

Más allá del plan de RECUPERACIÓN

Programa de Rectoría:
horizontes para un futuro juntos

Universidad Austral de Chile

PALABRAS DE BIENVENIDA

Este programa es para quienes decidieron seguir aquí, aunque a veces ha sido doloroso.

Es para nuestras académicas y nuestros académicos, funcionarios y funcionarias y nuestros estudiantes.

Es para quienes no pueden dejar de soñar con lograr convertir a nuestra UACH en una universidad extraordinaria.

Este documento no es sólo un texto con lineamientos programáticos de una candidatura a una rectoría, sino que es también una invitación a reencontrarnos como una comunidad reunida alrededor del conocimiento.

Una invitación a restaurar las confianzas.

Una invitación a ser innovadoras y creativos para reimaginar el futuro juntos.

Para recuperar el espíritu que hizo de la UACH un lugar único.

Es, en suma, una invitación a pensar la Universidad no solo desde la contingencia, sino a movilizar nuestros esfuerzos para proyectarnos Más Allá del Plan de Recuperación.

Por eso, junto al equipo que me ha acompañado durante esta campaña, presentamos hoy esta propuesta programática, luego de recorrer facultades, escuelas, centros y unidades para conversar, escuchar y debatir con colegas de múltiples disciplinas.

Queremos **reencantarnos, reimaginar e innovar**. Pero **queremos hacerlo con ustedes**, porque creemos que este proyecto de universidad no se puede escribir solo, o encerrado entre cuatro paredes.

EGON MONTECINOS

Candidato a Rector

ÍNDICE

01 LINEAMIENTO 1: Carrera Académica Equitativa.

08 LINEAMIENTO 2: Estabilidad laboral, relaciones humanas y clima organizacional: Hacia un nuevo trato universitario.

11 LINEAMIENTO 3: Fortalecimiento de la investigación, creación e innovación.

18 LINEAMIENTO 4: Inserción en lo “g-local”: consolidando el vínculo regional, nacional e internacional.

26 LINEAMIENTO 5: Estrategia de generación de ingresos, patrimonio y viabilidad financiera.

37 LINEAMIENTO 6: Modernización de estatutos y nueva gobernanza universitaria.

45 LINEAMIENTO 7: Proyectos y sueños de la diversidad de la vida universitaria.

LINEAMIENTO 1:
Carrera Académica Equitativa

LINEAMIENTO 1: CARRERA ACADÉMICA EQUITATIVA

1. DIAGNÓSTICO.

La actividad académica de generación de conocimiento y la actividad docente de transmisión de conocimiento son pilares básicos y prioritarios dentro de la estructura y funcionamiento de la Universidad y no se concibe una organización compleja como esta sin dar el valor y reconocimiento a quienes desarrollan estas actividades como parte del quehacer de la Corporación, sus profesores. No obstante, reconocemos que en el último tiempo y como consecuencia de las malas gestiones y la situación de crisis, se ha generado o profundizado un detrimento en el trabajo académico con el subsecuente impacto en la moral de trabajo e incluso en la salud de los docentes.

En diferentes interacciones con nuestra comunidad académica, hemos recogido el sentir de cómo se vive hoy el ejercicio de la docencia y de las funciones académicas de investigación, vinculación con el medio y gestión de la institución. En el encuentro colectivo con equipos de institutos y actividades ampliadas en distintas facultades e incluso en los acercamientos individuales hemos sido testigo de expresiones tales como: *"la Universidad perdió la mística y su historia"*, *"gente importante se ha ido y hoy sentimos que se nos falta al respeto"*, *"toda la trayectoria no sirvió para nada"*, *"hoy se hace lo básico y perdemos calidad en la enseñanza"*, *"ya no sabemos qué más esperar..."*, *"...ni siquiera disponemos de condiciones mínimas para trabajar"*. Esto es el síntoma evidente de que es prioritario y urgente hacernos cargo de buscar estrategias para mitigar la crisis que afecta a nuestros profesores.

En definitiva, impulsaremos una política coherente de fomento y valoración del trabajo académico como estrategia esencial para que nuestra Universidad pueda cumplir con su misión formadora, científica y social, pero con estándares de calidad suficientes que nos reposicionen como la Universidad que queremos y debemos ser. Consecuentemente, consideramos que el fomento del trabajo universitario y la valoración de la actividad académica son elementos clave para fortalecer la calidad educativa y la producción de conocimiento a través de publicaciones y proyectos, que representan un componente estratégico para el fortalecimiento de la Universidad y sus aspiraciones a una acreditación de excelencia.

2. PROPUESTAS.

Condiciones de operación para la docencia

Si queremos impactar en el trabajo académico es necesario primero disponer del soporte esencial para la actividad docente tanto de pregrado como de postgrado. Una primera acción será establecer las condiciones de funcionamiento esenciales que faciliten el trabajo y no constituyan un factor de ineficiencia y estrés. Esto incluye aspectos de infraestructura y equipamiento y, además, líneas de acción sobre la planificación y ejecución de la docencia.

El computador como herramienta básica.

1) Una primera medida al respecto será contar con un catastro del estado actual de los computadores que son la herramienta fundamental para el trabajo académico. Esto además será considerado como una de las prioridades de la gestión financiera que se desarrolla en el quinto lineamiento para **proveer al equipo docente de los dispositivos apropiados para desarrollar las actividades académicas.**

Condiciones de confort.

2) Las condiciones climáticas dada la latitud en que se sitúan nuestros campus y sedes hace que por largos periodos del año el trabajo se realice en condiciones que están bajo el subóptimo del confort térmico. En este ámbito comprometemos revisar la planificación en cómo se establecen y regulan los sistemas de calefacción de las dependencias universitarias asegurando **otorgar oportunamente las condiciones ambientales para un trabajo apropiado.**

Ejecución y carga de la docencia.

3) El ejercicio docente debe ser realizado conforme las capacidades, competencias, experiencia y proyección de cada integrante de los equipos docentes de las unidades académicas. Aun cuando entendemos que la distribución de carga se debe ejecutar actualmente según lo que hoy establece el DR N° 041 de 2024 que "Aprueba y promulga decreto de docencia mínima para la planta académica y la planta adjunta de la Universidad Austral de Chile", entendemos que es posible **realizar un análisis más profundo de este decreto que permita una valoración respecto de las horas de acuerdo a la realidad de las distintas carreras de la universidad que, no siempre son homologables, además de estudiar la ponderación de las horas indirectas y aquellas dedicadas a trabajos de titulación.**

Formación continua y apoyo a la tarea docente.

La actividad docente se sitúa y enmarca en las directrices que define el modelo educativo vigente. Independientemente de las orientaciones de un modelo educativo, el equipo docente debe aplicar métodos y didácticas, desarrollar recursos de enseñanza y definir procesos evaluativos que sean pertinentes al contexto de la educación, planes y programas vigentes.

En este sentido, en los últimos años hemos constatado que la unidad de apoyo central a la tarea docente (DACIC) se ha visto afectada por cambios reiterados en su estructura directiva, modificación en sus lineamientos y pérdida del seguimiento en tareas comprometidas. A la par, desde la Vicerrectoría Académica se impulsó - incluso en periodos de confinamiento por la pandemia COVID - la implementación de proyectos curriculares innovados los que han mostrado brechas y dificultades respecto de las propuestas y compromisos de estos nuevos planes de estudio. Simultáneamente se ha retrocedido en la forma en cómo se imparte la docencia dado que la restricción presupuestaria, los cambios en las estructuras de planta docente y las orientaciones para la participación de profesores en las asignaturas, han determinado que se abandonen metodologías y didácticas centradas en el estudiante, el aprendizaje significativo y la innovación en la actividad docente.

