

# Propuesta de Programa de Gobierno

**Dr. José Dörner Fernández**  
**Candidato a Rector**

**JOSÉ DÖRNER**  
Sigamos Avanzando

**24.04.2025**

<b>Capítulo</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Contexto General y Objetivo del Programa de Gobierno	3
2.	Los Principios de la Gestión Universitaria	5
3.	Los Principales Ejes de Acción	6
3.1	Navegar con Estabilidad Financiera e Institucional	11
3.2	Repensar la Calidad para estar a la Altura de la Acreditación	16
3.3	Abandonar la Gestión por Usos y Costumbres	20
3.4	Reencontrémonos como Comunidad por un Proyecto de Futuro	22
3.5	Reposicionarnos y Recuperar nuestro rol como IES para el Desarrollo del País	24
4	Una Mirada de Futuro	25

## 1. Contexto General y Objetivo del Programa de Gobierno

Somos, como querían las y los fundadores de la UACH, una “Gran Universidad Regional”, “Una Universidad para el Mundo”, una “Universidad de Origen Ciudadano y de Sentido Público”, sentido público que debemos cuidar, pero por sobre todo que debemos fortalecer de cara al futuro. Somos una Universidad que cuenta con una acreditación de excelencia (6 años por CNA<sup>1</sup>) y debemos estar muy orgullosos de nuestros más de 50.000 egresadas/os, formados en nuestros Campus en las Regiones de Los Ríos, Los Lagos y Aysén. Nuestras/os egresadas/os han aportado, desde sus distintas competencias y desempeños, al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y al bienestar de la sociedad en distintas regiones de nuestro país y también en otros lugares del mundo.

Somos la principal institución de investigación del sur de Chile y la quinta universidad más importante en investigación en nuestro país. La actividad de la UACH ha ayudado a resolver problemas regionales, nacionales y globales. Ejemplos de lo anterior hay muchos y, probablemente, no siempre han sido suficientemente visibilizados y reconocidos.

A pesar de toda nuestra historia y de los aportes que hemos hecho, debemos reconocer que la UACH está pasando por una doble crisis, económica y de gobernanza. Por una parte, la fragilidad financiera de nuestra institución determinó que la Superintendencia de Educación Superior (SES) instruyera la elaboración de un Plan de Recuperación (PdR) a ejecutarse en el periodo legal de 2 años. Por otra parte, en menos de 5 años, dos rectores han renunciado y han ocurrido diversos episodios que dejan a la vista que nuestra organización y funcionamiento institucional tiene importantes vacíos y defectos.

A la comunidad universitaria le consta que yo asumí como Rector(S) de la UACH, en un momento especialmente crítico y apremiante, tras una de esas renunciadas. Debía elaborarse y aprobarse el PdR por parte de los órganos colegiados de la Universidad, y lograr que este concitara la suficiente confianza del ente regulador para evitar el nombramiento de un administrador provisional. De haber ocurrido esto último, habríamos perdido algo muy valioso y que damos por sentado: nuestra autonomía para tomar decisiones y decidir nuestro propio destino.

Afortunadamente, el PdR fue aprobado en abril de 2024 por la SES. A partir de ahí, una nueva etapa se abrió. Había que restituir la sostenibilidad financiera de la UACH y poner las bases para su reestructuración organizacional, resguardando su naturaleza de Institución de Educación Superior (IES) compleja y de acreditación de excelencia<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> La Institución consultada UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE se encuentra ACREDITADA en el Nivel DE EXCELENCIA , ACREDITADA desde 14/09/2022 hasta 14/09/2028 , por un período de 6 años.

<sup>2</sup> Objetivo del Plan de Recuperación 2024 – 2025.

Es evidente que esta tarea no ha sido fácil, ni ha estado exenta de incertidumbres y errores. Sin embargo, me siento orgulloso de haberme comprometido con ella como lo hice desde un principio, y honrado de haber podido conducirla hasta ahora. Hoy veo con satisfacción que el esfuerzo de todos/as está empezando a rendir sus primeros frutos, los cuales han sido destacados por la propia SES. En este proceso vertiginoso, complejo, desafiante, pleno de aprendizajes, tengo la tranquilidad de haberme apegado siempre a mis principios y al bien superior de la Institución. Soy muy consciente de que la implementación del PdR ha generado dolores personales, fisuras internas y cuestionamientos de distinto tipo. Créanme, no exagero al decir que muchas veces las dudas me atormentaron y experimenté verdadera angustia. Aunque las decisiones difíciles son parte de las crisis, quienes estamos llamados a ejecutarlas cargamos siempre con su peso; no solo porque afecten a personas, aspectos o proyectos que apreciamos, también porque el temor a lo nuevo es un poderoso freno. Es más fácil visualizar lo que podemos perder que lo que podemos ganar, y eso nos hace querer postergar las decisiones difíciles. Así lo hemos hecho por años en la Universidad y todos conocemos ejemplos de iniciativas que llevan décadas en carpeta. A lo largo de mi vida y, sobre todo, en estos últimos meses, yo he aprendido que la responsabilidad de quien conduce un proyecto u organización implica estar dispuesto a vencer esas dudas y temores, y asumir algunos riesgos. También he aprendido que debo estar siempre abierto a la crítica, reconocer los errores e intentar enmendar el camino.

Toda gestión tiene luces y sombras, pero tengo la firme convicción de que los avances del primer año del PdR han sido significativos, trascendentales y simultáneos, alterando aspectos claves de las dimensiones financiera, administrativa, normativa y académica. En el camino que hemos debido emprender también hemos debido arreglar una pesada carga de arrastre. Además de la presión de la urgencia, hemos debido enfrentar los severos problemas de la Universidad en la actualización y fiabilidad de su registro de información, y varios otros problemas de carácter organizacional. Esos problemas se han reducido, pero no se han superado. Al esfuerzo de muchas personas le debemos haber podido avanzar pese a estas circunstancias. La Universidad les debe mucho y yo estaré siempre personalmente agradecido de ellas.

Los progresos que se han producido durante este período dan cuenta de nuestra capacidad de autorregulación y de nuestra resiliencia. Hoy podemos perfilarnos mejor que ayer hacia el futuro. Contamos con mejores bases para avanzar en una modernización de nuestra Universidad. De manera global estas bases pueden traducirse en:

**1.- Avances sustanciales en la recuperación financiera de la UACH, que permiten asegurar la sostenibilidad del proyecto educativo y de nuestros compromisos institucionales, tanto internos como externos.**

**2.-** Creación y actualización de políticas, normativas e indicadores de gestión a evaluar permanentemente. Esto es de capital importancia, entre otras cosas, para enfrentar el próximo proceso de acreditación institucional.

**3.-** Instalación de mecanismos de seguimiento de procesos académicos, administrativos y financieros, basados en el control de indicadores de gestión para un mejoramiento continuo.

**4.-** Adopción y puesta en ejecución de un nuevo modelo de Convenios de Desempeño con las Macrounidades. Estos instrumentos permitirán vincular y alinear la gestión y desarrollo de las unidades académicas con las metas y compromisos institucionales.

Estas bases son un buen comienzo; pero resta mucho trabajo por hacer. Y es importante preservar estos avances. Yo creo que reúno las condiciones para proseguir y darle continuidad a esta tarea. En este breve, pero intenso período en la Rectoría, he acumulado la experiencia y el conocimiento para enfrentar este desafío. Tengo la vocación y la disposición para hacerlo. Quienes me conocen saben que más que un político, soy un académico con un gran compromiso institucional. Lo que me mueve es menos la búsqueda de un poder que un profundo sentido del deber y de la responsabilidad para con nuestra Universidad y nuestros principios fundantes.

