musicales, Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

Se puede reconocer un mayor crecimiento y desarrollo de esta unidad en los últimos años, como también un mejor posicionamiento en los estudiantes, como lo demuestra el estudio GfK Adimark 2017 en que la Academia se posiciona dentro de los tres programas de extensión más conocidos por los estudiantes.

Programa Vinculación a la Sociedad (VAS)

Vinculación a la Sociedad es un programa de extensión académica desarrollado por las Direcciones General de Docencia, Dirección de Extensión y Facultad de Educación, con el propósito de implementar acciones formativas junto a organizaciones comunitarias, por medio de Parroquias de Temuco, para aportar al desarrollo individual y social de las personas, fortaleciendo con ello el sello institucional y competencias disciplinarias en los académicos, profesionales y egresados de la Universidad.

En respuesta a los objetivos institucionales y a las principales necesidades del entorno, se definen algunas líneas que permiten vincular cada taller con sus objetivos y enmarcar sus contenidos en salud familiar, expresiones artísticas, convivencia multicultural, entre otras.

En los últimos años, el Programa Vinculación a la Sociedad ha avanzado de manera integral con un

trabajo local más asociativo, proactivo y participativo. El año 2014 se desarrolló un modelo metodológico de funcionamiento que tiene como eje central el trabajo participativo e inclusivo, cimentado desde tres concepciones matrices: sentido de pertenencia, territorialidad y participación local. Dicho modelo está formado por componentes internos y externos, entre los cuales se destaca la conformación de equipos territoriales participativos que han permitido fortalecer el trabajo del programa en el territorio a través de los líderes de organizaciones comunitarias funcionales y territoriales. El programa VAS contempla la realización de charlas motivacionales dirigidas a los voluntarios que participan en el programa (estudiantes, académicos, profesionales y egresados), realizando una por año (tres realizadas) y la articulación con otras unidades como, por ejemplo, el Voluntariado Institucional.

En cuanto a la oferta de talleres, se ha avanzado en propuestas de mayor calidad, concentrando una mayor cantidad de temáticas y aumentando el número de horas en la duración de alguna de ellas, manteniendo el promedio de participantes, pero aumentando la cobertura en el territorio. En total se han realizado 21 talleres, los cuales se han efectuado en los Barrios de Pedro de Valdivia, Fundo el Carmen, Pueblo Nuevo y las Quilas de la ciudad de Temuco, entre los años 2015 y 2017.

En relación a recursos, el año 2016 se adjudicó un proyecto FONDART en la línea formación, titulado "Comunicación y emoción: potenciando las relaciones interpersonales a través del juego teatral". Gracias a este proyecto, el Programa desarrolló talleres de 30 horas cronológicas c/u, entre abril y noviembre del 2017 en los sectores Fundo El Carmen, Pedro de Valdivia y Pueblo Nuevo. El monto adjudicado fue de $3.691.590.

Como desafíos se plantea fortalecer aún más el trabajo con las organizaciones comunitarias para mejorar la participación de los habitantes en las actividades que el programa realiza, a través de diversas estrategias y acciones; incrementar el número de sectores vinculados al Programa y a su vez la oferta de actividades, generando redes de apoyo para fortalecer el trabajo y la presencia en el barrio.

Unidades de vinculación en investigación

Laboratorio de Limnología y Recursos Hídricos

La investigación limnológica, ecotoxicológica y de monitoreo ambiental se inserta como una línea prioritaria en la Facultad de Recursos Naturales, dada la importancia de los recursos hídricos continentales de la región y del país.

El Laboratorio desarrolla proyectos específicos para generar conocimientos relacionados con el diagnóstico y evaluación de impacto ambiental y sus respectivas propuestas de restauración para sistemas límnicos con especial referencia a ecosistemas acuáticos continentales (lagos, ríos, humedales), en temáticas acuícolas, hidroeléctricos y sanitarios. Se abordan aspectos taxonómicos (biodiversidad), normas secundarias de calidad de aguas (propuestas de normas), evaluación de riesgo, capacidades de carga, toxicología y bioensayos.

La experiencia del equipo humano que trabaja en el Laboratorio se traduce en numerosos estudios científicos y asesorías técnicas realizadas a organismos públicos tales como Ministerio del Medio Ambiente, Dirección General de Aguas, Subsecretaria de Pesca, con financiamiento FNDR (Fondo Nacional de Desarrollo Regional), GORES (Gobiernos Regionales) y Corporaciones de Desarrollo Regionales. Se han realizado asesorías a organismos privados tales como Ingendesa, Aguas Araucanía S.A. Bosques Cautín, SalmonChile A.G., ATM Ingenieros y empresas salmoneras en las que se destacan Salmones Multiexport S.A., Landcatch Chile S.A, Marine Farms, entre otras.

Dentro de los campos de investigación la preocupación prioritaria es generar conocimiento relativo a la función de los ecosistemas acuáticos, tanto lacustres como fluviales del centro sur de Chile así como la respuesta de éstos frente a los impactos naturales y/o antrópicos a que están sometidos, derivados de los numerosos proyectos de inversión y/o productivos, se destacan estudios de: Biodiversidad acuática, Limnología avanzada, Limnología física, ecotoxicología y estudios de calidad de aguas, a través de métodos físico-químico y biológico (uso de bioindicadores).

Tabla 186. Productividad laboratorio de Limnología, período 2015-2017

TIPO ACTIVIDAD	2015	2016	2017
Proyectos adjudicados	3	1	
Asesorías iniciadas	3	1	2
Dirección de Tesis		2	4
Actividades de difusión			2

Fuente: *Laboratorios de Limnología, Facultad de Recursos Naturales*

El principal avance del laboratorio se enmarca en el desarrollo del Proyecto FONDEF ID15I10600 bases para el desarrollo de un modelo tecnológico para la detección y monitoreo de Didymosphenia geminata (Didymo) en sistemas acuáticos del centro-sur de Chile mediante herramientas de teledetección, lo que permitió la modernización del laboratorio durante los años 2015-2017, específicamente en el avance científico de uso de nuevas herramientas tecnológicas y en la adquisición de equipamiento de primer nivel para estudios del área limnológica.

Laboratorio de Planificación Territorial

El Laboratorio de Planificación Territorial (LPT) de la Universidad Católica de Temuco es una unidad interdisciplinaria que desarrolla docencia, investigación y extensión en el área de la planificación territorial, que a su vez es una etapa del ordenamiento territorial que tiene por objeto establecer zonificaciones y lineamientos respecto al uso del espacio por medio de criterios socio-ecológicos que surgen de la interacción de diversas disciplinas (geografía, urbanismo, economía, ecología, geomática). Tiene como propósito aportar a la sustentabilidad ambiental y la equidad espacial promoviendo una relación armónica entre la sociedad y la naturaleza, para lo cual se elaboran estudios que permitan comprender las transformaciones espacio-temporales que ocurren en diferentes escalas y trayectorias, haciendo énfasis en los centros poblados, sistemas productivos, riesgos naturales, paisaje y servicios ecosistémicos. En sus 19 años de existencia ha desarrollado diversos proyectos y numerosas publicaciones científicas que abarcan las regiones de La Araucanía, Los Ríos y Los Lagos y, en los últimos años, estudios a escala nacional, constituyéndose en un referente en la temática.

Tabla187. Productividad Laboratorio de Planificación Territorial años 2015 - 2017

TIPO ACTIVIDAD	2015	2016	2017
Proyectos adjudicados de investigación científica y tecnológica	2	1	
Proyectos adjudicados de desarrollo y asistencia técnica	1	2	2
Otros proyectos			1
Actividades de extensión	6	1	10

Fuentes: *Laboratorio de Planificación Territorial, Facultad de Recursos Naturales*

Como desafío se ha planteado acoger las oportunidades de entorno considerando, por una parte, las demandas de la sociedad en su conjunto y el crecimiento de la conciencia nacional y local asociada a los desafíos del desarrollo sostenible y, por otra, el país como signatario de los acuerdos internacionales para el desarrollo sostenible y el Convenio sobre la diversidad biológica (CBD) que tiene compromisos en temáticas de conservación de su capital natural y cultural, como también la reducción de la desertificación, la recuperación del bosque nativo, el aseguramiento del acceso al agua, el fin de la pobreza, el bienestar humano, entre otros.

Este laboratorio espera avanzar hacia la consolidación de la planta académica que hoy se encuentra en

formación (tres académicos en estudios de doctorado) para potenciar la acreditación de los programas de posgrado.

Unidad de Nutrición y Fisiología de Peces

Grupo de investigación perteneciente a la Facultad de Recursos Naturales, cuyo objetivo es atender las necesidades de docencia de pre y posgrado, de investigación científica con fondos públicos y privados, y asistencias técnicas a empresas privadas, en nutrición de organismos acuáticos, particularmente peces. Integra la planta piloto de alimentos para peces, el laboratorio de análisis químico y una unidad de tanques experimentales para pruebas de alimentación en peces.

Para ello, el grupo cuenta con un equipo de técnicos y asistentes de investigación, estudiantes de pre y posgrado, y científicos especializados en diferentes disciplinas de la nutrición de peces, que desarrollan vínculos de colaboración con otras instituciones, nacionales e internacionales, tanto con el sector académico como con el sector privado. Además mantiene lazos permanentes con varias Instituciones nacionales e internacionales, entre ellas, Universidad de Almería, Departamento de Producción Animal, España; University of Stirling, Institute of Aquaculture, Scotland, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria e Instituto Canario de Ciencias marinas, Grupo de Investigación en Acuicultura GIA, España; Tokyo University of Marine Science and Technology, Department of Marine Biosciences Faculty of Marine Science, Japan; Universidad de Chile, a través de la Unidad de Genética y Genómica Animal de la Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias y el Laboratorio de Acuicultura del Departamento de Producción Animal en la Facultad de Agronomía.

Tabla 188. Productividad Unidad de Nutrición y Fisiología de Peces 2015-2017

TIPO ACTIVIDAD	2015	2016	2017
CONGRESOS Y SEMINARIOS			
Ponencias	3	5	4
Invitaciones	2	1	3
Eventos Organizados			1
TRAYECTORIA			
Patentes		1	
Proyectos I&D*	4	1	1
Contratos Privados**	2	1	
PUBLICACIONES			
Publicaciones ISI	3	4	2
Sin Comité Editorial	1		1

* continuidad periodo 2015-2017(3) / 2015-2018(1) / 2017-2023(1) ** continuidad periodo 2015-2016(2)

Fuente: Unidad de Nutrición y Fisiología de Peces, Facultad de Recursos Naturales

Durante estos años el laboratorio ha interactuado con investigadores de universidades chilenas y extranjeras, ha organizado un evento internacional y participado en varios congresos, simposium y eventos científicos nacionales e internacionales. Uno de los hitos más relevantes del laboratorio de Nutrición y Fisiología de Peces ha sido la inauguración de la planta piloto de alimentos para peces el 25 de abril de 2018, lo cual abre una oportunidad de mayor y mejor vinculación con el sector de los alimentos para animales, especialmente peces.

En base a los antecedentes presentados, el principal desafío del Laboratorio de Nutrición y Fisiología de Peces, se orienta a mantener y fortalecer la vinculación con el sector productivo, ofreciendo servicios de investigación de alta complejidad, mejorando, a su vez, el impacto de las publicaciones científicas. De este modo, el laboratorio tiene como finalidad fortalecer su posición como referente en estudios nutricionales de peces, con el fin de ser reconocido, no sólo en la zona macro sur, sino en el resto del país, como un

laboratorio especialista en el liderazgo de proyectos de alta complejidad como Anillos, FONDAP (Fondo de Financiamiento de Centros de Investigación en Áreas Prioritarias) u otros Consorcios financiados por CORFO o CONICYT. Y también como polo de atracción para los nuevos investigadores con ganas de participar en investigaciones relevantes y significativas.

Centro de Estudios Socioculturales (CES)

El Centro de Estudios Socioculturales es una unidad académica perteneciente a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades, enfocada al cultivo y desarrollo del conocimiento y la praxis disciplinaria e interdisciplinaria de los componentes socio-culturales que constituyen la realidad regional. Para ello, el Centro de Estudios Socioculturales establece vínculos profesionales e institucionales con diversos actores sociales y culturales, individuales y colectivos, de derecho público y privado, chilenos y mapuche, con los cuales aborda temáticas tales como la situación de calle, el peritaje antropológico, el patrimonio cultural, la educación y la salud intercultural, la medicina, el medio ambiente y el desarrollo. Asimismo, implementa espacios y acciones de divulgación y debate sobre las problemáticas sociales, interétnicas e interculturales de La Araucanía e incursiona en el desarrollo de proyectos aplicados en ámbitos socio-culturales.

Tabla 189. Productividad Centro de Estudios Socioculturales período 2015-2017

TIPO ACTIVIDAD	2015	2016	2017
Proyectos de investigación como responsable	3		1
Proyectos de investigación como asociado	1		1
Autoría/ co-autoría de publicación		2	
Docencia Educación Continua	4	1	
Organización de actividades de extensión y vínculo	6	2	4
Ponencias en eventos académicos	5	3	5

Fuente: *Centro de Estudios Socioculturales, Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades*

El Centro de Estudios Socioculturales colabora con posicionar a la UC Temuco en la trama de relaciones que caracterizan a la región respecto de cuestiones relevantes a nivel nacional e internacional, poniendo el conocimiento científico social en el centro del entendimiento y la búsqueda de soluciones.

Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica (DIRITT)

La Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica es una unidad dependiente de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, encargada de fortalecer y potenciar la investigación aplicada, la protección intelectual, la transferencia efectiva de resultados y la generación de emprendimientos de base tecnológica al interior de la UC Temuco. Su objetivo principal es hacer operativo el proceso de innovación definido institucionalmente y que aborda integralmente desde la etapa de prospección, formulación y ejecución de proyectos de I+D+i, continuando con el seguimiento y valorización de resultados de investigación hasta hacer las gestiones pertinentes para la protección y transferencia de este conocimiento hacia el sector público y privado de La Araucanía y el país. En paralelo, apoya la incubación y aceleración de emprendimiento de base tecnológica; aspecto que ha permitido la formación de diferentes empresas de nuestros estudiantes a partir del año 2015.

Algunas de sus principales funciones son difundir, acompañar y asesorar el proceso de propuestas de licitaciones públicas en sus aspectos administrativos y financieros; apoyar y monitorear la ejecución de proyectos de investigación y asistencias técnicas en los aspectos administrativos y financieros; identificar y apoyar la formulación de proyectos de I+D+i desde una orientación de las necesidades del entorno público y privado; apoyar en la evaluación económica y social, como realizar planes y modelos de negocios para proyectos en ejecución; gestionar y transferir los activos de propiedad intelectual e industrial desarrollados por académicos y estudiantes de la UC Temuco; potenciar la relación e impacto de la UC Temuco con su entorno público y empresarial facilitando la identificación de brechas de competitividad como la transferencia del conocimiento.

Tabla 190. Adjudicación de proyectos y asistencias técnicas

TIPO DE PROYECTO	2015	2016	2017
FONDEF VIU ETAPA 1	5	2	2
FONDEF VIU ETAPA 2	2	2	1
VINCULACIÓN CIENCIA EMPRESA	1	3	1
CORFO	2	2	2
FIA	5	6	6
INVESTIGACIÓN SECTORIAL O PRIVADA	6	10	7
ASISTENCIAS TECNICAS	10	15	11
TOTAL	31	40	30

Fuente: *Dirección de Investigación, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*

Tabla 191. Transferencia de tecnologías y propiedad intelectual

ESTADO DE SOLICITUD	2014	2015	2016	2017
PRESENTADA	1	2	2	3
CONCEDIDA	0	2	2	2

2014-2017: 3 licencias por transferencia de patentes con un royalty promedio de 5% (año 2017)
2014-2017: 8 patentes presentadas y 6 patentes concedidas.
Fuente: *Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado*

En el contexto del piloto del sistema de medición y seguimiento de impacto de las actividades de extensión y vínculo de la Universidad Católica de Temuco, la Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica, por la naturaleza de su función, tiene una trayectoria de aprendizajes en el área de investigación aplicada, que le ha permitido participar en instancias de formulación de políticas institucionales orientadas a la regulación en esta área. Aquello supone la aplicación de procesos de aprendizajes adquiridos en su corta trayectoria como unidad oficial. Tal como está diseñada la Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica y las funciones que desempeña, esta unidad posee registro de cada una de las capacidades y actividades que va desarrollando, permitiendo hacer evaluaciones objetivas y tomar decisiones lo más cercanas a la realidad de su desenvolvimiento.

Unidades de vinculación en extensión

Centro de Resolución Alternativa de Conflictos (CREA)

El Centro de Resolución Alternativa de Conflictos, de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Temuco, es una institución de larga trayectoria en el ámbito de la resolución de conflictos.

Tiene como misión la promoción de los métodos alternativos de resolución de conflictos, contribuyendo de esta forma a la desjudicialización de los distintos tipos de conflictos que se originan entre los seres humanos. Lo anterior se realiza a través de Centros de Mediación (entidad a través de la cual se presta servicios a la comunidad, contribuyendo al empoderamiento de

las personas que participan en estos procedimientos); Docencia (procesos de reconstrucción y construcción de conocimiento – referidos al saber, al saber hacer y al ser – con la participación en planes de pregrado, continuo educativo y postgrado); Investigación (servicio universitario conducente a la producción de conocimientos reconocidos por la comunidad científica y pertinente a la docencia que se imparte) y Extensión (función relacionada con la difusión cultural y con la diseminación y la aplicación del conocimiento a través de charlas a la comunidad, seminarios, congresos y el fortalecimiento de redes regionales, nacionales e internacionales).

Tabla 192. Resultados de gestión del Centro de Resolución Alternativa de Conflictos período 2015-2018

CENTRO CREA	COMUNAS	N° CAUSAS ATENDIDAS	PROMEDIO USUARIOS BENEFICIADOS
Curacautín	Curacautín y Lonquimay	849	1.260
Lautaro	Lautaro, Perquenco y Galvarino	2.527	3.672
Victoria	Victoria	1.340	2.066
Temuco	Temuco, Vilcún, Melipeuco, Cunco, Freire y Padre las Casas	9.065	14.013
Nva. Imperial	Nva. Imperial, Chol Chol, Teodoro Schmidt	2.111	3.284
Carahue	Carahue y Pto. Saavedra	1.030	1.578
Villarrica	Villarrica	2.555	4.077
Loncoche	Loncoche	1.043	1.567
Pucón	Pucón y Curarrehue	1.446	2.252
Puerto Montt	Puerto Montt y Cochamó	3.201	5.131

Fuente: *Centro de Resolución Alternativa de Conflictos, Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Administrativas*

La principal característica que presenta esta unidad refiere a la capacidad que ha tenido, a lo largo de su trayectoria, de adaptarse a los cambios producidos en su entorno, en sus dimensiones sociales, normativas y académicas. Esta característica, le ha posibilitado sortear los distintos desafíos a los cuales se enfrentó en un comienzo, permitiéndole actualmente autofinanciarse en todas sus operaciones. Esta ventaja sobre otras unidades le ha permitido cierto grado de autonomía en el ámbito de las decisiones administrativas, destacando un despliegue territorial significativo que refleja el positivo desarrollo del CREA. En este sentido, no es sino por una buena gestión y administración que esta unidad ha cumplido con creces su aporte a la comunidad, desde las capacidades profesionales desarrolladas al interior de la UC Temuco.

Un potencial importante de esta unidad, que a la fecha no se ha desarrollado, dice relación con la posibilidad de avanzar en el campo de la investigación y la producción de conocimiento, a partir de toda la experiencia acumulada por años de servicios a la comunidad, como también la importante labor académica que desarrolla el CREA a través de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Administrativas de la Universidad y en sus propios programas de postítulos y posgrado. Este aspecto, permitiría al Centro, responder a las prioridades institucionales y avanzar en la complejización de sus actividades, cubriendo las distintas funciones universitarias: docencia, investigación y vínculo con el medio.

Fundación La Frontera

Institución privada, sin fines de lucro y de bien público, vinculada a la Universidad Católica de Temuco, cuyo propósito es contribuir al desarrollo integral de niños, niñas, adolescentes y familias que viven en condición de vulnerabilidad social en la región de La Araucanía mediante la entrega de servicios de acogida, intervención y apoyo psicosocial. La Fundación lleva a cabo esta acción como organismo colaborador del Estado en la implementación de la política pública de infancia

y adolescencia en Chile. Con este aporte, desarrolla durante el 2018, quince programas de atención en la región, en las líneas de cuidado alternativo, programas ambulatorios de trabajo focalizado con niñez y familia, programas ambulatorios de carácter especializado en la resignificación de maltrato grave, programas de representación jurídica a niños, niñas y adolescentes y en el ámbito de la justicia juvenil. Actualmente, Fundación La Frontera se constituye en el brazo de acción social de la UC Temuco que, en acción directa con la comunidad, contribuye a la justicia social y al bien común de las personas y familias de La Araucanía, mediante el desarrollo de una práctica social directa, reflexiva y transformadora.

En el último periodo, ha adjudicado cuatro nuevos programas especializados de apoyo a la niñez en La Araucanía y ha renovado 11 convenios de apoyo a la niñez por evaluación satisfactoria de desempeño de la gestión técnica, financiera y administrativa. Ha profesionalizado las áreas de intervención, finanzas, administración y gestión de personas en la gestión de programas de apoyo a la niñez en convenio con SENAME y fortalecido las áreas de especialización en interculturalidad y parentalidad para la intervención individual, familiar y sociocomunitaria con niñez y adolescencia en condición de vulnerabilidad social.

Tabla 193. Resultados de gestión Fundación La Frontera período 2015-2017

TIPO ACTIVIDAD	2015	2016	2017
Nº de Publicaciones anuales no indexadas	2		
Nº de Proyectos	13	17	17
Nº Congresos	1	1	1
Nº de Seminarios	5	5	5
Nº de Charlas	10	10	10
Nº Cursos	2	2	2
NNA (niños, niñas y adolescentes) atendidos	1.390	1.559	2.047
Programas en convenio con SENAME	13	17	17

Fuente: *Fundación La Frontera*

Se destaca la realización de acciones conjuntas con las Facultades de Ciencias Sociales y Humanidades, Ciencias de la Salud, Ingeniería y Educación, además de la publicación de un libro: Guía de Trabajo. Diversidad cultural y derechos de la infancia. La organización debe avanzar en el desafío de diversificar sus fuentes de financiamiento, que hoy provienen fundamentalmente del mundo público, con objeto de poder cubrir la brecha de financiamiento que persiste en la ejecución de programas de apoyo a la niñez, debido a los insuficientes recursos transferidos por el Estado a sus colaboradores. Junto con ello, implementar un sistema de aseguramiento de la calidad para la intervención con niñez y adolescencia en condición de vulnerabilidad social. Y finalmente, buscar estrategias que ayuden a posicionar la labor que desarrolla Fundación La Frontera en la Macro Zona Sur.

Galería de Arte

La Galería de Arte UC Temuco, es un espacio de difusión de las Artes Visuales Contemporáneas creada en el año 2003, administrada por el Departamento de Artes y Diseño de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño de la Universidad Católica de Temuco, que sirve de referente de las artes visuales para un público mayoritariamente heterogéneo, consolidado como un importante y dinámico centro de difusión en la macro región sur. Con ello propone el objetivo de favorecer la descentralización cultural en Chile.

Su línea curatorial está orientada a la exhibición de la producción artística contemporánea de artistas, tanto de reconocida trayectoria nacional e internacional, como también a la promoción de artistas emergentes, que por la calidad de sus propuestas posibiliten la reflexión, comprensión y acercamiento al arte actual.

Este espacio destinado al quehacer artístico cultural establece una relación dialógica entre la comunidad local con artistas regionales y nacionales de destacada trayectoria con el objetivo de educar y difundir, a través de las artes visuales. Ofrece a la comunidad regional y universitaria, exposiciones y actividades como charlas, seminarios, coloquios y talleres.

Tabla 194. Actividades desarrolladas en la Galería de Artes período 2014-2017

TIPO	2014	2015	2016	2017
N° Exposiciones	7	7	6	9
N° charlas - talleres	42	26	15	26
Público asistente	3.377	2.621	3.181	3.111

Fuente: *Departamento de Artes y Diseño, Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño*

La Galería de Arte de la Universidad Católica de Temuco se ha consolidado desde el año 2015 al presente, considerando el apoyo institucional constante, que permite cada año desarrollar el programa de exposiciones de modo ordenado y efectivo. Como avance, se destaca la constitución de un comité curatorial, integrado por los académicos del Departamento de Artes y Diseño, más el Decanato de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño. Esto ha permitido ir estableciendo las convocatorias a exponer, los criterios de selección y la mirada académica a la oferta expositiva.

Otro cambio positivo en el período fue instituir como ente administrador de la galería a la Dirección del Departamento de Artes y Diseño con el objetivo de profundizar el aspecto académico complementado con su rol de extensión universitaria. Además, ha conformado un equipo de monitores compuesto por estudiantes de la Carrera de Licenciatura en Artes Visuales cumpliendo así, el rol de mediadores para cada una de las exposiciones. Este rol de mediador es fortalecido por permanentes inducciones que reciben de parte de quienes exponen, del equipo docente y de la encargada de la galería. Este equipo es evaluado de acuerdo a las competencias genéricas de la Universidad.

La galería cuenta con una buena plataforma de difusión institucional. Como desafío para esta unidad se puede mencionar la creación de un espacio para la comercialización de objetos artísticos, tanto de estudiantes, como egresados y artistas profesionales y la consecución del apoyo de empresas externas que patrocinen y colaboren con financiamiento para su aún mayor crecimiento y desarrollo.

Elencos artísticos universitarios

Los Elencos Artísticos de la Universidad Católica de Temuco son una instancia, en la cual estudiantes de las distintas carreras con intereses artísticos desarrollan y difunden sus talentos, en expresiones ligadas a la música, danza y teatro.

Estos últimos años han logrado trabajar articuladamente con los programas Viva Comuna y Artístico Estudiantil, instancias que se han transformado en la principal plataforma de difusión de su arte llegando a 19 comunas de la región. Entre los años 2015 y 2017 se han ejecutado un total de 225 actividades, distribuidas en las realizadas por el Ballet Folclórico, Danzas Urbanas, Grupo Raíces, Compañía de Teatro, Estudiantina, Compañía de Flamenco, Danzas Afrolatinas y la Banda Acontraluz.

Además, se destaca como hito del período, la construcción de una sala de ensayos artísticos con fondos FDI y propios de la UC Temuco, para mejorar los espacios de las agrupaciones artísticas de la universidad que por mucho tiempo estuvieron ensayando sus presentaciones en lugares muy deficitarios desde el punto de vista de infraestructura y equipamiento. El proyecto financió la construcción de 132 m2 habilitados con equipamiento e implementación especializada para el desarrollo y perfeccionamiento de cada rama artística, en un espacio con metros cuadrados equivalentes a los del escenario del Aula Magna permitiendo practicar coreografías y desplazamientos reales.

Programa Artístico Aula Magna

El Programa Artístico Aula Magna, denominado así por el espacio donde se desarrollan sus actividades, ofrece un calendario anual orientado a generar y promover acciones que estimulen el desarrollo artístico a nivel local y regional mediante ciclos de cine, temporadas musicales, encuentros de danza y muestras teatrales, entre otras actividades artísticas. Al ser completamente gratuito permite el acceso a todo público, especialmente a aquel que proviene de los sectores en que la cultura no llega habitualmente.

El Programa focaliza su trabajo en tres públicos estratégicos: estudiantes UC Temuco, como una alternativa de recreación y complemento a su formación universitaria, estudiantes de enseñanza media y comunidad en general de La Araucanía.

El Programa Artístico Aula Magna junto con ser uno de los más tradicionales, es también uno de los más conocidos, según la encuesta Adimark realizada el año 2017 cuyo resultado indica que el 74% de los entrevistados declaran conocer el programa más que otros, encabezando éste la lista de programas de vinculación de la UC Temuco.

En el último período ha difundido con fuerza el cine chileno y se ha sumado al equipo de colaboradores y socios estratégicos del Festival Internacional de Cine Indígena de Wallmapu. (FICWALLMAPU)

Tabla 195. Actividades realizadas por el Programa Artístico Aula Magna y Nº de asistentes 2015-2017

TIPO ACTIVIDAD	2015	2016	2017	TOTAL
Cine	6	14	12	32
Música	15	10	9	34
Danza	0	2	3	5
Teatro	1	3	3	7
Público asistente a las actividades	9.540	15.163	19.954	44.657

Fuente: *Dirección de Extensión, Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

Como una oportunidad de mejora se visualiza, por una parte, la posibilidad de implementar estrategias de fidelización de audiencias en algunas áreas como el cine y artistas emergentes para aumentar convocatoria de público y, por otra, la instalación de un mecanismo preciso de conteo de público.

Ediciones UC Temuco

Ediciones UC Temuco, el servicio de publicaciones de la Universidad, nace con el objeto de contribuir a la difusión y promoción de libros y revistas académicas que reflejen los resultados científicos, intelectuales, culturales y artísticos generados por la comunidad universitaria, y que pueden generar una contribución importante en la creación, difusión de nuevo conocimiento y en el tratamiento de problemáticas de interés regional y nacional, y en la difusión del quehacer universitario y posicionamiento de nuestra institución.

Ediciones UC Temuco, cuenta con un catálogo de cincuenta y cinco títulos de libros y revistas y forma parte de las principales asociaciones del gremio editorial de Chile. En cooperación con otras universidades, centros de estudios, bibliotecas y librerías, posiciona la producción de libros y revistas de la Universidad aportando en las áreas de educación, ciencias sociales y humanidades, recursos naturales y teología.

Las publicaciones de Ediciones UC Temuco se pueden adquirir en las principales cadenas de librerías a lo largo del país.