4) Frente a esto, consideramos urgente **fortalecer la estructura y funcionamiento del DACIC** de manera que constituya efectivamente una unidad de formación docente continua que brinde oportunidades para el desarrollo de la innovación en docencia.

5) Adicionalmente, **mantendremos y analizaremos la posibilidad de extender el "Programa de apoyo al Perfeccionamiento Académico"** según se ha establecido en la resolución de VRA N°097/2022.

Valoración del quehacer académico y del perfil docente.

Consideramos prioritario establecer mecanismos transparentes y justos de evaluación del desempeño docente en todas sus dimensiones por parte de los distintos implicados. Adicionalmente, estimamos necesario como parte del valor que le asignamos a nuestros docentes, proveerlos de mayor participación en los procesos que están íntimamente ligados a su quehacer. Conforme lo establecen las regulaciones actuales, los profesores de planta adjunta (que en algunas unidades académicas comportan una alta proporción de los equipos) no tienen la

posibilidad de votar a sus directivos directos. Lo mismo ocurre con los académicos de la categoría instructor -próxima a desaparecer- categoría de instructores, quienes no pueden participar en la elección de decanos ni de rectores. Se requiere así avanzar en más democracia universitaria iniciando acciones en los niveles operativos de nuestra organización. Esta dimensión se aborda en las reformas estatutarias y el modelo de gobernanza.

Evaluación estudiantil.

Una vez subsanadas las dificultades en las condiciones de operación del trabajo docente y académico, debemos avanzar en la dimensión de cómo valoramos y evaluamos el trabajo docente. Hasta ahora la evaluación realizada por nuestros destinatarios principales, los estudiantes, se realiza a través de la Encuesta de Opinión Estudiantil, un instrumento que ha sido cuestionado en su validez y en la forma de aplicación. El problema radica en que los resultados de esta encuesta se vinculan directamente a la evaluación del desempeño y se utilizan también como criterio en los procesos de promoción. A pesar de las intenciones expresadas por directivos de la dirección de estudios de pregrado en años previos, esta herramienta persiste sin modificación.

6) Una medida concreta que proponemos es **actualizar el instrumento que permita una evaluación objetiva, justa y pertinente de la actividad docente por parte de los estudiantes.**

Evaluación del desempeño.

Hoy en día, el compromiso de asumir funciones y tareas docentes y académicas se encuadran en la suscripción voluntaria de los Compromisos de Desempeño Individuales (CDI) conforme lo regula el DR N°039/2008 (Reglamento de Compromisos de Desempeño de la Universidad Austral de Chile) y que sólo revisten cierta obligatoriedad cuando cada académico y docente aspira a postular a procesos de promoción. Sin embargo, próximamente se espera la implementación de un nuevo Modelo de Evaluación Académica cuyos aspectos normativos, criterios, etapas y procedimientos aún están en discusión e implementación piloto. Este nuevo proceso obligatorio definirá los Compromisos de Actividades Académicas (CAA) y su implementación se da dentro de las acciones académicas comprometidas en el Plan de Recuperación. Esta nueva reglamentación ha sido difundida parcialmente en algunos entornos académicos, pero ya ha generado incertidumbre y preocupación. **Proponemos que los convenios de desempeño vayan a la par con las condiciones de trabajo y medios en general que debe ofrecer la Universidad, para que estos convenios sean viables.**

Carrera académica y oportunidades de progresión.

El D.R. N°009/2013 que fija el texto refundido del Reglamento de Carrera Académica de la Universidad Austral de Chile, establece las regulaciones y procedimientos para, en primera instancia adscribir a los académicos conforme sus antecedentes curriculares a las diferentes categorías académicas y establece sus funciones, y luego determina los procedimientos para la postulación a promoción académica, así como los criterios de valoración y definición que aplica el órgano regulador de este proceso que es la "Comisión central de adscripciones y promociones (CCAP)". Esta reglamentación ha sido cuestionada conforme no considera de manera diferencial y equitativa los diferentes ámbitos disciplinares y su producción en las diversas áreas del conocimiento. El Consejo Académico ha realizado intentos por avanzar en modificaciones hacia una nueva regulación en esta materia, pero hasta ahora no se ha concretado y se desconocen sus reales avances. En la actualidad del total de académicos de categorías auxiliar (categ. 3), asociados (categ. 2) y titulares (categ. 1), el **61%** se encuentra en categoría 3, , con facultades como Arquitectura y Artes, Medicina, Ingeniería, Ciencias Económicas y Administrativas muy por sobre el promedio institucional; en Medicina, por ejemplo, la cifra alcanza casi el **80%**.

Este es un punto crítico en la valoración académica y creemos firmemente que deben implementarse al menos algunas modificaciones al reglamento actual que permitan recoger de manera justa y equitativa los aspectos antes mencionados.

Proponemos revisar el perfil de promoción académica, que tiende a estar definido a partir de ciertas disciplinas, a fin de que se reconozca la diversidad de áreas que integran el quehacer universitario.

7) En nuestro análisis sostenemos que es posible y necesario avanzar en esta valoración diferenciada a partir de la creación de "comisiones disciplinarias de adscripción y promoción" que realicen una evaluación previa de los antecedentes curriculares de los académicos con una visión integrada desde sus propias disciplinas para luego proseguir y proponer, en su caso, la promoción a la "Comisión central de adscripciones y promociones".

8) Respecto del escalafón de profesores adjuntos, el Reglamento del Personal de Apoyo Académico (D.R. N°018/2019) deberá revisarse y ajustarse conforme las modificaciones que se han establecido a partir del DR N°041/2024 así como lo que se definirá en el nuevo modelo de evaluación académica.

9) Por otro lado, además de analizar y establecer modificaciones a los actuales reglamentos de adscripciones y promociones, **creemos necesario otorgar oportunidades para que los profesores de nuestra Universidad puedan alcanzar en primera instancia cumplimiento de lo que será su Compromiso de Actividades Académicas y desde ahí lograr méritos suficientes para presentarse a los procesos de promoción.**

10) Proponemos revisar el Reglamento de Carrera Académica a fin de **representar mejor las brechas de cuidado y género**, con el objetivo de que las mujeres y quienes asuman labores de cuidado cuenten con igualdad de oportunidades en materia de promoción académica.

LINEAMIENTO 2:

Estabilidad laboral, relaciones humanas y clima organizacional: Hacia un nuevo trato universitario

LINEAMIENTO 2: ESTABILIDAD LABORAL, RELACIONES HUMANAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL: HACIA UN NUEVO TRATO UNIVERSITARIO.

1. DIAGNÓSTICO.

Los datos del contexto actual muestran que la Universidad Austral de Chile ha reducido de manera sostenida sus plantas académicas, de profesionales y de administrativos. Con ello, ha aumentado la responsabilidad en docencia, mientras que, en paralelo, la matrícula ha seguido creciendo. En definitiva, la Universidad enfrenta hoy una **reducción de su fuerza laboral**, al mismo tiempo que **aumenta la carga académica y administrativa**.

La responsabilidad y causalidad de la crisis institucional no está en los académicos, sino en los cuadros directivos y los encargados de la gestión económica, administrativa y conducción política de la institución. Sin embargo, en los académicos han impactado sus consecuencias negativas.

En general las y los colegas trabajan más de 44 horas, se encuentran con sobrecarga de trabajo, falta de reconocimiento de su quehacer, imposición de estándares de carga docente que subestiman las horas reales de dedicación, con la sobre exigencia de cumplir cuatro funciones distintas en igualdad de importancia y dedicación, con las funciones de docencia de pregrado y vinculación subvaloradas, con el estancamiento en la carrera académica de muchas y muchos colegas, con notorias inequidades de género, etc.