Mi propuesta de Programa de Gobierno tiene como objetivo que, cautelando los avances del PdR y reconociendo las complejidades derivadas de su aplicación, la UACH avance con decisión en un proceso de modernización colectivo y significativo con el fin de asegurar:

- i) La Sostenibilidad del Proyecto Educativo de Largo Plazo**
- ii) Mantener la Acreditación de Excelencia**

Creo que debemos renovar una visión colectiva de Universidad que sea capaz de integrar y enfrentar los complejos retos del sistema de educación superior. Creo que debemos guiarnos y dejarnos inspirar por los fundadores de nuestra Universidad, quienes estaban convencidos de que hacer las cosas bien es el camino más directo a la excelencia. Tengo la profunda convicción de que desde la Rectoría podré seguir aportando a la UACH, con un equipo de trabajo sólido y dedicado. Me comprometo a realizar una gestión dialogante, lo cual creo que es imprescindible para fortalecer ese trabajo y nuestras relaciones internas.

## **2.- Los Principios de la Gestión Universitaria**

Toda gestión universitaria debe sustentarse en principios, que orienten y aseguren el avance hacia los objetivos propuestos. Los principios sobre los que descansa mi Programa de Gobierno combinan contenidos éticos, a los que adhiero personalmente, y principios

de carácter organizacional, fundamentales para una buena gestión. De ser electo, los principios que me guiarán en la gestión de nuestra Universidad son:

**Integridad y Excelencia:** la gestión debe llevarse a cabo con honestidad, rectitud y empatía, escuchándonos y respetándonos, actuando de acuerdo con nuestras normas internas y con un genuino espíritu de hacer las cosas bien.

**Compromiso y Vocación de Servicio:** la gestión debe hacerse con compromiso con la institución y con cada miembro de nuestra comunidad, trabajando para y con las distintas unidades y personas que la integran. Ella debe orientarse hacia el futuro preservando la tradición y los valores fundacionales.

**Responsabilidad y Transparencia:** la gestión debe ser responsable y ser realizada con información confiable, accesible y verificable. Debe estar acompañada de una adecuada rendición de cuentas, y contar con mecanismos que permitan la transparencia en la toma de decisiones.

**Mirada Integral y Colectiva de Futuro:** un futuro sostenible se construye recuperando y fomentando el sentido de comunidad, a través de la adhesión y participación en un nuevo proyecto institucional compartido, en el que todas las dimensiones del quehacer universitario se equilibren y retroalimenten.

### **3.- Los Principales Ejes de Acción**

La UACH es una Universidad completa, compleja, de excelencia. Las acciones para asegurar su sostenibilidad de largo plazo deben tener presente esas características, así como la creciente complejidad del sistema de educación superior en Chile.

Los ejes de acción del Programa se basan, en consecuencia, en las siguientes consideraciones:

- i) La sostenibilidad financiera es una condición fundamental para el funcionamiento académico de nuestra Universidad, a corto y largo plazo. La sostenibilidad financiera no solo está comprometida en el PdR, también es una exigencia del sistema nacional de educación superior, y, en especial, de sus reglas de acreditación. Las políticas de financiamiento de la educación superior están orientándose claramente a fomentar una mayor eficiencia en el desempeño de las universidades.

- ii) Además, el sistema de acreditación institucional ha priorizado recientemente la sostenibilidad financiera y fortalecido significativamente la importancia del aseguramiento de la calidad.
- iii) La crisis de gobernanza ha sido determinante en el deterioro financiero de la Universidad, en el debilitamiento de sus herramientas de control y de su capacidad de respuesta.
- iv) La implementación del PdR ha generado tensiones internas y algunos impactos indeseados que debemos solucionar.
- v) Por diversas causas, la Universidad ha perdido competitividad en el nivel regional, nacional e internacional; y requiere reposicionarse y recuperar su influencia histórica.

Los ejes de acción buscan consolidar las bases instaladas durante el período de ejecución del PdR (Ejes 1 y 2), y avanzar hacia los principales desafíos (Ejes 3, 4 y 5), transitando desde el PdR hacia la nueva planificación estratégica lo que será de vital importancia para proyectar nuestro futuro fortaleciendo el sentido académico de excelencia de nuestra Universidad.

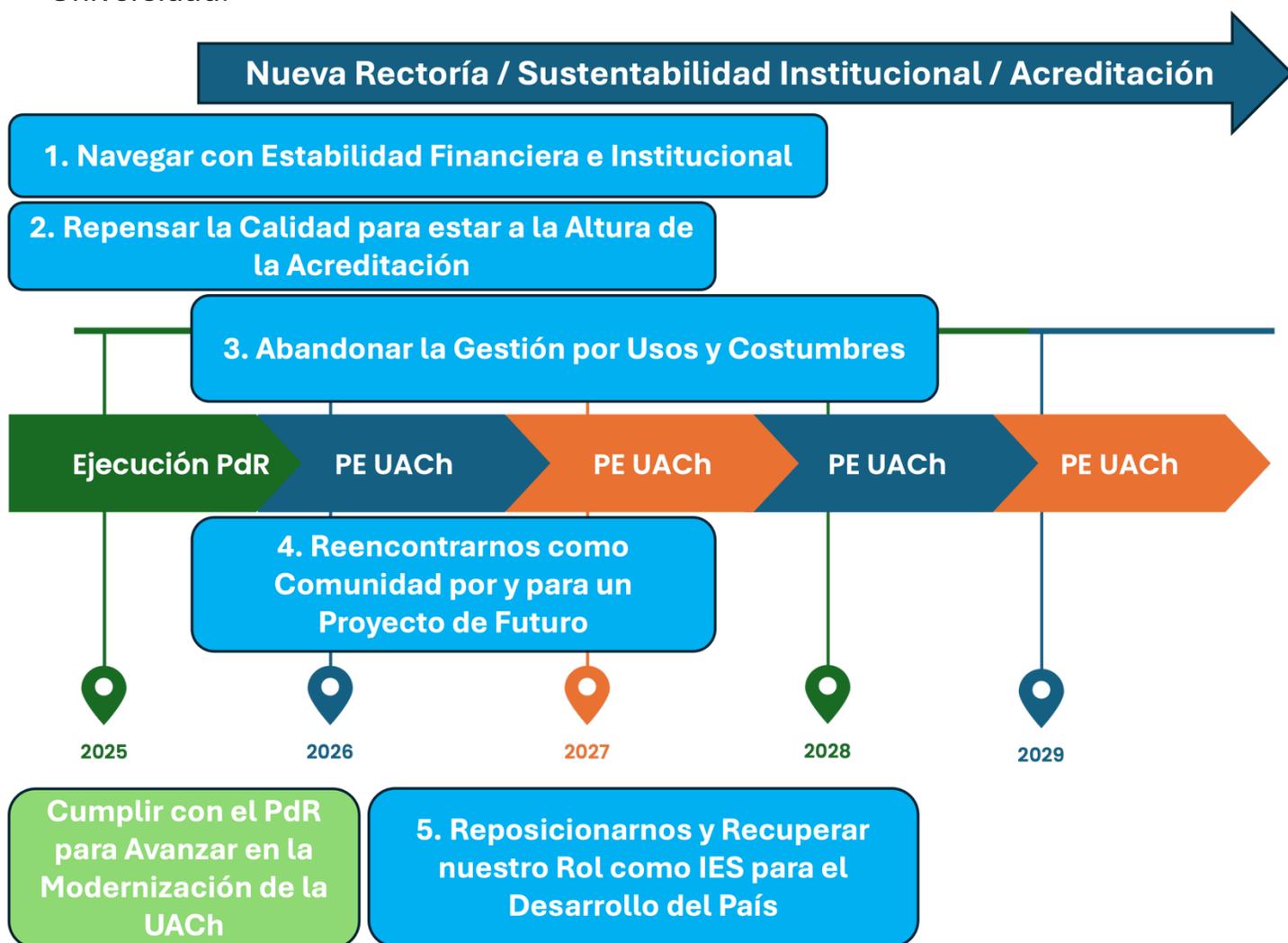
Los ejes deben ordenarse y priorizarse en un marco temporal (Figura 1) enfocado en: i) la sostenibilidad de mediano (seguimiento de la SES hasta el 2028) y largo plazo, ii) el fortalecimiento de nuestras relaciones internas y iii) la modernización institucional. Ello nos permitirá encarar en mejor pie un nuevo proceso de acreditación, que será desafiante no solo por las crisis que hemos atravesado, sino también por la mayor exigencia del nuevo sistema de acreditación.