Tabla196. Productividad Ediciones UC Temuco años 2015-2017

TIPO ACTIVIDAD	2015	2016	2017
N° de publicaciones	1	3	3
Apoyo Proyectos Fondos del Libro	3	5	6
Actividades de extensión	3	4	5

Fuente: *Ediciones UC Temuco, Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

Se destaca que Ediciones UC Temuco ha realizado esfuerzos sostenidos por mantener una producción anual de publicaciones académicas. Por lo tanto, uno de sus principales desafíos consiste en aumentar esta producción en el corto y mediano plazo, con el fin de dar a conocer a la comunidad local, y en el ámbito nacional e internacional, las investigaciones de relevancia realizadas por la institución.

En el periodo, las publicaciones realizadas en la Universidad recibieron tres premios nacionales entre los que destaca el Premio "Doctor Rodolfo Oroz" otorgado por la Academia Chilena de la Lengua Española, en reconocimiento a aquellas publicaciones que son "un aporte meritorio a las ciencias del lenguaje" en Chile, distinción que recayó en el "Diccionario Mapudungún-Español, Español-Mapudungún", reedición actualizada y para todo público del Diccionario Gramática Araucana del Padre Félix de Augusta de 1916,

A partir del año 2017 el trabajo administrativo, de monitoreo y de edición de las revistas electrónicas e impresas de la institución, quedan también bajo la tuición de esta unidad. Este ajuste interno le otorga mayor robustez a la editorial de la Universidad, permitiendo un trabajo articulado en esta área de la extensión académica escrita.

Programa Viva Comuna

Viva Comuna es un programa de extensión y vinculación cuyo propósito central es promover el desarrollo cultural de las comunas de la región de La Araucanía en el acceso, difusión y apreciación del arte y la cultura, desde una perspectiva amplia que integra formación, diagnóstico y actividades artístico culturales. En este sentido, busca contribuir tanto a la difusión y vivencia de las diversas expresiones artísticas desarrolladas en la Universidad como al aprendizaje de nuevos conocimientos en el área de la cultura, las artes y el patrimonio. Entre sus objetivos más específicos se destacan:

- Generar un vínculo proactivo basado en el compromiso recíproco con los encargados de Cultura Municipales implicados en el desarrollo del Programa.
- Planificar, coordinar e implementar un calendario anual de actividades artístico culturales, formativas y de difusión en las comunas comprometidas.
- Integrarse a procesos de desarrollo cultural que se gestan en las comunas, ofreciendo aportes concretos para sus planes de desarrollo cultural.
- Promover y generar instancias de reflexión y formación dirigidas a encargados de cultura, enfocadas a su perfeccionamiento.

En los últimos 4 años, además de las actividades artísticas que se desplazan a comunas, el programa ha mantenido una relación permanente con el Consejo de la Cultura y las Artes, ahora Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio en el área formativa.

Resultado de ello son dos seminarios y un coloquio realizados con invitados de relevancia internacional en materia cultural y dos publicaciones, una de un diagnóstico regional y otra de la sistematización del primer seminario. En total se han realizado 88 actividades artísticas y culturales gestionadas por el Programa en las comunas de Gorbea, Cunco, Saavedra, Curacautín, Nueva Imperial, Lautaro, Padre Las Casas, Villarrica, Chol-Chol, Curarrehue, Freire, Galvarino, Perquenco, Renaico, Victoria y Traiguén. Es decir, se han efectuado actividades en un total de 16 comunas entre los años 2015 y 2017.

De este modo, además, se espera avanzar en la realización de actividades de integración entre las comunas e iniciar una vinculación sostenida en el tiempo con los Directores de Educación Municipal, con la finalidad de fortalecer las acciones del programa en los grupos etarios compuesta por niños, adolescentes y jóvenes.

Programa de Artesanía

El Programa de Artesanía del Departamento de Artes y Diseño de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño tiene como propósito rescatar, preservar, desarrollar y difundir la artesanía como parte del patrimonio cultural de la Región de La Araucanía. Es una instancia interdisciplinaria orientada a apoyar al sector artesanal en el continuo mejoramiento de sus productos, mediante actividades de investigación, docencia y extensión. Su labor es reconocida como promotora de la artesanía tradicional e impulsora de la innovación aplicada a los productos artesanales.

Entre sus líneas de acción se encuentra la formación y perfeccionamiento de oficios, el apoyo al emprendimiento y el desarrollo de nuevos productos. Desde sus inicios en 2006, adscrito al ámbito del Diseño, ha incrementado su oferta académica en educación continua, destinada al trabajo en metales y textiles, gracias a la cual se han formado más de 250 nuevos orfebres. Asimismo, la transferencia del fundamento y sustento cultural de los oficios tradicionales, está presente en sus programas de formación, haciendo visible la influencia que tiene el territorio en su quehacer.

Mantiene un punto de comercialización de productos artesanales a través de una tienda concebida como un espacio de difusión de la artesanía regional, promoviendo paralelamente lo tradicional y la innovación en el desarrollo de productos, mediante la realización de exhibiciones de cultores provenientes de otras regiones y de diversos oficios.

En los últimos años, la confianza generada por el Programa de Artesanía en instituciones públicas, le ha valido la adjudicación de recursos mediante la firma de convenios con el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, actualmente vigentes. Entre éstos, se encuentra el convenio para la coorganización del Premio Maestro Artesano por 4 años, a partir de 2017 y, un convenio de investigación con el Departamento de Patrimonio Cultural Inmaterial, a ejecutar durante 2018-2019, para la realización, entre otros productos, de estudios de cuatro oficios artesanales presentes en 4 regiones del país, tendientes a la elaboración de expedientes de salvaguarda del patrimonio cultural inmaterial.

Tabla 197. Resultados de gestión Programa Artesanía 2015-2017

TIPO ACTIVIDAD	2015	2016	2017
Proyectos adjudicados	1	2	2
Cursos de educación continua	7	4	5
Cantidad de alumnos	100	42	49
Exposiciones en el extranjero	3	1	1
Exposiciones en la región	1	4	3

Fuente: *Programa Artesanía, Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño*

Como desafío, se fortalecerá en el mediano plazo las actividades de investigación, particularmente en el trabajo que el Programa desarrollará para incrementar el número de potenciales convenios que se pueden establecer en esta área y con la finalidad de ir favoreciendo sus capacidades en los ámbitos de docencia y extensión.

Sala de Exposiciones Campus San Francisco

La Sala de Exposiciones Campus San Francisco, creada el año 2014, es un espacio abierto a la comunidad regional/nacional, que representa y promueve valores e intereses artístico-culturales con una propuesta democrática, integradora, formativa y de calidad que contribuye al progreso cultural de las personas. Su línea curatorial está enfocada a exhibir obras de artistas consagrados o emergentes, preferentemente de la región de La Araucanía, de diferentes disciplinas artísticas, de carácter patrimonial, de investigación interdisciplinaria y/o presentaciones académicas a través de la presentación de muestras temporales.

En la línea programática de la Sala de Exposiciones se destaca como hito el año 2015 la Exposición "Testimonio de fe. La Obra de Wilfredo Alarcón", una iniciativa de carácter institucional que fue llevada a cabo en conjunto con la entonces, Facultad de Artes

y Humanidades (hoy, Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño) y la Vice Gran Cancillería. La muestra consistió en el diseño e implementación de una exposición de crucifijos de Wilfredo Alarcón, un sobreviviente de la dictadura militar, artista y sacerdote conocido de la región de La Araucanía. El mismo año se realizó la exposición "Diálogos del reconocimiento", un proyecto artístico cultural de la Escuela de Arte de la Pontificia Universidad Católica de Chile junto con el Centro de Estudios Interculturales e Indígenas, CIIR, que genera conocimiento a través de la construcción de obras visuales que suscitan reflexiones antropológicas, sociológicas e históricas, las que tienen como eje temático el reconocimiento fallido de la identidad multicultural de Chile. Esta última, formó parte del programa de la sala en sus dos versiones, año 2015 y año 2017 y marcó un hito relevante en la Universidad puesto que por primera vez se realizó de manera conjunta y simultánea con la Galería de Artes.

Tabla 198. Asistentes a actividades de la Sala Exposiciones Campus San Francisco período 2015-2017

AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
3.624	4.690	4.345

Fuente: *Dirección de Extensión, Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

La sala mantiene un programa anual con la asesoría de dos instancias participativas. La primera, el Comité Curador Multidisciplinario compuesto por especialistas externos y un representante UC Temuco del área de las artes; y la segunda, por la mesa interna de Extensión Cultural compuesta por representantes de unidades culturales de la UC Temuco. Ambas instancias aseguran la calidad, pertinencia y relevancia de las propuestas. El desafío de la sala está en aumentar el número de actividades de mediación e implementar estrategias específicas que permitan acercar a estudiantes de establecimientos educativos y organizaciones de grupos etarios específicos.

Vinculación desde el gobierno universitario

El Rector como primera autoridad institucional, líder del área de gobierno y representante en propiedad de la Universidad hacia el medio externo, tiene como misión extender los principios y valores institucionales hacia la comunidad local, nacional e internacional. Siendo la Universidad un actor social de relevancia en el desarrollo de la región y del país, le corresponde tomar posición frente a las políticas públicas y fenómenos sociales que configuran la realidad local, imprimiendo en su actuación la perspectiva de una institución de Iglesia orientada a la educación superior.

La Universidad Católica de Temuco, a través de su Rector, está presente en dos tipos de instancias: (1) redes de instituciones de educación superior; y (2) fundaciones y corporaciones regionales de promoción, desarrollo social y desarrollo productivo. En el primero, el foco es generar opinión en el escenario de la educación superior del país, tanto en el planteamiento de políticas públicas como en la articulación interinstitucional, con el objetivo de alcanzar mayores capacidades académicas. En el segundo, sumar a la institución en los esfuerzos regionales por alcanzar mayores niveles de integración social, desarrollo productivo y calidad de vida para los habitantes de la región.

Entre las instancias de vinculación con otras instituciones de educación superior se pueden mencionar:

- Desde el año 1991, la UC Temuco es miembro del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), organismo que tiene como misión coordinar a nivel nacional la actividad académica de las 27 universidades que lo conforman, velando por la calidad y excelencia académica de las mismas, mediante la generación de políticas universitarias y públicas.

- Desde ese mismo año, la UC Temuco forma parte de la Agrupación de Universidades Regionales (AUR), red que agrupa a las instituciones de educación superior, estatales y privadas del Consejo de Rectores, que desarrollan su labor formativa en las regiones del país.

- De igual manera, las universidades de inspiración católica, generaron un capítulo con el objeto de tratar temas específicos de su identidad y proyección en el escenario de la educación superior del país. Este Capítulo Chileno de Universidades Católicas integra transversalmente a las instituciones católicas, aún cuando no estén entre las instituciones del CRUCH.

- La Universidad forma parte del grupo de universidades públicas no estatales, agrupadas en el G9, que reúne a las universidades tradicionales del CRUCH que no pertenecen al Estado. Este grupo se reúne permanentemente para definir su posición conjunta ante las políticas que regulan el sector, lo que ha resultado especialmente relevante para robustecer la posición institucional en el escenario de discusión de la reforma en implementación.

- En último término, la Universidad integra la Organización de Universidades Católicas de América Latina y el Caribe ODUCAL, cuyo propósito es servir como ámbito de encuentro, coordinación y colaboración mutua de sus instituciones afiliadas, procurando el fortalecimiento de la educación superior católica.

- El Rector de la Universidad es actualmente el director del Consorcio para el Acceso a la Información Científica Electrónica (CINCEL) creada en 2002. Está formado por las 27 universidades del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas, la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica CONICYT, el Instituto Antártico Chileno, que se integró como miembro asociado en 2007, y el Servicio Nacional de Geología y Minería, aceptado en julio de 2011 como institución asociada.

Entre las instancias regionales para la promoción y desarrollo social y productivo, se cuentan las siguientes:

- El año 2002, la AUR creó la Red Sinergia Regional, en la que la UC Temuco ha tenido una participación destacada. Esta red tiene la misión de fortalecer las capacidades y el compromiso de la ciudadanía, sociedad civil y organizaciones públicas, privadas y académicas de las regiones de Chile, para participar eficazmente en los procesos de descentralización y de desarrollo humano local y regional.

- Desde la fundación de CorpAraucanía en el año 1999, la UC Temuco participa en su directorio junto a organizaciones empresariales, sindicales, universidades nacionales y/o regionales e instituciones públicas, promoviendo el desarrollo productivo regional e insertándolo a nivel internacional, principalmente en las áreas agroforestal, turismo, servicios, exportaciones e industria, estimulando el acceso a tecnologías, fuentes de financiamiento y comercialización de productos y servicios.

- La UC Temuco forma parte también del directorio de la Fundación AraucaníAprende, instancia creada para realizar proyectos que apoyen el mejoramiento de calidad de la educación de los niños y las niñas de sectores de bajo rendimiento y alta vulnerabilidad de la región de La Araucanía.

- Otra instancia de vinculación de la UC Temuco es Univerciudad, alianza entre universidades de la región de La Araucanía y CorpAraucanía, que pretende fomentar las relaciones internacionales y la promoción del intercambio de estudiantes y de académicos de La Araucanía al mundo, y del mundo a La Araucanía; relevar el etnoturismo, cultura e identidad regional como atractivos para estudiantes, académicos y extranjeros; y hacer de Temuco una ciudad universitaria de prestigio, tanto a nivel nacional, como regional.

- A nivel regional, y en el ámbito de su rol como Rector de la Universidad Católica de Temuco, le correspondió presidir la Comisión Diocesana San José de Temuco, con la responsabilidad de organizar el viaje apostólico del Papa Francisco en Chile, realizada desde el 15 al 18 de enero de 2018 que incluyó las ciudades de Santiago, Temuco e Iquique. Fue la segunda visita papal realizada al país, luego de la visita de Juan Pablo II en 1987. La Comisión Diocesana, a cargo de la visita, estuvo compuesta por la Universidad Autónoma, el obispado de Temuco, la Ilustre Municipalidad de Temuco, la diócesis de Villarrica y empresarios regionales, contando con la colaboración de la Ilustre Municipalidad de Padre las Casas, el Hospital Regional Hernán Henríquez Aravena, empresarios regionales, centros comerciales, el Club Aéreo de Temuco y otras universidades regionales.

La función de vinculación institucional con foco en la incidencia de las políticas públicas que regulan su funcionamiento, queda expresada en la agenda y labor de Rectoría en el marco de la implementación de la normativa que regula la educación superior. En este sentido, en el escenario de la discusión de la reforma a la educación superior, que marcó la tramitación de la Ley 21.091, la Rectoría jugó un rol fundamental en el establecimiento de la posición institucional ante el nuevo escenario de desarrollo planteado por una política pública que se visualizaba como la principal transformación vivida por el sistema desde la Ley General de Universidades de 1981.

Una de las primeras acciones que se realizaron al interior de la comunidad universitaria, fue el desarrollo de una jornada en el mes de septiembre de 2016, para dar a conocer y reflexionar acerca de las implicancias de la aprobación de una nueva normativa en relación

a la educación superior, trabajándose las cuatro líneas centrales, a saber: institucionalidad, acceso, calidad y financiamiento. De dicha jornada surgió un documento institucional con la posición de la Universidad Católica de Temuco ante los cambios propuestos, que fue presentado al presidente del G9. Con posterioridad, se continuó entregando información actualizada a los cuerpos colegiados de la Universidad, dando a conocer los estados de avance del proyecto y las implicancias.

La UC Temuco, participó activamente de las comisiones que constituyó la Red G9, que se enfocaron en dar a conocer la labor que desarrollan las universidades que la componen y cómo contribuyen a la formación de profesionales y técnicos de nuestro país. La Universidad, aportó al debate desde las distintas líneas que se mencionaron en el párrafo anterior, pero sobre todo dando a conocer la importancia de reconocer las necesidades locales y el acceso a la educación para todos, con la idea de generar una sociedad más justa, inclusiva e igualitaria. En esta labor, se generaron una serie de documentos técnicos que fueron presentados al Ministerio de Educación y a Parlamentarios, especialmente pertenecientes a la Comisión de Educación, en donde el Rector de la UC Temuco mantuvo siempre una importante intervención.

Una vez aprobada y promulgada la Ley de Educación Superior, la Universidad se ha enfocado en colaborar en la elaboración de informes en las áreas de institucionalidad, acceso, calidad y financiamiento, pero ahora desde el trabajo que se realiza en el CRUCH, para lograr una adecuada implementación de la normativa vigente, liderando la UC Temuco el área de acceso, que guarda estrecha relación con el sello institucional.

Adicionalmente, la expresión del rol público institucional queda adecuadamente representada en los esfuerzos institucionales en acompañar el liderazgo y rol que ha jugado el Obispo de la Diócesis San José de Temuco y Gran Canciller de la Universidad Católica de Temuco en los acercamientos entre los diferentes actores que integran la región para avanzar en un diálogo fraterno en La Araucanía.

Entre los meses de julio de 2016 y agosto de 2017 se realizó el trabajo de la Comisión Asesora Presidencial de La Araucanía conformada por 18 representantes del mundo ciudadano, político y empresarial de la Región de La Araucanía y liderada por el Obispo de la Diócesis San José de Temuco y Gran Canciller de la Universidad Católica de Temuco, Héctor Vargas Bastidas.

En la Comisión participó como integrante el académico y filósofo Dr. Ricardo Salas Astrain en su calidad de Director del Núcleo de Investigación en Estudios Interétnicos e Interculturales, acudiendo particularmente a su conocimiento especializado sobre la temática.

La Comisión desarrolló su trabajo organizándose en cuatro subcomisiones, una de las cuales, denominada Institucionalidad y Legislación, fue liderada por el estudiante de Derecho de la UC Temuco, Gustavo Villegas Mansilla. Además de lo anterior, para la recopilación de datos, para entender mejor el tema y para la elaboración del informe participaron directamente en reuniones con la comisión o con las subcomisiones creadas los siguientes académicos de la Universidad que otorgaron sus aportes técnicos, desde las disciplinas específicas en las que trabajan:

- Desiderio Catriquir, Profesor mapuche. Entonces, Director de la Carrera de Pedagogía en Educación Básica Intercultural en Contexto Mapuche.
- Juan Jorge Faúndez, Ex Académico e investigador de la entonces Facultad de Ciencias Jurídicas.
- Arturo Hernández, Etnolingüista. Vicerrector de Extensión y Relaciones Internacionales.
- Daniel Quilaqueo, Profesor. Director del Núcleo Milenio Centro de Investigación en Educación en Contexto Indígena e Intercultural.
- José Manuel Zavala, Historiador. Académico de la entonces Facultad de Ciencias Sociales.

Los aportes especializados e incluso desde la propia cultura mapuche, en el caso de dos de nuestros académicos, fueron vitales al momento de conformar las propuestas de la comisión en materia de a) Reconocimiento, b) Legislación indígena, c) Historia regional, d) Educación intercultural.

Así entonces, un grupo de investigadores y expertos en el área estuvieron directamente involucrados en la construcción del informe denominado "Diálogo por el Reconocimiento y Desarrollo de La Araucanía, entregado el año 2017 a la Presidenta Michelle Bachelet y que ha servido de base para la propuesta de paz y desarrollo a través del Plan Impulso que ha puesto en marcha el actual gobierno.

Este ha sido un aporte concreto de la UC Temuco para favorecer la amistad cívica y el diálogo intercultural en La Araucanía, en el marco del sello y misión de la institución.

Síntesis evaluativa

La vinculación con el medio en la Universidad se expresa como una dimensión transversal en la operación de todas las funciones académicas que conduce, dando cuenta de un área de desarrollo sustantiva en la institución. En el ámbito de la docencia, la vinculación con el medio se visualiza en los procesos de actualización de los planes de estudio, que recogen las demandas asociadas al ejercicio profesional; en las estrategias de enseñanza basadas en el aprendizaje servicio y en la formación práctica de los estudiantes, entre otras importantes iniciativas que representan la conexión formativa con el medio.

Lo anterior está recogido como conclusión de la jornada de autoevaluación de la vinculación con el medio[225] en que se expresa que las prácticas profesionales y trabajos de titulación en base a experiencias prácticas, constituyen modalidades privilegiadas de conexión de la formación con el medio externo.

En la misma jornada, si bien se valora que las carreras han realizado acciones significativas para incorporar las demandas regionales de los campos profesionales y disciplinarios en el plan de estudios, aún se aprecia la necesidad de una mayor convicción en la incorporación de la perspectiva de los agentes del territorio en los procesos formativos (currículos y prácticas reales).

En el ámbito de la formación, los lineamientos institucionales se han orientado a reforzar que los investigadores encuentren sus objetos de estudio y problemas de investigación en las necesidades acuciantes que expresa La Araucanía. Una panorámica de las unidades, proyectos e iniciativas de vínculo desde el ámbito de la investigación, evidencia que ésta se ha orientado a temas como: ordenamiento y planificación territorial, estudios de inocuidad del agua, nutrición de organismos acuáticos, comprensión de la dinámica socio-cultural en una región multicultural, entre otros temas, todos de gran impacto y relevancia para el desarrollo socio-productivo de la región.

La necesaria conexión de los investigadores con el entorno se ha incrementado, pero persiste como necesidad el avanzar en los procesos de retroalimentación o devolución de los resultados a las comunidades, con foco en la construcción y reconstrucción virtuosa del conocimiento desde y con los actores locales. Esto también fue reconocido como una necesidad por parte de los investigadores.

Las actividades de extensión ponen a disposición de la comunidad local las capacidades académicas de la institución, con foco en la solución de problemas que afectan a los habitantes de la región o al mejoramiento de la calidad de vida y ennoblecimiento de la sociedad, especialmente en cuanto al acceso a bienes culturales y artísticos.

Finalmente, la vinculación desarrollada desde las instancias del gobierno corporativo se orienta cumplir con el rol público que la Universidad está llamada a desarrollar desde su visión universitaria como institución de educación perteneciente a la Iglesia Católica. La Universidad organiza su vinculación corporativa en el marco del sistema nacional de educación superior, sustentando una posición definida, dando expresión a los valores institucionales en la discusión pública de los problemas que afectan a la región, así como a las condiciones que impactan en el desarrollo del proyecto universitario.

De este modo, la Universidad da cumplimiento a sus propósitos y políticas en el área, generando un vínculo institucional de relevancia pública, con impacto en la región y en base a la generación de alianzas para potenciar su rol institucional en el entorno.

225 Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional. (Ver Anexo 11.2)

RESULTADOS E IMPACTO DE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Cumplimiento de objetivos estratégicos

Las actividades de vinculación con el medio se han enmarcado en los lineamientos institucionales definidos para esta función y responden con fidelidad al sello y misión de la Universidad. Las acciones de vinculación se ejecutan en forma transversal, tanto desde el gobierno institucional, la Vicerrectoría del área y los distintos niveles académicos agrupados en las nueve Facultades de la Universidad.

En cuanto a los objetivos estratégicos de la vinculación con el medio, la Universidad puede mostrar importantes avances:

Interlocución pública y diálogo intercultural

Siendo el diálogo intercultural una de las formas privilegiadas de interacción con el entorno propio de la región en que se inserta la Universidad, las directrices establecidas en el documento Ser y Quehacer de la Universidad Católica han recogido esta dimensión y la han promovido en el trabajo académico e institucional en forma transversal.

La Universidad ha impulsado y proyectado un repertorio de iniciativas en el ámbito de las relaciones interculturales e interétnicas que se han convertido en una dimensión del sello institucional. Entre estas:

1. La conformación de un Núcleo de Investigación en Estudios Interculturales e Interétnicos, cuya producción académica se ha centrado en temáticas asociadas a la interacción con el pueblo Mapuche, entre ellas: diálogo de saberes, educación intercultural, justicia intercultural, mediación lingüística intercultural.

2. La creación del Doctorado en Estudios Interculturales que desarrolla tres líneas de investigación: Filosofía Intercultural y Diálogo de Saberes; Lengua, Traducción e Interculturalidad y Dinámicas Socio-Históricas de las Relaciones Interculturales.

3. Desarrollo de un programa de formación en Pedagogía en Educación Básica Intercultural en Contexto Mapuche, para formar profesionales de la educación capaces de insertarse en establecimientos educacionales rurales y/o urbanos que atienden a estudiantes de origen mapuche y no mapuche. Instituciones estatales y/o privadas que requieran profesionales para atender la diversidad étnico-cultural. Equipos interdisciplinarios que requieran implementar programas de educación intercultural.

4. La colección de platería Mapuche de la Universidad, que cuenta con más de 100 piezas originales del siglo XIX, cuyo trabajo de rescate, restauración, conservación y proyección ha permitido difundir el patrimonio cultural de este pueblo originario por distintas partes del país, latinoamérica y el mundo.

5. La Cátedra Fray Bartolomé de Las Casas, que promueve los esfuerzos de todas las unidades académicas de la Universidad por generar conocimiento teórico y práctico en los campos del diálogo intercultural, la justicia, los modelos de desarrollo y la relación educación – cultura. La figura de Bartolomé de Las Casas como patrón de la Cátedra inspira a compartir la perspectiva de los excluidos del bienestar social y desde ahí promover el diálogo y el respeto de la diversidad étnica y cultural, la búsqueda de justicia y la defensa de la dignidad humana, promoviendo el diálogo y la convivencia ciudadana en una clara conciencia e identidad católica.

6. La creación de una Comisión de Interculturalidad, que agrupa a directivos, académicos y estudiantes mapuche para trabajar en conjunto en avanzar en la dimensión intercultural de la Universidad, generando una agenda para fortalecer este ámbito y promover el diálogo intercultural al interior de la institución.

7. El apoyo de la Universidad al trabajo desarrollado por la Comisión Asesora Presidencial de La Araucanía, liderada por el Obispo de la Diócesis San José de Temuco y Gran Canciller de la Universidad. La Universidad dispuso el inventario de capacidades académicas en la materia para colaborar con los integrantes de dicha instancia en los diagnósticos y elaboración de propuestas que fueron abordados en un informe.

Potenciar la extensión cultural y la democratización de las artes

Esta área de desarrollo de la Universidad, cuenta con una importante trayectoria en la región y es reconocida por diversos actores como uno de los ámbitos de mayor impacto institucional, siendo la única universidad regional que desarrolla la disciplina académica de las Artes y cuenta con el Aula Magna más antigua y prestigiosa de la ciudad.

El Programa Artístico Cultural desarrollado en el Aula Magna atrae a cerca de 40 mil personas anualmente y constituye un punto de referencia regional para el desarrollo de eventos artísticos y culturales.

Con el propósito de potenciar el dinamismo cultural en la región, la labor de la Dirección de Extensión permite articular las capacidades institucionales para el desarrollo de actividades artísticas con otras instancias de nivel regional y central para ofrecer una oferta de calidad para La Araucanía. Asimismo, pone a disposición de las comunas y localidades socio-económicamente más desfavorecidas su producción artístico cultural, por medio del trabajo de dos programas estratégicos: Programa Vinculación a la Sociedad y Programa Viva Comuna.

En promedio, anualmente 300 estudiantes participan en los programas de extensión que ejecuta la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales, en su mayor parte en los elencos artísticos que apoya que colaboran con los programas anteriormente mencionados.

Extensión Académica de las Facultades

La Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales ha fortalecido el soporte institucional para incentivar el desarrollo de las actividades de extensión académica desde las Facultades, poniendo a disposición un sistema de registro que permite organizar adecuadamente los servicios de cobertura comunicacional, administración de espacios, organización de protocolos y eventos, etc. Gracias a estas operaciones se ha logrado desarrollar más de 1.500 actividades de extensión desde el 2015 en adelante. En el año 2017 la Universidad registró 615 actividades en el Sistema de Gestión de la Vinculación (SIGVU) un 36% más que en el año 2015. La mayor parte de las actividades registradas corresponden a charlas, seminarios y jornadas.

Adicionalmente, se ha reforzado el apoyo institucional a la labor a las más de 50 unidades de vinculación institucional reconocidas por la Vicerrectoría y se ha potenciado la autonomía de las Facultades para formalizar y conformar unidades funcionales adicionales que refuercen la labor de interlocución con el entorno.

Vinculación internacional

En el periodo 2015 a 2017 la Universidad ha desarrollado un importante dinamismo en la gestión de convenios internacionales, tanto a nivel institucional como por parte de sus unidades académicas. Asimismo, se ha fortalecido la gestión institucional para el desarrollo de convenios desde las Facultades, coordinando las actividades de la Dirección de Relaciones Internacionales con la Secretaría General, para mejorar los flujos en la obtención de autorizaciones y firmas. El 50% de los convenios institucionales vigentes se han firmado entre los años 2014 a 2017, explicitando el importante dinamismo en la generación de estos instrumentos. De los 140 convenios firmados en el periodo, 65 son internacionales y 75 nacionales.