A lo anterior se suma que los Convenios de Desempeño Individuales han generado un cambio institucional relevante: la creación de Comisiones de Evaluación por Facultad y una Comisión Central encargada de supervisar su aplicación. Se introducen medidas como la readscripción de categorías académicas, lo que implica una modificación en el reglamento de carrera académica. Este diseño parte del supuesto de que el desempeño individual potencialmente es un problema.

Insistir en implementar medidas que aumenten la presión sobre una comunidad ya tensionada solo puede **profundizar el malestar, debilitar el sentido de pertenencia institucional y agravar los problemas de salud mental.**

2. PROPUESTAS.

- 1) Reforzar los gestos explícitos de las autoridades para un **reconocimiento y valoración** de la actividad de académicos y docentes.
- 2) Establecer procedimientos, actividades de **diálogo y vinculación** entre las autoridades encabezadas por el Rector y los miembros de la comunidad universitaria para fortalecer la cohesión interna en nuestra comunidad.
- 3) Compromiso con una política de **plantas académicas y adjuntas estables**, consistentes con las necesidades institucionales y que permita el desarrollo de sus integrantes.
- 4) Establecimiento de procedimientos que **dignifiquen el tránsito laboral** de todas y todos los funcionarios, estableciendo el uso de criterios de evaluación universalmente conocidos cuya aplicación no sea arbitraria y se implemente en tiempos universalmente conocidos.
- 5) **Promover** el cultivo de valores sociales y el reconocimiento y estímulo de actividades al servicio y fortalecimiento de la comunidad universitaria como una de las misiones institucionales.
- 6) Establecer políticas institucionales que apunten a valorar un quinto pilar (además de la investigación, la docencia, la gestión y la vinculación) de **Aporte a la Vida Universitaria** como un espacio para proyectos de cohesión interna que contribuyan al bienestar, que sean evaluados por su contribución como proyectos corporativos y que tengan reconocimiento institucional.
- 7) Fortalecimiento de las **políticas y programas de bienestar** del personal, atendiendo en especial a programas con enfoque de género.
- 8) **Hacer efectivo el principio de la carrera funcionaria**, para los funcionarios y profesionales de la Universidad.

LINEAMIENTO 3:
**Fortalecimiento de la investigación,
creación e innovación**

LINEAMIENTO 3: FORTALECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN, CREACIÓN E INNOVACIÓN.

1. DIAGNÓSTICO.

Históricamente la investigación ha sido una de las fortalezas de la Universidad Austral de Chile, destacándose a nivel nacional e incluso internacional, lo que ha sido decisivo para la figuración histórica de la Universidad en lugares destacados de los rankings nacionales e internacionales de instituciones de educación superior, en particular en aquellas categorías vinculadas a la generación del conocimiento, lo que ha impactado favorablemente en su acreditación.

Sin embargo, observamos con preocupación cómo este acervo de la Universidad se ha ido deteriorando en los últimos años. Así, por ejemplo, el índice Scimago (2025) si bien continúa posicionando a la Universidad Austral de Chile en el quinto lugar a nivel nacional, al revisar el detalle se advierte un deterioro continuo en la evolución de la investigación desde 2021, unido al desempeño decreciente sostenido desde 2009 en innovación y una situación decreciente en impacto societal para el mismo indicador. También resulta alarmante la noticia del ranking QS 2025 en investigación que posiciona a nuestra Universidad detrás de la Universidad Andrés Bello y la Universidad Los Andes. No menos inquietante es la situación con respecto al ranking de Shanghai (ARWU) en investigación, donde sólo figuran la Universidad de Chile, la Pontificia Universidad Católica de Santiago, la Universidad Andrés Bello y la Universidad de Concepción, si bien por área la Universidad Austral de Chile ocupa un lugar destacado con ciencias veterinarias, ciencias agrarias, oceanografía, ciencias de la tierra y ecología.

Con todo, lo más urgente es la sostenida baja en las publicaciones en revistas de alta indexación, registrada por VIDCA desde 2021, y la marcada caída en la tasa de adjudicación de proyectos FONDECYT en 2024. Esta situación resulta especialmente crítica de cara al proceso de acreditación institucional previsto para 2027.

Estos antecedentes hacen evidente la necesidad de implementar acciones concretas que fortalezcan la investigación, la creación artística y la innovación, pilares fundamentales para el desarrollo académico y la proyección institucional de la UACH. Para ello, nos hemos basado no solo en el estudio comparativo de rankings y en el análisis de datos de distintas fuentes, sino también en el diálogo

con nuestra comunidad académica, desde donde hemos recogido el sentir de cómo se viven hoy las funciones académicas de investigación.

2. PROPUESTAS.

- 1) **Revisar el uso de los recursos *overhead* dentro de la institución**, que oscilan entre un 5-20% del presupuesto total de los proyectos adjudicados y que podrían tener como propósito, al menos en parte, apoyar las labores de los investigadores que se los adjudicaron, ya sea para la implementación de sus proyectos o financiamiento de publicaciones *open acces*.
- 2) Fortalecer **la investigación aplicada en la Universidad acompañado con los profesionales de las OTL a los investigadores y grupos de trabajo**, de todo tipo de innovación, postulando a proyectos externos que permitan fortalecer estas capacidades.
- 3) **Actualizar el protocolo de postulación a proyectos institucionales** que permita de forma anticipada y objetiva a los investigadores conocer la priorización establecida para los concursos anuales y organizar así adecuadamente los requerimientos que se exigen para el apoyo institucional.
- 4) **Profundizar la relación directa y virtuosa entre investigación y postgrado**, como base para fortalecer la calidad de nuestros programas de doctorado y magister, aumentar la cantidad de estudiantes en líneas de investigación y potenciar su productividad científica. Para lograr que esta propuesta sea efectiva, debe ir acompañada de un esfuerzo institucional por mantener claustros académicos consolidados y estables.
- 5) **Fortalecer y profundizar el área de creación e innovación en la Universidad**, velando por que todas las disciplinas estén representadas y valoradas.
- 6) **Potenciar liderazgo natural de la UACH en áreas con ventajas comparativas** en investigación a partir de un abordaje interdisciplinario en lo socioambiental, gestión de recursos naturales, cambio climático, biodiversidad, entre otros, como ejes prioritarios, propiciando el mantenimiento de equipos académicos y apoyo de profesionales relacionados.

7) **Revisar los procedimientos para la buena ejecución de proyectos** que involucren intereses regionales y nacionales, **asegurando el apoyo al buen uso de los recursos y de las rendiciones asociadas** a ellos que permitan sostener buenas relaciones en el tiempo.

8) **Introducir el principio de transparencia activa en indicadores en investigación, creación e innovación de la Universidad**, a fin de que cada académico pueda tener conocimiento en tiempo real de los indicadores interno y externos de la Universidad, desglosados incluso por macrounidad. Incorporación de tecnología de la información para una gestión de datos transparente con acceso universal sobre avances institucionales-en investigación gestionado centralmente.

9) **Potenciar y mantener una comunicación fluida como las visitas de ejecutivos de ANID**, en periodos conocidos y establecidos, para solucionar problemas de rendición de cuenta en los proyectos.

10) Después de abril de 2026, revisar la posibilidad de **potenciar y recuperar el apoyo institucional a la postulación de la UACH a proyectos Fondecyt**. Actualizar el catastro de equipamiento que debe ser dado de baja, en función de su obsolescencia, agilizando este proceso de manera efectiva.

11) Reconociendo que existe una **brecha en equidad de género** en investigación e innovación, se propone **sostener y darle y continuidad al programa InES Género de la Universidad**.

12) Ante el escenario de creciente competencia en la postulación a proyectos nacionales e internacionales, y considerando la realidad financiera de la Universidad, proponemos reponer los fondos para **proyectos de enlace**, que permitan dar continuidad a las actividades de los investigadores durante los períodos entre convocatorias a Fondecyt u otros fondos nacionales. Del mismo modo, proponemos revisar, después de abril de 2026, la posibilidad de reponer los concursos internos de **apoyo al inicio de la investigación**.