Los ejes de acción son los siguientes:

1. **“Navegar con Estabilidad Financiera e Institucional”**: asegurar la sostenibilidad del proyecto educativo de largo plazo en sus aspectos académicos, financieros y administrativos.
2. **“Repensar la Calidad para estar a la Altura de la Acreditación”**: implementar un plan de modernización institucional sustentado en un sólido y eficiente sistema de aseguramiento de la calidad.
3. **“Abandonar la Gestión por Usos y Costumbres”**: modernizar y agilizar el sistema de gobernanza, toma de decisiones y control de la gestión.
4. **“Reencontrarnos como Comunidad por y para un Proyecto de Futuro”**: recuperar la cohesión de la comunidad UACH y fortalecer las medidas que impactan en un bienestar individual y colectivo.
5. **“Reposicionarnos y Recuperar nuestro Rol como IES para el Desarrollo del País”**: mejorar y articular virtuosamente las relaciones regionales, nacionales e

internacionales proyectando con acciones concretas nuestra imagen académica y corporativa.

El tránsito del PdR al nuevo Plan Estratégico es de vital importancia para proyectar nuestro futuro, fortaleciendo el sentido académico de excelencia de nuestra Universidad.



**Figura 1:** Ordenamiento temporal y temático para implementación y ejecución de los ejes de acción de la propuesta de gestión. La extensión de los cuadros es una estimación del período de implementación, considerando que se trata de Ejes de Acción permanentes y que pueden evolucionar en el tiempo. PdR: Plan de Recuperación; PE UACH: Plan Estratégico UACH.

Para abordar los Ejes de Acción es fundamental hacer una **evaluación de las condiciones de borde del PdR**. En ese sentido, es importante tener presente que la incorporación de condiciones de borde en el PdR puede considerarse una especie de “rayado de cancha” con un doble propósito: i) orientar la toma de decisiones por parte de los órganos colegiados y de la Administración Central durante la ejecución del PdR de manera de

reducir, en lo posible, los impactos negativos en aquellas áreas o aspectos del quehacer universitario declarados prioritarios en ese documento. Y ii) constituir una guía para la acción futura. Es decir, las condiciones de borde exigen redoblar los esfuerzos por mitigar los impactos negativos, indeseados, que se hayan producido, particularmente si esos impactos son de importancia.

Tengo la convicción de que hemos tenido la voluntad constante de respetar el primer propósito durante todo este período. Aun así, la complejidad de la gestión en una crisis exige siempre evaluar y hacer seguimiento a las medidas tomadas; analizar qué salió bien y qué no, y transformar las lecciones aprendidas en un proceso de mejora continua.

En consecuencia, nuestro Programa de Gobierno asume que es fundamental evaluar el impacto de la aplicación del PdR sobre las condiciones de borde previamente definidas. Pero esto debe hacerse sobre la base de un modelo de indicadores objetivos y datos confiables, diseñando medidas de mitigación específicas, idóneas, realistas y que no comprometan los avances realizados. El Cuadro 1 presenta un ejemplo de propuesta de evaluación con estas características.

**Cuadro 1:** Condiciones de borde definidas por la UACH para la ejecución del PdR considerando ejemplos de indicadores de evaluación y medidas implementadas o que se deberían/podrían implementar (en azul) en el caso de no se cumplan dichas condiciones.

<b>Condición de Borde del PdR</b>	<b>Ejemplo de Indicador de Evaluación</b>	<b>Medida</b>
No deteriorar, en ninguna circunstancia, la calidad del servicio educativo entregado	% de Retención por cohorte al 1 <sup>er</sup> y 3 <sup>er</sup> Año Tasa oportuna de titulación Empleabilidad de las carreras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto AUS 22101 y AUS 24101 enfocados en seguimiento de trayectorias formativas y en la revisión, actualización y mejora continua del modelo educativo.</li> <li>- <a href="#">Crear un propedéutico para ciencias básicas</a></li> <li>- <a href="#">Reforzar la unidad de apoyo al aprendizaje</a></li> <li>- <a href="#">Generar salidas intermedias (ej: técnico de educación superior).</a></li> <li>- <a href="#">Plan de acompañamiento para carreras afectadas por los cambios del PdR (Apoyo en análisis y modificaciones curriculares, capacitación a docentes, mejora en sistemas administrativos de las escuelas).</a></li> <li>- <a href="#">Asegurarse que los programas de los cursos de las carreras de acreditación obligatoria (e.g., Medicina, Pedagogías) cumplan con los</a></li> </ul>

		aspectos de bidireccionalidad requeridos por la CNA.
Reducir al mínimo los riesgos de impacto sobre la productividad científica de la institución	Publicaciones (WoS, Scopus) que contribuyen al Aporte Fiscal Directo (AFD) Programas de Doctorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adjudicación primera fase del FIUF.</li> <li>- Presentación de 2<sup>da</sup> fase del FIUF.</li> <li>- Apoyo en la presentación de seis macroproyectos enero de 2025.</li> <li>- Apoyo en la presentación proyectos de subvención de investigadores en la academia.</li> <li>- El aumento de 11 a 15 doctorados debería incrementar la productividad científica en el mediano plazo.</li> <li>- Convenios con editoriales y trabajo conjunto con ANID para publicaciones en revistas Open Access.</li> <li>- Aumentar recursos de para proyectos internos con impacto en innovación docente.</li> </ul>
Cumplir con los compromisos laborales, administrativos y financieros contraídos con su comunidad interna y externa	---	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociación Covenants</li> <li>- Reforzar la dirección jurídica y la dirección de personal mejorando la integración de sus funciones en tema laborales y en estrategias preventivas.</li> <li>- Reforzar la gestión para transparencia y equidad en el cumplimiento.</li> <li>- Renegociar la deuda con Bancos.</li> </ul>
Asegurar un carácter compartido y consensuado de las medidas, de acuerdo con las instancias establecidas en sus Estatutos	---	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguir propiciando y reforzar el dialogo con las Macrounidades y los canales de comunicación con los distintos actores de la comunidad universitaria.</li> <li>- Compartir información estratégica interna como una forma de sostener el compromiso y responsabilidad individual y colectiva en la sostenibilidad de la institución.</li> </ul>
No afectar la imagen pública y prestigio de la Universidad	---	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de una empresa especialista en asesoría de imagen corporativa, comunicaciones y relaciones públicas para definir una estrategia de posicionamiento que destaque y ponga en valor la actividad de nuestros académicos y contribuciones a la sociedad.</li> <li>- Fortalecer la estructura universitaria de VcM</li> </ul>

El seguimiento de los indicadores debe realizarse en un marco temporal definido, ajustando o implementando nuevas medidas de forma proactiva. En este caso, se pueden usar los datos disponibles en el SIES, desde el año 2007 al 2024, y los que estén disponibles en años posteriores. Lo anterior, fomentará el análisis permanente de la información y de indicadores de gestión académica y financiera para nuestro progreso como IES.

**3.1.- “Navegar con Estabilidad Financiera e Institucional”:** *asegurar la sostenibilidad del proyecto educativo de largo plazo en sus aspectos académicos, financieros y administrativos.*

#### *Situación actual*

Alcanzar la sostenibilidad financiera es fundamental para desarrollar nuestras actividades académicas. Sin eso, no podemos sostener nuestro proyecto educativo, ni cualquier otro. Esta premisa, aunque parezca obvia, debe ser tomada en serio.

Durante un largo tiempo, la UACH se ha organizado y gestionado más “por sus usos y costumbres” que siguiendo esta premisa. Muchas de las decisiones se han tomado por inercia y repetición, asumiendo que, si en un momento o contexto determinado algo fue considerado valioso, razonable o útil, sigue siéndolo. Muchas medidas se adoptaron sin tener en cuenta sus costos, sin contar con una mínima evaluación financiera, ni mucho menos con proyecciones fiables sobre su sostenibilidad futura. Hoy estamos pagando las consecuencias de esa manera de hacer las cosas. Y debemos enmendar el rumbo.