Los convenios con el mayor nivel de actividad son los que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 199. Convenios internacionales vigentes con mayor nivel de actividad

UNIDAD	INSTITUCIÓN
Facultad Técnica	Universidad Alcalá de Henares Agencia de Cooperación Internacional de Aquitania Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolivar
Facultad de Recursos Naturales	Universidad Internacional Tierra Ciudadana Universidad de Córdoba Universidad del Magdalena Universidad de Algarve Universidad de Vicosa Tokyo University of Marine Science Universidad Federal de Santa Catarina
Facultad de Ingeniería	Universidad Autónoma Latinoamericana
Facultad de Educación	Universidad Autónoma de Barcelona Universidad de Deusto Universidad de Québec en Abitibi-Temiscamingue Universidad de Granada
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades	Universidad Friedrich Schiller. Jena Universidad Autónoma Metropolitana Universidad de Sevilla Universidad Autónoma de Puebla Universidad de Montreal
Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Administrativas	Universidad Castilla Universidad de Matanzas Universidad de los Andes
Facultad de Ciencias de la Salud	PUC de Sao Paulo Universidad de Buenaaventura Cartagena Universidad Iberoamericana Universidad Nacional de Colombia Universidad de Santander (Colombia)
Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño	Universidad Johannes Gutenberg de Mainz, Alemania
Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía	Aalborg Universitat, Dinamarca
Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales	Universidad de Lleida Universidad Católica de Mozambique Oregon State University Universidad Pontificia Bolivariana Fundación María Cano Universidad de Piura Universidade Católica de Petrópolis Universidad Nacional de Rio Cuarto Argentina

Fuente: *Dirección de Relaciones Internacionales, Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

Fortalecer relaciones con universidades del G9

La Universidad centró sus esfuerzos en generar un espacio de interacción virtuosa con las universidades públicas no estatales integrantes del Consejo de Rectores, entendiendo que muchas de las circunstancias que afectaban su desarrollo tenían elemento en común, especialmente en consideración a las transformaciones que se anticipaban y que se concretaron en la educación superior con la aprobación de la Ley 21.091.

En el marco del trabajo con las universidades del G9 se ha logrado:

1. Contar con un Doctorado en Educación en Consorcio con las Universidades UC Maule, UC Santísima Concepción y Universidad del Bio-Bio. El trabajo en torno a este doctorado ha implicado la integración del programa, el trabajo conjunto de los grupos académicos y la gestión coordinada para su acreditación permanente.

2. El Desarrollo de un Seminario sobre Descentralización en que se abordaron temas como: la participación ciudadana desde las regiones, el aporte de las universidades a sus territorios, las contradicciones en el actual sistema de inversión pública con lo regional, el rol de las redes regionales para fomentar la investigación y la descentralización del Sistema de Investigación Científica chileno.

3. El Desarrollo del Seminario Buenas Prácticas y Desarrollo de Proyectos de Formación Inicial Docente de las universidades G9.

4. Desarrollo del Seminario Discapacidad e Inclusión en la Educación Superior. Experiencias, reflexiones y propuestas de las universidades del G9.

5. El Rector de la UC Temuco es el rector que preside la Comisión Técnica de Regionalización de las Universidades del G9.

6. Participación de las autoridades de la Universidad en las distintas mesas de trabajo establecidas en el G9 en torno a la discusión, primero del diseño y luego de la implementación de la reforma a la educación superior, actual normativa vigente.

Mecanismos de evaluación e impacto del vínculo

Durante este periodo la Universidad ha dado curso al compromiso institucional de avanzar en mecanismos que le permitan evaluar los efectos y aportes de sus actividades de vinculación con el medio, con plena conciencia de la escasez de experiencias institucionales disponibles en el país en torno a este ámbito, según lo identificara el estudio realizado por Nicolás Fleet Oyarce, uno de los investigadores que participó en la Convocatoria 2016 de los Cuadernos de Investigación en Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior, quien señala "Lo que se muestra en este punto es fundamentalmente la desorientación del sistema en su conjunto acerca de qué es lo que se entiende y cómo se evalúa el seguimiento e impacto de la vinculación con el medio[226]".

En la literatura especializada, existe un debate sobre la definición de lo que implica la tercera misión. Sus matices están relacionados con el modo como se comprende por distintos actores la categoría de vinculación. En este sentido se reconocen algunos matices significativos: i. la "tercera misión" como corriente adicional de ingresos a la universidad; ii. la "tercera misión" como actividades de comercialización de tecnología; iii. la "tercera misión" como extensión universitaria y compromiso con la comunidad (Molas-Gallart y Castro-Martínez, 2014).

Para los expertos que elaboraron el Manual Iberoamericano de Indicadores de Vinculación de la Universidad con el Entorno Socioeconómico, conocido como el Manual de Valencia[227], dichos matices suponen la necesidad de dar "un salto atrás" para consensuar una definición global. Por lo tanto, la "tercera misión" dentro del manual se entiende como el conjunto de actividades universitarias relacionadas con: i) la generación de conocimiento y capacidades en colaboración con organizaciones y agentes no-académicos, así como ii) el uso, aplicación y explotación del conocimiento y otras capacidades existentes en la universidad, fuera del entorno académico. En definitiva, el conjunto de interacciones entre la universidad y el resto de la sociedad (OEI y RICYT, 2017).

Tomando en cuenta los antecedentes nacionales e internacionales, lo planteado por el acuerdo de acreditación CNA 337 de 2015 y como una forma de avanzar en la medición de impacto, el año 2017 la Universidad Católica de Temuco, a través de la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales y con el apoyo de una consultora externa[228], se abocó a elaborar e implementar un sistema de seguimiento y evaluación de las actividades de vinculación con el medio generadas por las unidades académicas y directivas, identificando el impacto institucional en los públicos objetivos, en el posicionamiento de la universidad y en la pertinencia de las actividades.

226 Fuente: https://www.cnachile.cl/noticias/Paginas/medir_impacto.aspx Fecha de consulta: septiembre de 2018.
227 Manual Iberoamericano de indicadores de la universidad con el entorno socioeconómico. Manual de Valencia 2017. Observatorio Iberoamericano de la ciencia la tecnología y la sociedad (OCTS- OEI). Red Iberoamericana de indicadores de ciencia y tecnología (RICYT)
228 Sistema de medición y seguimiento de impacto de las actividades de extensión y vínculo de la Universidad Católica de Temuco (Ver Anexo 82)

La propuesta consistió en el diseño de un Modelo de Evaluación de Impacto propio, ajustado a la Universidad y al contexto donde se desenvuelve, considerando el estándar internacional a través del Manual de Valencia y también la realidad de la UC Temuco en cuanto a sus propias definiciones, capacidades y las actividades que realiza.

Características del Modelo

El modelo propone una arquitectura conceptual orientada a comprender el modo como en el desarrollo de capacidades institucionales, (definiciones y capacidades globales de la Universidad), de capacidades de vinculación (infraestructura y recursos a nivel de unidades) y de actividades de vinculación (lo realizado por las unidades), la Universidad en su conjunto desarrolla acciones que permitan la transversalidad y bidireccionalidad del vínculo, generando así resultados (productos, objetivos, acciones cuantificables), logros (relación entre lo que se propone hacer y lo que se logra) y efectos (las transformaciones sociales en el entorno). Por lo tanto, en la medida en que estos tres elementos tengan una mayor cercanía con la transversalidad y bidireccionalidad, el impacto que generan en el entorno será también mayor.

Dimensión capacidades institucionales: Este eje responde a la necesidad de comprender a la institución en su trayectoria histórica, sus cambios, su normativa y todas aquellas definiciones normativas (políticas) y administrativas sobre las cuales se definen el ordenamiento, la orientación y la estructura organizacional. Este marco general, permite observar cómo las decisiones institucionales están integrando, dentro del marco de sus políticas institucionales, el vínculo con el medio como una de las funciones que están llamadas a cumplir las Universidades.

Dimensión capacidades de vinculación: El eje de Capacidades de Vinculación supone la comprensión de las capacidades desarrolladas por la UC Temuco, su stock de conocimientos, recursos e infraestructura que permite desplegar actividades de vínculo con el medio. El supuesto recae en que, para la realización de las actividades de vinculación, las unidades o actores aprovechan las capacidades generadas desde la Universidad, dígase conocimientos y aprendizajes adquiridos, la infraestructura física y, también las capacidades organizativas para dichos fines.

Dimensión actividades de vinculación: La importancia de medir las actividades de vinculación responde a la caracterización y cuantificación de las capacidades acumuladas por la Universidad, a partir de las principales definiciones político-administrativas de la institución. Sin embargo, dichas capacidades deben corresponderse con el grado de intensidad con las cuales se desarrollan actividades, que son finalmente las que impactan sobre el entorno. En este sentido, esta dimensión o eje permite observar cuánto y qué tipo de las capacidades desarrolladas son realizadas como actividades de vinculación con agentes que pertenecen al entorno socioeconómico de la UC Temuco.

Además, el modelo comprende un impacto que refiere no tan solo a lo que ocurre en el entorno de la Universidad, sino también a lo que ocurre, producto de la vinculación, a nivel de la arquitectura institucional, los marcos normativos y de incentivos, así como en las unidades que gestionan el vínculo (sus capacidades organizacionales y su capacidad para producir y gestionar información), de modo tal que las acciones de vinculación vehiculizan las capacidades en una lógica transversal (articulan la vinculación con docencia, investigación y extensión), y bidireccional (junto al cambio en el entorno, cambia la Universidad).

Los principios que orientan la definición de indicadores en el modelo son:

a) Alineamiento estratégico con el Manual de Valencia: El modelo incorpora los niveles básicos de observación que el Manual propone (indicadores sobre Capacidades Institucionales, sobre Capacidades de Vinculación, y sobre Actividades de Vinculación), con lo cual la Universidad Católica de Temuco ordena sus procesos a estándares internacionales, sin perder la especificidad e identidad de las políticas universitarias de Vinculación con el Medio.

b) La Transversalidad y Bidireccionalidad del vínculo: La medición de las Capacidades Institucionales, las Capacidades de Vinculación y las propias Actividades de Vinculación, se orientan por los principios de Transversalidad (la fertilización cruzada entre Vinculación, Docencia, Investigación, Extensión) y Bidireccionalidad (las capacidades internas se orientan a solucionar demandas del entorno, y las demandas del entorno son observadas y recogidas por la Universidad, de modo tal que un cambio en el entorno, genera cambios en la institución). Se valora así en el modelo la existencia de Programas Transversales y Bidireccionales de Vinculación y Extensión.

c) Aplicación modular del modelo: Puede implementarse según los énfasis de gestión que la Universidad requiera. Pueden seleccionarse indicadores cuantitativos y/o cualitativos de los diversos componentes, de acuerdo con las necesidades específicas de las unidades a evaluar.

d) Observación de niveles de gestión: Permite observar tanto las actividades de vinculación, como los procesos de gestión institucional, las prioridades universitarias, las operaciones de las unidades de gestión (ya sea Vicerrectoría, Dirección, Facultades, Unidades Académicas, etc.)

e) Visualización de efectos: Permite observar la generación de redes sociales, los contenidos cognitivos, territoriales y la percepción de los agentes en tanto exista la información requerida.

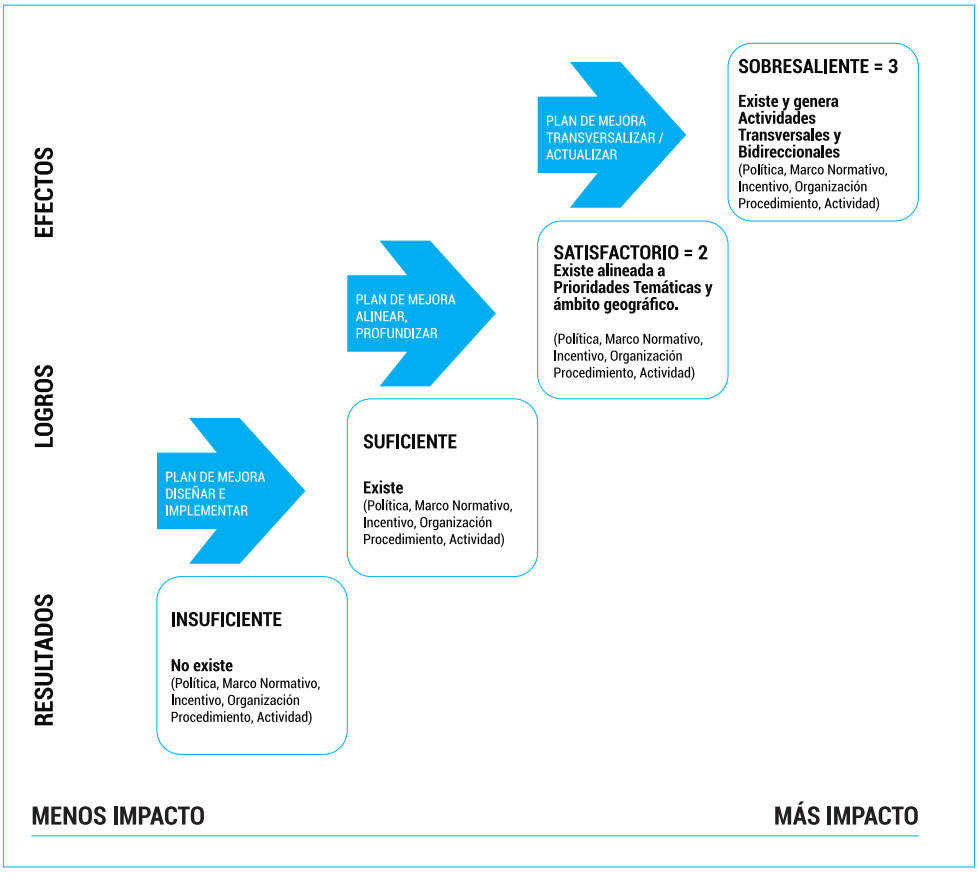
Concibe dos tipos de indicadores:

a) Indicadores de Contexto. Conjunto de indicadores que permiten construir una imagen precisa de las capacidades Institucionales, tanto en lo relativo al Marco Normativo (se mide según su existencia o inexistencia); la Población Universitaria, recursos Financieros e Indicadores de I+D+i (se miden según su decrecimiento, estancamiento, crecimiento variable o sostenido). Este conjunto de indicadores requiere el levantamiento y gestión precisa de la información.

b) Indicadores Estratégicos. Conjunto de indicadores que traducen el modelo en criterios e indicadores específicos. Refiere la caracterización cualitativa de la organización, la generación de ámbitos geográficos priorizados de actuación y las actividades permanentes, la existencia de fondos extrapresupuestarios y presupuestarios.

Finalmente, el modelo mide en términos cuantitativos y cualitativos, el logro de aprendizajes institucionales en un proceso que permite a la Universidad observar sus distintos niveles de gestión: Insuficiente (no ha desarrollado capacidades ni actividades), Suficiente (ha generado capacidades y actividades); Satisfactorio (las capacidades y actividades desarrolladas están alineadas a las políticas y prioridades temáticas y geográficas); o, ha logrado un nivel Sobresaliente (ha generado capacidades y actividades que logran ser transversales (articulan docencia/investigación/extensión) y bidireccionales (la vinculación genera transformaciones además en la propia universidad).

Figura 137.
Modelo de análisis del impacto de la extensión y vinculación con el medio de la Universidad Católica de Temuco



Fuente: *Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

En la siguiente figura se puede revisar una operacionalización de las dimensiones, ejes e indicadores establecidos en el modelo para la evaluación del impacto de las unidades de vinculación.

Figura 138. Dimensiones, ejes e indicadores estratégicos del modelo

DIMENSIONES		
CAPACIDADES INSTITUCIONALES	**CAPACIDADES DE VINCULACIÓN**	**ACTIVIDADES DE VINCULACIÓN**
EJE: TRAYECTORIA HISTÓRICA • Caracterización cualitativa de la organización interna de la universidad • Contextualización de las actividades de vinculación **EJE: RECURSOS FINANCIEROS** • Fondos obtenidos de concursos extra-presupuestarios • Fondo presupuestario asignado a actividades de vinculación	**EJE: DESARROLLO INSTITUCIONAL** • Marco normativo y sistema de incentivos • Dedicación de recursos a las actividades de vinculación • Regulación y documentación de la vinculación **EJE: PRODUCCIÓN CIENTÍFICA** • Artículo en revistas indexadas en bases de datos (en áreas priorizadas de vinculación) • Artículos en revistas No indexadas (en áreas priorizadas de vinculación) • Libros y capítulos de libros • Documentos de trabajo **EJE: PROPIEDAD INTELECTUAL** • Cantidad de contratos o convenios para la cesión de licencias realizadas con fines sociales **EJE: COMERCIALIZACIÓN INFRAESTRUCTURA FÍSICA** • Nº de eventos organizados por o con la colaboración de la universidad en beneficio público	**EJE: I+D CONTRATADA CON ENTIDADES NO ACADÉMICAS** • Cantidad de contratos establecidos con entidades no académicas **EJE: ASESORAMIENTO Y CONSULTORÍA** • Cantidad de contrato de asistencias técnicas **EJE: CURSOS Y ACTIVIDADES DE FORMACIÓN** • Cantidad de cursos especializados • Cantidad de participantes en cursos **EJE: ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN** • Cantidad de proyectos o programas de extensión • Cantidad de entidades no académicas que han participado en proyectos de extensión **EJE: COOPERACIÓN AL DESARROLLO** • Proyectos de cooperación al desarrollo • Cantidad de entidades no académicas que han participado en proyectos de cooperación • Cantidad de personas beneficiarias

INDICADORES ESTRATÉGICOS

Fuente: *Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

Etapa piloto de la ejecución del Modelo

Con el objetivo de validar la efectividad del modelo, se realizó una experiencia piloto de medición, monitoreo y evaluación del impacto que ha tenido la Universidad en relación con su entorno. Para ello se seleccionaron cuatro unidades de vinculación pertenecientes a distintas Facultades y Vicerrectorías, que forman parte además del estudio de caracterización realizado en el año 2017[229]. Estas son: Dirección de Educación Continua (DEC), Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico (DGIA), Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica (DIRITT) y el Centro de Resolución Alternativa de Conflictos (CREA).

Los casos seleccionados se analizaron en base a criterios e indicadores cuantitativos, cualitativos, de contexto y estratégico para cada eje del modelo: (a) Capacidades Institucionales (descripción general del caso, misión, visión y los elementos de articulación de la Unidad); (b) Capacidades de Vinculación (capacidades generadas, aprendidas y desarrolladas por la Unidad); y Actividades de Vinculación (hitos, programas y resultados).

Como resultado del proceso y análisis de casos fue posible identificar 7 criterios que hacen comprensibles los tipos de impacto en el medio que se generan. Cada criterio es informado respecto del desarrollo de las unidades analizadas en el pilotaje. En detalle:

a) Sobre la consolidación institucional de las unidades y la disponibilidad de información: La Universidad Católica de Temuco ha venido generando estas unidades en torno a prioridades específicas. Así, hay diferencias en la consolidación de las unidades, las

229 Estudio Caracterización unidades de vinculación de la UC Temuco 2017 (Ver Anexo 106).

que vienen en francos procesos de crecimiento. Ello, se asocia también a la generación de procesos y una cultura de producción de datos y sistematización de las experiencias que se gestionan, lo que es central para la observación de los impactos en el entorno. En este sentido, es posible identificar unidades consolidadas o en proceso de consolidación institucional, y unidades generadoras o no generadoras de datos. Visto así, se observa que, por ejemplo, CREA, DIRITT y DEC son unidades consolidadas, en procesos de crecimiento, mientras que DGIA es una unidad nueva, que seguramente experimentará procesos de crecimiento en el futuro. Ahora bien, CREA y DGIA no generan datos e información para sistematizar sus procesos de vinculación con el medio, mientras DIRITT y DEC son unidades que tienen una cultura de datos que les permite contar con información, y de este modo, mejor observar sus vinculaciones.

b) Sobre el tipo de relaciones que establecen con el entorno: Podría indicarse que en la experiencia UC Temuco de vinculaciones, hay dos grandes modalidades. De un lado, vinculaciones focalizadas (concentradas en un tipo de vínculo), o, una vinculación diversificada. El par focalización/diversificación, expresa así el modo como las unidades gestionan sus vinculaciones, en tanto es posible que éstas actúen como vehículos de las capacidades internas, o que generen procesos de observación diversificada de las demandas y/o requerimientos del entorno. Visto así, la DIRITT y DEC nacen vehiculizando las capacidades internas de la Universidad, para que en su proceso de crecimiento y consolidación, puedan generar capacidades autónomas de observación del entorno y así pasar de una focalización de vinculaciones a una diversificación de las vinculaciones, y con ello, un escalamiento de los impactos. CREA por su parte, nace generando vínculos focalizados, para luego, en su proceso de crecimiento y consolidación, diversificar las vinculaciones, escalando los impactos desde una lógica focalizada en servicios, a una lógica de impactos comunitarios (y a la formación de capital humano). DGIA en específico, mantiene una focalización de sus vinculaciones, expresión de una unidad de reciente creación y que tiene por tanto un potencial de diversificación, al estilo CREA (impactos comunitarios) muy relevante.

c) Sobre el tipo de financiamiento: Las unidades de vinculación pueden tener financiamiento externo y/o interno. Ello es relevante para el tipo de impactos que generan. En los casos analizados, DIRITT, DEC y CREA, crecen mediante el financiamiento externo que obtienen y gestionan. Ello, da lugar, si bien a tensiones y sobrecargas de trabajo, a un proceso de diversificación de los impactos que generan. La autonomización financiera, activa la diversificación. Así, DIRITT pasa de gestionar proyectos a ser partícipe de instancias de vinculación en el medio externo; DEC pasa de gestionar capacidades internas a generar mayor autonomía en la oferta de formación, diversificando sus impactos territoriales; y CREA, pasa de focalizarse en la asesoría legal, a generar impactos comunitarios y en la formación de capital humano. DGIA por su parte, al ser un programa interno, sostiene la focalización de sus impactos.

d) Sobre el tipo de impactos institucionales y/o comunitarios: En el proceso de crecimiento y consolidación de las unidades de vinculación, se generan impactos distintos. De un lado, se generan impactos en instituciones específicas, de acuerdo a sus requerimientos, mientras que, en otros, se generan impactos comunitarios. En el caso de DIRITT, DEC y DGIA, los impactos son institucionales (aportes a los requerimientos de instituciones específicas), mientras CREA diversifica sus vinculaciones desde individuos a comunidades locales.

e) Sobre el tipo de impacto socioeconómico: En el proceso de generación de conocimiento e investigación aplicada, la posibilidad abierta por la Universidad en la constitución de unidades especializadas para la transferencia tecnológica, como en el caso de la DIRITT, genera un impacto socio económico en su entorno. Esto, especialmente en los agentes económicos, los que se ven beneficiados por las capacidades de investigación desarrolladas por las diferentes unidades de la UC Temuco. Elementos tales como la transferencia de innovaciones tecnológicas en los procesos productivos, al mismo tiempo que dimensiones relativas a la formación de capital humano especializado, dan cuenta de la incidencia de la actividad académica sobre los procesos productivos de su entorno local, regional y nacional. Del mismo modo, la posibilidad de aplicar las capacidades generadas, supone una influencia sobre la misma institución universitaria, toda vez que se abren nuevas posibilidades de investigación aplicada, asociadas a las capacidades ya consolidadas por la misma Universidad.

f) Sobre el tipo de impacto Educativo: Las capacidades desarrolladas por la UC Temuco, en torno a la formación continua, dan cuenta de la consolidación de algunas de sus prioridades estratégicas en torno al desarrollo local y regional. En este sentido, tanto la infraestructura como el capital humano avanzado anidado en la Universidad, permite el despliegue de dichas capacidades en el territorio, impactando positivamente sobre las necesidades educativas de la población, avanzando en una política que promueva la equidad y movilidad social en la región.

g) Sobre el tipo de impacto en Capital Humano: El desarrollo socioeconómico, se encuentra determinado por la capacidad de mejorar el capital humano que se desarrolla y opera en las instancias productivas, tanto a nivel regional como nacional. En este caso la DGIA, cumple una función relevante en torno a la generación y transferencia de capital humano desde la Universidad hacia el entorno.

A partir de la implementación del piloto de medición, se han detectado algunas necesidades para asegurar un escalamiento efectivo del proceso de evaluación:

- Se debe fortalecer la cadena de datos que permitan levantar los indicadores institucionales para la medición del impacto y efectividad de las acciones de vinculación. Lo anterior implica: captura, almacenamiento, procesamiento y diseminación.

- Asimismo, se requiere reforzar los sistemas de información institucional para reportar los resultados en el cumplimiento de estos indicadores, dando a conocer con claridad los indicadores a la comunidad académica.

- Capacitar a los equipos técnicos para la adecuada vigilancia y gestión de los indicadores de evaluación del vínculo.

Estudio de Posicionamiento UC Temuco desarrollado por ADIMARK GFK

Como una forma de identificar el reconocimiento de parte de la comunidad regional y macro regional respecto del aporte de la Universidad Católica de Temuco, la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales encargó, el año 2016, a la empresa ADIMARK GFK la realización de un Estudio de Posicionamiento Institucional, trabajo que tuvo como propósito visualizar los avances y desafíos en cuanto al posicionamiento e imagen de la Universidad en términos absolutos y respecto a su competencia en la Macro Zona Sur de Chile, contrastando los resultados obtenidos con similar estudio de posicionamiento realizado por primera vez el año 2006.

Este trabajo concentró sus esfuerzos en responder interrogantes esenciales para la Universidad:

- ¿Cómo se posiciona UC de Temuco en indicadores esenciales?

- ¿Cuál es la imagen de la Universidad en los ámbitos Docencia, Investigación, Extensión y Vinculación?

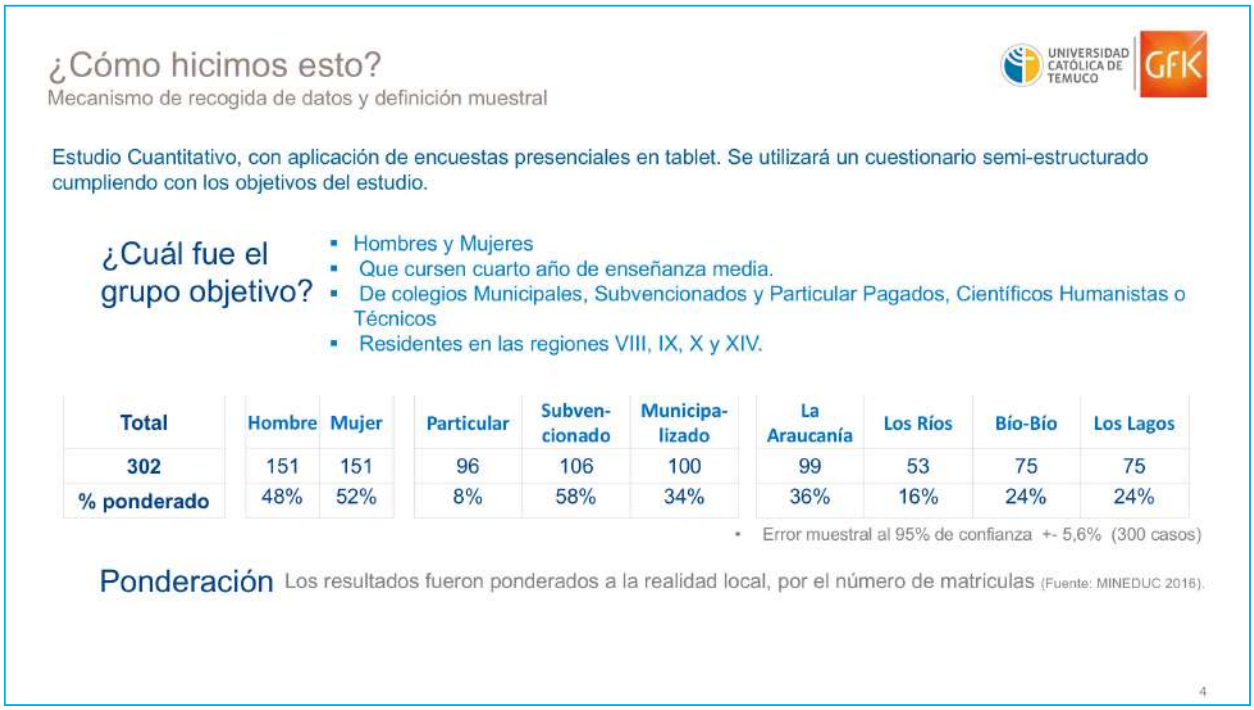
- ¿Cómo ha evolucionado su percepción en los últimos 10 años?

- ¿Cuáles son sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora?

Dicho estudio fue de carácter cuantitativo con públicos objetivos diferentes: (a) Estudiantes (hombres y mujeres que cursen cuarto año de enseñanza media de colegios Municipales, Subvencionados y Particular Pagados, Científicos Humanistas o Técnicos y con residencia en las regiones VIII, IX, X y XIV.); (b) Stakeholders, asociados a instituciones relevantes de la región de La Araucanía, que incluyen informantes asociados a instituciones vinculadas a temas en investigación y otras vinculados al ámbito social.