13) En materia de investigación colectiva y formación de redes, otro problema es que la Universidad invierte en la creación de nuevos núcleos, pero no acompaña ni da seguimiento a los núcleos existentes con una orientación, evaluación ni financiamiento que incentive su crecimiento a través de proyectos colectivos con una mirada progresiva que va desde los proyectos FOVI, ECOS, Nodos Macrozonales, Núcleos Milenio, Anillos hasta los Centros de Interés Nacional. **Se**

propone el apoyo sostenido en el tiempo de los núcleos internos interdisciplinarios, con evaluación periódica de sus resultados. El apoyo debe ser no solo material sino también de recursos humanos, con una mirada a largo plazo, involucrando a doctorantes y postdoctorantes, uniendo de este modo postgrado e investigación, asociando sus publicaciones a núcleos de adscripción, con miras de hacer avanzar a estos núcleos a una etapa final de maduración y el desarrollo de la consecuente capacidad de atraer financiamiento.

Se propone asimismo que cada línea de investigación de los núcleos se organice como laboratorio con un coordinador(a), a fin de dotarles del impulso y un grado de autonomía que la iniciativa de investigación en cada línea requiere. **Junto a lo anterior, se propone estimular la incorporación de académicos extranjeros y de otras universidades nacionales como investigadores asociados** a nuestros núcleos a fin de enriquecer prácticas y potenciar aprendizajes, y desarrollar redes de colaboración.

14) **Después de abril del 2026, en la medida que el financiamiento lo permita, celebrar convenios con editoriales con la finalidad de eliminar o disminuir el pago por enviar publicaciones científicas a revistas de alto impacto (open acces) por parte de académicos(as) UACH, que sean autores principales o autor de correspondencia.** De esta forma contribuir a elevar el número de citas de dichas publicaciones. Además, propiciar en el contexto de las universidades nacionales una discusión para abordar esta situación.

15) **Crear un repositorio de libros y capítulos de libro en VIDCA de forma automatizada y actualizada por ISBN,** para el acceso de investigadores de la UACH.

16) La baja en el nivel de adjudicación y publicaciones podría afectar la acreditación de la Universidad. El gran instrumento en materia de publicaciones (y con ello indirectamente en la tasa de adjudicación de proyectos) **es el pago de incentivo por publicación en revista indexada. Se propone evaluar la posibilidad de negociar con el sindicato docente para transformarlo en una política normada de la universidad y no en un componente de un contrato colectivo.**

17) **Del mismo modo se sugiere un compromiso de pago periódico de los incentivos a la publicación en un plazo de 30 días, luego de aparecer en el repositorio institucional,** destinando preferentemente recursos presupuestarios

para ello, tomando como base presupuestaria los montos pagados mensualmente en promedio en los últimos 5 años. En caso de imposibilidad financiera, se sugiere rebajar el monto de los incentivos, pero mantener la regularidad del pago inmediato. Así, por ejemplo, si hace algunos años el monto presupuestario disponible para incentivos eran 900 millones de pesos anuales, permitiendo el pago oportuno, y hoy ese monto es de 400 millones de pesos, se sugiere por ahora, en la actual coyuntura financiera, elevar ese monto a 450 millones de pesos y reducir el monto del incentivo a la mitad, estableciendo como criterio que sea pagado de forma regular dentro de los 30 días posteriores a la aparición de la publicación en repositorios indexados.

Lo anterior, sin perjuicio de elevar el monto del incentivo a los niveles precrisis en la medida que la situación financiera de la universidad vaya mejorando. Además, para aumentar este fondo se sugiere eliminar de estos incentivos a estudiantes, postdoctorantes (quienes tienen el deber dentro de sus programas de postgrado de publicar) y a profesores jubilados. Sin perjuicio de lo anterior, se propone estudiar –asimismo como incentivo a la publicación en revistas de indexación relevante– el canje de horas de docencia o el pago por publicación de artículos *open access* en revistas de alto impacto.

18) Desequilibrios de incentivos y fuerte asimetría de “valor” entre investigación, y “disvalor” en creación e innovación. Esta lógica de “dos clases” debe terminar. **Se propone evaluar la forma de profundizar el apoyo a los concursos de creación, y terminar con los obstáculos al patrocinio de proyectos de creación de parte de la Unidad de gestión de proyectos (p.e. porque no dejan Overhead).**

19) **En materia de innovación, proponemos impulsar el nexo entre la Universidad y las empresas, para promover la postulación a proyectos CORFO,** terminando con la inexplicable inatención que ha recibido este concurso por parte de VIDCA. **Para ello se propone crear –siguiendo propuestas de anteriores rectorías– la Fundación Universidad-Empresa o una Fundación de Desarrollo Tecnológico UACH (Hub de innovación)** con RUT diferenciado, que permita destrabar procesos emergentes en la relación Universidad-empresa. Además, se propone involucrar de forma más activa a la Dirección de Vinculación con el Medio en este rol de nexo con el sector productivo, gobierno regional y local como la sociedad.

20) Modificar la categoría administrativa de vicerrector adjunto para el Vicerrector (a) de Investigación, Desarrollo y Creación artística dispuesta por el Decreto de Rectoría N°6/2018 que crea la VIDCA, con la finalidad de asumir un estatuto orgánico igual al resto de las vicerrectorías, relevando orgánicamente la importancia de la investigación, innovación y creación.

LINEAMIENTO 4:

Inserción en lo “g-local”: consolidando el vínculo regional, nacional e internacional

LINEAMIENTO 4: INSERCIÓN EN LO "G-LOCAL": CONSOLIDANDO EL VÍNCULO REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL

1. DIAGNÓSTICO.

La Universidad Austral de Chile (UACH), en su rol histórico de promotora del desarrollo del sur austral, se enfrenta al desafío y la oportunidad de consolidar su inserción glocal: profundizar su compromiso con los territorios que la albergan a la vez que proyectar sus capacidades académicas, científicas y culturales en el escenario internacional. Esta propuesta busca responder a los lineamientos del Plan Estratégico Institucional y al mandato de una universidad completa, compleja, pertinente, descentralizada e inclusiva, mediante acciones que articulen lo local con lo global, generando valor para nuestras comunidades y posicionando a la UACH como un referente del sur-austral.

Para ello los objetivos son:

- Profundizar la incidencia territorial a través de una relación sistemática y productiva con los actores sociales, públicos y privados del sur austral.
- Integrar la dimensión glocal en la formación de pre y postgrado, impulsando competencias interculturales, ciudadanas y globales.
- Visibilizar internacionalmente el conocimiento generado en la UACH, especialmente en áreas prioritarias como recursos naturales, cambio climático, biodiversidad, interculturalidad, medioambiente, salud y desarrollo sostenible.
- Fortalecer la vinculación internacional de la UACH mediante alianzas estratégicas, movilidad académica y cooperación científica.

Al momento del diagnóstico se reconocen dos dimensiones:

- La de articulación y transferencia llamada Vinculación con el Medio, que cuenta con una Dirección de Vinculación dependiente de Vicerrectoría Académica.

- La de expresión territorial de la vinculación (en lo local y regional, nacional e internacional) con unidades administrativas dependientes de la Prorectoría.

En relación a la actual Dirección de Vinculación con el Medio:

Visión externa:

- La UACH no siempre es percibida como un actor relevante en los procesos que promueven el desarrollo regional.
- Hay baja participación y capacidad de incidencia en instancias como directorios o mesas sectoriales. Quienes representan a la UACH no siempre tienen capacidad resolutoria para tomar decisiones. Ejemplo: Proyecto "Valdivia Ciudad Universitaria".
- Oportunidad: mayor incidencia regional. Caso fallido 1: Sello regional de la industria ganadera y láctea solicitado por GORE, con débil respuesta desde la UACH. El GORE terminó trabajando con otra universidad. Caso fallido 2: Estrategia Regional de Reciclaje y Economía Circular de Los Ríos será diseñada por una unidad de la UFRO, pese a que la UACH cuenta con especialistas de primer nivel en la materia.