Nadie duda de que existen programas de nicho, áreas que nos pueden distinguir como Universidad, o aportes que la UACH puede y debe hacer a la sociedad dada su vocación pública. Sin embargo, no podemos ignorar que en todas esas decisiones hay importantes componentes económicos y estratégicos que requieren ser discutidos y ponderados adecuadamente. Por lo mismo, el desarrollo de un modelo de costeo (que no existía hasta la presente gestión en Rectoría), ha sido un avance significativo y que debemos seguir mejorando. Esta herramienta ha sido muy útil para evaluar el desempeño de Macrounidades y programas de pregrado y postgrado, identificar prácticas que requieren abandonarse o corregirse y potenciar las mejoras.

Nuestra estructura de ingresos y gastos ha tenido claros efectos negativos sobre la sostenibilidad financiera, autonomía y capacidad para cumplir con la misión educativa y compromisos académicos de la UACH. Estos efectos han sido destacados por distintos reportes sobre el funcionamiento del sistema de educación superior. Según el informe de salud financiera de la SES, la UACH (única universidad del G9 con crisis financiera) para el

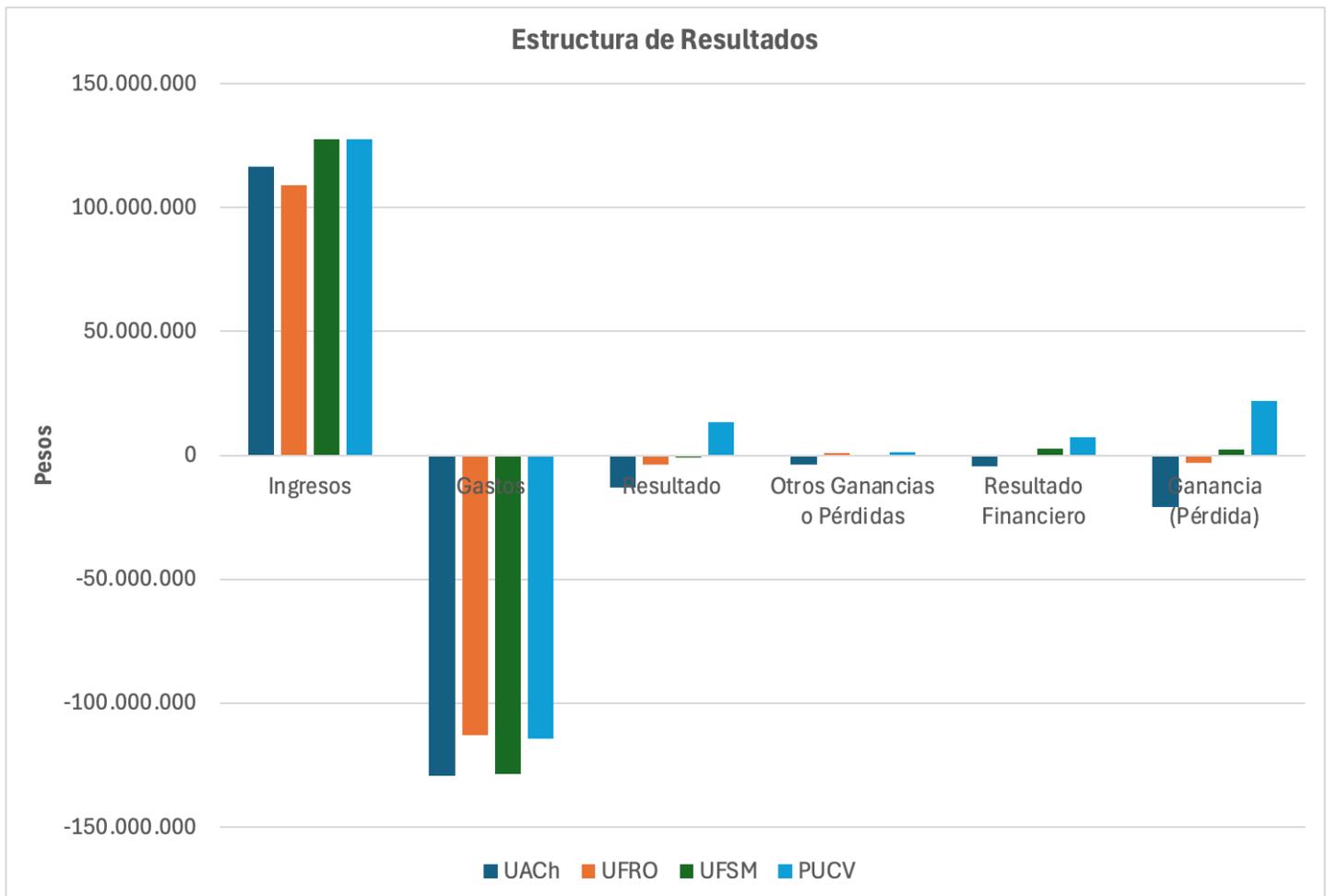
2023 quedó calificada como una IES en situación de riesgo financiero (el Cuadro 2, se tomó de SES, 2024).

**Cuadro 2:** Instituciones y matrícula pertenecientes al CUECH, G9 y privadas no G9 en riesgo financiero al 2024. Fuente: SES, 2024.

<b>Tipo</b>	<b>N° IES</b>	<b>IES en Riesgo Financiero</b>	<b>Matrícula Total 2024</b>	<b>Matrícula en Riesgo Financiero</b>
CUECH	18	2	192.027	4.765
G9	9	1	164.374	17.415
Privada no G9	28	8	350.639	21.392

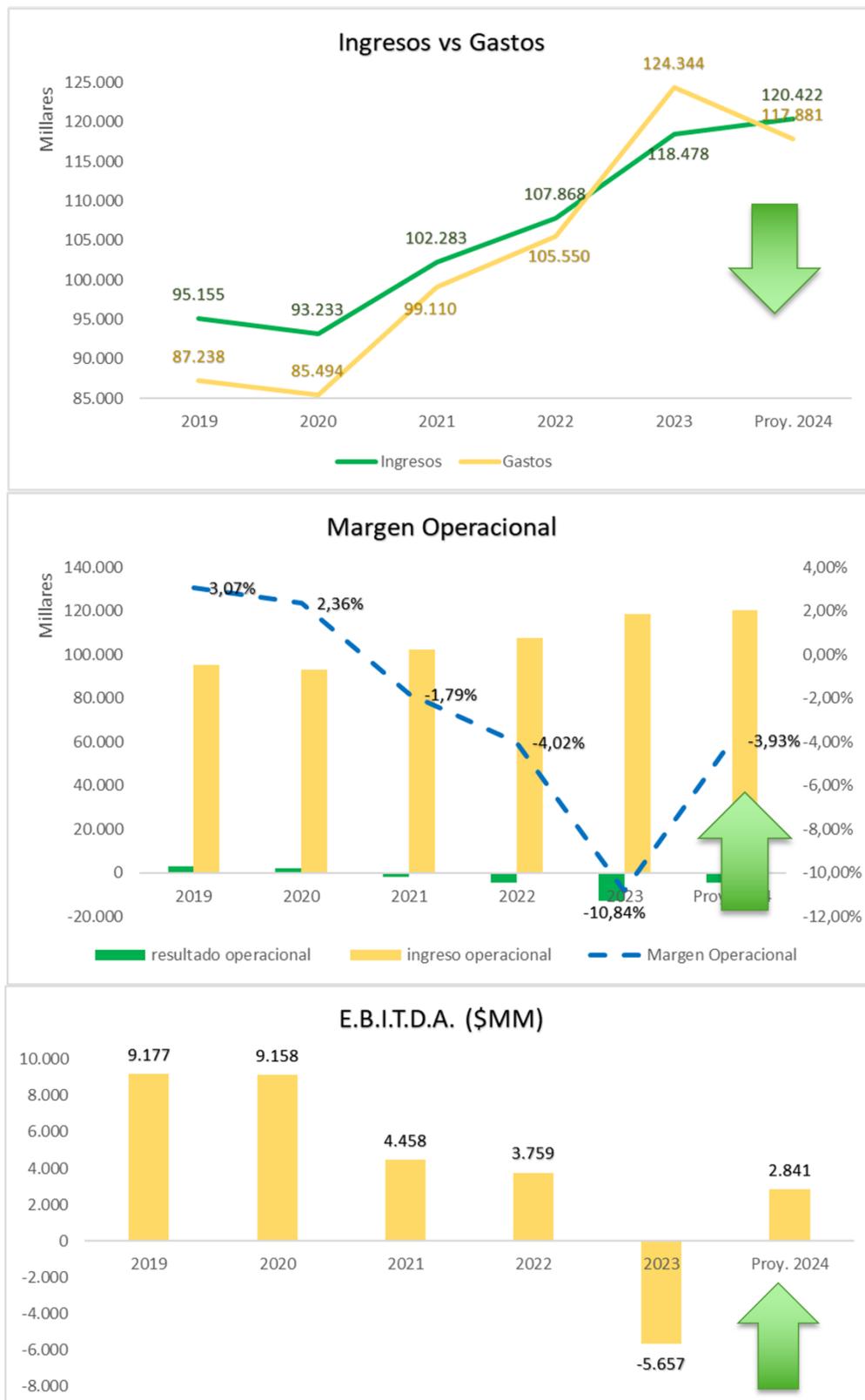
**Perfil con riesgo de gestión financiera:** corresponde a instituciones con niveles altos de deuda en comparación a su subsector, los que están acompañados de bajos indicadores de operación, resultado y respaldo. Existen dudas respecto a la capacidad de la institución para hacer frente a sus obligaciones financieras.