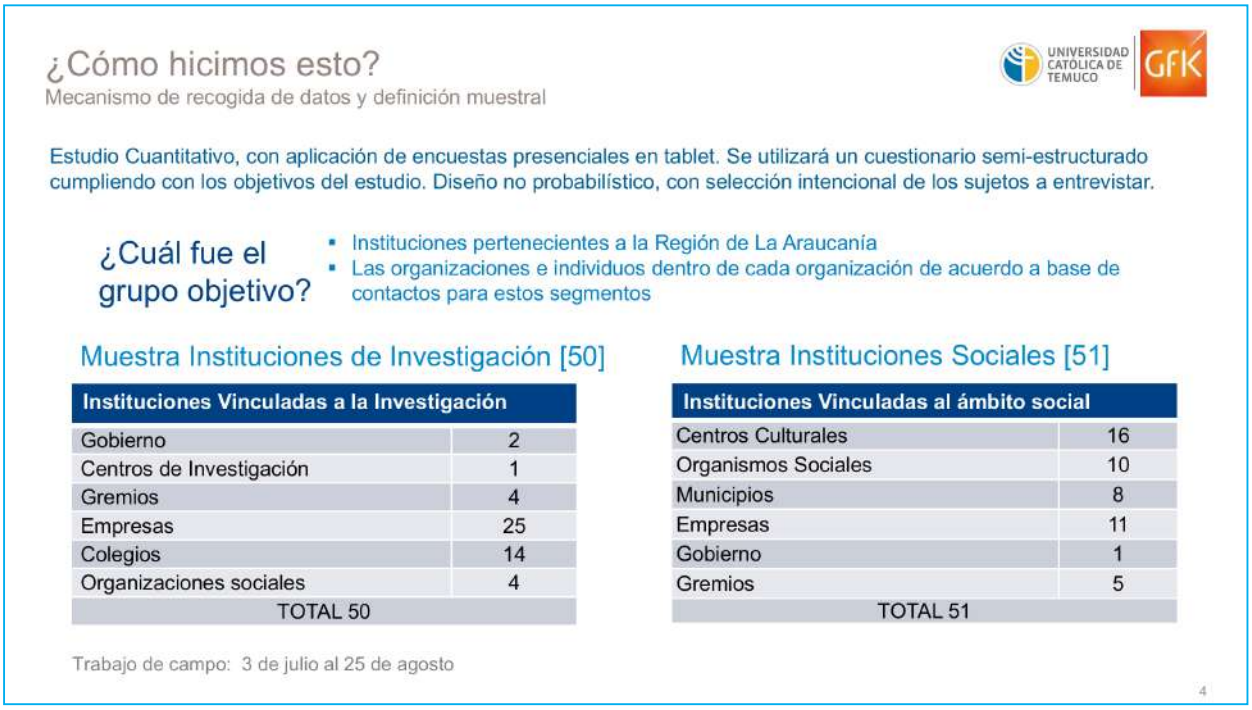
En cuanto a la metodología, se trata para ambos tipos de actores de un estudio cuantitativo con base al empleo de un cuestionario semiestructurado con aplicación in situ por medio de Tablet. En las siguientes figuras se presentan los detalles de la selección muestral.

Figura 139. Muestra estudiantes cuarto medio, regiones VIII – IX – X – XIV



Fuente: *Estudio Imagen y Posicionamiento UC Temuco, GFK Adimark*

Figura 140: Muestra stakeholders, región de La Araucanía.



Fuente: *Estudio Imagen y Posicionamiento UC Temuco, GFK Adimark*

En el estudio aplicado a los estudiantes y en comparación al estudio realizado en el año 2006, hay avances significativos en varios aspectos, entre los que podemos destacar el recuerdo de marca (Top of Mind) y en una mejor posición en asociaciones sobre calidad y evaluación general, como se puede observar en la siguiente tabla comparativa:

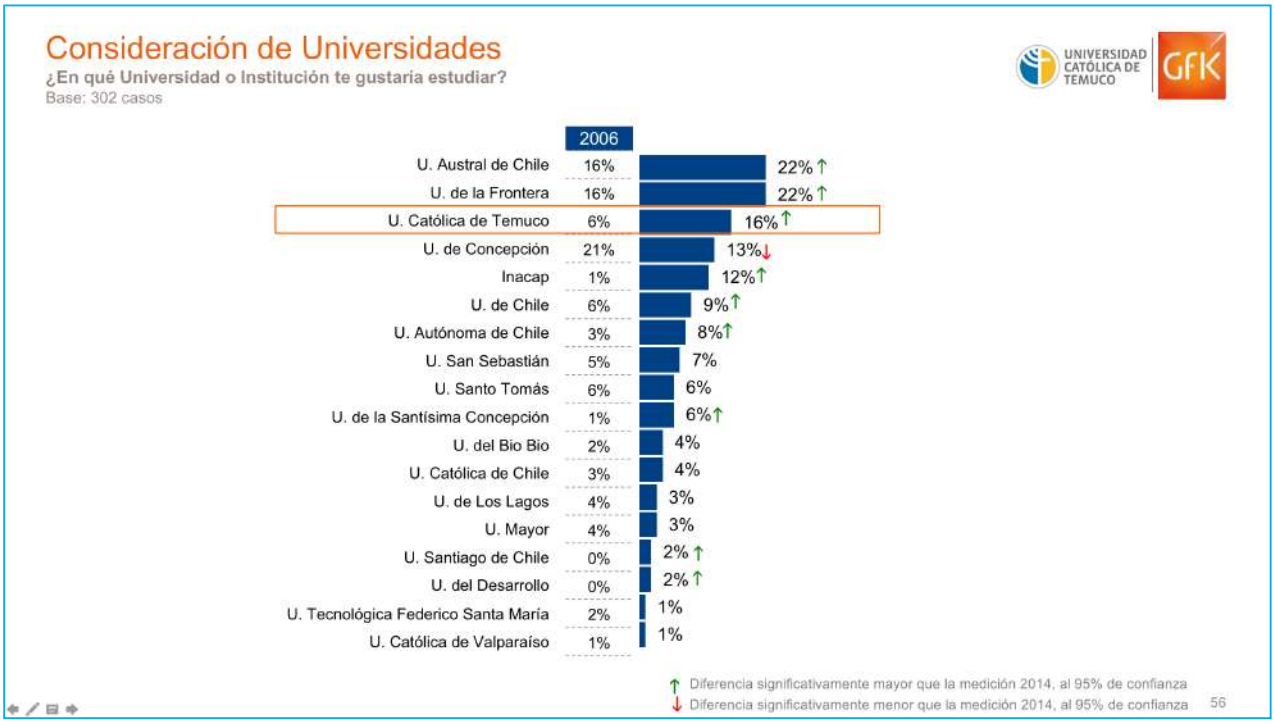
Tabla 200. Resultados estudio aplicado al segmento estudiantes.

TEMA	AÑO 2006	AÑO 2017
Recuerdo de marcas – TOM (Primera mención) Pensando en instituciones de educación superior, ¿Cuál es la primera que se te viene a la mente?	5%	12%
Mejor Institución de educación de la zona Sur ¿Cuál consideras tú que es la mejor Institución de Educación Superior de la zona Sur? ¿Y en segundo lugar?	16%	21%
Evaluación General de universidades – Evolutivo % Notas 6+7 ¿Con qué nota evalúas a las siguientes Universidades en general?	55%	64%

Fuente: *Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales*

Destaca en este segmento (estudiantes secundarios) el incremento en la consideración de la UC Temuco como la Universidad en la que les gustaría estudiar con un 16% de las preferencias, lo que significó un aumento en 10 puntos porcentuales en comparación con la misma consulta el año 2006 cuando el interés llegaba apenas al 6%. Esto queda reflejado en la siguiente figura:

Figura 141: Consideración de Universidades

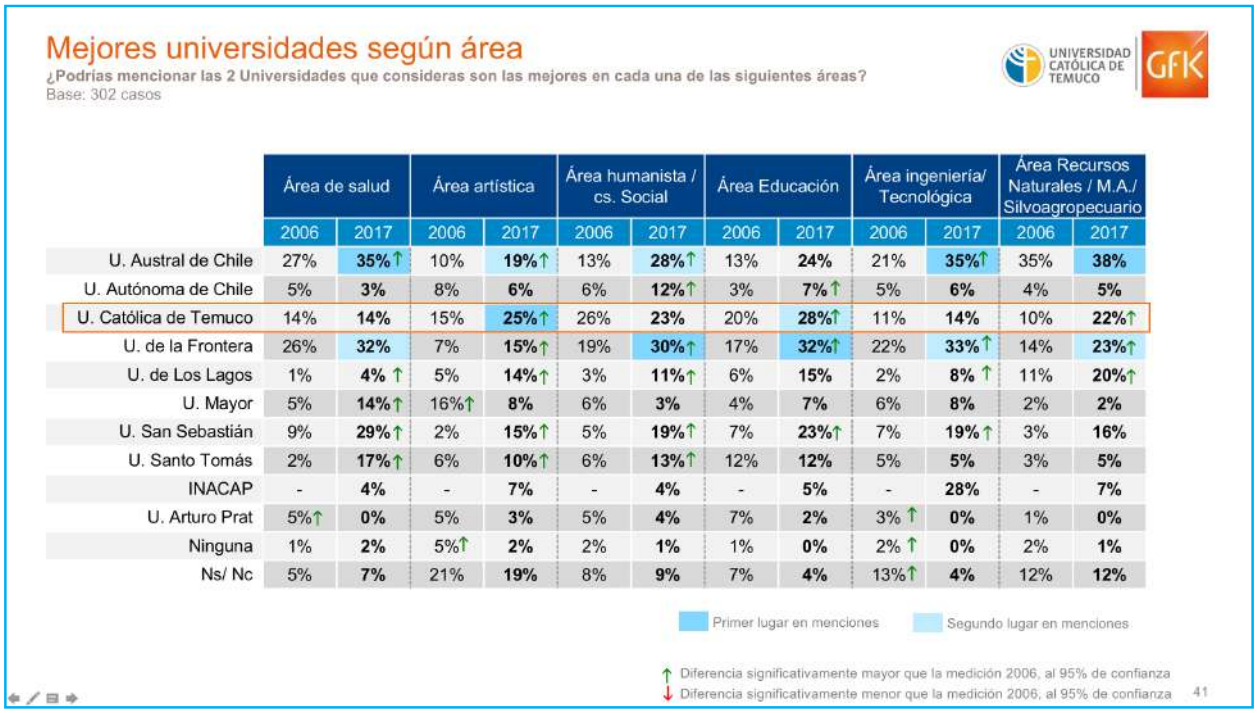


Fuente: *Estudio Imagen y Posicionamiento UC Temuco, GFK Adimark*

En general se puede apreciar que las universidades en su conjunto presentan incrementos, siendo la UC Temuco la que presenta la tercera posición en el avance.

Respecto de las universidades que destacan en distintas áreas, la percepción de los estudiantes secundarios ha evolucionado positivamente respecto al quehacer de la UC Temuco. Las áreas que concentran la opinión favorable en la Universidad son: Área Artística y Área de Educación. Por su parte, las áreas que han incremento su valoración respecto del 2006 han sido todas, con excepción del Área Humanista y Ciencias Sociales.

Figura 142. Mejores universidades según área

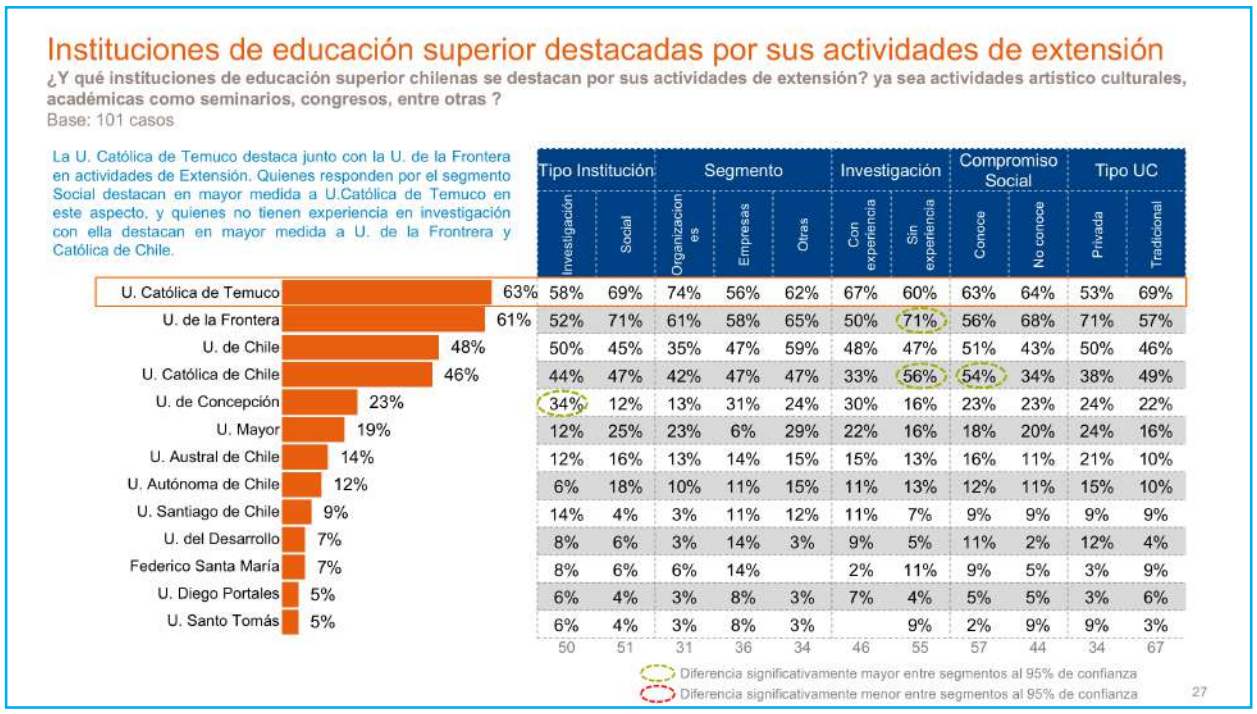


	Área de salud		Área artística		Área humanista / cs. Social		Área Educación		Área ingeniería/ Tecnológica		Área Recursos Naturales / M.A./ Silvoagropecuario	
	2006	2017	2006	2017	2006	2017	2006	2017	2006	2017	2006	2017
U. Austral de Chile	27%	35%↑	10%	19%↑	13%	28%↑	13%	24%	21%	35%↑	35%	38%
U. Autónoma de Chile	5%	3%	8%	6%	6%	12%↑	3%	7%↑	5%	6%	4%	5%
U. Católica de Temuco	14%	14%	15%	25%↑	26%	23%	20%	28%↑	11%	14%	10%	22%↑
U. de la Frontera	26%	32%	7%	15%↑	19%	30%↑	17%	32%↑	22%	33%↑	14%	23%↑
U. de Los Lagos	1%	4% ↑	5%	14%↑	3%	11%↑	6%	15%	2%	8% ↑	11%	20%↑
U. Mayor	5%	14%↑	16%↑	8%	6%	3%	4%	7%	6%	8%	2%	2%
U. San Sebastián	9%	29%↑	2%	15%↑	5%	19%↑	7%	23%↑	7%	19%↑	3%	16%
U. Santo Tomás	2%	17%↑	6%	10%↑	6%	13%↑	12%	12%	5%	5%	3%	5%
INACAP	-	4%	-	7%	-	4%	-	5%	-	28%	-	7%
U. Arturo Prat	5%↑	0%	5%	3%	5%	4%	7%	2%	3% ↑	0%	1%	0%
Ninguna	1%	2%	5%↑	2%	2%	1%	1%	0%	2% ↑	0%	2%	1%
Ns/ Nc	5%	7%	21%	19%	8%	9%	7%	4%	13%↑	4%	12%	12%

Fuente: *Estudio Imagen y Posicionamiento UC Temuco, GFK Adimark*

En cuanto a los resultados del estudio aplicado a los Stakeholders, dentro de las Instituciones de educación superior destacadas por sus actividades de extensión, la UC Temuco obtiene el primer lugar con un 63% y en cuanto al conocimiento de los entrevistados por los programas de extensión y vinculación con la comunidad, el Programa Artístico Aula Magna tiene el primer lugar con un 74%, seguido de Educación Continua con un 68% y en un tercer lugar la Academia de Artes Musicales con un 59%. (Figura 143)

Figura 143: Instituciones de educación superior destacadas por sus actividades de extensión.



		Tipo Institución		Segmento			Investigación		Compromiso Social		Tipo UC	
		Investigación	Social	Organizaciones	Empresas	Otras	Con experiencia	Sin experiencia	Conoce	No conoce	Privada	Tradicional
U. Católica de Temuco	63%	58%	69%	74%	56%	62%	67%	60%	63%	64%	53%	69%
U. de la Frontera	61%	52%	71%	61%	58%	65%	50%	71%	56%	68%	71%	57%
U. de Chile	48%	50%	45%	35%	47%	59%	48%	47%	51%	43%	50%	46%
U. Católica de Chile	46%	44%	47%	42%	47%	47%	33%	56%	54%	34%	38%	49%
U. de Concepción	23%	34%	12%	13%	31%	24%	30%	16%	23%	23%	24%	22%
U. Mayor	19%	12%	25%	23%	6%	29%	22%	16%	18%	20%	24%	16%
U. Austral de Chile	14%	12%	16%	13%	14%	15%	15%	13%	16%	11%	21%	10%
U. Autónoma de Chile	12%	6%	18%	10%	11%	15%	11%	13%	12%	11%	15%	10%
U. Santiago de Chile	9%	14%	4%	3%	11%	12%	11%	7%	9%	9%	9%	9%
U. del Desarrollo	7%	8%	6%	3%	14%	3%	9%	5%	11%	2%	12%	4%
Federico Santa María	7%	8%	6%	6%	14%		2%	11%	9%	5%	3%	9%
U. Diego Portales	5%	6%	4%	3%	8%	3%	7%	4%	5%	5%	3%	6%
U. Santo Tomás	5%	6%	4%	3%	8%	3%		9%	2%	9%	9%	3%
		50	51	31	36	34	46	55	57	44	34	67

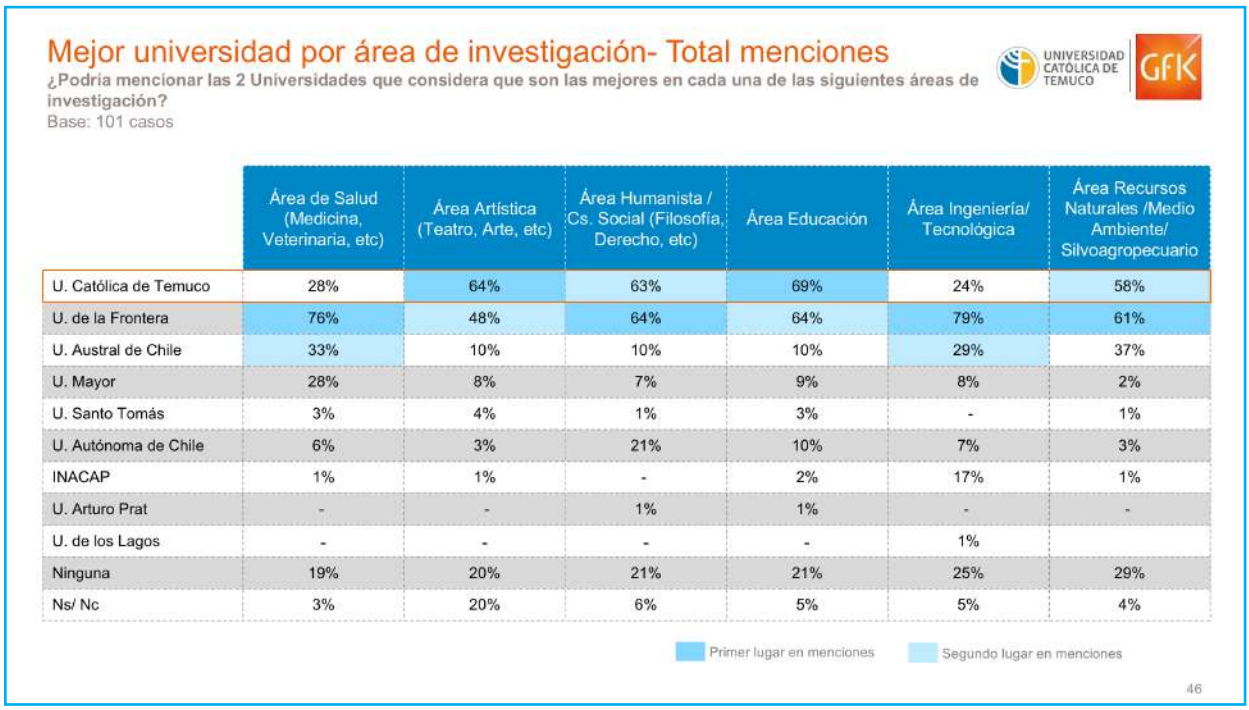
Fuente: *Estudio Imagen y Posicionamiento UC Temuco, GFK Adimark*

Figura 144: Programas de extensión y vinculación con la comunidad

Fuente: *Estudio Imagen y Posicionamiento UC Temuco, GFK Adimark*

En desarrollo de la investigación, los entrevistados consideran que la UC Temuco es la segunda mejor universidad con un 15% de las menciones. En cuanto a las áreas de conocimiento, las que obtienen el primer lugar son Educación con un 69% y Artística (teatro, arte, etc.) con un 64%. Por otra parte, destacan en un segundo lugar las áreas Humanista – Ciencias Sociales (filosofía, derecho, etc.) con un 63% y Recursos Naturales – Medio Ambiente- Silvoagropecuario con un 58%.

Figura 145: Mejores universidades por área de Investigación



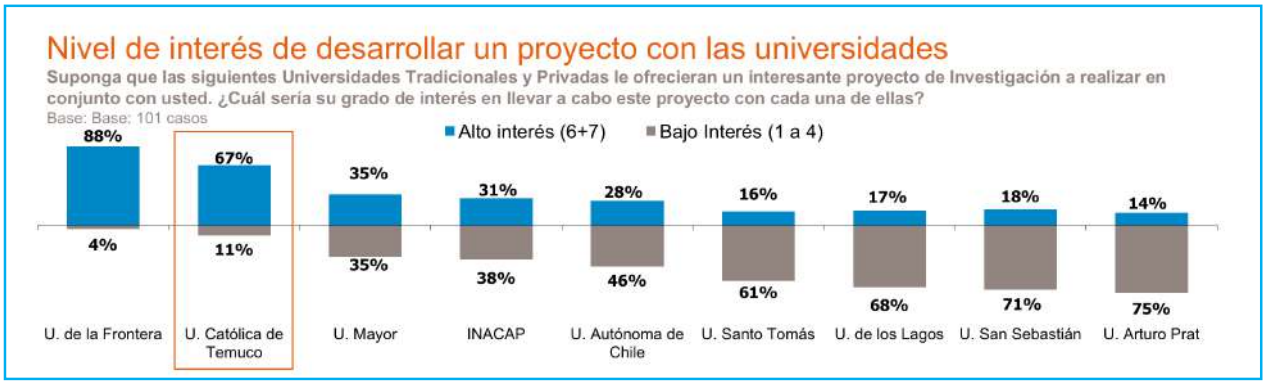
	Área de Salud (Medicina, Veterinaria, etc)	Área Artística (Teatro, Arte, etc)	Área Humanista / Cs. Social (Filosofía, Derecho, etc)	Área Educación	Área Ingeniería/ Tecnológica	Área Recursos Naturales /Medio Ambiente/ Silvoagropecuario
U. Católica de Temuco	28%	64%	63%	69%	24%	58%
U. de la Frontera	76%	48%	64%	64%	79%	61%
U. Austral de Chile	33%	10%	10%	10%	29%	37%
U. Mayor	28%	8%	7%	9%	8%	2%
U. Santo Tomás	3%	4%	1%	3%	-	1%
U. Autónoma de Chile	6%	3%	21%	10%	7%	3%
INACAP	1%	1%	-	2%	17%	1%
U. Arturo Prat	-	-	1%	1%	-	-
U. de los Lagos	-	-	-	-	1%	
Ninguna	19%	20%	21%	21%	25%	29%
Ns/ Nc	3%	20%	6%	5%	5%	4%

Fuente: *Estudio Imagen y Posicionamiento UC Temuco, GFK Adimark*

Llama la atención que las áreas de investigación de mayor conocimiento no coincidan con las áreas con mayor desarrollo científico de la Universidad, lo que plantea, por una parte la necesidad de reforzar los aspectos de divulgación de los ámbitos de investigación hacia la comunidad regional. Por otra parte, indica el posicionamiento que tienen las áreas que cuentan con mayor trayectoria en la institución.

Un alto porcentaje de los stakeholders entrevistados (67%), señaló estar altamente interesado en desarrollar un proyecto de investigación con la UC Temuco si se diera la oportunidad, como se señala en la figura 146.

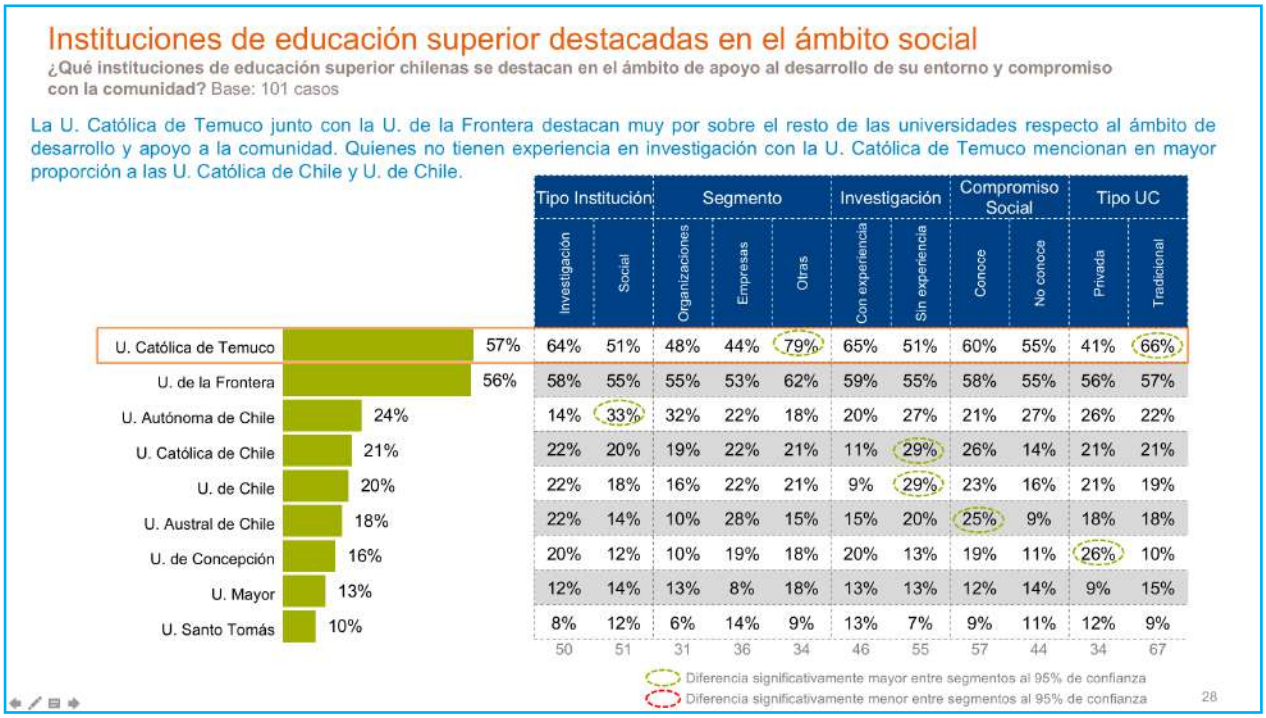
Figura 146. Nivel de interés en desarrollar un proyecto



Fuente: *Estudio Imagen y Posicionamiento UC Temuco, GFK Adimark*

En el ámbito social, la UC Temuco obtiene el primer lugar como institución que apoya al desarrollo de su entorno y compromiso con la comunidad, el porcentaje de menciones es de un 57%.

Figura 147. Instituciones de educación superior destacadas en el ámbito social.



Fuente: *Estudio Imagen y Posicionamiento UC Temuco, GFK Adimark*

En resumen, este estudio destaca que, entre los Stakeholders, la Universidad Católica de Temuco ocupa el segundo lugar entre las universidades de la región, luego de la Universidad de La Frontera, que es la que presenta el mayor nivel de posicionamiento. En general los Stakeholders son críticos en cuanto al desarrollo y aporte de las instituciones de educación superior, pero descatan positivamente a la Universidad Católica de Temuco junto con las Universidades de La Frontera y Austral en cuanto a fomento de la investigación.

La Educación Continua es una de las fortalezas de la UC Temuco y tiene la mejor ubicación en Extensión y área Social. Junto con ello, queda claramente establecido que la Universidad Católica de Temuco, a nivel global y comparando los resultados respecto a la medición realizada en el año 2006, se mantiene en recordación espontánea y mejora ostensiblemente en presencia mental (TOM).

Los resultados del estudio indican que la UC Temuco presenta un incremento de su imagen y marca en la comunidad regional y nacional, destacada como una de las instituciones que presenta actividades de extensión relevantes y valoradas por los encuestados, vinculadas, sobre todo, al Programa Artístico del Aula Magna, a la Dirección de Educación Continua, a la Academia de Artes Musicales y a los Programas de Voluntariados que se han desarrollado. Por otro lado, la UC Temuco destaca como una de las mejores universidades en las áreas de investigación relacionadas con: Artes, Ciencias Sociales y Humanidades, Educación y Recursos Naturales (medio ambiente y silvoagropecuaria).

En síntesis, se observa un aumento significativo del posicionamiento de la UC Temuco, considerando el recuerdo de marcas (TOM) y la evaluación general que hacen los encuestados sobre la universidad, así como la valoración de éstos respecto de las actividades de extensión desarrolladas y al rol de la UC Temuco como institución de educación superior comprometida con desarrollo del entorno y su compromiso social con la comunidad.