Visión interna:

- Existe una lógica de *status quo* que no puede mantenerse y que debe abordarse.
- Acciones de vinculación y difusión deben ser reconocidas y mejor evaluadas en la carrera académica, particularmente cuando éstas refuerzan proyectos institucionales emblemáticos de la UACH.
- No existen los incentivos adecuados (económicos, académicos, de carrera) para que investigadores participen en sectores o iniciativas que el liderazgo de la Universidad considere claves para su desarrollo y proyección glocal. Es clave modificar el reglamento de carrera académica para que estas oportunidades tengan peso en los procesos de promoción.
- A pesar de la existencia de una Dirección de Vinculación, se percibe desorganización y poca coordinación vertical con las facultades y horizontal con otras unidades como VIDCA o Relaciones Internacionales,

lo que determina una proyección débil hacia fuera y hacia dentro de la Universidad:

- Desde el exterior, quienes buscan vincularse con nosotros no distinguen una puerta o canal a la cual acudir para aprovechar los recursos que ofrece la universidad.
 - Falta de conductos formales, al punto de que iniciativas exitosas se deben muchas veces a relaciones personales con un/a investigador/a o su esfuerzo personal movido por la vocación.
 - No existe centralización ni homologación del lenguaje ni indicadores de impacto. Tampoco existen suficientes incentivos para incorporar la información a plataformas institucionales como SIACAD.
- Falta de una visión estratégica:
 - Faltan proyectos institucionales con impacto regional y liderazgo visible, y cuando existen los investigadores aluden poca comprensión de las dimensiones de las iniciativas.
 - Por ejemplo, grandes proyectos de investigación, con importantes aportes a la vinculación (casos exitosos en ciencia al servicio de la comunidad como FORECOS desde Ing. Forestal, o la Evaluación Nacional en Cambio Climático, Desertificación y Biodiversidad con participación de 4 facultades). ¿Cuál es la definición estratégica institucional? ¿Dónde se administran y se visibilizan?

Las propuestas a continuación buscan hacerse cargo de este diagnóstico crítico.

2. PROPUESTAS.

La inserción glocal de la Universidad Austral de Chile no es solo una estrategia de visibilización local e internacional, sino una visión integradora para proyectar nuestra misión en los territorios, logrando mayor incidencia en el perfeccionamiento de procesos productivos y la permanente contribución a políticas públicas de mejor calidad e impacto que promuevan el bienestar de las comunidades. A través de estas propuestas, la UACH puede liderar desde el sur una universidad comprometida con las realidades locales y conectada con los desafíos globales.

- 1) **Revisión de la estructura organizacional** para optimizar procesos y abordar nuevos desafíos, la colaboración al quehacer académico en

proyectos estratégicos (en coordinación con la VIDCA), estrategias de *fundraising* e identificación y gestión de *donors*, entre otras. Proponemos abrir la discusión junto a la comunidad UACH sobre el rol de Prorrectoría como unidad ejecutiva de apoyo directo al rector en tareas del gobierno universitario, con base en la evaluación que existe de las unidades que actualmente están a su cargo, particularmente las relacionadas a los aspectos discutidos en este diagnóstico.

- 2) **Creación de la Vicerrectoría de Vinculación y Compromiso Público**, a cargo de la articulación estratégica con municipios, gobiernos regionales, embajadas, ONG y organismos multilaterales. En este espacio se liderarán además convenios, gestión de proyectos y representación institucional en redes nacionales e internacionales. Se reconoce que nuestra institucionalidad necesita ser modernizada hacia estándares que ya se aprecian en otras universidades con vocación pública.

Para lograrlo, proponemos la creación de una **Vicerrectoría de Vinculación y Compromiso Público** que fortalezca el trabajo de vinculación con el medio con una mirada hacia la proyección de nuestra universidad en el futuro, pero también hacia la consolidación de nuestras relaciones existentes y nuestra actual incidencia en procesos de desarrollo en el territorio sur austral.

Tal como lo exhibe nuestro diagnóstico, en materia de vinculación es urgente abordar el problema de unidades dispersas y poco coordinadas, con escasa adecuación a una estrategia a largo plazo y sin liderazgo visible.

Asimismo, a través de esta nueva Vicerrectoría, intentar abordar de forma urgente la negativa percepción externa sobre el rol de la UACH en el desarrollo regional, estableciendo un espacio y un proceso definido para que actores políticos y sociales, gremios productivos y ciudadanos organizados manifiesten a nuestra institución las oportunidades de vinculación que surgen desde la comunidad.

- 3) **Revisión de reglamento de carrera académica** para valorar de mejor manera el rol académico de la vinculación con el medio y revisar el sistema de incentivos.

Creemos necesario definir y categorizar las muy diversas acciones que pueden ser asociadas a Vinculación en el Medio, entendiendo que tanto la difusión de temas

de interés como la participación activa y con responsabilidad de mando en proyectos institucionales emblemáticos deben ser reconocida, con la debida ponderación en procesos de promoción académica. Como ejemplo, hoy en día el cambio de categoría 3 a categoría 2 no pondera acciones de Vinculación con el Medio, lo que incluso desincentiva a muchos académicos a informar vínculos locales o internacionales, dado que no existen mecanismos que los reconozcan o valoren.

Internamente, a modo de estímulo a la labor en vinculación de académicos y funcionarios, buscamos corregir la sensación de falta de incentivos reales y escaso reconocimiento académico que existe dentro del reglamento de carrera académica.

4) Difusión del impacto académico en el territorio para que tanto la comunidad universitaria como los distintos actores del territorio conozcan las áreas y localidades donde la investigación de académicos y grupos UACH ha contribuido a mejorar la calidad de vida de las personas.

Como se ha señalado, con incentivos adecuados que logren que académicos UACH reporten información sobre sus vínculos locales, regionales, nacionales e internacionales también facilitarían la elaboración de una plataforma de visualización con un repositorio de proyectos e incidencia de nuestros investigadores en estos ámbitos. Como ejemplo de esta oportunidad, la Universidad de Minnesota ha implementado con éxito el portal “En tu Comunidad”, que junto con difundir el impacto de sus investigadores incluye un canal para que quienes no lo hacen incluyan su investigación, proyecto o programa en un mapa con rango global.

Este portal también podría considerar la creación de un banco de oportunidades o necesidades del territorio que esté a disposición de actores locales y regionales, idealmente como parte de esos canales de vinculación claros y localizables por la comunidad que deberán ser implementados por la nueva vicerrectoría.