Al comparar nuestra Universidad con otras tres IES que tienen 6 o 7 años de acreditación se puede constatar que mientras la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV) tiene un resultado final por sobre los 21.000 M de pesos, la Universidad Federico Santa María (UFSM) llega sobre los 2.000 M pesos, la Universidad de la Frontera (UFRO) exhibe resultados negativos de -2.000 M de pesos; y la UACH de -21.000 M de pesos (Figura 2). Estos resultados reflejan los graves impactos en el largo plazo de una gestión financiera deficiente. No solo se puso en riesgo la continuidad de la calidad de los servicios prestados por la UACH, sino la misma continuidad de la institución.



**Figura 2:** Estructura de resultados de la Universidad Austral de Chile para el 2023. Se comparan los resultados con las UFRO, UFSM y PUCV. Datos obtenidos del portal SES ([Link](#)).

Durante la actual gestión se ha revertido la pendiente de incremento en la deuda acumulada, a través del aumento en el ingreso (e.g., matrícula pregrado y mejor gestión de cobranza) y la reducción del gasto (e.g., centralización de compras y reorganización de plantas, mayor eficiencia en diversos procesos). De esta forma, se ha logrado mejorar la relación ingresos v/s gastos, el margen operacional y el EBITDA (Figura 3) mejorando la posición financiera de la UACH y generando signos claros de control de la deuda y recuperación financiera, los cuales han sido destacados por distintas autoridades.



**Figura 3:** Evolución de indicadores financieros de la UACH (presentado en [Cuenta de Rectoría 2024](#)).

Una materia de especial preocupación es la composición de la estructura de ingresos de la UACH. La matrícula de pregrado representa aproximadamente el 70% del total de los ingresos de la UACH mientras que el 65% de ella corresponde a ingresos por gratuidad. Esto vuelve a la UACH muy dependiente de esos ingresos, de los cambios en la economía y en la demografía, y de los giros en las políticas públicas de educación superior. Otras universidades del país han encaminado sus esfuerzos a la diversificación de sus ingresos mediante una mayor atención al componente de prestaciones de servicios (e.g., el 41% de los ingresos de la PUC en 2022 fue por prestaciones de servicios, versus el 28% por aranceles de pregrado) y a las donaciones, cuestiones que no han sido abordadas por la UACH con la reflexión y determinación requeridas para avanzar.

En paralelo, la UACH ha sido incapaz de invertir en la mantención de su infraestructura educativa, la que se encuentra deteriorada. El cuantioso crédito contratado en el período 2019-2020 para la construcción de pabellones de clases y otros fines relacionados con la infraestructura (el cual precipitó la crisis financiera posterior) ha debido destinarse, en parte, a cubrir la operación regular de la institución. Lo cierto es que, hoy en día, varias dependencias utilizadas por nuestros estudiantes, funcionarias/os y académicas/os no reúnen las condiciones apropiadas o no permiten que la Universidad explore otras modalidades o métodos de enseñanza. Todo esto afecta la calidad del servicio educacional prestado y la competitividad externa. La actual administración le ha solicitado a la Dirección de Infraestructura y Servicios que prepare un informe de “Recuperación de Infraestructura Universitaria” que fue entregado en diciembre de 2024. Este informe busca no solo mejorar las instalaciones existentes, sino también promover un modelo de desarrollo que respete los principios de sostenibilidad de nuestra Institución. El monto total de la inversión es de 262.323 UF.

*Acciones para asegurar la sostenibilidad del proyecto educativo de largo plazo*

- 1.-** *Aplicar, evaluar y mejorar el modelo de costeo a distintos niveles procurando no afectar la calidad de los servicios educativos y de otros que ofrecemos como Universidad (e.g., revisión de modelo educativo, contar con unidades de servicio sostenibles).*
- 2.-** *Establecer un marco regulatorio orientado a la obtención de resultados operacionales positivos y suficientes para cubrir los gastos de financiamiento y otros gastos no operacionales necesarios para el desarrollo de la Universidad, considerando indicadores de seguimiento (e.g., flujo de caja operacional, liquidez corriente, etc.).*
- 3.-** *Establecer una Política de Endowment y un Plan de Donaciones, considerando indicadores de seguimiento (e.g., evolución de fuentes de ingreso, dependencia de fuente única de ingresos (% dfu), ingresos estatales / ingresos totales, etc.).*
- 4.-** *Aumentar y diversificar ingresos alternativos a los derivados de la matrícula y los aranceles, tales como los ingresos por ventas de servicios (Laboratorios, Housing, Licitaciones, Transferencia Tecnológica, Generación de Energía Fotovoltaica,*

*Estacionamientos en la Ciudad, etc.) con metas de corto, mediano y largo plazo, dando cuenta anual de los aportes al presupuesto de la UACH.*

**5.- Modernizar la gobernanza de la UACH, alineando el quehacer del Directorio y el trabajo de la Rectoría para la captura de recursos a través de donaciones con metas anuales.**

**6.- Implementar un Plan de Recuperación de Activos financiado con recursos propios, donaciones, Endowment o proyectos regionales con el fin de minimizar el incremento de la deuda.**

**3.2.- “Repensar la Calidad para estar a la Altura de la Acreditación”:** *implementar un plan de modernización institucional sustentado en un sólido y eficiente sistema de aseguramiento de la calidad*<sup>3</sup>.

### *Situación Actual*

Acreditación y crisis han estado, para bien y para mal, vinculadas en la historia reciente de la Universidad. La crisis financiera emergió a la luz pública recién decretada por la CNA la vigente acreditación de excelencia de la UACH. Es evidente que la discrepancia respecto de la proyección de los Estados Financieros (EEFF), ocurrida en este último proceso, minó la reputación de seriedad de la UACH frente al sistema de acreditación. No es casual que tras la crisis financiera de la UACH y de otras IES, los estándares de acreditación de la CNA hayan reforzado la evaluación de aspectos relacionados con la gestión económica y financiera. La importancia de este aspecto ha sido subrayada también por otras autoridades de educación superior, quienes han insistido en que las IES deben ser más eficientes.