Síntesis evaluativa

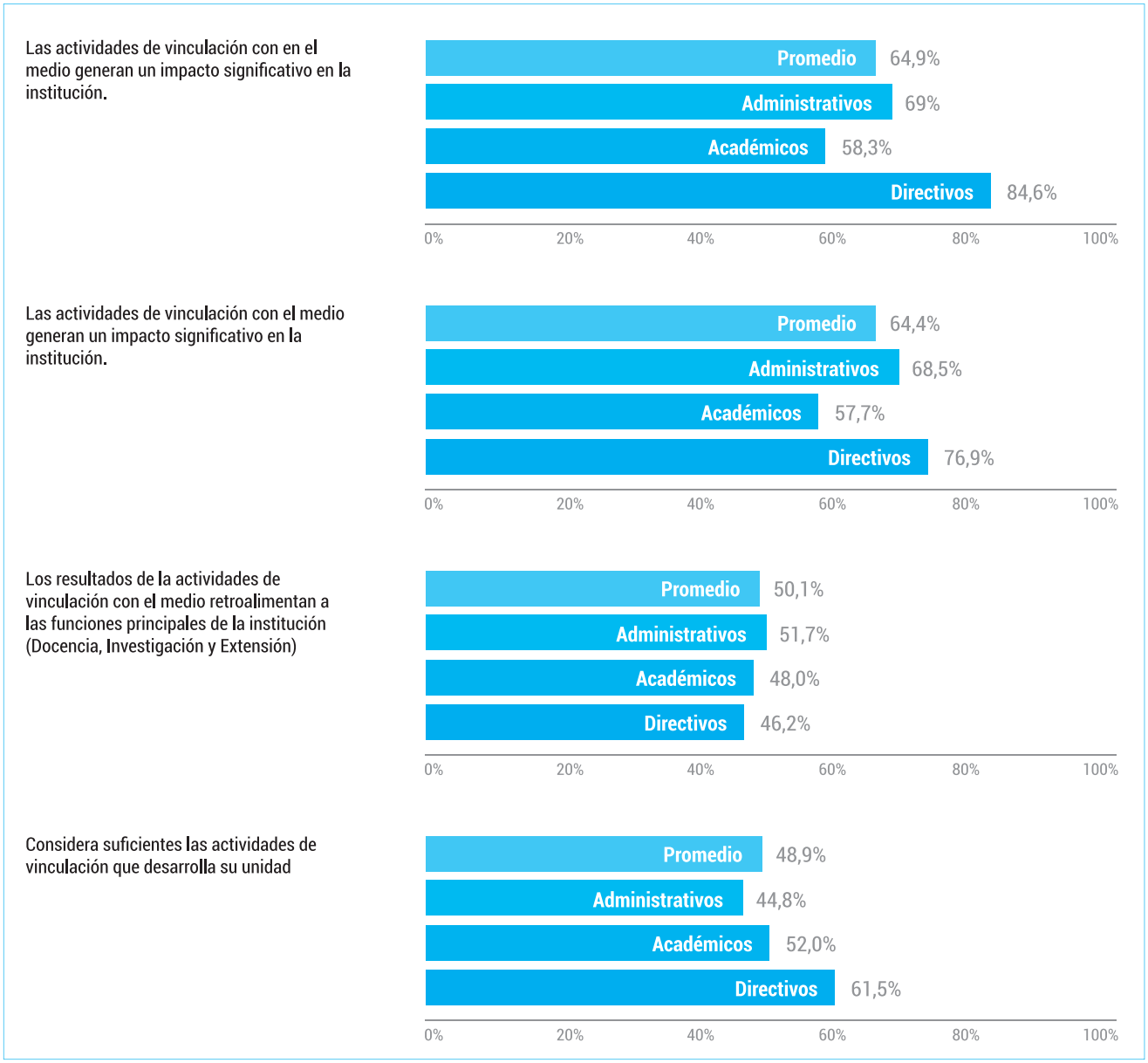
En términos generales, la Universidad puede mostrar evidencias de avance en cada uno de los objetivos propuestos en el ámbito de la vinculación con el medio en el Plan de Desarrollo Institucional y que han constituido la carta de navegación de la Universidad. De este modo, los resultados en el área han sido consistentes con los esfuerzos desplegados a nivel de gobierno y de las unidades académicas, reflejando dinamismo, transversalidad y sentido identitario en las acciones de vinculación.

La comunidad valora los resultados alcanzados en el ámbito de la vinculación, lo que queda expresado en la encuesta[230] y jornada de autoevaluación del área[231]. De acuerdo a las encuestas de evaluación del área, la dimensión resultados tuvo una valoración general de 57,1%. Los itemes más altos en valoración fueron: "Las actividades de vinculación generan un impacto significativo en la institución" (64,9% de acuerdo, 10,3% en desacuerdo); le sigue el ítem "Las actividades de vinculación generan un impacto significativo en el medio externo" (64,4% de acuerdo; 7% desacuerdo). De las apreciaciones de los distintos actores que participaron de la encuesta, se observa en Directivos y Administrativos niveles de aprobación que superan el 65%, en tanto en académicos, la valoración se acerca al 60%.

Por su parte, los itemes con menor valoración son: "Los resultados de las actividades de vinculación con el medio retroalimentan a las funciones principales de la institución (Docencia, Investigación y Extensión)" con un 50,1% de acuerdo y 12,8% en desacuerdo y el ítem respecto de la suficiencia de las actividades de vinculación que realiza su unidad alcanza un 48,9% de acuerdo y un 22,3% de desacuerdo. Este último dato da cuenta de la percepción de que existe un espacio de incremento y desarrollo de la vinculación en la institución, lo que es motivado por valoraciones relativamente inferiores y similares entre académicos (52,0%) y administrativos (44,8%) y por tanto, consistente por lo reportado en la jornada de autoevaluación del área, en cuanto a que queda más por hacer en la proyección de la labor pública de la Universidad desde las Facultades.

230 Resultados de las encuestas aplicadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.1)
231 Resultados de las jornadas realizadas en el marco del proceso de autoevaluación institucional (Ver Anexo 11.2)

Figuras 148, 149, 150 y 151. Resultados encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación institucional (Porcentajes promedios y de actores "de acuerdo" y "muy de acuerdo")



Fuente: *Dirección General de Gestión Institucional*

Durante este periodo la Universidad ha atendido la necesidad de diseñar y ejecutar los instrumentos que le permitan conocer los efectos y el impacto de sus actividades de vinculación, para lo cual ha avanzado en la elaboración de un modelo de evaluación del impacto que ha sido piloteado con cuatro instancias de vinculación y se proyecta avanzar a la evaluación de la totalidad de las áreas. Este instrumento constituirá un aporte institucional valioso respecto de un ámbito en el que no hay precedentes relevantes y en que la heterogeneidad de las acciones le otorgan una complejidad metodológica significativa. Estos instrumentos de evaluación fueron valorados por la comunidad en la jornada de autoevaluación, manifestando que más allá de estas herramientas, los efectos y el aporte del trabajo de la Universidad hacia la región son visibles y positivos.

De todos modos, la Universidad ha fortalecido su posicionamiento corporativo a lo largo de estos años, demostrando con ello una labor más pertinente en su territorio de influencia, como lo recoge el Estudio de Posicionamiento GFK Adimark.

EVALUACIÓN GENERAL DEL ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Los propósitos definidos para el desarrollo del área de vinculación con el medio en la Universidad, son consistentes con los elementos centrales de la misión e identidad institucional, que sitúan la labor académica en una conexión significativa con las características y necesidades del entorno regional. Estos propósitos se han traducido en un marco normativo para la regulación del área, que se aplica en forma efectiva y sistemática en el desarrollo de las actividades de vinculación, así como en instrumentos de planificación, cuyos compromisos son monitoreados en el seguimiento de los portafolios de proyectos y dados a conocer a la comunidad en el sistema de información institucional.

Las actividades de vinculación con el medio se desarrollan en forma transversal a la institución, tanto desde las unidades académicas, las diferentes Vicerrectorías y la propia Rectoría, formando parte de la dinámica con que cada unidad lleva a cabo sus funciones institucionales desde sus propias particularidades. Si bien, los objetivos de las diversas instancias de vinculación están enmarcados en los propósitos académicos de cada unidad, opera en ellas el principio común de ordenar sus prioridades al servicio de las necesidades del entorno y disponer de la experiencia obtenida de esta interlocución para el perfeccionamiento de sus propias prácticas.

Las políticas institucionales implementadas para reforzar el desarrollo de la vinculación con el medio han sido valoradas por la comunidad universitaria, quienes perciben que hoy ocupan un nivel más relevante dentro de las diversas funciones que se ejecutan en la institución. Resalta en este ámbito el reconocimiento de una mayor diversidad de acciones en los procesos de evaluación del desempeño de los académicos, los que, aún cuando son un avance, plantean el desafío de avanzar para un mayor equilibrio de las áreas.

La estructura organizacional de la Universidad favorece el desarrollo de una conexión permanente con distintos actores del entorno, existiendo en los diferentes niveles consejos asesores, con representantes del medio externo. El Honorable Consejo Superior de la Universidad, siendo el principal órgano colegiado del gobierno institucional, incorpora la participación de consejeros externos desde el año 2005, propiciando la inclusión de una perspectiva externa, tanto nacional como regional, en el proceso de toma de decisiones institucionales, lo que hace que no sólo se tenga una mirada interna, sino que también, respecto de las necesidades y requerimientos para la formación de profesionales y técnicos en la UC Temuco.

La Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales, creada el 2010, ha posicionado la función de vinculación con el medio, generando las políticas, normativas e instrumentos para dar proyección a la labor de vinculación, así como una estructura de soporte que favorece el trabajo de las

instancias de vinculación en la Universidad, lo cual ha sido reconocido y valorado por la comunidad. Ello no obsta a la necesidad de potenciar el desarrollo del área para atender a un dinamismo cada vez más complejo en la institución. La Vicerrectoría debe seguir avanzando en una conexión más fluida con las Facultades de modo de aprovechar el potencial que genera su nueva organización en la generación de nuevas instancias de vinculación.

El área de las comunicaciones ha permitido dar cobertura al desarrollo de las acciones de vinculación con el medio, colaborando con el proceso de posicionamiento del área y de la Universidad en el concierto de universitario de la región. Respecto de la comunicación, se ha detectado en forma transversal la necesidad de avanzar a un mayor desarrollo de las comunicaciones institucionales, desde diversas dimensiones, que incluyan el reforzamiento de la cultura institucional, el clima entre las personas y el posicionamiento de la agenda directiva de desarrollo, con foco en reforzar la estima y valoración del proyecto institucional en nuestra comunidad interna principalmente.

El ámbito de vinculación con egresados que actualmente provee información para procesos de gestión institucional y de las unidades académicas, tiene el desafío de generar un proyecto integral de fortalecimiento de las relaciones con egresados que propenda al refuerzo de la identidad institucional y su fidelización con el proyecto académico. Ello requiere acciones más articuladas con las unidades académicas.

La Universidad desarrolla una gran cantidad de acciones de vinculación en un amplio rango de áreas, lo cual permite reconocer el interés de las diversas unidades por implicarse en acciones significativas de relación con el entorno. Ello, sin embargo, considera el riesgo de diluir los esfuerzos y los efectos esperados en la vinculación institucional por su heterogeneidad, lo que plantea la necesidad de establecer una mayor focalización o priorización de las acciones estratégicas en el área.

Las definiciones institucionales y los instrumentos para el desarrollo de la labor docente y de investigación han incorporado el vínculo con el medio como una dimensión permanente de su gestión, logrando con ello avanzar en una formación pertinente que se hace cargo de las necesidades de los sectores profesionales y fortaleciendo una investigación con impacto regional, en tanto favorece la búsqueda de problemas de investigación y objetos de estudio en la propia interacción con la realidad local. Lo anterior, es sentido como una importante fortaleza de la Universidad, aún cuando se está consciente que constituye un desafío permanente.

La institución ha buscado generar enlaces virtuosos con actores locales y nacionales, con el propósito de amplificar su impacto en la solución de los problemas que afectan a la región, entendiéndose como un actor significativo -entre varios- para el desarrollo regional. La Mesa Interempresarial ha sido -en este sentido- una actividad emblemática que la Universidad ha sostenido con empresarios y representantes de asociaciones gremiales para implementar proyectos estratégicos para La Araucanía. De este modo, la Universidad da cumplimiento a sus propósitos y políticas en el área, generando un vínculo institucional de relevancia pública, con impacto en la región y en base a la generación de alianzas para potenciar su rol institucional en el entorno.

Los recursos institucionales disponibles para el desarrollo de las actividades de extensión y vinculación con el medio se han incrementado, acorde a un mayor posicionamiento del área a nivel de la Universidad. Este esfuerzo económico involucra las prioridades de las propias unidades que han dado mayor espacio al desarrollo de las acciones de vínculo, así como a los fondos institucionales, los cuales se han incrementado para dar el soporte y la gestión adecuada de las actividades de vinculación institucional. Estos recursos se han ejecutado en forma eficiente, permitiendo sostener buenos resultados en el tiempo.

En cuanto a los resultados, la Universidad demuestra que ha avanzado en el cumplimiento de los objetivos trazados en su planificación respecto a esta área, siendo notorio el mayor dinamismo, extensión y alcance de las actividades de vinculación con el medio que desarrolla la Universidad, respecto de la autoevaluación anterior. La capacidad institucional de sistematizar y acompañar el desarrollo de las actividades de vinculación que se desarrollan desde las distintas áreas le ha provisto de un instrumento adecuado para gestionar y monitorear el desarrollo de la vinculación.

Asimismo, en cuanto a la evaluación del impacto, la institución ha logrado levantar un modelo de medición que le permite reconocer el grado de robustez de sus programas de vinculación y los efectos producidos por sus actividades con el entorno. Este modelo se sustenta en un prototipo internacional -Manual de Valencia- incorporando los ajustes pertinentes para su implementación en la realidad institucional, habiéndose avanzado hasta la etapa de pilotaje con cuatro unidades de vinculación, a partir del cual debe iniciar su escalamiento como herramienta en régimen.

Fortalezas y debilidades

Fortalezas

1. El área cuenta con propósitos claramente establecidos en el marco de su misión institucional, los que se han traducido apropiadamente en políticas e instrumentos de gestión cuya aplicación es efectiva y sistemática.

2. La vinculación con el medio es reconocida como una función transversal relevante en la comunidad universitaria.

3. La Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales ha desarrollado un plan estratégico de posicionamiento corporativo con directrices claras y la construcción de un relato coherente con la misión institucional que ha implementado en los últimos años.

4. El desarrollo de la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales ha dado realce y proyección al trabajo de vinculación, especialmente por el soporte que brindan las direcciones que la integran.

5. Se ha incorporado la visión de actores externos, tanto locales como nacionales, en el proceso de toma de decisiones de la Universidad, otorgando con ello la posibilidad de enriquecer las políticas institucionales con una perspectiva situada.

6. La Universidad cuenta con una serie de instancias, programas y mecanismos de vinculación con el entorno, desde los diferentes niveles institucionales, lo cual es expresión de que esta es un área de desarrollo significativa en la institución.

7. La capacidad mostrada por la Universidad para sustentar los procesos de gestión en los distintos ámbitos de vinculación, especialmente en la extensión y la educación continua.

8. El Modelo Educativo Institucional considera en sus fundamentos e instrumentos la necesidad de proveer experiencias de formación pertinente en los estudiantes, para lo cual dispone de múltiples estrategias pedagógicas y curriculares.

9. Las prioridades institucionales para el desarrollo de la investigación consideran temáticas de primer orden para el mejoramiento de la calidad de vida de la región y para avanzar en una comprensión más profunda de la dinámica social del territorio.

10. Las actividades de extensión ponen a disposición de la comunidad local las capacidades académicas de la institución, con foco en la solución de problemas que afectan a los habitantes de la región o al mejoramiento de la calidad de vida y ennoblecimiento de la sociedad, especialmente en cuanto al acceso a bienes culturales y artísticos.

11. La Universidad organiza su vinculación corporativa en el marco del sistema nacional de educación superior, sustentando una posición definida, dando expresión a los valores institucionales en la discusión pública de los problemas que afectan a la región, así como a las condiciones que impactan en el desarrollo del proyecto universitario.

12. Los recursos institucionales disponibles para el desarrollo de las actividades de extensión y vinculación con el medio se han incrementado, acorde a un mayor posicionamiento del área a nivel de la Universidad.

13. La Universidad ha avanzado en los objetivos trazados en su proceso de planificación en el área y en el cumplimiento de los compromisos de su plan de mejoramiento, demostrando su capacidad para gestionar la calidad y mejoramiento permanente de la actividad de vinculación.

14. Se ha desarrollado un modelo de evaluación del impacto de los programas de vinculación institucional, que establece definiciones conceptuales, indicadores y un proceso de operacionalización, habiéndose finalizado la fase de pilotaje. Este instrumento es consistente con estándares internacionales para el área y supone un importante aporte institucional para otorgar precisión técnica en un área sin precedentes significativos a nivel nacional.

Debilidades

1. Avanzar en una mayor articulación y sincronización entre el trabajo de nivel central y las unidades académicas, que permita potenciar el impacto de la labor de vinculación de la Universidad.

2. Es necesario fortalecer, aún más, la estructura central de soporte, apoyo y lineamientos dado la creciente demanda de las acciones de extensión y vínculo.

3. Las acciones institucionales emprendidas para fortalecer el vínculo con egresados han tenido un efecto acotado, centrándose principalmente en la generación y distribución de información, debiendo avanzar hacia el refuerzo de la identidad institucional y la fidelización de los ex alumnos con el proyecto institucional.

4. Aún cuando las políticas institucionales del área son valoradas por la comunidad, se debe reforzar las estrategias de comunicación de las mismas hacia la comunidad.

5. El importante nivel de diversidad de acciones de vinculación con el medio que se ejecuta en la institución, puede diluir los esfuerzos institucionales por lograr efectos relevantes en las áreas de interés de la universidad.

6. Necesidad de avanzar a un proceso más fluido en la tramitación de los convenios institucionales y en su seguimiento, sin perder con ello integridad en el proceso.

7. Potenciar los soportes para el desarrollo de la vinculación, con foco en el fortalecimiento de las capacidades de gestión de quienes asumen responsabilidad en la conducción de las instancias de vinculación con el medio al interior de las facultades.

8. Necesidad de avanzar a un mayor desarrollo de las comunicaciones institucionales, desde diversas dimensiones, que incluyan el reforzamiento de la cultura institucional, el clima entre las personas y el posicionamiento de la agenda directiva de desarrollo, con foco en reforzar la estima y valoración del proyecto institucional en nuestra comunidad interna principalmente.

9. Necesidad de avanzar en los procesos de retroalimentación o devolución de los resultados a las comunidades, con foco en la construcción y reconstrucción virtuosa del conocimiento.

10. La complejidad creciente de la labor de las Facultades genera una presión importante en los soportes comunicacionales de la institución, lo que implica la necesidad de trabajar en un modelo que permita responder a estos requerimientos emergentes en forma óptima.

11. Resulta necesario avanzar desde el pilotaje hacia el escalamiento de la implementación del modelo de evaluación del impacto de las unidades institucionales de vinculación con el medio, para completar una línea de base que permita incorporar metas a los indicadores recientemente desarrollados.

UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO

CAPÍTULO VII

PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL 2019-2023

CAMPUS SAN JUAN PABLO II

CAPÍTULO VII

PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL 2019-2023

INTRODUCCIÓN

El Plan de Mejoramiento Institucional recoge los proyectos de mejoramiento que se desprenden del análisis crítico llevado a cabo por las diferentes Comisiones de Evaluación instaladas en la universidad para conducir el proceso de autoevaluación institucional durante el año 2018. Siguiendo las recomendaciones establecidas en la Guía para la Evaluación Interna de Universidades de la CNA, identifica las áreas de mejoramiento, así como las acciones consensuadas en el corto y mediano plazo, considerando resultados esperados, periodos de ejecución y responsables en su implementación.

Asimismo, se ha buscado utilizar un formato similar a los portafolios de proyectos estratégicos de las diferentes unidades, que es el instrumento con que se concreta la planificación institucional, buscando dar sincronía y articulación entre el proceso de mejoramiento institucional y su sistema de control de gestión.

En este sentido, los proyectos presentados en el marco de la presente evaluación formarán parte de los portafolios estratégicos vigentes y de los que se implementarán a contar del siguiente periodo de planificación, según los plazos de implementación establecidos para cada uno. Para estos efectos, serán especialmente tenidas en consideración las recomendaciones y análisis presentados en la Resolución CNA que sintetice los resultados del actual proceso de acreditación.

Finalmente, es importante señalar que los proyectos de mejoramiento contenidos en este plan permiten responder en forma agregada a las debilidades detectadas en las distintas áreas de evaluación.

Área Gestión Institucional

En esta área se han planteado nueve proyectos de mejoramiento:

Proyecto 1. Ajuste de la planificación estratégica institucional al 2030: Ejecución del cierre, evaluación y ajuste del proceso de planificación institucional a partir de los resultados de la autoevaluación y acreditación de la universidad.

Proyecto 2. Sistema interno de calidad: Diseño de un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad Institucional, que articule los sistemas de calidad de las diferentes áreas institucionales (académicas-administrativas) actualizando un set de indicadores y la generación instancias de verificación externa (Ley 21.091).

Proyecto 3. Fortalecimiento de las competencias directivas: Diseño e implementación de programas de formación y fortalecimiento de competencias directivas dirigidos a distintos grupos objetivos: Directivos en ejercicio, directivos superiores y funcionarios con perfil directivo.

Proyecto 4. Fortalecimiento de los mecanismos de participación y retroalimentación institucional: Fortalecimiento de los mecanismos de gobierno para favorecer la participación y retroalimentación hacia la comunidad institucional.

Proyecto 5. Estrategia institucional para enfrentar actual normativa en Educación Superior: Fortalecer las capacidades institucionales ante la implementación de los distintos componentes de la Ley 21.091 que regula la Educación Superior.

Proyecto 6. Mecanismos de monitoreo y adaptación a la nueva institucionalidad universitaria: Mejorar el control de la gestión al interior de la comunidad universitaria y dar debido cumplimiento a las obligaciones que se derivan de la nueva institucionalidad universitaria al amparo de la ley 21.091 y procedimientos establecidos por la Contraloría General de la Republica y el MINEDUC.

Proyecto 7. Promoción de entorno saludable para la comunidad universitaria: Se propone desarrollar un modelo de prácticas de vida saludable para la comunidad universitaria.

Proyecto 8. Nuevas capacidades de infraestructura para el desarrollo de la Educación Continua, la Investigación y la Inclusión en la Universidad: El proyecto apunta a mejoras de la infraestructura de los campus universitarios para el desarrollo de la Educación Continua, la Investigación y la Inclusión.

Proyecto 9. Plan Maestro Integral campus universitarios: Desarrollo de un Plan Maestro Integral que incorpore las temáticas de sustentabilidad más allá del Plan Regulador.

PROYECTO 1	**AJUSTE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL AL 2030**				
DESCRIPCIÓN	Ejecución del cierre, evaluación y ajuste del proceso de planificación institucional a partir de los resultados de la autoevaluación y acreditación de la universidad.				
OBJETIVO PDI	6.1 (PDI 2010-2020)				
RESPONSABLE	Dirección General de Gestión Institucional				
ACCIONES	**MEDIO VERIFICACIÓN**	**Nº**	**ACTIVIDADES**	**U. EJECUTORA**	**FECHA FIN**
1.1 Cierre Planificación Estratégica 2010-2020.	Informe de evaluación Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020	1.1.1	Evaluación de hitos asociados a la implementación del PDI 2010-2020.	DPAI	2019
		1.1.2	Evaluación de la implementación de Portafolios de Proyectos Estratégicos a nivel de Gobierno Universitario y Facultades.	DPAI	2019
		1.1.3	Evaluación de indicadores institucionales (Sistema de indicadores institucionales).	DPAI	2019
		1.1.4	Evaluación del estado comparativo UC Temuco 2010 – 2020.	DPAI	2019
1.2 Implementación Planificación Estratégica al 2030 con ajustes	Plan de Desarrollo Institucional al 2030	1.2.1	Análisis de entorno (Visión de futuro, oportunidades de desarrollo, amenazas)	DGGI - DPAI	2019
		1.2.2	Análisis interno (Identidad UC Temuco, Ser y Quehacer, fortalezas, debilidades)	DGGI - DPAI	2019
	Portafolios Estratégicos a nivel de Gobierno, Facultades y Departamentos	1.2.3	Diseño PDI 2020 - 2030 (Misión, Visión, decisiones y objetivos estratégicos) considerando los ajustes derivados de la autoevaluación	DGGI - DPAI	2019
		1.2.4	Valorización PDI 2020 - 2030 (Definición de Inversiones y gastos)	DGGI - DDCI	2019
	Informe de evaluación Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020	1.2.5	Implementación PDI 2020 - 2030 (Distribución en Portafolios Estratégicos – Generación de estrategia de seguimiento a nivel de facultad)	DPAI	2020
		1.2.6	Evaluación Intermedia PDI 2020 - 2030 (Seguimiento, Evaluación, Ajuste)	DPAI	2025

INDICADORES	FÓRMULA	LINEA BASE	META
Cumplimiento de las acciones comprometidas en el PDI al 2020 (Acción 1)	(A/B)*100 A= Acciones cumplidas B= Acciones comprometidas	88% (2010-2015) [232] 38 % (2015-2020)	92% (al 2020)
Porcentaje de Indicadores de portafolios con metas cumplidas (Acción 1)	(A/B)*100 A= Indicadores de portafolios con meta alcanzada B= Total de Indicadores de portafolios	71% (al 2016)	85% (al 2020)
Desempeño institucional en el cumplimiento de los compromisos anuales de la planificación (Acción 2)	(Cumplimiento de los compromisos anuales al N vs (A/B)*100 A= Actividades comprometidas y cumplidas en los portafolios B= Total Actividades comprometidas de portafolios	86% (al 2018)	95% (Al 2023)

PROYECTO 2 **SISTEMA INTERNO DE CALIDAD UC TEMUCO**

DESCRIPCIÓN: Diseño de un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad Institucional, que articule los sistemas de calidad de las diferentes áreas institucionales (académicas-administrativas) actualizando un set de indicadores y la generación de instancias de verificación externa (Ley 21.091)

OBJETIVO PDI: 6.1 (PDI 2010-2020)

RESPONSABLE: Dirección General de Gestión Institucional

ACCIONES	MEDIO VERIFICACIÓN	ACTIVIDADES	U. EJECUTORA	FECHA FIN
2.1 Diagnóstico del funcionamiento de mecanismos de aseguramiento de la calidad que operan en la institución	Informe respectivo	2.1.1 Benchmarking respecto de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad implementados en otras instituciones de Educación Superior.	DGGI-DEAC-DPAI	2019
		2.1.2 Levantamiento de procesos y prácticas institucionales abordadas desde una perspectiva de calidad.	DEAC-DPAI	2019
		2.1.3 Detección de elementos equivalentes y disímiles.	DEAC-DPAI	2019
		2.1.4 Detección de brechas respecto de elementos definidos en la política de calidad.	DEAC-DPAI	2019
2.2 Diseño del Sistema Interno de Calidad UC Temuco	Aprobación Comité de Rectoría	2.2.1 Homologación de criterios.	DEAC-DPAI	2020
		2.2.2 Diseño de modelos de aseguramiento de la calidad por funciones académicas (Docencia, Investigación, Vínculo y Extensión).	DGGI-DEAC-DPAI	2020
		2.2.3 Diseño de modelos de aseguramiento de la calidad por funciones de soporte (Personas, Recursos, Planificación).	DGGI-DEAC-DPAI	2020
		2.2.4 Articulación de modelos de aseguramiento de calidad en un sistema integrado.	DGGI-DEAC-DPAI	2020
2.3 Implementación del Sistema Interno de Calidad UC Temuco	Reglamento Protocolos	2.3.1 Diseño e implementación de Reglamento Sistema Interno de Calidad UC Temuco.	DEAC-DPAI	2021
		2.3.2 Diseño e implementación de protocolos.	DEAC-DPAI	2021
2.4 Evaluación del Sistema Interno de Calidad UC Temuco	Informe de evaluación respectivo	2.4.1 Evaluación de indicadores clave de desempeño (KPI).	DPAI	2023
		2.4.2 Evaluación de hitos.	DPAI	2023
		2.4.3 Evaluación de percepciones.	DPAI	2023
		2.4.4 Ajuste del Sistema Interno de Calidad UC Temuco.	DGGI-DEAC-DPAI	2023

232: Corresponde al cumplimento de Tareas Directivas establecidas al 2015 y evaluadas en el marco de la evaluación intermedia del PDI. El indicador muestra la comparación del cumplimiento del periodo 2010-2015 con el periodo 2015-2020, siendo el 38% el avance al año 2018 de lo comprometido al 2020.

INDICADORES	FÓRMULA	LINEA BASE	META
% de carreras de pregrado con sistema de auto evaluación instalado	(A/B)*100 A= Carreras de pregrado con sistema de auto evaluación instalado B= Total carreras de pregrado	59%	100% (AL 2023)
N° de Magíster acreditados	no aplica	2 (2018)	10
N° de Doctorados acreditados	no aplica	3 (2018)	4
Acreditación Institucional	no aplica	4 años c/ 4 áreas	Acreditación Avanzada Ley 21.091

PROYECTO 3 **FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

DESCRIPCIÓN Diseño e implementación de programas de formación y fortalecimiento de competencias directivas dirigidos a distintos grupos objetivos: Directivos en ejercicio, directivos superiores y funcionarios con perfil directivo.