- 5) **Un Programa de Fundraising y captación de donors** que reconozca las oportunidades de mejoramiento de nuestros campus y programas a partir de colaboración con el sector privado local, nacional e internacional, idealmente utilizando el impacto de nuestra investigación y su difusión para adaptar el mensaje a distintas audiencias.
- 6) Proponemos un análisis de activos patrimoniales que permitan identificar infraestructura e iniciativas en la UACH que pueden ser mejoradas o equipadas a partir de donaciones privadas, junto a las formas de visibilizar esas donaciones para quienes las hacen. Ejemplos: renombrar edificios, infraestructura deportiva u otras construcciones que actualmente no hacen honor a miembros destacados de nuestra comunidad; financiar equipamiento de aulas, auditorios y salas de conferencia (como la Sala Deloitte en FACEA); financiar programas de intercambio internacional o actividades de actuales proyectos de investigación de alta relevancia pública, como avances en medicina, contribución a procesos productivos de impacto regional, o fortalecimiento de vínculos existentes con universidades top a nivel mundial.
- 7) Entre otras tareas, **proponemos que la Vicerrectoría de Vinculación y Compromiso Público tenga a su cargo la organización de eventos de recaudación de fondos exclusivos con foco en exalumnos y empresas que han mantenido o tienen potencial para iniciar colaboración estrecha con nuestros investigadores y estudiantes** (Ejemplo: Colún, Deloitte, ASENAV, constructoras, hoteles, etc.). Para esto, también es esencial el fortalecimiento de la estrategia de difusión a través de redes social, la que ya ha sido implementada por universidades que compiten directamente con la UACH en la captación de estudiantes y talento en general.
- 8) Otra propuesta es el fortalecimiento del programa de Alumni a través de un **Programa de Embajadores UACH**, incluyendo formación anual e incentivos concretos para que estudiantes, investigadores y egresados representen a la universidad en foros, ferias, programas de intercambio y redes académicas nacionales e internacionales.

- 9) **Desarrollo del Glocal Challenge Lab Patagonia** para convertir el Campus Patagonia en un laboratorio de innovación abierta y global en materias de investigación aplicada y científica. Esta iniciativa busca promover el uso del campus por parte de redes nacionales e internacionales de equipos multidisciplinarios que trabajen junto a comunidades locales y expertos internacionales. El objetivo de esta iniciativa es generar soluciones aplicadas en los territorios, mayor vinculación bidireccional universidad-comunidad, y aprendizaje basado en desafíos reales de la región sur austral y la Patagonia Chilena.

LINEAMIENTO 5:

**Estrategia de generación de ingresos,
patrimonio y viabilidad financiera.**

LINEAMIENTO 5: ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE INGRESOS, PATRIMONIO Y VIABILIDAD FINANCIERA

1. DIAGNÓSTICO.

Situación Financiera de la Corporación:

- Resultado operacional 2023: déficit **M\$ 11.223.497**.
- Resultado neto 2023: pérdida **M\$ 21.009.462**.
- Endeudamiento: **89%** sobre patrimonio.
- Liquidez corriente: **0,92** — situación de caja crítica.

Impacto del Plan de Recuperación Institucional

- Incluye acciones de ajuste presupuestario, reestructuración de planta, y mejoras en sistemas de control financiero y académico.
- Se basa en "condiciones de borde" que limitan los recortes drásticos (mantener calidad, compromiso laboral, imagen institucional).
- Medidas clave ya en ejecución: módulo EPM, gestión patrimonial, control de salas y licitaciones, fortalecimiento de cobranzas, nuevas unidades de control de gestión.

Deficiencias en la Gestión Económica

- Presupuesto no son normativos y no se controlan.
- Presupuestos de unidades de gestión (VIDCA, Facultades, etc.) se construyen sobre históricos que no incentivan ahorros.
- Ineficiencia de uso de fondos asignados (requiere revisión de política de base cero y del modelo parametrizado).

- La Universidad Austral de Chile (UACH) enfrenta una situación crítica de desalineamiento entre los flujos de pago asociados a su deuda financiera y la realidad de sus ingresos proyectados. A continuación, se entrega una recomendación técnica integral para enfrentar el sobreendeudamiento y reestructurar los compromisos financieros, asegurando la viabilidad operativa y patrimonial de la institución.
 - Pasivo financiero total: M\$ 92.903.826 (corto y largo plazo combinados).
 - Incumplimiento de *covenants*: activa cláusula de aceleración de pagos, aunque con *waivers* temporales.
 - Desajuste de flujos: las obligaciones financieras no están sincronizadas con los ciclos de caja universitaria (gratuidad, aranceles diferidos).
 - Fragilidad de liquidez: índice corriente < 1 y dependencia significativa de transferencias fiscales.

Riesgos Asociados a lo anterior:

- Activación de cláusulas de aceleración si no se obtienen *waivers* permanentes.
- Desfase estacional entre gastos financieros y la curva de ingresos anuales.
- Imposibilidad de mantener inversiones básicas (infraestructura, tecnologías) si se priorizan pagos de deuda.
- Deterioro patrimonial y de solvencia que compromete la autonomía institucional.

2. PROPUESTAS.

PLAN DE GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERO

El plan de gestión propuesto en el presente programa busca materializar los indicadores que se señalan a continuación¹:

Indicador	Meta 2026	Meta 2030
Resultado operacional	≥ equilibrio	≥ superávit
Margen operacional	≥ 3%	≥ 5%
Liquidez corriente	≥ 1,3	≥ 1,5
Endeudamiento	≤ 70%	≤ 50%
Participación ingreso no fiscal	≥ 25%	≥ 35%

1) Fortalecimiento de la Gestión Económica y generación de ingresos:

- **Mejorar mecanismos de control de gastos y cobranzas.** En cuanto a los mecanismos de control, entendemos que se puede optimizar centralizando la gestión (sobre todo en crisis) pero también promoviendo desconcentración o descentralizando la responsabilidad del control de gastos a unidades dependientes o relacionadas del ejecutivo de la Universidad. Esto último, permite que el centralismo sobre el control del gasto no agobie ni retrase labores administrativas consideradas esenciales para macro-unidades o unidades académicas o administrativas de la Universidad.
- **Integración de sistemas de información financiera y académica.** Se instruirá a la DTI que en el plazo de 6 meses deberá tener integradas la información de la Vicerrectoría de Investigación, Académica y de Gestión.

¹ Proyección fundada en un modelamiento matemático, tomando como base la información suministrada por el avance del Plan de Recuperación de abril de 2025 y los Estados Financieros 2023-2024 de la Universidad.

Durante ese tiempo pasará a depender funcionalmente de la rectoría para cumplir con este propósito.

- **Actualizar la reglamentación de Contraloría Interna, permitiendo a los directivos a cargo de unidades solicitar auditorías internas correctivas y preventivas en materia de gestión económica.**
- Revisar la eficiencia suministrada hasta la fecha por ORACLE, con miras a evaluar la complementación de sus funciones por otros sistemas operativos que generen un adecuado sistema de información tecnológica para la toma de decisiones y una ejecución eficaz del gasto.
- **Potenciar el incremento de alumnos en el formato de programas *Advance*** y continuidad de estudios en modalidades distintas a la presencial con la finalidad de incrementar la matrícula. La primera tarea, en esta dirección será realizar un piloto en áreas o macrounidades que ya han planteado esta modalidad y no se ha ejecutado la iniciativa, por ejemplo, FACEA.
- Del mismo modo, **potenciar el incremento de matrícula de alumnos de postgrado**, en áreas donde sea factible realizarlo. Con esta medida se busca incrementar la matrícula para acercarse a la relación entre alumnos de postgrado respecto a los alumnos de pregrado del resto de universidades del CRUCH o del G9.
- Tomando en consideración que el porcentaje de matrícula de postítulo de la Universidad es la menor del CRUCH y del G9 se propone la **Educación continua modularizada**. Esto es crear certificaciones cortas para profesionales en áreas específicas, en base a la demanda de la comunidad externa (empresas, organizaciones, instituciones públicas, entre otros). Estas certificaciones de educación continua abarcarán áreas disciplinares ya existentes en la Universidad, tales como educación, ingeniería, ciencias económicas, y administrativas u otras.
- **Consultorías, asesorías y prestación de servicios UACH:** Considerando la existencia de unidades con equipamiento y capital humano altamente capacitado para prestar servicios al sector público y privado, proponemos mantener estas dependencias al interior de la Universidad, pero

modernizando su gestión a fin de insertarlas exitosamente en el mercado y que produzcan aportes y no pérdidas para la Universidad. Se busca generar las condiciones para fortalecer la prestación de servicios de asesoría a empresas e instituciones, de forma fluida y eficiente.