No cabe duda de que la UACH enfrentará un escenario de acreditación más desafiante. Por un lado, hay varias tareas pendientes del Plan de Mejoras que si bien han ido integrándose a diversos instrumentos de gestión (Plan Estratégico vigente y PdR), debido a la situación financiera, difícilmente pueden cumplirse óptimamente. Por otro lado, a consecuencia de las transformaciones normativas en la Ley de Educación Superior (N° 21.091) y en la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (N° 20.129), la CNA definió nuevos criterios y estándares de calidad que son más exigentes que los previos, cambiando significativamente el rostro del sistema de acreditación. Este sistema, en sí mismo, está en período de prueba; y, por lo tanto, sus requerimientos concretos son todavía muy inciertos.

La acreditación se ha vuelto más exigente no solo porque la UACH ha debido concentrar esfuerzos en sanear su situación financiera sino también porque por mucho tiempo hemos desatendido aspectos que se han vuelto centrales en los nuevos criterios de acreditación (e.g., contar con una robusta unidad de Aseguramiento de la Calidad y con una serie de

---

<sup>3</sup> Mecanismos y procesos que controlan, garantizan y promueven la calidad al interior de una IES

políticas, reglamentos y normativas base para la autorregulación). Ser conscientes de esto es fundamental para encarar adecuadamente el nuevo proceso. Es importante evitar caer en el simplismo de atribuirle al PdR culpas que no tiene.

En el nuevo sistema de acreditación el Aseguramiento de la Calidad es una dimensión en sí misma, y también ella es transversal a todas las dimensiones, lo cual es coherente con la lógica de la Ley N° 20.129. Actualmente, la UACH cuenta con una Unidad de Aseguramiento de la Calidad, dotada de profesionales de gran compromiso y experiencia, pero insuficiente en personal y recursos para encarar el desafío de la próxima acreditación.

Adicionalmente, la estructura organizacional de la UACH es pesada y no existe un mapa de flujo de procesos de los aspectos estratégicos, misionales, operacionales y de soporte. Parte de este problema ha sido abordado en el 2024, respecto de la Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa; y está en proceso de desarrollo para la Vicerrectoría Académica.

Hay otros aspectos, vinculados al principio legal de la integralidad en materia de acreditación, que deben ser ponderados de cara al próximo proceso de acreditación. El principio de integralidad consiste en “la evaluación de una muestra intencionada de las carreras y programas de estudios impartidos por la institución en la totalidad de sus sedes, la que deberá considerar carreras y programas de estudio de las distintas áreas del conocimiento en las que la institución desarrolla sus funciones, y en sus diversas modalidades, evaluando integralmente la diversidad de la institución” (Art. 15, Ley N° 20.129). En el nuevo modelo, el juicio sobre la calidad de la institución es integral y espejo, es decir, evalúa todas sus funciones para una muestra representativa de programas, modalidades y sedes, en cuatro dimensiones obligatorias y una opcional. Exige reportar y evaluar cómo y en qué medida las carreras y los programas seleccionados aplican procesos de aseguramiento de calidad institucionales, qué tan simétricos son esos procesos y sus resultados. En síntesis, para optar a una acreditación de excelencia el nivel de las carreras y programas universitarios debe ser alto y homogéneo en toda la institución. Sin embargo, la UACH ha tenido históricas dificultades para asegurar una forma común de hacer las cosas en sus distintos programas, áreas y territorios. Hay una gran diversidad de prácticas y resultados. Es muy probable que satisfacer este estándar requiera grandes esfuerzos colectivos e individuales; y la implementación de medidas organizacionales de homogeneización que hasta ahora han sido ignoradas o resistidas.

Finalmente, parece necesario referirse a algunos temas que son particularmente relevantes para varias dimensiones de la acreditación y deben ser, también, objeto de especial atención y reacción:

**i)** La Vicerrectoría Académica (VRA) es una macrounidad sobredimensionada, que lleva a cabo funciones (e.g., Vinculación con el Medio, VcM) que, hoy en día, deberían depender de otras (Macro)unidades, como ocurre en otras IES con, al menos, 6 años de acreditación. En los últimos meses se ha trabajado en un análisis de estructura y procesos de la VRA que debe ser presentado a los cuerpos colegiados para su aprobación.

**ii)** El reglamento de carrera académica no se ajusta a la realidad crecientemente compleja de la UACH, a los diversos quehaceres y perfiles de nuestros académicos y académicas y a nuestros desafíos futuros (e.g., nuevo proceso de acreditación institucional). Este reglamento, que debe ser la guía de progresión académica, además, de un importante instrumento de gestión de personal, lleva más de 7 años discutiéndose en nuestra Universidad y aún no ve la luz. Entre los cambios que el mismo debe incorporar se encuentra la adecuada valoración de la creación artística, la innovación y la VcM.

**iii)** La Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo y Creación Artística (VIDCA) es una Vicerrectoría adjunta a la VRA y tanto su rol como funciones han sido objeto de ajuste y controversia desde el punto de vista de su aptitud para promover el desarrollo de I+D+i+CA en la UACH. Dada la centralidad de la investigación en la historia y proyección de la UACH, esta cuestión debe ser retomada, examinada con la profundidad y complejidad suficientes, y con mirada de futuro.

**iv)** En la UACH se realizan múltiples y variadas actividades de VcM; en lo que constituye una fortaleza de nuestra institución. Sin embargo, hay mucho espacio para mejorar y algunas de esas mejoras son urgentes. Por ejemplo, la mayoría de estas actividades no son registradas, lo cual significa que esta dimensión misional no está correctamente cuantificada ni para los efectos de la planificación estratégica o de la acreditación, ni tampoco respecto de la evaluación de desempeño por Macrounidad o por cada académico/a. Los déficits de registro conspiran, a su vez, contra su adecuado planeamiento y ejecución. De igual forma, la política universitaria de VcM, que data de 2009, tiene varios vacíos y defectos. No se ajusta a los requerimientos actuales de la comunidad universitaria (e.g., falta una adecuada valoración de la VcM en los procesos de promoción de la carrera académica y no académica), ni a los estándares actuales de la CNA (e.g., bidireccionalidad). La política de VcM debe ser clara respecto de los lineamientos que guían la VcM en nuestra institución; y debe especificar las áreas o ámbitos en que la universidad se articula con el entorno.

**v)** Una de las cosas que las crisis han hecho patente es la falta de proactividad de la UACH en la toma de decisiones. Nuestra Universidad es, en general, reactiva y lenta para responder a los cambios del entorno social e institucional. Se hacen análisis, pero cuesta tomar decisiones a tiempo. Cuesta todavía más adoptar decisiones que se hagan cargo de escenarios futuros. Por ejemplo, el INE presentó este año los resultados del CENSO. Estos muestran que entre 2002 y 2024 ha habido una reducción sostenida de la población menor de 15 años, y un incremento significativo de la población de más de 65 años. Este cambio demográfico es muy relevante para una IES. Indica que la cantidad de potenciales

candidatos a ingresar al pregrado en los próximos años tenderá a disminuir. Frente a este escenario, que no es nuevo, en los últimos 5-7 años otras IES (e.g., UCSC, UdeC) han aumentado y diversificado su oferta académica, adaptándola al ciclo completo de la vida, entre otras medidas. La UACH debe explorar con urgencia opciones similares.