OBJETIVO PDI 6.1 y 4.1 (PDI 2010-2020)

RESPONSABLE Dirección General de Gestión Institucional

ACCIONES	MEDIO VERIFICACIÓN	ACTIVIDADES	U. EJECUTORA	FECHA FIN
3.1 Fortalecimiento de competencias en directivos en ejercicio	Programa de acompañamiento Certificado	3.1.1 Diseño de programa de acompañamiento en competencias directivas UC Temuco de acuerdo a brechas detectadas en proceso de evaluación de directivos.	DGGI-DDPer	2019
		3.1.2 Implementación de programa.	DGGI-DDPer	2019
		3.1.3 Evaluación de la implementación del programa.	DGGI-DDPer	2019
3.2 Formación para la renovación de cuadros directivos	Programa de formación en competencias Certificado	3.2.1 Diseño de programa de formación en competencias directivas UC Temuco.	VGC-DGGI	2020
		3.2.2 Definición de criterios para la elección de participantes del programa.	DGGI	2020
		3.2.3 Elección de participantes del programa.	DGGI	2020
		3.2.4 Implementación de programa.	DGGI	2020
		3.2.5 Evaluación de la implementación del programa.	DGGI	2020
3.3 Formación de directivos superiores	Certificado	3.3.1 Estudio de alternativas de formación a nivel nacional e internacional.	Rector	2021
		3.3.2 Definición de programa de formación y concreción de matrícula.	DGGI	2021
		3.4.3 Desarrollo del programa de formación.	DGGI	2021
		3.4.4 Evaluación del programa de formación.	DGGI	2021

INDICADORES	FÓRMULA	LINEA BASE	META
Porcentaje de logro de la evaluación de Competencias Directivas	(A/B)*100 [233] A= Promedio de notas de los Directivos B= Nota máxima de la evaluación	88%	92%
Porcentaje de directivos con nota inferior a 4	(A/B)*100 A= Directivos con nota inferior a 4 B= Total de directivos evaluables	10%	2%
Porcentaje de logro de la evaluación de competencias de Planificación e Innovación	(A/B)*100 A= Promedio de notas de los Directivos en Planificación e Innovación B= Nota máxima de la evaluación de Planificación e Innovación	85,6%	92%
Porcentaje de logro de la evaluación de competencias de Gestión de resultados	(A/B)*100 A= Promedio de notas de los Directivos en Gestión de resultados B= Nota máxima de la evaluación de Gestión de resultados	85,8%	92%

233 Se ha efectuado la transformación de la calificación obtenida en la evaluación directiva por un porcentaje de cumplimiento para visualizar de mejor forma la meta a obtener.

PROYECTO 4	**FORTALECIMIENTO DE LOS MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN INSTITUCIONAL**
DESCRIPCIÓN	Fortalecimiento de los mecanismos de gobierno para favorecer la participación y retroalimentación hacia la comunidad institucional.
OBJETIVO PDI	4.3 (PDI 2010-2020)
RESPONSABLE	Dirección General de Gestión Institucional

ACCIONES	MEDIO VERIFICACIÓN	ACTIVIDADES		U. EJECUTORA	FECHA FIN
4.1 Perfeccionamiento de los mecanismos de consulta y participación	Estatutos de la Universidad	4.1.1	Diseñar e implementar un sistema/canal de consulta de opinión abierto y anónimo.	DGGI	2023
		4.1.2	Diseñar e implementar procesos de consulta pública a la comunidad universitaria respecto de la implementación de medidas de impacto.	Rector-DGGI	2023
		4.1.3	Propuesta de modificación de los Estatutos de la Universidad, que favorezcan la participación de los distintos estamentos.	SecGral-Prorrectoría	2019
4.2 Reforzar agenda de retroalimentación entre Rectoría y unidades académicas y administrativas	Acta de temas emergentes	4.2.1	Definir en forma semestral una agenda de retroalimentación con las unidades académicas y administrativas	Prorrectoría	2023
		4.2.2	Priorizar un itinerario semestral de encuentros entre Rectoría y unidades	Prorrectoría	2023
		4.2.3	Levantar un acta de temas emergentes en los encuentros para incorporar en la agenda directiva.	Prorrectoría	2023

INDICADORES	FÓRMULA	LÍNEA BASE	META
Porcentaje de Satisfacción de los integrantes de la comunidad universitaria sobre canales e instancias de retroalimentación	X= 0.5 (100% de satisfacción - Línea Base 2019) X= Nivel de satisfacción al año meta	Línea Base 2019	2023 = X
Tasa de cumplimiento de temas emergentes	(A/B) A= Temas emergentes cumplidos B= Total de Temas emergentes	Sin línea base	0.7

PROYECTO 5	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL PARA ENFRENTAR ACTUAL NORMATIVA EN EDUCACIÓN SUPERIOR			
DESCRIPCIÓN	Fortalecer las capacidades institucionales ante la implementación de los distintos componentes de la Ley 21.091 que regula la Educación Superior.			
OBJETIVO PDI	6.1, 6.2 y 6.3 (PDI 2010-2020)			
RESPONSABLE	Rectoría			
ACCIONES	**MEDIO VERIFICACIÓN**	**Nº ACTIVIDADES**	**U. EJECUTORA**	**FECHA FIN**
5.1 Estrategias para enfrentar normativa en torno a temas de financiamiento	Balances Auditados	5.1.1 Fortalecer posición institucional ante el Ministerio, en torno a decisiones que impactan en el financiamiento.	Rectoría-VRAE	2019
		5.1.2 Asegurar y concretar participación en instancias que deben operar en el marco de la implementación de la nueva normativa.	Rectoría-VRAE	2019
		5.1.3 Establecer mecanismos de diversificación de ingresos que permitan amortiguar el impacto de la implementación de la gratuidad (2000 millones).	COMITÉ DE RECTORÍA	2020
		5.1.4 Fortalecer capacidad de análisis financiero de los instrumentos de financiamiento público (Ley de Presupuesto).	VRAE	2019
5.2 Estrategias para enfrentar normativa en torno a temas de acceso	Balances Auditados	5.2.1 Fortalecer posición institucional ante el ministerio, en torno a decisiones que impactan en acceso.	VRA	2019
		5.2.2 Asegurar y concretar participación en instancias que deben operar en el marco de la implementación de la nueva normativa.	VRA	2019
		5.2.3 Elaboración e implementación de plan estratégico para abordar proceso de admisión.	VRA	2020
		5.2.4 Elaboración e implementación de protocolo para el proceso de admisión orientado a cumplir con las exigencias de la propuesta institucional y las distintas normativas nacionales.	VRA-DGGI	2019
5.3 Estrategias para enfrentar normativa en torno a temas de institucionalidad	Actas de cuerpos colegiados	5.3.1 Creación de Contraloría UC Temuco	Prorrecto-ría-SecGral	2019
		5.3.2 Diagnóstico de procesos y documentación que permiten responder actualmente ante exigencias de la normativa nacional.	SecGral	2019
		5.3.3 Producción y normalización de documentación exigible por la Superintendencia de Educación Superior y definición de mecanismos de almacenamiento.	SecGral	2020
		5.3.4 Implementación de procesos y protocolos para responder ante exigencias de la Superintendencia de Educación Superior.	SecGral	2020
		5.3.5 Identificación y capacitación de contrapartes UC Temuco ante nueva institucionali-dad.	SecGral	2020

INDICADORES	FÓRMULA	LINEA BASE	META AL 2023
Cumplimiento de los indicadores financieros comprometidos	Cantidad de indicadores financieros aprobados por el HCS cumplidos /Total de indicadores financieros aprobados por el HCS	100%	100%
Implementación de Contraloría UC Temuco	No Aplica	-	100%

PROYECTO 6	MECANISMOS DE MONITOREO Y ADAPTACIÓN A LA NUEVA INSTITUCIONALIDAD UNIVERSITARIA
DESCRIPCIÓN	La base del proyecto se relaciona con la mejora en el control de la gestión al interior de la comunidad universitaria y dar debido cumplimiento a las obligaciones que se derivan de la nueva institucionalidad universitaria al amparo de la ley 21.091 y procedimientos establecidos por la Contraloría General de la Republica y el MINEDUC.
OBJETIVO PDI	OE: 6.1
RESPONSABLE	VRAE

ACCIONES	MEDIO VERIFICACIÓN	ACTIVIDADES		U. EJECUTORA	FECHA FIN
6.1 Creación de unidad de Control de Gestión para el uso eficiente de los recursos en el marco de una nueva institucionalidad	Informe del control de gestión por área	6.1.1	Definir las áreas de control de la VRAE.	VRAE/Comité Rectoría	2019
		6.1.2	Definir los indicadores de gestión.	VRAE/Comité Rectoría	2019
		6.1.3	Definición y aprobación de perfiles de cargo y planta	VRAE/Comité Rectoría	2019
		6.1.4	Evaluación económica de la propuesta	VRAE	2019
		6.1.5	Planificación de las actividades a ejecutar.	VRAE	2019
		6.1.6	Evaluación y presentación de los resultados del control de gestión, para apoyo a Contraloría interna.	Control de gestión	2019
6.2 Análisis de los impactos económicos al amparo de la nueva institucionalidad universitaria	Informe de las proyecciones	6.2.1	Estudio de la normativa al amparo de la nueva institucionalidad (Ley 21.091, Ley de Presupuesto, etc.)	DFIN/ Análisis financiero	2019
		6.2.2	Proyección del impacto económico en la aplicación de la normativa.	DFIN/ Análisis financiero	2019
		6.2.3	Socialización de los impactos económicos con la alta dirección.	DFIN/ Análisis financiero	2019
		6.2.4	Ajuste a los presupuestos anuales y al Plan de Desarrollo Institucional de acuerdo a las proyecciones.	DFIN/ Análisis financiero	2020
6.3 Diseño de los modelos institucionales para las rendiciones financieras para MINEDUC/Superintendencia y por aportes de gratuidad	Rendición enviada y aprobada	6.3.1	Instruirse en la metodología y normativa vigente requerida para la rendición.	DFIN/ Análisis financiero	2019
		6.3.2	Definición de gastos a rendir y recopilación de los documentos, solicitando información a otras áreas en caso que corresponda (DDPER, DIRCAM, etc.).	DFIN/ Análisis financiero	2020
		6.3.3	Preparación de la rendición en las fechas estipuladas por la fuente de financiamiento.	DFIN/ Análisis financiero	2020
6.4 Definiciones de procesos institucionales para las rendiciones financieras a la CGR por los aportes estatales	Certificado de recepción de Contraloría por informe enviado	6.4.1	Instruirse en la normativa y metodología requerida para la elaboración del informe.	DFIN/ Análisis financiero	2020
		6.4.2	Capacitar a las unidades involucradas respecto de la normativa y metodología a considerar en el proceso de aplicación de los beneficios (Bienestar, Cobranzas, USP, etc.)	DFIN/ Análisis financiero	2020
		6.4.3	Validación de la aplicación de los aportes.	DFIN/ Análisis financiero	2020
		6.4.4	Preparación del informe en las fechas estipuladas por Contraloría.	DFIN/ Análisis financiero	2020
6.5 Análisis de factibilidad de cambio de dependencia de la asignación de beneficios estudiantiles (becas, gratuidad, etc.)	Informe del análisis para la toma de decisión	6.5.1	Analizar factibilidad de cambio de dependencia de la asignación de beneficios estudiantiles.	VRAE	2019
		6.5.2	Revisar los procesos y adaptar su funcionamiento a la nueva unidad ejecutora de la VRAE o establecer mecanismos formales de colaboración.	VRAE	2020
		6.5.3	Gestionar la colaboración de otras universidades, que tenga este proceso en la VRAE.	VRAE	2020
		6.5.4	Planificación del cambio, carta Gantt, definición de plazos , responsables, etc.	VRAE	2020
		6.5.5	Gestionar un vínculo estratégico con el departamento de financiamiento estudiantil del MINEDUC	VRAE	2020
		6.5.6	Definir claramente las unidades que darán respuestas a los estudiantes, sus alcances (Ej. ¿qué pasó con mi beca?).	VRAE	2020
6.6 Incrementar los recursos analíticos institucionales (BI) orientados a indicadores de gestión	Aplicación BI implementada en ambiente productivo	6.6.1	Levantamiento de requerimientos.	DIRINF	2019
		6.6.2	Evaluación técnica y económica de herramienta a utilizar (software).	DIRINF	2020
		6.6.3	Diseño y modelado de herramientas de Inteligencia de Negocios (BI) - Datawarehouse, e integración con sistema operacional, base de datos y fuentes de datos institucionales.	DIRINF	2021
		6.6.4	Construcción de la herramienta BI.	DIRINF	2021
		6.6.5	Implementación y puesta en marcha de indicadores de gestión BI.	DIRINF	2021

INDICADORES	FÓRMULA	LINEA BASE	META
Sanciones por parte de Superintendencia	Nominal	0	0
Capacidad de ejecución de fondos ministeriales por proyectos MINEDUC	(A/B)*100 A= Ejecución de fondos ministeriales B= Total de fondos ministeriales	>90%	>95%
Implementación de unidad de Control de Gestión	No Aplica (corresponde al % de Implementación)	-	100%

PROYECTO 7	**PROMOCIÓN DE ENTORNO SALUDABLE PARA LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA**				
DESCRIPCIÓN	Se propone desarrollar un modelo de prácticas de vida saludable para la comunidad universitaria				
OBJETIVO PDI	OE 4.2				
RESPONSABLE	Vicerrector de Asuntos Económicos				
ACCIONES	**MEDIO VERIFICACIÓN**	**ACTIVIDADES**		**U. EJECUTORA**	**FECHA FIN**
7.1 Realizar Diagnóstico Inicial de Prácticas de Vida Saludable de los Funcionarios UC Temuco con especial énfasis en los Riesgos Psicosociales laborales.	Informe de Diagnóstico	7.1.1	Realizar análisis de diagnósticos organizacionales previos y acciones existentes. (Resultados encuesta Riesgo Psicosocial laboral, Clima laboral, levantamiento de valores y jefaturas, entre otros)	DDPER	2019
		7.1.2	Fortalecer la actual Comisión de Riesgo Psicosocial laboral para abordar la acción. Prorrectoría- VCG	DDPER-	2019
		7.1.3	Elaborar instrumentos para medir mejores prácticas de vida saludable de funcionarios UC Temuco (Encuestas, entrevistas, grupos focales, entre otros)	DDPER- DGGI	2020
		7.1.4	Analizar Datos Obtenidos y determinar elementos de intervención.	DDPER- DGGI	2021
7.2 Elaborar Programa de Promoción de entorno saludable	Programa de Promoción de entorno saludable	7.2.1	Realizar Catastro y Análisis de Programas Existentes en otras Universidades y Empresas.	DDPER- (Comité ejecutivo)	2021
		7.2.2	Establecer las Brechas Existente entre Diagnóstico Inicial y Modelos.	DDPER- (Comité ejecutivo)	2021
		7.2.3	Proponer Programa de Trabajo para abordar las brechas detectadas (actividades recreativas, de salud, flexibilidad horaria, acompañamiento a los funcionarios, entre otras)	DDPER- (Comité ejecutivo)	2021
		7.2.4	Validar Programa de Trabajo.	DDPER- (Comité ejecutivo)	2021
		7.2.5	Implementar Programa entorno saludable.	DDPER- (Comité ejecutivo)	2022
		7.2.6	Seguimiento y retroalimentación del Programa aplicado.	DDPER- (Comité ejecutivo)	2023
7.3 Implementar un programa de Fortalecimiento de los Equipos de Trabajo para una mejor Gestión Institucional	Informe de programa de Fortalecimiento	7.3.1	Levantar un diagnóstico inicial de equipos de trabajo	VGC/DGGI/DDPER	2019
		7.3.2	Recopilación, sistematización y análisis de la información disponible de acciones de apoyo a equipos de trabajo.	VGC/DGGI/DDPER	2019
		7.3.3	Elaboración de un programa de fortalecimiento de los equipos de trabajo.	VGC/DGGI/DDPER	2020
		7.3.4	Implementar programa de fortalecimiento de equipos de trabajo por área definidas por la Dirección Superior.	VGC/DGGI/DDPER	2020
		7.3.5	Evaluar resultados de la aplicación.	VGC/DGGI/DDPER	2021
		7.3.6	Retroalimentación del programa.	VGC/DGGI/DDPER	2021
		7.3.7	Evaluación y seguimiento continuo.	VGC/DGGI/DDPER	2021
		7.3.8	Catastro de mejores prácticas.	VGC/DGGI/DDPER	2022
		7.3.9	Elaboración de un código de buenas prácticas al interior de los equipos de trabajo.	VGC/DGGI/DDPER	2022

INDICADORES	FÓRMULA	LINEA BASE	META 2023
Nivel de riesgo psicosocial laboral (N° de dimensiones con bajo riesgo)	N° de dimensiones con riesgo bajo	0	3

PROYECTO 8	**Nuevas capacidades de infraestructura para el desarrollo de la Educación Continua, la Investigación y la Inclusión en la universidad**
DESCRIPCIÓN	El proyecto apunta a mejoras de la infraestructura de los campus universitarios para el desarrollo de la Educación Continua, la Investigación y la inclusión.
OBJETIVO PDI	OE 1.3 (PDI 2010-2020)
RESPONSABLE	Vicerrector de Asuntos Económicos

ACCIONES	MEDIO VERIFICACIÓN	ACTIVIDADES		U. EJECUTORA	FECHA FIN
8.1 Desarrollar un plan de inversiones referido a la generación de nuevas capacidades para el desarrollo de la Educación Continua, la Investigación y Trasferencia Tecnológica.	Recepción de obras	8.1.1	Levantamiento de la infraestructura antigua existente y definición de edificios a intervenir	DIRCAM	2019
		8.1.2	Levantamiento de requerimientos de Dirección de Educación Continua	DIRCAM	2019
		8.1.3	Levantamiento de requerimientos de Vicerrectoría de Investigación	DIRCAM	2019
		8.1.4	Evaluación técnica- económica de los requerimientos	DIRCAM	2020
		8.1.5	Programación de obras menores y mayores a ejecutar	DIRCAM	2020
		8.1.6	Licitación de obras definidas	DIRCAM	2020
		8.1.7	Adjudicación de obras definidas	DIRCAM	2020
		8.1.8	Ejecución de obras definidas	DIRCAM	2021
		8.1.9	Recepción de obras definidas	DIRCAM	2021
8.2 Continuidad del plan de inversiones referido a accesibilidad universal	Especificaciones técnicas	8.2.1	Levantamiento arquitectónico relacionado a la accesibilidad en los edificios antiguos y espacios comunes	DIRCAM	2019
		8.2.2	Programación de intervenciones a ejecutar	DIRCAM	2019
		8.2.3	Elaboración de especificaciones técnicas	DIRCAM	2019
		8.2.4	Evaluación técnica económica de la intervención	DIRCAM	2019
		8.2.5	Ejecución de lo definido en las actividades anteriores	DIRCAM	2020

INDICADORES	FÓRMULA	LINEA BASE	META
Metros cuadrados de superficie total construidos	Nominal	65.252 m2 (2017)	80.000 m2
Número de salas de clases	Nominal	149 (2017)	190
Número de laboratorios y/o talleres	Nominal	138 (2017)	170

PROYECTO 9	**PLAN MAESTRO INTEGRAL CAMPUS UNIVERSITARIOS**
DESCRIPCIÓN	Desarrollo de un Plan Maestro Integral que incorpore las temáticas de sustentabilidad más allá del Plan Regulador
OBJETIVO PDI	OE 6.5 (PDI 2010-2020)
RESPONSABLE	Vicerrector de Asuntos Económicos

ACCIONES	MEDIO VERIFICACIÓN	Nº	ACTIVIDADES	U. EJECUTORA	FECHA FIN
9.1 Elaboración de un Plan Maestro Integral con enfoque en la sustentabilidad para los campus de la universidad bajo los lineamientos definidos por la Red de Campus Sustentable e inspirado en la Encíclica del Papa Francisco Laudato SÍ	Plan Maestro Integral	9.1.1	Definición de lineamientos y enfoque de plan maestro integral para los campus de la Universidad	Comité Rectoría/DIRCAM	2019
		9.1.2	Confección de las bases y requerimientos para licitación de externalización de elaboración del plan maestro	DIRCAM	2019
		9.1.3	Licitación para la elaboración del plan maestro	DIRCAM	2019
		9.1.4	Adjudicación de elaboración del plan maestro	DIRCAM	2019
		9.1.5	Recolección y entrega de antecedentes necesarios para la elaboración del plan maestro	DIRCAM	2020
		9.1.6	Seguimiento y retroalimentación de avances en la confección del plan maestro	DIRCAM	2021
		9.1.7	Entrega de borrador de parte de empresa asesora	DIRCAM	2021
		9.1.8	Revisión de borrador propuesto por Autoridades UC Temuco	DIRCAM	2021
		9.1.9	Entrega documento final	DIRCAM	2021
		9.1.10	Socialización Plan Maestro con comunidad Universitaria	DIRCAM	2022

INDICADORES	FÓRMULA	LINEA BASE	META
% de implementación del plan de sustentabilidad ambiental	(A/B)*100 A: acciones del proyecto reportadas como realizadas al año x B: acciones totales comprometidas al año x	79%	100%
Cuenta institucional sobre prácticas de sustentabilidad	No Aplica (corresponde al % de Implementación)	-	100%

Área Docencia de Pregrado

En esta área se han agrupado 6 proyectos de mejoramiento:

Proyecto 1. Fortalecimiento de la gestión de la calidad en docencia: Instalar un modelo de gestión de la calidad de la docencia que, a partir de las políticas y mecanismos existentes, fortalezca el monitoreo de los indicadores de docencia e incorpore otros, en coherencia con la política de calidad de la UC Temuco y con el Modelo Educativo institucional.

Proyecto 2. Fortalecimiento de la permanencia y el logro académico en el pregrado: Proyecto que reúne diversas acciones de fortalecimiento lideradas por la VRA que apuntan a la mejora de los indicadores críticos de docencia en un marco de equidad que nos demanda profundizar aún más nuestra responsabilidad sobre el proceso formativo y sus resultados, abordando las diversas variables que inciden en éste y dependen de la Universidad.

Proyecto 3. Campus Virtual UC Temuco: Fortalecer las interacciones en el Campus Virtual que, atendiendo las actuales demandas de la educación superior, integre los procesos académicos y administrativos que desarrolla la institución, mediante la generación de condiciones institucionales, tecnológicas y pedagógicas, a fin de fortalecer el aprendizaje permanente y trayectorias académicas exitosas de los y las estudiantes de la UC Temuco y el soporte a la docencia en pregrado, posgrado y educación continua para avanzar hacia la transformación digital.

Proyecto 4. Evaluación y fortalecimiento de la participación estudiantil y experiencia universitaria: Fortalecer la experiencia universitaria y la participación estudiantil mediante una oferta de servicios acordes a las necesidades de los estudiantes de la UC Temuco, basados en un modelo de gestión y evaluación que permitan sostener servicios en un marco de mejora continua.

Proyecto 5. Dotación y desarrollo académico: Establecer acciones que permitan la mejora continua de la dotación y desarrollo académico de la planta permanente y temporal, aplicando herramientas de evaluación, gestión de la información y planes de gestión de fortalecimiento.

Proyecto 6. Intercambio de saberes y formación en interculturalidad: Profundizar en la UC Temuco mecanismos de intercambio de saberes y formación en interculturalidad, para el reconocimiento del saber mapuche y su historia en el territorio de La Araucanía.

PROYECTO 1	**FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN DOCENCIA**
DESCRIPCIÓN	Instalar un modelo de gestión de la calidad de la docencia que, a partir de las políticas y mecanismos existentes, fortalezca el monitoreo de los indicadores de docencia e incorpore otros, en coherencia con la Política de Calidad de la UC Temuco y con el Modelo Educativo institucional.
OBJETIVO PDI	1.5 (PDI 2010-2020)
RESPONSABLE	Director General de Docencia

ACCIONES	MEDIO VERIFICACIÓN	Nº	ACTIVIDADES	U. EJECUTORA	FECHA FIN
1.1 Diseño, instalación y evaluación de un modelo de gestión de la calidad de la docencia.	Informe de evaluación del modelo de gestión de la calidad de la docencia de la UC Temuco.	1.1.1	Diseñar un modelo de gestión de la calidad de la docencia, a partir de un marco conceptual y de los componentes surgidos del diagnóstico situacional de las políticas y mecanismos instalados en la UC Temuco.	DGED	2019
		1.1.2	Validación del diseño mediante la socialización en cuerpos colegiados, juicio de pares externos y ajustes a la orgánica institucional (protocolos, responsables, normativas).	DGED	2019
		1.1.3	Implementación piloto del modelo de gestión de calidad en 2 carreras.	DGED	2020
		1.1.4	Ajustes y formalización del modelo de gestión de calidad.	DGED	2021
1.2 Generación de indicadores de calidad educativa complementarios a los existentes, que den cuenta de las características del Modelo Educativo UC Temuco.	Informe del sistema de indicadores de calidad educativa UC Temuco.	1.2.1	Identificar áreas críticas del Modelo Educativo institucional que requieren nuevos indicadores de calidad.	DGD	2020
		1.2.2	Definición y validación de indicadores de calidad para las áreas críticas identificadas mediante aplicación piloto y juicio de pares externos.	DGED	2020
		1.2.3	Ajustes a los sistemas de gestión de información en función de los nuevos indicadores.	DGED DINF	2020
		1.2.4	Incorporación de los nuevos indicadores al modelo de gestión de calidad de la docencia UC Temuco.	DGED	2022

INDICADORES	FÓRMULA	LINEA BASE	META 2023
% de carreras con Modelo de Gestión de Calidad de la Docencia implementado íntegramente	(N° de carreras que implementan Modelo de Gestión de Calidad de la Docencia/Tota de carreras de la Universidad)*100	0	100% (51/51)
N° de indicadores de calidad de la docencia diseñados, validados y en medición	N° de indicadores diseñados, validados y en medición	0	5

PROYECTO 2	**FORTALECIMIENTO DE LA PERMANENCIA Y EL LOGRO ACADÉMICO EN EL PREGRADO**				
DESCRIPCIÓN	Proyecto que reúne diversas acciones de fortalecimiento lideradas por la VRA que apuntan a la mejora de los indicadores críticos de docencia en un marco de equidad que nos demanda profundizar aún más nuestra responsabilidad sobre el proceso formativo y sus resultados, abordando las diversas variables que inciden en éste y dependen de la Universidad.				
OBJETIVO PDI	1.6 y 1.7 (PDI 2010-2020)				
RESPONSABLE	Director General de Inclusión y Acompañamiento				
ACCIONES	**MEDIO VERIFICACIÓN**	**Nº**	**ACTIVIDADES**	**U. EJECUTORA**	**FECHA FIN**
2.1. Fortalecimiento de la progresión académica de carreras con indicadores docentes críticos	Informe de acciones de fortalecimiento de la progresión ejecutadas	2.1.1	Diseñar opciones de flexibilidad curricular que favorezcan el avance de estudiantes rezagados de acuerdo a las características disciplinares de las carreras (cursos intensivos, cambios de carrera, equivalencias).	DDC - DGIA	2021
		2.1.2	Ajustar el diseño de cursos de primer semestre en áreas disciplinares críticas de modo que consideren perfil de ingreso real, mediante estrategias como convalidación para estudiantes que aprueben los diagnósticos, modularización del curso, etc.	DDC – DGIA	2020
		2.1.3	Perfeccionar el estudio de cursos críticos, su uso y reporte, considerando en el análisis los resultados de la EODD.	DDC	2019
		2.1.4	Implementar estrategias de monitoreo y acompañamiento para los estudiantes que habiendo estado en causal de eliminación académica, han sido deseliminados.	DAAS	2019
2.2. Uso eficiente del perfil de ingreso para ajustes en los procesos de acompañamiento, docencia, acreditación y actualización	Instrumentos de diagnóstico y reportes de perfil de ingreso ajustados de acuerdo a los propósitos establecidos.	2.2.1	Optimizar (evaluación, ajuste y revalidación) los instrumentos de diagnóstico aplicados para determinación del perfil de ingreso (análisis de pertinencia, uso, confiablidad y validez; reemplazo de instrumentos), reforzando en especial aquellos vinculados a la END comprometidos en el marco de la formación inicial docente con el Ministerio de Educación.	DGIA DGGI FACEDUC UE-VRA	2019
		2.2.2	Realizar un estudio sobre el uso de la información del perfil de ingreso en los procesos de acompañamiento, docencia, acreditación, actualización y curricular.	DGIA DGGI DGD	2019
		2.2.3	Definir e implementar protocolos y procesos para integrar en forma permanente el uso de los resultados del perfil de ingreso en los procesos de acompañamiento, docencia, acreditación, y actualización curricular.	DGIA DGGI DGD	2019
		2.2.4	Generar e implementar versión simplificada del IRAT (Índice de riesgo de abandono temprano) extendiendo su uso a todos los novatos, no solo a los de acceso inclusivo.	DGIA DGGI UE-VRA	2020
2.3 Fortalecimiento de los mecanismos y procesos de evaluación de competencias y retroalimentación efectiva para el aprendizaje	Reporte con ajustes a la normativa realizados, estudios y seminarios implementados y materiales de apoyo formulados	2.3.1	Realizar un estudio de los sistemas e instrumentos de evaluación de aprendizajes que se aplican en las distintas carreras.	CEDID DGED	2022
		2.3.2	Actualizar la normativa específica de evaluación por Facultad y protocolizar los aspectos claves de los mecanismos de evaluación y retroalimentación de pregrado en las Facultades.	DGD DGED	2021
		2.3.3	Implementar seminarios disciplinarios en diversas Facultades respecto de la evaluación y retroalimentación de aprendizajes de los estudiantes, en base a buenas prácticas implementadas según área disciplinaria.	CEDID	2023
		2.3.4	Generar y socializar una Guía de orientación sobre evaluación de aprendizajes y difundir instrumentos de apoyo existentes (estrategias, rúbricas, etc.) para robustecer la evaluación de competencias genéricas.	CEDID DFHC	2021
2.4 Profundizar el Modelo Integral de Desarrollo de la Docencia (MIDD) para la formación en competencias de directivos, docentes y ayudantes-tutores en la UC Temuco	Reporte anual de programas de formación implementados de acuerdo al MIDD.	2.4.1	Ajustar el MIDD a la reglamentación académica vigente, los sistemas de evaluación de la docencia y los criterios del Perfil Docente.	CEDID DGD VRA DPA	2019
		2.4.2	Implementar nuevos programas anuales de formación para jefes de carrera (inducción, programa Jefaturas y Diplomado en gestión Académica) para fortalecer las competencias de la gestión académica y relevar el rol que éstos poseen.	CEDID DDPER VGC	2023
		2.4.3	Implementar nuevos programas anuales de formación docente con foco en docentes part-time (apoyo focalizado, diplomado en docencia, comunidades de aprendizaje, entre otros) para desarrollar las Competencias del Perfil Docente UC Temuco.	CEDID	2023
		2.4.4	Implementar nuevos programas anuales de formación para Ayudantes y tutores (nivel básico, nivel avanzado, Diplomado) con foco en el aprendizaje de pares en aula.	CEDID	2023
2.5 Fortalecimiento de la gestión y acciones de acompañamiento desarrolladas por la Dirección de acompañamiento académico y socioemocional (DAAS)	Reporte anual con evaluación de las estrategias implementadas	2.5.1	Evaluar la pertinencia y alcance de las estrategias de acompañamiento implementadas por los profesionales de acompañamiento y tutores par.	DAAS	2019
		2.5.2	Analizar anualmente los indicadores de progresión de los estudiantes de acceso inclusivo.	DGIA	2023
		2.5.3	Evaluar anualmente los niveles de satisfacción estudiantil con las estrategias de acompañamiento académico y socioemocional.	DAAS	2023
		2.5.4	Implementar anualmente acciones de mejora a los acompañamientos académicos y socioemocionales en concordancia con los resultados de las evaluaciones desarrolladas.	DAAS	2023