- Proponemos la contratación de una consultoría que permita el **desarrollo al interior de la Universidad, de las capacidades y procesos para generar ingresos a través de la gestión del patrimonio inmobiliario de la UACH**, tanto de bienes inmuebles en suelo urbano como rural; teniendo a la vista y respetando la misión universitaria.
- **Alianzas público-privadas:** proponemos promover patrocinios, proyectos en colaboración, reconversión de patrimonio y optimización del uso de la infraestructura y espacios. Estos procesos de cooperación institucional se deben gestionar considerando los objetivos, intereses y valores, tanto de la Universidad, como de la sociedad en su conjunto.
- **Inversión en propiedad intelectual:** apoyo al desarrollo de *spin-offs*, patentes, licencias e iniciativas emergentes, considerando un trato justo y la participación en los beneficios tanto para quienes generan iniciativas de esta naturaleza y la Universidad, de manera de incentivar y fortalecer nuevas oportunidades negocialas.
- **Reasignación interna de recursos:** eliminar actividades deficitarias, mediante la revisión de flujos de procesos, nudos críticos y funciones definidas, con el fin de reducir ineficiencias en la gestión de los recursos.
- **Postulación a fondos estatales de fortalecimiento institucional:** continuar con el apoyo institucional para la postulación a proyectos promovidos por el Estado, Fondecip, FIC entre otros, que permiten aumentar el patrimonio de la Universidad. El objetivo es, además, vincular retribución a la comunidad y al mismo tiempo reforzar las áreas estratégicas de la Universidad.
- **Créditos blandos o leasing para tecnología:** como corporación los gastos e inversiones en equipamiento tecnológico de alta obsolescencia es elevado. Esto repercute en los activos fijos, disminuyendo nuestra eficiencia en el uso de recursos. Por eso se propone implementar un plan

de arrendamiento o licitación de equipamiento menor, disminuyendo los activos de rápida depreciación y mejorando los indicadores financieros, generando ahorros inmediatos y de largo plazo. Además, esta estrategia permitiría a la Universidad estar al día en el uso de medios tecnológicos para la docencia, la creación artística y la investigación.

2) Fortalecimiento de la Gestión Financiera:

- **Mejoramiento de control presupuestario:** evaluar la generación de presupuestos por centro de costo, control de ejecución mensual y monitoreo de desviaciones presupuestarias. Lo anterior podría ser suministrado por un buen sistema operativo.
- **Presupuesto por desempeño:** Abandonar la lógica de los presupuestos históricos, basándose -en el futuro- en eficiencia, premios por desempeño y reconocimiento de iniciativas innovadoras que generen rentabilidad y/o ahorro.
- **Gestión del endeudamiento y apalancamiento.** Consultar con entidades nacionales expertas en reestructuración financiera para proponer renegociar el alto monto en intereses que asfixia a la Universidad, para recuperar márgenes de movimiento y seguir creciendo y fortaleciendo la institución. Un efecto esperado es mejorar el indicador EBITDA de la UACH.
- **Gestión de infraestructura física y tecnológica** (para gestión académica y gestión administrativa).
 - Crear, desarrollar e implementar infraestructura tecnológica: LMS, CRM, plataformas de marketing, bibliotecas digitales.
 - Continuar con el proceso de ejecución del edificio Docente II.
 - Potenciar la búsqueda de donaciones para la construcción de más salas de clases, laboratorios y espacios de desarrollo académico.
 - Gestión patrimonial de la Universidad, implementando una unidad y una política de reconversión patrimonial complementario al modelo de reinversión por venta de activo fijo actualmente vigente.

- Gestión de la imagen de la Universidad Austral de Chile, promoviendo una visión estratégica del marketing de la Universidad, que permita posicionar a la institución.

3) Fortalecimiento del rol del directorio:

- **Orientar el trabajo del directorio en conceptos asociados al *fundraising*.**
- **Profesionalizar la labor del Directorio:** proponer las reformas estatutarias necesarias para que en el futuro los integrantes del Directorio acrediten experiencia profesional, contable y financiera indispensable para el ejercicio del cargo.
- **Consejo asesor financiero de Rectoría de alto nivel:** este consejo, ad-honorem, integrado por personas con experiencia en gestión, administración, finanzas y economía, tendrá como función asesorar al rector temas para fortalecer la gestión patrimonial y financiera de la Universidad.
- **Programa de profesionalización del *management* universitario** capacitando a directivos y directivas en gestión, impulsando activamente el desarrollo de competencias administrativas y financieras.
- **Informes trimestrales de gestión:** para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas a la comunidad universitaria, de forma trimestral, sobre el uso y ejecución del presupuesto de la institución. Democratizar el rol de la Contraloría Interna de la Universidad, de tal forma que cualquier integrante de la comunidad universitaria pueda solicitar ante Contraloría un pronunciamiento sobre la correcta aplicación de la normativa interna de la Universidad.
- **Fortalecimiento de la unidad de auditoría interna con un rol más preventivo** y de capacitación, para cumplir con la normativa vigente de la universidad.

4) Modernización de oferta educativa de la Corporación:

- **Fortalecimiento de Programas de formación Virtuales y Advance:**
 - Definir la nueva estructura organizacional y factibilidad de implementación de acuerdo a las capacidades humanas y de mercado para implementar programas *Advance* Pilotos antes del 2º semestre 2026, en formatos presencial, híbrido y virtual, sincrónico y asincrónico.
 - Fortalecer la estructura e infraestructura en base a experiencias funcionales (CEC, Programas híbridos) para apoyar la rápida implementación de programas de continuidad de estudios y *Advance*.
 - Por esta vía se espera aumentar los ingresos económicos de la Universidad.
- **Fortalecimiento de identidad académica y territorial:**
 - Reforzar carreras con sello institucional.
 - Articular trayectorias entre pregrado y postgrado en áreas de ciencias aplicadas.
 - Consolidar la oferta en salud con énfasis en formación con compromiso público, teniendo a la vista las reconocidas capacidades docentes existentes en las especialidades médicas.
- **Diferenciación académica y curricular:**
 - Enriquecer las mallas de carreras estratégicas con componentes de investigación temprana.
 - Fortalecer formación basada en competencias en carreras científicas y técnicas.
 - Potenciar dobles titulaciones en carreras internas a la UACH.
- **Consolidación del modelo de universidad regional compleja:**
 - Crear programas académicos articulados con liceos técnicos y centros de formación local.
 - Implementar rutas de especialización en carreras troncales.

5) Eficiencia del gasto y Optimización de Costos:

- Revisión y rediseño de procesos administrativos y académicos.
- Estrategias de eficiencia energética (generación eléctrica solar, calefacción por bombas de calor y sostenibilidad de los campus).
- Revisar y racionalizar las estructuras de unidades estratégicas de alto costo y que son de importancia fundamental para el desarrollo de las actividades universitarias, como lo es, por ejemplo, el soporte informático.

6) Revisión de estructuras de administración y gestión estratégica:

Revisar la estructura y eficiencia de la actual organización de la Universidad en áreas fundamentales para el apoyo académico, revisando tanto los procesos como los flujos de trabajo:

- Revisar la estructura interna, productos, cumplimiento de metas y efectividad de cumplimiento.
- Revisar y prospectar estructuras más eficientes y efectivas para mejorar la prestación de servicios de unidades estratégicas y sensibles para la comunidad universitaria, diseñando planes de trabajo basados en la metodología KPI (Indicadores de Procesos Críticos).
- Activar la Gestión y Garantía de la Calidad acorde a Sistema Internacional ISO 9001 en un proceso "Paso a Paso" o Proceso a Proceso en la línea de valor.

7) Evaluar la creación de una Vicerrectoría o Dirección de Educación Virtual y Diversificación de Ingresos: Se trataría eventualmente de una unidad

especializada en diversificación de ingresos y reconversion patrimonial y eficiencia de infraestructura².