### *Acciones para la modernización institucional*

De acuerdo con lo expuesto en la sección anterior, parece urgente dar continuidad a las acciones proyectadas en el PdR, y profundizar ciertas medidas con el fin de asegurar la acreditación de excelencia. Entre otras:

**1.- Robustecer el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (técnica y políticamente) articulando a las Macrounidades con la Dirección de Desarrollo Estratégico y considerando las nuevas dimensiones de la acreditación; resolviendo situaciones de fondo y cerrando brechas del Plan de Mejoras que aseguren una reacreditación de excelencia de al menos 6 años.**

**2.- Optimizar y modernizar la estructura organizacional mediante una política de gobernanza sustentada en el principio de integralidad y elaborando un mapa de flujo de procesos de acuerdo con los objetivos estratégicos de la UACH.**

**3.- Concentrar y fortalecer las funciones de la VRA a través de las siguientes acciones:**

- Revisión de modelos de universidades con al menos 6 años de acreditación para identificar buenas prácticas.
- Adecuación del organigrama, funciones y procesos de unidades dependientes de la VRA y su articulación con las Macrounidades (e.g., Escuelas de Pregrado, Graduados) con el fin de fortalecer la actividad académica en pregrado y postgrado.
- Traslado temporal de las unidades que no tributan a las funciones de la VRA con el fin de concentrar las funciones académicas de la Macrounidad.
- Fortalecimiento y adecuación de la Dirección de Estudios de Postgrado para asegurar la calidad de los procesos académicos y administrativos de los programas considerando el crecimiento que han tenido en el último año.

**4.- Actualizar la reglamentación académica y los convenios de desempeño individuales para poner en valor la pluralidad de quehaceres de nuestros académicos/as (I+D+i+CA / VcM), reconociendo la excelencia y generando incentivos para la mejora de las trayectorias académicas individuales.**

**5.- Definir el rol de la VIDCA con énfasis en proyectos institucionales y en el fortalecimiento de las capacidades de I+D+i+CA de las Macrounidades.**

**6.- Analizar la pertinencia de reestructurar la actual Dirección de VcM, incluyendo su adscripción a la VRA, evaluando la creación de una Vicerrectoría de VcM, que agrupe diversas unidades (e.g., Dirección Museológica) que actualmente se encuentran fuera de aquella. Además, es fundamental sancionar una nueva política de VcM que se haga cargo de la complejidad de la VcM y la articule con las necesidades actuales de la universidad,**

su Plan Estratégico y los estándares y criterios de la CNA. El diseño de esta nueva política ya se encuentra en desarrollo. Es importante avanzar hacia un nuevo modelo de gestión de VcM; creado de forma participativa por toda la comunidad universitaria, e idealmente financiado con los fondos de un nuevo proyecto AUS, que se postuló en la presente administración.

**7.- Diversificar y adaptar la oferta educativa de pregrado, postgrado y educación continua a las competencias demandadas por las nuevas tendencias y desafíos globales, haciéndola inclusiva. Si bien es cierto, que el último año se avanzó mucho, en este ámbito es importante tender hacia:**

- La innovación y la puesta en práctica de modelos educativos enfocados en la “Educación de Calidad” y con capacidad de “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos y todas (Objetivo de Desarrollo Sostenible 4)”.

- La revisión de alternativas de formación de pregrado más flexibles que permitan complementar la formación de profesionales de diferentes ámbitos y ofrecer mayores y mejores alternativas de formación (e.g., Major, Minors, bachilleratos con múltiples salidas). Además, el perfeccionamiento de las convalidaciones internas y del régimen de movilidad estudiantil, tanto respecto de universidades nacionales como extranjeras. Para lo anterior se requiere revisar nuestras ofertas curriculares de manera de generar módulos o semestres completos equivalentes, ofrecer cursos completos en otro idioma (e.g., con Virginia Tech ya se ha gestionado) o cursos completos virtuales para atraer a estudiantes de universidades extranjeras en condiciones de reciprocidad. También se requiere repensar el acceso a becas externas y mejorar su oferta interna, incentivando la postulación a las primeras y generando, al menos, una beca de pasajes por cada Facultad.

- El diseño e implementación de microcredenciales y educación continua para un grupo demográfico más adulto que busca compatibilizar el estudio con el trabajo.

- La creación de nuevos programas de postgrado, en particular de carácter profesionalizante, cortos y flexibles (semipresenciales y virtuales), con soportes tecnológicos adecuados.

- Mejorar la capacidad de captura de nuevos recursos (promover la postulación a fondos internacionales, gestionar donaciones, servicios).

**3.3.- “Abandonar la Gestión por Usos y Costumbres”:** modernizar y agilizar el sistema de gobernanza, toma de decisiones y control de la gestión.

#### *Situación Actual*

La UACH no se puede permitir seguir haciendo gestión “por usos y costumbres”. Debe hacer gestión sobre la base de un moderno sistema de gobernanza, políticas bien

diseñadas y oportunamente actualizadas, dotadas de sus respectivas normativas y reglamentos. En síntesis, tenemos que cambiar nuestra cultura de gestión.

La UACH no ha podido superar una larga crisis de gobernanza. Las dos Rectorías que han finalizado abruptamente sus mandatos son solo la punta de iceberg de algo más complejo. La gobernanza institucional enfrenta un visible desgaste de su legitimidad y eficacia, lo cual genera su inestabilidad. La SES ha llamado la atención repetidamente sobre este asunto en su supervisión del PdR. Esa inestabilidad se manifiesta en repetidos desajustes, descoordinaciones y tensiones entre la Rectoría y los Cuerpos Colegiados (Consejo Académico y Directorio); entre estos, entre sí; y entre las autoridades y otros tomadores de decisiones institucionales y el resto de la comunidad universitaria. Todo esto debe ser abordado con decisión y urgencia, con autocrítica y espíritu de colaboración.

Dos ejemplos recientes son elocuentes de los vacíos que tiene nuestra institucionalidad. Hasta ahora la UACH carece de una regulación que prevea y dé respuesta integral a las crisis institucionales, cualquiera sea su origen y naturaleza. Hasta la recientemente aprobada modificación al “Reglamento de Renuncia y Remoción del Rector”, tampoco contaba con una regulación que estableciera la forma de resolver la vacancia del cargo de Rector (a).

Los déficits en la gobernanza han sido reconocidos por distintos actores e instancias del sistema de gobernanza de la UACH, como factores contribuyentes de la crisis institucional. También complejizan la gestión universitaria regular. Varios de estos déficits explican la gran tardanza en la toma de decisiones o la falta de ejecución de acuerdos en aspectos claves para nuestro desarrollo. Los siguientes ejemplos hablan por sí solos:

- i)** La actualización del Reglamento de Carrera Académica lleva más de 7 años en estudio.
- ii)** El nuevo modelo de Convenio de Desempeño Individual lleva más de 7 años en estudio.
- iii)** El Convenio de Desempeño de Macrounidades no se aplicaba desde 2021.
- iv)** La revisión de los Estatutos partió con una Comisión para la Reforma Estatutaria que evacuó un informe al Consejo Académico en marzo de 2022. Sin embargo, desde entonces, no hay avances.
- v)** Los controles regulares de los órganos colegiados fueron insuficientes para evitar que la UACH contratara, entre 2019 y 2020, una enorme operación crediticia, con diversas instituciones bancarias y aseguradoras. Esta prevé un servicio a la deuda que deberá extenderse entre 20 y 30 años, y un modelo de obligaciones (covenants) que restringe severamente la operación de la Universidad. La renegociación de parte de estas condiciones solo se ha emprendido durante este último año de gestión.

Durante esta administración se ha intentado corregir algunos de estos problemas y pueden destacarse los siguientes avances:

- i) La actualización del Reglamento de Funcionamiento del Consejo Académico y la creación de las Comisiones Permanentes (Comisión de Asuntos Académicos, Comisión de Asuntos Administrativos y Normativos, Comisión de Asuntos Económicos y Financieros)
- ii) La creación y actualización de políticas en los ámbitos financiero y administrativo.
- iii) Creación y actualización de normativas académicas, financieras y administrativas.
- iv) El establecimiento y firma de un nuevo modelo de Convenios de Desempeño de Macrounidades
- v) Avances en la actualización de la política y del modelo de gestión de Vinculación con el Medio.
- vi) Avances en la actualización de la Política de Investigación.
- vii) El desarrollo de un piloto de evaluación de desempeño de personal administrativo.

Finalmente, nuestra Universidad carece de un sistema de gobernanza de datos para la toma de decisiones estratégicas y operacionales que considere una política, normas y procedimientos afines. Lo anterior es fundamental para abordar en mejor pie el nuevo proceso de acreditación. Un proceso de mejoramiento continuo (de las medidas ya instaladas y las que se implementen en el futuro) es una condición de modernización de la Universidad y tiene implicancias en todos sus procesos.