INDICADORES	FÓRMULA	LINEA BASE	META 2023
Tasa retención 1er año	A/B * 100 A es el N° de estudiantes ingresados en el año (X-1) que se matriculan en año X. B es el N° de estudiantes ingresados en el año X-1 X: cohorte de ingreso	84.5% (Cohorte 2017)	86%
Tasa titulación oportuna	n° de estudiantes que se titulan en año 5 o 6 / n° total de alumnos de la cohorte de ingreso	31.2% (2018)	35%
Tasa retención 3er año	A/B * 100 A es el N° de estudiantes ingresados en el año (X-3) que se matriculan en año X. B es el N° de estudiantes ingresados en el año X-3 X: cohorte de ingreso	72.0% (Cohorte 2015)	74%
Tasa de aprobación 1er año	N° de créditos del año 1 aprobados / total de créditos dictados durante el año 1	81.8% (Cohorte 2017)	85%
Aumento de la cobertura de apoyo a cursos críticos	Nominal acumulativo. Cursos críticos al 2018 = 184 (informe final cursos críticos 2016-2017 DDC)	12	92
Docentes de la planta con competencias de Perfil Docente certificadas.	N° de docentes de la planta con competencias de Perfil Docente certificadas. (Acumulativo. Al menos tres competencias certificadas)	40	180

PROYECTO 3	CAMPUS VIRTUAL UC TEMUCO
DESCRIPCIÓN	Fortalecer las interacciones en el Campus Virtual que, atendiendo las actuales demandas de la educación superior, integre los procesos académicos y administrativos que desarrolla la institución, mediante la generación de condiciones institucionales, tecnológicas y pedagógicas, a fin de fortalecer el aprendizaje permanente y trayectorias académicas exitosas de los y las estudiantes de la UC Temuco y el soporte a la docencia en pregrado, posgrado y educación continua para avanzar hacia la transformación digital.
OBJETIVO PDI	1.4 y 6.1 (PDI 2010-2020)
RESPONSABLE	Directora de Tecnologías Educativas

ACCIONES	MEDIO VERIFICACIÓN		ACTIVIDADES	U. EJECUTORA	FECHA FIN
3.1 Instalación de sistemas y plataformas que den soporte a los procesos académicos administrativos y en el campus virtual.	Informe funcionamiento del Campus Virtual	3.1.1	Incorporar sistema de learning Analytic y sistemas de predicción de rendimiento y sistemas de seguimiento que permitan el monitoreo de los procesos de aprendizaje, de indicadores de docencia y acompañamiento e incorporación de prácticas inclusivas.	DTE	2019
		3.1.2	Ajustar el diagnóstico de todas las áreas de la universidad comprometidas en los procesos académicos y administrativos y de los sistemas informáticos asociados (incluidos los de la DGIA), vinculados con las interacciones del campus virtual para definir el sistema tecnológico y la integración de los procesos administrativos y académicos en el campus virtual.	VRA DTE VRAE DI	2019
		3.1.3	Mejorar la conectividad de los espacios de aprendizaje para el funcionamiento de las herramientas sincrónicas en el campus virtual.	DI	2020
		3.1.4	Definir sistema tecnológico (software y hardware) para el funcionamiento e integración de los distintos procesos que permitan instalar el campus virtual: desarrollo y compra.	VRA DTE VRAE DI	2020
3.2 Promoción de la Cultura digital en la Institución	Informe anual de avance de actividades para promover la cultura digital.	3.2.1	Establecer los marcos y normativas de los procesos que regulan la formación e-learning en pregrado, formación continua y Posgrado considerando normativas CNA y estándares internacionales.	VRA VRAE	2019
		3.2.2	Formar en la competencia digital e informacional a toda la comunidad universitaria (Estudiantes, docentes, directivos, funcionarios) a través de programas de formación en distintos niveles, campañas informativas y un programa formativo de prevención de plagio que fortalece el actuar ético en la publicación a través de la oferta formativa en este ámbito.	DBIB CEDID DTE	2022
		3.2.3	Desarrollar contenidos para repositorios de acceso abierto para la enseñanza y la autoformación (MOOC) y contenidos digitales propios en áreas claves que aporten a la formación con sistema de licenciamiento abierto (creative Comms, copyleft u otro).	DTE DBIB	2021
		3.2.4	Generar al menos un estudio institucional anual y 1 artículo anual de producción científica sobre las experiencias de aprendizaje virtual y experiencia e-learning para la toma de decisiones en base a evidencias y la construcción de conocimiento.	DTE UE DGED	2022
3.3 Fortalecimiento de los procesos de enseñanza aprendizaje virtuales	Informe anual de la gestión de avance integral de la docencia virtual	3.3.1	Desarrollar 5 cursos virtuales anuales en pregrado, posgrado y formación continua 100% e-learning, con estándares nacionales (CNA) e internacionales (OCL).	DTE DEC Posgrado	2023
		3.3.2	Definir los lineamientos educativos que promuevan el uso de tecnología digital y el desarrollo los procesos e-learning en base a los principios del Modelo Educativo junto con un plan para la disminución de brechas bibliográficas en los planes de estudio y acceso 24/7 a los recursos digitales.	DTE-DBIB	2019
		3.3.3	Diseñar un sistema de seguimiento y acompañamiento a través de tutoría e-learning que contemple el diseño e implementación de un Programa de Formación de Tutores e-learning en conjunto con el Colegio de Ayudantes.	DTE Colegio de Ayudantes	2020
		3.3.4	Desarrollar un sistema de apoyo a los profesores para la enseñanza virtual por medio de 4 programas de formación e-learning y b-learning en las distintas dimensiones del modelo educativo y un plan de formación de docencia virtual certificado.	DTE-CEDID DTE	2020
		3.3.5	Diseñar e implementar un sistema de evaluación integral de la experiencia virtual que contemple: satisfacción del usuario, evaluación interna (docentes y equipo institucional), programas formativos, desempeño de los docentes y tutores.	DTE-DGED	2022

INDICADORES	FÓRMULA	LINEA BASE	META 2023
% de docentes de planta que utilizan campus virtual.	(N° de docentes que utilizan Campus Virtual/Total de docentes de la planta)*100	0%	90%
% de estudiantes que utilizan campus virtual.	(N° de estudiantes que utilizan Campus Virtual/Total de estudiantes de la Universidad)*100	0%	90%
% de indicadores de uso de TIC que superan el 50% de uso frecuente (siempre y casi siempre) por parte de los docentes	(N° de indicadores de uso de TIC que superan el 50% de uso frecuente /Total indicadores de uso de TIC)*100 (encuesta ACUTIC, informe ejecutivo de competencias TIC docentes 2017)	33% 4/12	67% 8/12
% de satisfacción de estudiantes que evalúan positivamente el trabajo en modalidad virtual (satisfecho y muy satisfecho).	Nº de estudiantes que evalúan positivamente / Nº total de estudiantes que evalúan plataforma virtual)*100 (Encuesta Satisfacción de Experiencia E-learning)	65%	80%
% de satisfacción de profesores que evalúan positivamente el trabajo en modalidad virtual (satisfecho y muy satisfecho). (Encuesta Satisfacción de Experiencia E-learning)	Nº de profesores que evalúan positivamente / Nº total de profesores que evalúan plataforma virtual)*100	50%	65%

PROYECTO 4	**EVALUACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL Y EXPERIENCIA UNIVERSITARIA**				
DESCRIPCIÓN	Fortalecer la experiencia universitaria y la participación estudiantil mediante una oferta de servicios acorde a las necesidades de los estudiantes de la UC Temuco, basados en un modelo de gestión y evaluación que permitan sostener servicios en un marco de mejora continua.				
OBJETIVO PDI	5.1 y 5.2 (PDI 2010-2020)				
RESPONSABLE	Director DGE				
ACCIONES	**MEDIO VERIFICACIÓN**	**Nº**	**ACTIVIDADES**	**U. EJECUTORA**	**FECHA FIN**
4.1 Fortalecer el vínculo estudiante–institución a través de la formación de líderes estudiantiles y el fomento del ejercicio democrático.	Informe anual de estrategias de liderazgo y fomento a la participación.	4.1.1	Diseño, implementación y evaluación de jornadas anuales (Autoridades Universitarias, DGE, CCEE, agrupaciones estudiantiles y FEUCT) que permita dar cuenta de los avances estudiantiles e institucionales.	DGE Rectoría VRA	2018
		4.1.2	Diseño e implementación de cursos de liderazgo estudiantil (incluye diseño de contenidos y evaluación para implementación de mejoras).	DGE	2019
		4.1.3	Diseño e implementación de estrategias que permitan fomentar el ejercicio democrático de los estudiantes a través de campañas de fomento a la participación.	DGE	2019
		4.1.4	Establecer acuerdos con CCEE, para evaluar el desarrollo e implementación de un sistema de votación electrónica.	DGE DINF	2022
4.2 Fortalecer la institucionalidad deportiva a través de la habilitación de nuevos espacios para la recreación, deporte y promoción de estilos de vida saludable.	Informe anual con oferta y cobertura de actividades recreativas y deportivas que promuevan estilos de vida saludable.	4.2.1	Mejorar espacios para la recreación y deporte que permita el desarrollo de actividades de manera continua y sustentable para los estudiantes y comunidad Universitaria.	DGE VRA VRAE	2020
		4.2.2	Ampliar la oferta de talleres recreativos y deportivos a 5 anuales.	DGE	2019
		4.2.3	Fortalecer la liga intercarrera (aumentando a dos nuevas) y generar competencias interuniversidades.	DGE	2021
		4.2.4	Constitución Club Deportivo UC Temuco.	SEGRAL VRA DGE	2019
4.3 Ampliar el acceso a atención y promoción en salud.	Informe anual de cobertura, campañas y satisfacción de servicios médicos.	4.3.1	Reducción de lista anual de espera de atención psicológica y odontológica (profesional psicólogo clínico y odontóloga).	DGE	2022
		4.3.2	Aplicación de escalas de tamizaje de los problemas de salud mental más prevalentes para la detección precoz y atención temprana.	DGE DGIA	2022
		4.3.3	Campaña anual de promoción y prevención de salud mental universitaria (Mesa salud mental).	Carrera Psicología	2022
		4.3.4	Implementación bianual de seminario de salud mental con foco en la experiencia de la UC Temuco (Mesa salud mental).		2022
		4.3.5	Implementación anual de los talleres de buen vivir y arte-terapia para estudiantes.	DGE	2022
4.4 Promover la cultura del emprendimiento a nivel universitario a través de la difusión y la formación en innovación y emprendimiento para resolver problemáticas tanto regionales como nacionales.	Reporte con resultados del concurso y cantidad de estudiantes postulantes y beneficiados Modelo de gestión e informes parciales anuales o bianuales según corresponda, de tendencia estudiantil, intereses estudiantiles y diagnóstico de necesidades	4.4.1	Implementar anualmente el concurso Desafío UC Temuco y formar a los estudiantes para el desarrollo de ideas con foco en la innovación social.	DGE/DIRITT	2022
4.5 Implementar un modelo de evaluación y mejora en función de las necesidades y la dinámica estudiantil.		4.5.1	Control de gestión semestral de los procesos críticos relacionados con los servicios estudiantiles.	DGE	2022
		4.5.2	Implementar mejoras a partir de los resultados de la aplicación semestral de encuestas de satisfacción para cada servicio estudiantil priorizado.	DGE	2022
		4.5.3	Diseño, validación y aplicación de cuestionario de tendencia estudiantil en dimensiones: participación, capital social, interculturalidad, convivencia.	DGE	2022
		4.5.4	Aplicación, sistematización y análisis de cuestionario de calidad de vida estudiantil e intereses de estudiantes en novatos (Semana TEVU.)	DGE	2022
		4.5.5	Diagnóstico de necesidades estudiantiles UC Temuco.	DGE	2022

INDICADORES PROYECTO 4	FÓRMULA	LINEA BASE	META 2023
% anual de estudiantes satisfechos con servicios priorizados.	(N° de estudiantes que se declaran "satisfechos" con servicios/Total de estudiantes usuarios que evalúan servicios)*100	70%	80%
% de incremento de participantes en actividades recreativas y deportivas.	(N° de estudiantes que participa en actividades en año 2023 – N° estudiantes que participa en actividades año 2018)/ N° estudiantes que participa en actividades año 2018*100	950 participantes en 2017	100% 1900 participantes en 2023
Disminución de lista de espera en servicios de salud.	N° de solicitudes en lista de espera año X (Nominal no acumulativo)	80	16 (-80%)

PROYECTO 5	**DOTACIÓN Y DESARROLLO ACADÉMICO**
DESCRIPCIÓN	Establecer acciones que permitan la mejora continua de la dotación y desarrollo académico de la planta permanente y temporal, aplicando herramientas de evaluación, gestión de la información y planes de gestión de fortalecimiento.
OBJETIVO PDI	1.5 y 4.1 (PDI 2010-2020)
RESPONSABLE	Director de Procesos Académicos

ACCIONES	MEDIO VERIFICACIÓN	Nº	ACTIVIDADES	U. EJECUTORA	FECHA FIN
5.1 Fortalecer la planta permanente de la institución	Informes de análisis y planes de fortalecimiento	5.1.1	Analizar el nivel de desempeño por categoría y opción de las unidades académicas de la universidad (determinar cupos opción investigación y revisión resolución 1/2018 VIP).	DPA	2019
		5.1.2	Efectuar análisis contextualizado para definir el paso de la planta adjunta a la planta permanente.	DPA	2019
		5.1.3	Revisar y actualizar rúbricas de categorización por parte de la Comisión de Categorización Institucional, en el marco de nuevas contrataciones.	DPA Comisión Categorización	2020
		5.1.4	Generar planes de gestión de fortalecimiento de la planta académica permanente. (Opción de investigación versus docencia, líneas disciplinares, productividad científica, procesos de selección de nuevos académicos, etc.)	DPA	2020
		5.1.5	Formular planes de fortalecimiento de la planta académica permanente por Facultad.	DPA-Facultades	2021
5.2 Desarrollar y/o automatizar los procesos académicos con respecto a la categorización y evaluación de desempeño	Modulo DPA, Historial académico y modulo compromisos Académicos	5.2.1	Actualizar los sistemas que dan soporte a los procesos de categorización y evaluación del desempeño.	DPA-DI	2020
		5.2.2	Fortalecer el trabajo integrado con las bases de datos de académicos de planta y planta temporal (Módulo de Procesos Académicos).	DPA-DI	2019
		5.2.3	Gestionar la conectividad de las plataformas informáticas existentes y en desarrollo, relacionada con los procesos académicos.	DPA-DI	2022
5.3 Fortalecer y fidelizar la planta temporal UC Temuco (honorarios)	Informes de análisis y estrategia de evaluación	5.3.1	Revisión y actualización del proceso planta temporal (criterios de contratación, perfiles según necesidades o requerimientos particulares de la Facultad o Unidades académicas, plazos y mecanismos).	DPA	2020
		5.3.2	Generar una estrategia de evaluación integral para la planta temporal UC Temuco (condiciones y metas de desarrollo docente, evaluación y análisis de la EODD, etc.)	DPA-DGD	2022
		5.3.3	Generar un Fondo concursable para iniciativas docentes de profesores de planta temporal.	VRA - DGD	2020
		5.3.4	Estudio de espacios físicos para profesores de planta temporal.	DPA- SSGG	2020

INDICADORES PROYECTO 5	FÓRMULA	LINEA BASE	META 2023
% de aumento planta permanente con enfoque en productividad cientifica	((Nº academicos Planta Permanente año 2023 - Nº academicos Planta Permanente año 2018)/ Nº academicos Planta Permanente 2018)*100	No aplica	10%
% de Facultades con Módulo de Gestion DPA implementado	(Nº Facultades con Módulo Implementado / Total de Facultades)*100	0%	100%
Disminucion de la proporcion de JCE Planta Temporal Honorarios vs JCE Planta Permanente	((% JCE Planta Temporal) / % JCE Planta Permanente)*100	29%/71%	25%/75%

PROYECTO 6 **INTERCAMBIO DE SABERES Y FORMACIÓN EN INTERCULTURALIDAD**

DESCRIPCIÓN Profundizar en la UC Temuco mecanismos de intercambio de saberes y formación en interculturalidad, para el reconocimiento del saber mapuche y su historia en el territorio de La Araucanía.

OBJETIVO PDI 5.2 (PDI 2010-2020)

RESPONSABLE Vicerrector Académico

ACCIONES	MEDIO VERIFICACIÓN	Nº	ACTIVIDADES	U. EJECUTORA	FECHA FIN
6.1 Articulación y fortalecimiento de las iniciativas de intercambio de saberes y formación en interculturalidad.	Informe de gestión de la unidad responsable de articular iniciativas de interculturalidad	6.1.1	Instalar en la VRA una unidad responsable de articular iniciativas de interculturalidad e intercambio de saberes en el ámbito de la docencia y la vida estudiantil.	VRA	2019
		6.1.2	Consolidar el Diplomado en DDHH e Interculturalidad de la Cátedra Fray Bartolomé de Las Casas.	DFHC CFBLC	2020
		6.1.3	Consolidar la semana de actividades en torno a Wiñon antü, como hito institucional.	DFHC	2019
		6.1.4	Consolidar el funcionamiento del Consejo Asesor de especialistas mapuche con el propósito de orientar las acciones en docencia y desarrollo estudiantil.	VRA; DFHC DGD; DGE; DGIA	2019
6.2 Incorporación al currículo UC Temuco de elementos de formación en interculturalidad para el reconocimiento del saber mapuche y su historia.	Informe DGD sobre formación e incorporación curricular de elementos de interculturalidad	6.2.1	Incorporar elementos de interculturalidad en los programas de formación ofrecidos por el CeDID para responder a distintas necesidades (inducción docente, actualización curricular, reflexión sobre la práctica).	DFHC-CEDID	2019
		6.2.2	Considerar en las diferentes etapas de diseño curricular el análisis del contexto de las relaciones interétnicas en la región, a fin de incorporar elementos de reconocimiento del saber mapuche y su historia en cursos clave de los planes de estudios.	DIRCUR	2019
		6.2.3	Actualizar los programas de los cursos de formación humanista cristiana con el propósito de fortalecer en ellos elementos de interculturalidad.	DFHC-FCCRR	2020
		6.2.4	Incorporar en la política de prácticas UC Temuco protocolos básicos de inserción en lof y comunidades mapuche, para asegurar relaciones interculturales basadas en el respeto.	DIRCUR	2020
6.3 Fortalecer la formación en intercambio de saberes en estudiantes de origen mapuche y no mapuche.	Informe de actividades de interculturalidad para estudiantes	6.3.1	Instalar en los programas de formación del Colegio de Ayudantes elementos de interculturalidad e intercambio de saberes.	DFHC CEDID	2019
		6.3.2	Incorporar a los Inakejufe -tutores interculturales- al quehacer de la Dirección de Acompañamiento Académico y Socioemocional, con la asesoría de especialista mapuche.	DGIA	2020
		6.3.3	Instalar elementos de interculturalidad e intercambio de saberes en los programas de la Dirección de Acceso Inclusivo y de la Dirección de Vida Universitaria.	DGIA - DGE	2021

INDICADORES PROYECTO 6	FÓRMULA	LINEA BASE	META 2023
% de carreras que incorporan al menos un elemento del ámbito intercultural a su currículo, proceso de formación o práctica.	(N° de carreras que incorpora elemento de interculturalidad/Total de carreras de la Universidad)*100	14%	100%
N° de actividades anuales con pertinencia de intercambio de saberes e interculturalidad.	N° de actividades ejecutadas (promedio anual)	2	4
N° de personas formadas formalmente en elementos de interculturalidad	N° de personas formadas en interculturalidad	30 (2018)	200

Área Investigación

En el plan de mejoramiento de esta área se han agrupado 4 proyectos:

Proyecto 1. Estrategias para el incremento de la productividad científica y tecnológica: Optimizar las capacidades académicas instaladas en la Universidad para incrementar la productividad y calidad científica en colaboración con redes nacionales e internacionales, y que sustenten el desarrollo del posgrado.

Proyecto 2. Fortalecimiento de las capacidades y facilidades institucionales para la investigación: Mejorar la infraestructura de los laboratorios y condiciones de operación destinados a la investigación, con los apoyos técnicos adecuados y que sustenten además las actividades de posgrado relacionadas, bajo un plan de unificación de laboratorios según áreas definidas y transversales a las distintas líneas de investigación de la universidad.

Proyecto 3. Fortalecer la gestión de la I+D+i y del Posgrado: Fortalecer y optimizar los mecanismos de gestión de las políticas institucionales de investigación, posgrado, innovación y transferencia tecnológica o creación artística para la toma de decisión oportuna y estratégica.

Proyecto 4. Comunicación y transferencia efectiva de las ciencias: Implementar un plan de comunicación, difusión y transferencia de los resultados del quehacer científico, artístico e intelectual de la Universidad.

PROYECTO 1 DESCRIPCIÓN OBJETIVO PDI RESPONSABLE	**ESTRATEGIAS PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA** Optimizar las capacidades académicas instaladas en la Universidad para incrementar la productividad y calidad científica en colaboración con redes nacionales e internacionales, y que sustenten el desarrollo del posgrado. 2.1 (PDI 2010-2020) VIP				
ACCIONES	**MEDIO VERIFICACIÓN**	**Nº**	**ACTIVIDADES**	**U. EJECUTORA**	**FECHA FIN**
1.1 Diversificación y escalamiento de instrumentos y herramientas de apoyo a la investigación y transferencia tecnológica	-Plan de fortalecimiento de áreas emergentes -Estrategias redefinidas de apoyo a las publicaciones. -Patentes realizadas -Bases de Proyectos internos reorientados anualmente	1.1.1	Identificación y fortalecimiento de áreas emergentes en la producción científica, intelectual y creación artística.	DIRINVES	2019
		1.1.2	Fortalecimiento de los mecanismos de apoyo a la publicación de manuscritos mejorando además los indicadores de impacto.	DIRINVES	2019
		1.1.3	Fortalecer alianzas y las capacidades de licenciamiento de resultados de investigación.	DIRITT	2020
		1.1.4	Fomentar la protección intelectual – industrial vinculadas a los resultados de investigación.	DIRITT	2020
		1.1.5	Potenciar las líneas de proyectos internos orientados a incrementar la productividad científica, favoreciendo la investigación interdisciplinar con impacto regional, nacional e internacional según orientación de las políticas institucionales.	DIRINVES DIRITT	2019
		1.1.6	Fortalecer el área de gestores para el apoyo a la formulación de proyectos de I+D+i y de creación artística.	DIRINVES DIRITT	2020
1.2 Fortalecer la masa crítica de doctores productivos	-Plan de apoyo de doctores jóvenes y líneas de equipos consolidados de investigación. -Estrategias de retención investigadores productivos integrado con VRA y VRAE	1.2.1	Acompañamiento y apoyo a la inserción de doctores jóvenes en la academia.	VIP/VRA	2019
		1.2.2	Aplicación de una estrategia de retención de académicos productivos en investigación.	VIP/VRA/VRAE	2019
		1.2.3	Generar un plan de fortalecimiento de las líneas consolidadas de equipos de investigación.	VIP/VRA	2020
1.3 Incrementar la base de académicos involucrados en actividades de investigación a partir de la opción docente y jóvenes talentos académicos.	Plan de acción y estrategias definidas	1.3.1	Identificación de áreas emergentes en la producción científica, intelectual y creación artística de la opción docente.	VIP/VRA	2020
		1.3.2	Avanzar en el desarrollo de estrategias integrativas que permitan el reconocimiento de productos de investigación en la diversidad disciplinar y la creación artística en la universidad.	VIP/VRA	2020
		1.3.3	Plan de inserción de académicos con producción emergente de la opción docencia en actividades de investigación.	VIP/VRA	2020
		1.3.4	Plan de apoyo de jóvenes talentos académicos en investigación para postular a programas de doctorado en una de las mejores 50 universidades del mundo.	VIP/VRA	2020
1.4 Generar alianzas estratégicas de colaboración científica	- Convenios activos de Alianzas estratégicas realizadas - Postulaciones a fondos externos o internos en conjunto.	1.4.1	Apoyar la generación de redes nacionales e internacionales en áreas estratégicas para el desarrollo de la investigación.	VIP/VER	2019
		1.4.2	Postular a fuentes de financiamiento emergentes que permitan fortalecer y financiar la investigación y desarrollo.	VIP/VER	2020

INDICADORES	FÓRMULA	LINEA BASE	META 2023
% JCE Doctores investigadores	A/B*100 A: JCE de doctores investigadores B: JCE de doctores totales	41,4%	70% [234]
Nro. de publicaciones (WoS/año)/ JCE Doctor	A/B A: número total de publicaciones WoS en un año B: Número total de JCE con grado Doctor	0.90	1.6 [235]
Nro. de publicaciones Scopus/ año / JCE Doctor	A/B A: número total de publicaciones Scopus en un año B: Número total de JCE con grado Doctor	1.08	1.92 [236]
Nro. de Alianzas estratégicas activas en investigación	Nominal	8 [237]	12 (3 por núcleo)

PROYECTO 2 **FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES Y FACILIDADES INSTITUCIONALES PARA LA INVESTIGACIÓN**

DESCRIPCIÓN: Mejorar la infraestructura de los laboratorios y condiciones de operación destinados a la investigación, con los apoyos técnicos adecuados y que sustenten además las actividades de posgrado relacionadas, bajo un plan de unificación de laboratorios según áreas definidas y transversales a las distintas líneas de investigación de la universidad.

OBJETIVO PDI: 2.2 (PDI 2010-2020)

RESPONSABLE: VIP

ACCIONES	MEDIO VERIFICACIÓN	Nº	ACTIVIDADES	U. EJECUTORA	FECHA FIN
2.1 Implementar un modelo de gestión articulado de los laboratorios de investigación	-Plan maestro de mantenimiento de infraestructura y equipos destinada a investigación. -Proyecto de edificio de investigación. -Plan de articulación de laboratorios especializados de investigación con el servicio a terceros.	2.1.1	Desarrollar un plan de mejoramiento y mantención de la infraestructura y equipamiento de laboratorio destinado a la investigación (habilitación de espacios y reubicación de equipos, normas de bioseguridad y manejo de residuos peligrosos).	VIP	2019
		2.1.2	Aplicar estrategias de vinculación y servicios que permitan financiar los gastos operativos básicos de los laboratorios de investigación de forma independiente de los fondos de investigación externos concursables. Esto de modo de potenciar el servicio a la región.	VIP	2019
		2.1.3	Someter a normas de calidad y certificación aquellos laboratorios que se identifiquen para prestar servicio a terceros y se vinculen además a investigación tecnológica.	VIP	2020
		2.1.4	Analizar factibilidad de un espacio que albergue los laboratorios y equipos de investigación mayor, estudiantes de posgrado y visitas de proyectos internacionales.	VIP/VRAE	2020
2.2 Desarrollar un plan de adquisición de equipos de laboratorio que permitan el desarrollo de equipos de trabajo consolidados y líneas de investigación emergentes	Plan de adquisición de equipamiento para investigación.	2.2.1	Plan de identificación de necesidades de equipamiento mayor y menor para investigación de mayor impacto e interdisciplinariedad.	DIRINVES	2019
		2.2.2	Fortalecer las estrategias para una mayor efectividad en la adjudicación de proyectos de equipamiento mediano - mayor en concursos externos.	DIRINVES DIRITT	2019
		2.2.3	Definición de perfil de personal técnico y programas de capacitación técnica para la implementación de nuevas técnicas y manejo de equipos.	DIRINVES	2019

234: Considera movilizar al 2023 el 50% de los doctores no productivos de acuerdo a la Resolución VIP 01/2018 (Ver Anexo 86)
235: Se calcula en base al promedio del segundo cuartil de desempeño de las universidades acreditadas en 5 años.
236: Se calcula en base al promedio del segundo cuartil de desempeño de las universidades acreditadas en 5 años.
237: Convenios vigentes entre 2015-2018

INDICADORES	FÓRMULA	LINEA BASE	META 2023
Áreas prioritarias que desarrollan asistencias técnicas	Áreas prioritarias que desarrollan asistencias técnicas / Total de áreas prioritarias	1/4	4/5
Número de técnicos que prestan asistencia en laboratorios de investigación por área prioritaria	Nominal acumulativo	4 técnicos (actualmente en 1 área)	10 técnicos (en 5 áreas)
Áreas prioritarias de implementación en equipamiento mayor con inversión concretada	Número de áreas prioritarias productivas con implementación de equipamiento mayor / Número de áreas prioritarias productivas totales	2/4	4/5
Nro. de publicaciones (WoS/año)/ JCE Doctor	A/B A: número total de publicaciones WoS en un año B: Número total de JCE con grado Doctor	0.90	1.67
Nro. de publicaciones Scopus/ año / JCE Doctor	A/B A: número total de publicaciones Scopus en un año B: Número total de JCE con grado Doctor	1.08	1.9 8

PROYECTO 3 **FORTALECER LA GESTIÓN DE LA I+D+i Y DEL POSGRADO**

DESCRIPCIÓN: Fortalecer y optimizar los mecanismos de gestión de las políticas institucionales de investigación, posgrado, innovación y transferencia tecnológica o creación artística para la toma de decisión oportuna y estratégica.