#### *Acciones para la modernización del sistema de gobernanza*

La gobernanza universitaria no solo requiere ser eficaz y eficiente, también legítima. La Comunidad UACH debe confirmar su origen ciudadano de manera deliberante y participativa, reforzando así su carácter no estatal como su origen y vínculo comunitario, y su vocación pública y de trascendencia. Para hacer todo esto resulta fundamental:

- 1.- Elaborar una nueva Política de Gobernanza, vinculada a la estructura orgánica de la Universidad y al Rol de los Cuerpos Colegiados.*
- 2.- Establecer un cronograma e hitos para la revisión y actualización de los Estatutos con mirada institucional*
- 3.- Revisar los Estándares de Transparencia y definir una Política de Rendición de Cuentas.*
- 4.- Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de gobernanza y uso de datos para cumplir con objetivos institucionales con metas de corto, mediano y largo plazo.*

**3.4.- “Reencontrémonos como Comunidad por un Proyecto de Futuro”:** *recuperar la cohesión de la comunidad UACH y fortalecer las medidas que impactan en un bienestar individual y colectivo.*

### *Situación Actual*

Es bien sabido que el plazo de aplicación del PdR es muy acotado y la deuda financiera a reducir por la UACH muy cuantiosa. Por consiguiente, hemos estado (y estaremos por un tiempo) sometidos a un requisito extremadamente apremiante, complicado y demandante. Las decisiones que la Universidad ha debido tomar han sido difíciles y eso ha tensionado nuestras relaciones internas, impactando negativamente nuestro ambiente laboral. La convivencia interna se alimenta de cohesión, apego, confianza y reconocimiento recíprocos; y de varias formas y con distintas intensidades, todos esos elementos han sido afectados. Por lo tanto, se hace imperioso recuperar y fortalecer nuestras relaciones internas y nuestro sentido de comunidad.

No obstante, es importante recordar que los problemas de convivencia en la UACH no son nuevos; y a menudo hemos tardado demasiado en ocuparnos de ellos. Por ejemplo, la asimetría en la dedicación laboral individual, especialmente, al interior de la planta académica y respecto de la dedicación docente, ha tensionado históricamente nuestra convivencia y causado progresiva pérdida de cohesión. Antes de adoptar el PdR, la necesidad de dotarnos de un decreto de carga mínima docente había sido discutida en varias instancias y en procesos de elecciones para la Rectoría. Sin embargo, solo una crisis como la que hemos atravesado nos empujó crear instrumentos de este tipo. Es un hecho conocido, por otra parte, que los convenios de desempeño individual no han cumplido el rol esperado en la organización académica, entre otras cosas, porque carecen de un sistema de evaluación, de carácter anual. Sin embargo, la tardanza en solucionar este problema los ha transformado en un foco de disputas. La carencia absoluta de un sistema de evaluación de desempeño para el personal administrativo y de servicios, ha generado también descontento entre nuestros funcionarios. Pese a un aumento significativo de la conflictividad estudiantil y laboral, y el consiguiente aumento de las denuncias respectivas, tanto internas (AVD) como externas (Ley Karin), no hemos logrado disponer de herramientas adecuadas y suficientes para abordar la prevención de estos problemas. Todo esto tiene muy poco que ver con las medidas del PdR, pero, sin duda, debe ser igualmente atendido.

### *Acciones para la fortalecer nuestras relaciones internas y de comunidad*

Se debe continuar el trabajo de reformulación y reforzamiento de la Dirección de Personal, haciéndola más eficiente y fortaleciendo sus funciones. En particular:

- 1.- Fortalecer el área de prevención y desarrollo; y reforzar los dispositivos para afrontar las obligaciones de prevención de Ley Karin y de la Ley N°21369.**
- 2.- Reparar las relaciones internas mediante la generación de espacios de diálogo que propicien la adhesión de nuestra comunidad a un proyecto institucional de futuro que contribuya a reposicionar a la Comunidad UACH.**

**3.-** *Incorporar a los nuevos procesos de innovación, desarrollo e inversión la gestión del cambio, para tender a una mejor cultura organizacional y convivencia interna, buscando dialogar en torno a preguntas fundacionales y de futuro.*

**4.-** *Establecer un sistema de convenios y evaluación de desempeño con reglas claras que fomenten la colaboración y el mejoramiento continuo en los distintos estamentos.*

**3.5.- “Reposicionarnos y Recuperar nuestro rol como IES para el Desarrollo del País”:** *mejorar y articular virtuosamente las relaciones regionales, nacionales e internacionales proyectando con acciones concretas nuestra imagen académica y corporativa.*

#### *Situación Actual*

Producto de la situación financiera de la UACH se ha debilitado la imagen institucional, y generado un ambiente de desconfianza sobre la capacidad de la UACH de cumplir sus compromisos institucionales, principalmente, a nivel regional. La Rectoría ha debido intervenir directamente para asegurar a varios actores regionales y nacionales la continuidad de los proyectos adjudicados, o para dar confianza respecto de la seriedad y viabilidad de las nuevas iniciativas presentadas, entre otras acciones. Este escenario es preocupante, pero abre una oportunidad no solo de recuperar las confianzas dañadas, sino también de poner en valor y proyectar un mejor escenario futuro de colaboración a nivel local, regional y nacional.

A través de las redes personales e institucionales de sus académicas/os, la UACH tiene una posición muy relevante a nivel internacional, la cual, sin embargo, le cuesta capitalizar de una manera consistente. La UACH tiene una alta cantidad de convenios internacionales, muchos de ellos vigentes, cuyo impacto es dispar. En ese contexto, existen espacios de mejora que deben abordarse no solo para la internacionalización de la Universidad, también para servir de nexo y vehículo de alianzas con los gobiernos regionales en donde la UACH se emplaza.

#### *Acciones para mejorar y articular las relaciones nacionales e internacionales:*

**1.-** *Definir una estrategia comunicacional que busque poner en valor y fomentar las capacidades y los aportes de la UACH al desarrollo de la región, el país y el mundo.*

**2.-** *Construir un escenario positivo, realista, en torno al rol de la UACH como IES para el desarrollo de la macrozona sur, buscando socios estratégicos, públicos y privados (e.g., Proyecto FIUF, GORE).*

**3.-** *Elaborar un plan de internacionalización de la Universidad de mediano plazo, y que se proyecte en el largo plazo.*

#### 4.- Una mirada de Futuro

La Universidad Austral de Chile – nuestra querida universidad – con más de 70 años de historia se encuentra en un momento crucial y determinante. Albert Einstein decía que “hay una gran oportunidad en cada crisis”, y tenía razón. Las crisis obligan a cambiar, elevan el espíritu y el intelecto, y forjan la resiliencia, de lo que estoy completamente convencido. El conocimiento llega tras el ensayo y el error, la perseverancia se alimenta de la adversidad, la grandeza se alcanza después de haber tropezado o caído.

Para reencauzar nuestro rumbo debemos rescatar nuestra tradición, la voluntad de nuestros fundadores/as de hacer las cosas bien, la inspiración que los llevó a soñar en una pequeña y a la vez gran universidad, de origen ciudadano y sentido público, desde el sur de Chile para el mundo. También tenemos que lograr trascender a nuestra historia y abandonar ciertas prácticas. Para encontrar nuevos caminos y otras formas de construir juntos un proyecto académico fortalecido, debemos buscar más allá de nuestra comunidad.

La tarea no ha sido fácil, no lo es, ni lo será. Pero nada que valga la pena es fácil. Tengo la convicción y la confianza de que trabajando activa y colectivamente podremos avanzar en mejor pie hacia nuestro futuro y recuperar el control de nuestro destino. Por nuestra comunidad universitaria, por las regiones en donde influimos directamente y por nuestro país: “*Libertas Capitur*”.

**JOSÉ DÖRNER**  
Sigamos Avanzando