OBJETIVO PDI: 2.3 y 2.5 (PDI 2010-2020)

RESPONSABLE: VIP

ACCIONES	MEDIO VERIFICACIÓN	Nº	ACTIVIDADES	U. EJECUTORA	FECHA FIN
3.1 Fortalecer la gestión de la investigación y el posgrado a nivel de las facultades en articulación con las demás Vicerrectorías	-Actas de acuerdo -Flujos de comunicación y responsabilidades según niveles de actuación.	3.1.1	Generar mecanismo de articulación de las políticas académicas mediante un trabajo sinérgico entre Vicerrectorías.	VICERRECTORIAS	2019
		3.1.2	Fortalecimiento de la articulación con Decanos/as para la generación de estrategias con financiamiento en base a convenios, que mejoren la productividad científica - tecnológica y el desarrollo del posgrado.	DIRINVES DIRITT DIRPOS	2019
		3.1.3	Mantener adecuada coordinación entre facultades, los núcleos de investigación y los programas de doctorado en cumplimiento a las políticas institucionales.	VIP-Facultades	2019
3.2 Seguimiento y ajuste de la oferta de posgrado de la Universidad asegurando calidad y pertinencia	-Oferta de magister reformulada y articulada con el pregrado. -Plan de difusión nacional e internacional del posgrado	3.2.1	Ajustar la oferta de magísteres profesionales ante los nuevos escenarios y normativas de la educación superior y demandas regionales.	DIRPOS	2020
		3.2.2	Profundización de la vinculación/articulación de los programas de posgrado ofrecidos con el pregrado.	DIRPOS	2020
		3.2.3	Planificar el diseño y rediseño de programas de magíster en articulación interdisciplinar con las distintas facultades de la Universidad.	DIRPOS	2020
		3.2.4	Fortalecimiento e incremento de los vínculos y relaciones nacionales e internacionales del posgrado.	DIRPOS	2020
3.3 Optimizar la plataforma informática de la universidad para fortalecer los procesos unificados y articulados para la gestión de la investigación y el posgrado	Plataforma de gestión rediseñada e implementada	3.3.1	Rediseño de plataforma para mejorar la gestión, análisis e información de la investigación y posgrado articulada con procesos académicos y finanzas.	DIRINVES DIRPOS - DIRITT	2020
		3.3.2	Fortalecimiento del soporte informático y articulación con las unidades internas y redes de colaboración con otras universidades.	DIRINVES	2020
		3.3.3	Incorporación a la plataforma informática de posgrado de un módulo de indicadores de estudiantes graduados/as que permita el monitoreo y seguimiento a los planes de estudio de posgrado.	DIRPOS	2020
3.4 Monitorear las demandas del sector productivo regional en cuanto a I+D+i y articularlas con las capacidades científicas y tecnológicas instaladas en la Universidad, como así también estrategias de licenciamiento de tecnologías.	-Actas de reunión y acuerdos con actores relevantes del sector productivo. -Licencias otorgadas -Implementación de Sistema de evaluación objetiva del aporte científico regional.	3.4.1	Identificación de las necesidades de innovación y desarrollo de la Industria para el logro de financiación externa de proyectos de innovación y desarrollo.	DIRITT	2019
		3.4.2	Fortalecimiento de los canales de participación con el sistema de la innovación nacional de Transferencia Tecnológica.	DIRITT	2019
		3.4.3	Fortalecer las redes asociativas con entidades productivas de la macrozona sur y del país promoviendo el licenciamiento de los productos tecnológicos desarrollados en la Universidad.	DIRITT	2019
		3.4.4	Implementar un mecanismo de evaluación del aporte regional de la producción científica, artística y tecnológica.	DIRINVES DIRITT	2020

7: Se calcula en base al promedio del segundo cuartil de desempeño de las universidades acreditadas en 5 años.
8: Se calcula en base al promedio del segundo cuartil de desempeño de las universidades acreditadas en 5 años.

INDICADORES	FÓRMULA	LINEA BASE	META 2023
Porcentaje de Facultades que demuestran 100% de cumplimiento en actividades de Investigación asociadas a Portafolios Estratégicos	Facultades con 100% de cumplimiento en actividades de Investigación asociadas a Portafolios Estratégicos / Total de Facultades	56%	100%
Acuerdos de gestión en base a desempeño para la movilización de indicadores de productividad	Nominal	9 (1 por Facultad)	18 (2 por Facultad)
Total Patentes concedidas	Nominal acumulativo	6 (2017)	18
N° de Magíster acreditados	No aplica	2 (2018)	10
N° de Doctorados funcionando	No aplica	3 (2018)	4

PROYECTO 4 **COMUNICACIÓN Y TRANSFERENCIA EFECTIVA DE LAS CIENCIAS**
DESCRIPCIÓN Implementar un plan de comunicación, difusión y transferencia de los resultados del quehacer científico, artístico e intelectual de la Universidad.
OBJETIVO PDI 3.5 (PDI 2010-2020)
RESPONSABLE VIP

ACCIONES	MEDIO VERIFICACIÓN	Nº	ACTIVIDADES	U. EJECUTORA	FECHA FIN
4.1 Orientar las estrategias de divulgación y visibilidad que articulen y coloquen en valor las actividades de investigación, innovación y creación artística de la Universidad	Plan de comunicación y divulgación ejecutado.	4.1.1	Diseñar un plan de comunicación y divulgación de actividades I+D+i y creación artística para la comunidad interna y externa.	DIRINVES DIRITT-VER	2019
		4.1.1	Implementar un plan de comunicación y divulgación de actividades I+D+i y creación artística para la comunidad interna y externa.	DIRINVES DIRITT-VER	2019
		4.1.2	Potenciar los mecanismos de difusión y espacios de interacción de los investigadores como las Jornadas de Investigación, memorias y plataforma digital	DIRINVES DIRITT	2019
		4.1.3	Profesionalizar el área de comunicación de las ciencias para fortalecer la página web y redes sociales, así como la construcción de material audiovisual y difusión de actividades de investigación.	DIRITT DIRINVES-VER	2019
4.2 Implementar diversas estrategias de transferencia, socialización y licenciamiento de los resultados de investigación al medio regional y nacional	-Jornadas de cierre realizadas con impacto. -Documentos de relevancia entregados a usuarios o actores relevantes. -Talleres de capacitación en divulgación científica.	4.2.1	Promover e institucionalizar Jornadas/talleres al cierre de proyectos para la comunidad regional.	VIP/VER	2020
		4.2.2	Reuniones con entidades relevante y entrega oficial de resultados a entidades involucradas en investigación.	VIP/VER	2019
		4.2.3	Fortalecer las capacidades de divulgación científica y licenciamiento de las tecnologías desarrolladas por los investigadores.	VIP/VER	2019

INDICADORES	FÓRMULA	LINEA BASE	META 2023
Posicionamiento institucional en grupos de interés respecto de Investigación región de La Araucanía	Estudio externo: Porcentaje de menciones en primer lugar como institución destacada en actividades de investigación	2/6 (áreas disciplinarias)	3/6 (áreas disciplinarias)

Área Vinculación con el Medio

En el Plan de Mejoramiento en esta Área se han agrupado 5 proyectos:

Proyecto 1. Establecer un modelo de gestión del vinculo con el medio: Diseñar e implementar un modelo UC Temuco de gestión del vínculo con el medio a partir de la experiencia adquirida por la institución que permita mejorar la calidad y pertinencia de la contribución que la universidad hace a la comunidad.

Proyecto 2. Generación de un plan que considere nuevas y actualizadas estrategias y mecanismos para el mejoramiento de la comunicación interna: Tomando en consideración las brechas comunicacionales detectadas en el proceso de autoevaluación institucional, se implementará un plan que fortalezca los mecanismos y haga más fluida y eficaz la comunicación interna de la comunidad universitaria en su conjunto.

Proyecto 3. Fortalecer el posicionamiento corporativo de la UC Temuco (Más allá de La Araucanía). Con el objetivo de mejorar el posicionamiento institucional, se plantea el diseño y ejecución de un plan de fortalecimiento de la imagen y marca de la UC Temuco en otros territorios estratégicos del país.

Proyecto 4. Elaborar e implementar un plan de incremento económico para el área de educación continua de la UC Temuco. Con el objetivo de contribuir a la diversificación y aumento de los ingresos institucionales, se plantea la necesidad de incrementar el aporte del área de educación continua por medio de un plan de incremento económico.

Proyecto 5. Implementación de un Sistema de Gestión del Vínculo con Egresados de la UC Temuco: Diseño e implementación de un modelo de relación institucional con los egresados de la UC Temuco con el objetivo de mantener un vínculo y acrecentar la identidad institucional.

PROYECTO 1	**ESTABLECER UN MODELO DE GESTIÓN DEL VÍNCULO CON EL MEDIO**
DESCRIPCIÓN	Diseñar e implementar un modelo UC Temuco de gestión del vínculo con el medio a partir de la experiencia adquirida por la institución que permita mejorar la calidad y pertinencia de la contribución que la universidad hace a la comunidad.
OBJETIVO PDI	OE 3: 3.4; OE 6: 6.1
RESPONSABLE	Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales

ACCIONES	MEDIO VERIFICACIÓN	Nº	ACTIVIDADES	U. EJECUTORA	FECHA FIN
1.1 Fortalecer capacidades para la gestión del vínculo en la VER que permitan realizar gestión de información, sistematización, seguimiento y evaluación de impacto de las actividades de vinculación con el medio a partir del modelo establecido.	Aprobación HCS Plataforma SIGVU implementada Informe estudio de demandas del entorno	1.1.1	Análisis de la orgánica de la VER para establecer una propuesta ajustada de estructura que potencie la gestión del vínculo.	VER	2019
		1.1.2	Diseño de estructura ajustada de la VER, presentación y aprobación en instancias directivas.	VER	2019
		1.1.3	Contratación de capital humano especializado en la gestión y análisis de información, así como en el diseño y seguimiento de indicadores.	VER	2019
		1.1.4	Desarrollo avanzado del Sistema de Gestión para la Vinculación Universitaria (SIGVU) ampliando el alcance de sistematización, seguimiento, evaluación y medición del impacto de las actividades de vinculación con el medio. Que considere además, una plataforma tecnológica de gestión y reporte de información, que dé cuenta del set de indicadores definidos y facilite la gestión para la postulación a proyectos y estudios con financiamiento interno y externo.	DGGI-VER-VRAE -VIP-VRA	2019
		1.1.5	Observación de requerimientos y demandas desde el entorno, mediante entrevistas, análisis de medios, Data Mining y otras técnicas, de común acuerdo con las unidades de vinculación en operaciones.	DE	2020
		1.1.6	Implementación del Sistema de Gestión para la Vinculación Universitaria (SIGVU) avanzado, unidad de observación y plataforma tecnológica.	DirInf-DE	2020
		1.1.7	Definición de procedimientos y protocolos de registro y normalización de datos de las unidades respecto al vínculo con el medio.	DE	2019
1.2 Elaborar e implementar estrategias de focalización de la vinculación con el medio para responder con pertinencia a las demandas regionales y contribuir al sentido, enriquecimiento y retroalimentación de la calidad de las actividades académicas de la institución.	Informes estudios diagnósticos de la realidad regional Plan de fortalecimiento de unidades de vinculación priorizadas Documentos de creación de programas interfacultades Informe implementación programa de capacitaciones a comunas	1.2.1	Generación de estudios y sistematización de información relevante y actualizada respecto de diagnósticos de la realidad regional como apoyo, por una parte, a la planificación de actividades de vinculación de las facultades y, por otra, a la definición de políticas públicas.	DE	2020
		1.2.2	Diseño e implementación de un plan de fortalecimiento y proyección de las unidades de vinculación priorizadas en las Facultades, a partir del proceso de medición de su impacto.	DE- Facultades	2020
		1.2.3	Creación de programas interfacultades en temáticas de interés, por ejemplo: Género, Medio ambiente, Interculturalidad, Pobreza y Vulnerabilidad Social.	DE	2020
		1.2.4	Generación de capacitaciones en respuesta a las necesidades y demandas de formación de las comunas más desfavorecidas de la región, en articulación con el CEFIC.	DE	2021
1.3 Diseñar e implementar estrategias que permitan potenciar y visibilizar las actividades de vinculación con el medio, extensión académica y extensión cultural para lograr una mayor presencia de la Universidad en el entorno regional.	Políticas institucionales de vinculación actualizadas Informe implementación programa de capacitaciones a unidades de vinculación	1.3.1	Análisis, ajuste y formulación de nuevas políticas a partir de una mesa de trabajo con la participación y representación de las facultades y actores estratégicos.	DE	2019
		1.3.2	Instalar en la página web de la Vicerrectoría un mapa georeferencial de los entes comunitarios con los que la universidad se relaciona, unidades de vinculación, información estadística relevante sobre la base de las definiciones y orientaciones institucionales de vínculo con el medio.	DE-DIRCOM	2021
		1.3.3	Fortalecimiento de las capacidades de gestión de las unidades de vinculación de la Universidad mediante capacitación en el área de las relaciones públicas y redes sociales.	DE-DIRCOM	2021

INDICADORES	FÓRMULA	LINEA BASE	META 2023
Unidades de vinculación con evaluación de impacto	Nº de unidades de vinculación con evaluación de impacto según modelo (Nominal acumulativo)	4	25
Unidades de vinculación con evaluación de aprendizaje en nivel "satisfactorio" o "sobresaliente"	(Número de unidades de vinculación con evaluación "satisfactorio" o "sobresaliente" / Número de unidades de vinculación con evaluación de impacto según modelo)*100	0%	75%
Posicionamiento institucional en estudiantes de enseñanza media	Porcentaje en primera mención en recuerdo de marca (TOM), según estudio externo.	12%	17%
Posicionamiento institucional en grupos de interés	Porcentaje de menciones en primer lugar como institución destacada en actividades de extensión, según estudio externo.	63%	70%

PROYECTO 2	**GENERACIÓN DE UN PLAN QUE CONSIDERE NUEVAS Y ACTUALIZADAS ESTRATEGIAS Y MECANISMOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**
DESCRIPCIÓN	Tomando en consideración las brechas comunicacionales detectadas en el proceso de autoevaluación institucional, se implementará un plan que fortalezca los mecanismos y haga más fluida y eficaz la comunicación interna al interior de la comunidad universitaria en su conjunto.
OBJETIVO PDI	OE 6: 6.1; OE 4: 4.3
RESPONSABLE	Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales

ACCIONES	MEDIO VERIFICACIÓN	Nº	ACTIVIDADES	U. EJECUTORA	FECHA FIN
2.1 Análisis técnico de los nudos y brechas detectados en torno a las comunicaciones internas en las distintas instancias, estudios y documentos del proceso de autoevaluación.	Informe de resultados	2.1.1	Elaborar plan de trabajo.	VER-DIRCOM	2019
		2.1.2	Sondeo de los estudios existentes.	DIRCOM	2019
		2.1.3	Generar resumen ejecutivo con principales resultados de los estudios existentes.	DIRCOM	2019
		2.1.4	Elaborar catastro de hitos institucionales anuales.	DIRCOM	2019
		2.1.5	Generar informe con resultados obtenidos.	DIRCOM	2019
2.2 Elaboración de un nuevo modelo de comunicación interna que mejore los flujos comunicacionales institucionales.	Informe implementación piloto del modelo	2.2.1	Elaborar plan de trabajo.	DIRCOM	2019
		2.2.2	Revisión de los flujos actuales de comunicación interna.	DIRCOM	2020
		2.2.3	Elaboración de un nuevo modelo de comunicación interna.	DIRCOM	2020
		2.2.4	Implementación de piloto de nuevo modelo de comunicación interna.	DIRCOM	2021
		2.2.5	Evaluación y ajustes del nuevo modelo.	DIRCOM	2021
		2.2.6	Ajuste del uso de los soportes tecnológicos existentes.	DIRCOM-DirInf	2021
2.3 Desarrollar estrategias comunicacionales a partir del análisis técnico de los nudos y brechas detectado.	Informe de implementación de estrategias	2.3.1	Elaborar plan de trabajo y definir grupos objetivos.	DIRCOM	2019
		2.3.2	Implementación de acciones estratégicas.	DIRCOM	2020
		2.3.3	Evaluación y ajustes de las estrategias desarrolladas.	DIRCOM	2021
2.4 Diseñar e implementar plan de formación para los distintos estamentos de la comunidad universitaria con énfasis en el ámbito comunicacional.	Informe de implementación de plan de formación	2.4.1	Elaborar plan de trabajo.	DIRCOM-DDPER-DGD DGE-DEC-DGGI	2019
		2.4.2	Elaborar instrumento de medición de habilidades y conocimientos comunicacionales.	DIRCOM-DDPER-DGD DGE-DEC-DGGI	2019
		2.4.3	Elaboración de plan de formación de acuerdo a estamentos y resultados de medición de habilidades y conocimientos comunicacionales.	DIRCOM-DDPER-DGD DGE-DEC-DGGI	2019
		2.4.4	Implementación, evaluación y ajustes del plan de formación.	DIRCOM-DDPER-DGD -DGE-DEC-DGGI	2020
2.5 Implementar la agenda comunicacional de la dirección superior (comité directivo ampliado) en su rol de "embajadores de marca"	Informe de implementación del plan	2.5.1	Elaborar plan de trabajo.	DIRCOM-VER-PRORRECTORÍA	2019
		2.5.2	Definir temáticas de acuerdo a cada rol y perfil directivo.	DIRCOM-VER-PRORRECTORÍA	2019
		2.5.3	Generar batería de contenidos y construir relato institucional de acuerdo a rol y perfil directivo.	DIRCOM-VER-PRORRECTORÍA	2019
		2.5.4	Generar plan de acción de acuerdo a rol y perfil directivo.	DIRCOM-VER-PRORRECTORÍA	2019
		2.5.5	Implementación, evaluación y ajustes de agenda comunicacional.	DIRCOM-VER-PRORRECTORÍA	2020
2.6 Instalar una estrategia específica para comunicar los acuerdos y decisiones institucionales	Informe de implementación de la estrategia	2.6.1	Fortalecer soportes comunicacionales internos (físicos y digitales) que acompañan las decisiones institucionales.	DIRCOM-VER-PRORRECTORÍA	2019
		2.6.2	Diseñar e implementar medios infográficos y explicativos para los distintos procesos y decisiones institucionales.	DIRCOM-VER-PRORRECTORÍA	2020
		2.6.3	Diseñar herramientas y acciones para fortalecer el rol comunicacional de los decanos.	DIRCOM-VER-PRORRECTORÍA	2020
		2.6.4	Implementación, evaluación y ajustes de la estrategia	DIRCOM-VER-PRORRECTORÍA	2021

INDICADORES	FÓRMULA	LINEA BASE	META 2023
Directivos de dirección superior capacitados en estrategias comunicacionales	(Número de directivos de dirección superior capacitados en estrategias comunicacionales / Número de directivos de dirección superior)*100	0%	80%
Directivos de unidades académicas capacitados en estrategias comunicacionales	(Número de directivos de unidades académicas capacitados en estrategias comunicacionales / Número de directivos unidades académicas)*100	0%	80%
Nivel de satisfacción de usuarios internos	(Número de usuarios con nivel de satisfacción "alto" / Número de usuarios consultados)*100	-	65%

PROYECTO 3	**FORTALECER EL POSICIONAMIENTO CORPORATIVO DE LA UC TEMUCO (MÁS ALLÁ DE LA ARAUCANÍA).**
DESCRIPCIÓN	Con el objetivo de mejorar el posicionamiento institucional, se plantea el diseño y ejecución de un plan de fortalecimiento de la imagen y marca de la UC Temuco en otros territorios estratégicos del país.
OBJETIVO PDI	OE 3
RESPONSABLE	Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales

ACCIONES	MEDIO VERIFICACIÓN	Nº	ACTIVIDADES	U. EJECUTORA	FECHA FIN
3.1 Definición e implementación de los énfasis del relato institucional "Más allá de La Araucanía".	Informe de implementación de relato institucional	3.1.1	Identificar y definir las áreas de desarrollo identitarias de la UC Temuco que puedan generar interés a nivel nacional.	VER - Rectoría	2019
		3.1.2	Desarrollar estrategias que promuevan la apropiación identitaria al interior de la UC Temuco.	VER - Rectoría	2019
		3.1.3	Implementar y evaluar mecanismos permanentes que garanticen el uso del relato institucional en todas las funciones sustantivas de la universidad.	VER - Rectoría	2020
3.2 Ampliar el alcance territorial por medio de las funciones sustantivas de la UC Temuco.	Informe de evaluación de alcance territorial UC Temuco Dependencias institucionales en funcionamiento	3.2.1	Instalar mecanismos institucionales que permitan identificar demandas y necesidades de estos nuevos territorios.	VER - VIP - VRA	2020
		3.2.2	Dirigir las funciones sustantivas a territorios prospectados en estudio.	VER - VIP - VRA	2021
		3.2.3	Desarrollar y evaluar estrategias que incentiven la ampliación del alcance territorial en la comunidad universitaria.	VER - VIP - VRA	2021
		3.2.4	Implementación de dependencias institucionales en territorios estratégicos.	VER	2023
3.3 Implementar plan de marca UC Temuco con alcance nacional.	Plan de comunicaciones	3.3.1	Determinar el plan de comunicaciones y posicionamiento de la UC Temuco enfocado a estos nuevos contextos.	DIRCOM	2020
		3.3.2	Implementar y mantener de manera permanente un plan de formación y coordinación para los distintos estamentos de la comunidad universitaria.	DIRCOM	2020
		3.3.3	Instalar mecanismos de representación institucional (agenda comunicacional) con el mundo público y privado.	DIRCOM	2020
		3.3.4	Desarrollar de manera sistemática campañas comunicacionales de alcance nacional con foco en los territorios de interés.	DIRCOM	2021

INDICADORES	FÓRMULA	LINEA BASE	META 2023
Posicionamiento institucional en estudiantes de enseñanza media en Macro Zona Sur	Estudio externo: Porcentaje en primera mención en recuerdo de marca (TOM)	12%	17%
Posicionamiento institucional en grupos de interés Región La Araucanía	Estudio externo: Porcentaje de menciones en primer lugar como institución destacada en actividades de extensión	63%	70%
Posicionamiento institucional en grupos de interés respecto de Investigación Región La Araucanía	Estudio externo: Porcentaje de menciones en primer lugar como institución destacada en actividades de investigación	2/6 (áreas disciplinarias)	3/6 (áreas disciplinarias)

PROYECTO 4	**ELABORAR E IMPLEMENTAR UN PLAN DE INCREMENTO ECONÓMICO PARA EL ÁREA DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UC TEMUCO.**
DESCRIPCIÓN	Con el objetivo de contribuir a la diversificación y aumento de los ingresos institucionales, se plantea la necesidad de incrementar el aporte del área de educación continua por medio de un plan de incremento económico.
OBJETIVO PDI	OE 6.3
RESPONSABLE	Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales

ACCIONES	MEDIO VERIFICACIÓN	Nº	ACTIVIDADES	U. EJECUTORA	FECHA FIN
4.1 Redefinir el modelo de negocios de educación continua	Modelo de negocios	4.1.1	Diagnosticar el actual modelo de negocios de educación continua (vías de financiamiento, servicio al cliente, relación con las unidades académicas, políticas y resoluciones vigentes, post venta, productos y servicios, entre otros).	DEC	2019
		4.1.2	Implementar ajustes al modelo de negocios de educación continua, mediante una reingeniería, sobre la base del diagnóstico.	DEC	2019
		4.1.3	Desarrollar nuevos productos y servicios que permitan diversificar los ingresos de educación continua.	DEC	2019
		4.1.4	Instalación de "Campus Educación Continua UC Temuco" con una infraestructura y equipamiento de alto estándar, que facilite el funcionamiento del nuevo modelo de negocios.	DEC	2020
		4.1.5	Internacionalizar el área de educación continua (programas académicos, seminarios, congresos, participación en redes internacionales, entre otros)	DEC	2022
4.2 Ampliar y fortalecer la oferta de programas de educación continua	Nuevos programas de educación continua	4.2.1	Diseñar e implementar cursos abiertos masivos on-line (Universidad Abierta UC Temuco) alineados con el sello institucional y el campus virtual.	DEC	2019
		4.2.2	Diversificar la oferta regular de programas académicos de educación continua en todas sus modalidades (e-learning, b-learning y presenciales), en áreas temáticas y en cobertura territorial.	DEC	2020
		4.2.3	Adaptar programas académicos de carácter presencial a modalidad e-learning y/o b-learning.	DEC	2020
		4.2.4	Desarrollar programas académicos flexibles dirigidos a organizaciones del mundo público y privado.	DEC	2020
4.3 Potenciar la estrategia de marketing de educación continua	Informe de ejecución del plan de marketing	4.3.1	Robustecer el plan de marketing de educación continua (posicionamiento, comercialización, ventas, otros.) en función de los ajustes del modelo de negocios.	DEC	2019
		4.3.2	Implementar y desarrollar las acciones comprometidas en plan de marketing.	DEC	2019
		4.3.3	Instalar un modelo de gestión sobre la base del diseño y seguimiento de indicadores de marketing.	DEC	2020
		4.3.4	Fortalecer los servicios de acompañamiento a las unidades ejecutoras en la gestión de comercialización y venta de programas académicos (capacitación, RR.HH, alcance, otros).	DEC	2021

INDICADORES	FÓRMULA	LINEA BASE	META 2023
Incremento en la adjudicación de licitaciones públicas	No aplica (Nominal anual)	15 adjudicaciones (anuales)	22 adjudicaciones (anuales)
Incremento de los ingresos de Educación Continua	No aplica (Nominal anual)	1.890 MM$	2.412 MM$ (28% crecimiento en los 5 años)
Crecimiento de número de programas virtuales	No aplica (Nominal anual)	8 (anual)	20 (anual)
Crecimiento de número de estudiantes matriculados en cursos virtuales	No aplica (Nominal anual)	500 (anual)	4000 (anual)

PROYECTO 5	**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL VÍNCULO CON EGRESADOS DE LA UC TEMUCO**
DESCRIPCIÓN	Diseño e implementación de un modelo de relación institucional con los egresados de la UC Temuco con el objetivo de mantener un vínculo y acrecentar la identidad institucional.
OBJETIVO PDI	OE 5.5
RESPONSABLE	Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Internacionales

ACCIONES	MEDIO VERIFICACIÓN	Nº	ACTIVIDADES	U. EJECUTORA	FECHA FIN
5.1 Instalar capacidades institucionales que permitan el desarrollo del vínculo con egresados.	Sistema KIMN	5.1.1	Evaluar la estructura organizacional que permita identificar oportunidades de mejora.	VER-DRI	2019
		5.1.2	Definir, implementar y mantener un mecanismo de gestión institucional de egresados articulado con las facultades (modelo, políticas, procedimientos, enfoque al usuario, instrumentos de medición de egresados-mercado laboral, servicios, etc.).	VER-VRA	2019
		5.1.3	Desarrollar y consolidar un sistema de gestión de la información de egresados (cadena de datos, protocolos, validación, seguimiento, entre otros).	VER	2019
		5.1.4	Integrar indicadores de gestión de egresados a sistema KIMN UC Temuco.	VER-DGGI	2019
5.2 Instaurar mecanismos que fortalezcan el sentido de pertenencia y relación del egresado con la UC Temuco.	Informe de gestión del area	5.2.1	Desarrollar un programa de relación con egresados de la UC Temuco (beneficios, descuentos, becas, plataforma MOOC, charlas TED, entre otros).	VER-VRAE	2020
		5.2.2	Instalar mecanismos de comunicación y difusión institucional de las actividades y servicios pertinentes al perfil del egresado sobre el quehacer de la UC Temuco.	VER	2019
		5.2.3	Fortalecer la relación de la universidad con los estudiantes y egresados bajo el Sello Identitario del Ser y Quehacer UC Temuco.	VER-DI	2020
		5.2.4	Generar actividades académicas y extraprogramáticas dirigidas a egresados con pertinencia (seminarios, conferencias, eventos deportivos, encuentros, entre otros).	VER	2020
5.3 Fortalecer la formación continua del profesional de la UC Temuco	Programa de capacitación	5.3.1	Diagnóstico de brechas de formación en los egresados que intencione la oferta académica de educación continua de la institución.	VIP- DEC-DGD	2020
		5.3.2	Retroalimentar planes formativos de pregrado sobre la base del desempeño del profesional de la UC Temuco.	VER-DGD	2021
		5.3.3	Fortalecer el sistema existente de bolsa de trabajo y vinculo con empleadores.	VER	2021
		5.3.4	Desarrollo de un programa de capacitación dirigido a los estudiantes de la UC Temuco para la inserción laboral.	VER-DGE	2021

INDICADORES	FÓRMULA	LINEA BASE	META 2023
Incremento de la filiación activa de egresados	Tasa de respuesta Encuesta de Egresados UC Temuco	8,32%	16%
Egresados inscritos en instancias académicas (diplomados, cursos, postítulos, posgrado)	No aplica (Nominal anual)	300 (anual)	900 (anual)
Porcentaje de egresados que manifiestan valoración y sentido de pertenencia a la UC Temuco	No aplica (Nominal anual)	-	45% (sobre total de egresados que responden encuesta)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

PROCESO DE ACREDITACIÓN 2019