² La eficiencia en infraestructura busca optimizar el uso de recursos con el resultado obtenido, mejorando los siguientes indicadores:

- **Gastos de calefacción por m²:** evaluar la pérdida calórica y la eficiencia energética de los actuales sistemas de calefacción y evaluar alternativas más económicas y sostenibles (pasar de Diesel a electricidad autogenerada). Utilizar sistemas de control térmico ambiental automatizado.
- **Porcentaje de uso o de eficiencia:** Uso de salas de clases y laboratorios, respecto a la capacidad total, tanto en número de alumnos como horarios, espacios de oficinas y porcentaje real de utilización, en espacios subutilizados generar conceptos como *co-work* y espacios de trabajo comunes orientado a generar instancias de trabajo compartido.
- **M² persona o m² /usuario:** Para eficiencia en espacios físicos (como salas de clases, laboratorios, talleres, entre otros).
- **kWh/m² año:** Para eficiencia energética de infraestructura (cuánta energía consume un edificio por metro cuadrado al año).
- **\$/m²:** Para eficiencia de costos de infraestructura (costo de construcción y mantenimiento por metro cuadrado).
- **Horas - alumnos/m² o alumnos/equipo:** Para medir cuánto rinde la infraestructura respecto al servicio que presta.

LINEAMIENTO 6:
**Modernización de estatutos
y nueva gobernanza universitaria.**

LINEAMIENTO 6: MODERNIZACIÓN DE ESTATUTOS Y NUEVA GOBERNANZA UNIVERSITARIA.

1. DIAGNÓSTICO.

Contexto y conceptos.

El concepto de gobernanza busca ir más allá de lo que habitualmente se entiende por gobierno y gobernabilidad, poniendo el acento en cómo se toman las decisiones y quienes las toman. El Banco Mundial asume la gobernanza como un conjunto de procesos e instituciones que determinan la forma en que se ejerce el poder para desarrollar sus recursos, tanto económicos como sociales (Zurbruggen, 2011). Habitualmente se asocia a los procesos que orientan el comportamiento de una organización, no solo en términos de la distribución de la autoridad, sino que de los valores bajo los cuales será conducida la organización para el logro de sus objetivos (Contreras, et al 2018).

En consecuencia, la gobernanza comprende una red de componentes, entre las cuales no es posible omitir el marco legal, social, económico y cultural en que se desenvuelve; los criterios de captación, asignación y distribución de los recursos financieros disponibles; el nivel de formalización de la estructura organizacional y de estandarización de sus procesos; los procesos de toma de decisiones, las modalidades de participación en ellos y de relacionamiento con el entorno; la eficacia, la eficiencia y la calidad de sus resultados (Contreras, et al 2018)

¿Cómo se entiende la gobernanza en una Universidad? La gobernanza de una Universidad es diferente porque se relaciona mucho con los propósitos que se persiguen. Por ejemplo, el modelo de gobernanza de una universidad cuya búsqueda es la de beneficios específicos respecto de aquellas cuyo propósito es el desarrollo de la región en que se inserta será muy diferente, respecto de aquellas universidades con financiamiento asegurado en base al cumplimiento de compromisos respecto de aquellas que deben buscar en el mercado la forma de financiar sus actividades principales (Contreras et al 2018).

El entorno de las universidades ha cambiado, pero hay características esenciales que deben permanecer, en particular su rol social, la búsqueda de conocimiento, su creación, transmisión, difusión y gestión. Las universidades no tienen accionistas, al menos las públicas, pero sí deben servir a muchos interesados. No tienen fines de lucro, y su foco, a diferencia de las empresas con fines de lucro, no es maximizar utilidades. En su misión, enseñar e investigar permanecen como sus componentes clave, por lo que sus académicos siguen constituyendo su recurso más valioso (Contreras, et al, 2018).

De esta manera la gobernanza universitaria es la forma o método de gobernarlas, es la forma en que se toman las decisiones al interior de ellas. Según Brunner (2011) es la manera en que las universidades están organizadas y son operadas internamente, y cómo se relacionan con entidades y actores externos con la finalidad de cumplir sus objetivos. De este modo, se entienden como componentes esenciales de la gobernanza en universidades todo lo vinculado al liderazgo, al ejercicio de la autoridad, espacios para la construcción de acuerdos, la legitimidad de las acciones que se emprenden, la rendición de cuentas, la transparencia y la participación de estamentos y actores en los distintos procesos de toma de decisiones. En esta concepción, la participación involucra no solo al mundo académico propiamente tal, sino que al mundo político, social y productivo en que se inserta la universidad.

En consecuencia, la gobernanza universitaria tiene que ver con la manera en que se organizan y estructuran las universidades, la modalidad bajo la cual se gestionan y vinculan con el entorno mediato e inmediato (Ganga et al, 2014). De aquí entonces que la gobernanza universitaria debe entenderse como un conjunto interrelacionado de elementos asociados a la autonomía universitaria, la organización y gestión económico-financiera, las estructuras académicas en que se distribuyen las funciones y las responsabilidades, la organización del quehacer académico, las relaciones institucionales e internacionales y su promoción en el exterior, entre otras (Contreras et al, 2018).

La Universidad Austral de Chile.

En los últimos años la Universidad Austral ha enfrentado diversas crisis institucionales que han salido del marco estrictamente universitario y se han instalado tanto el interno como en el entorno, evidenciando un conjunto de problemas relacionados con la distribución de la autoridad y el modelo de gobernanza instalado.

En primer término, ha existido un fuerte cuestionamiento a los cuerpos colegiados por parte de actores políticos y públicos del medio, extendiéndolo también al liderazgo universitario y a como se distribuye el poder y la autoridad para la toma de decisiones. Quizás este sea el factor político deficitario más visible en los últimos dos años y uno de los más problemáticos que hemos enfrentado en la historia de nuestra Universidad. La comunidad, nos ha interpelado a mejorar nuestra relación interna para dar mejor respuesta a los requerimientos del medio, y a transparentar mejor las problemáticas y diversas crisis que hemos enfrentado. Somos una universidad creada por la comunidad y en los últimos años no hemos sabido resolver con eficacia nuestros problemas para resguardar la fe pública, confianza, prestigio y reputación ante nuestra comunidad.

En segundo término, hemos observado cómo algunas atribuciones de los cuerpos colegiados se han desplazado y/o trastocados entre ellos, haciendo parecer en ocasiones que el directorio se inmiscuye en asuntos del consejo académico, o el consejo académico se ha visto discutiendo temas financieros propios del directorio. Esto puede ser debido a los distintos tipos de liderazgo de rectoría que hemos tenido, pero lo cierto es que también han hecho crisis algunas funciones o atribuciones que es necesario revisar. En directa relación con lo anterior, se encuentra las reformas pendientes al estatuto, planteadas por sindicatos que demandan ampliar el universo electoral para elecciones y participar en las decisiones a través de escaños en los cuerpos colegiados. En esto se ha avanzado lentamente, y las últimas crisis han hecho que estas materias ya estén en la discusión de los cuerpos colegiados, pero aún sin concretarse.

Un tercer problema es la evidente falta de profesionalización del Directorio, en el sentido de la debida especialización que se requiere para integrar un cuerpo colegiado de una Universidad, la cual no es estrictamente una empresa. Toda Universidad ciudadana (no estatal) requiere un debido balance entre la *expertise* y el sentido territorial de la comunidad que la vio nacer, para guiar decisiones financieras. Una universidad pública, ciudadana, forjada por la gente de la región, no es una empresa familiar, menos hoy donde la complejidad de la educación superior nos obliga a especializar esfuerzos y a profesionalizar al máximo las acciones. Es por ello que se debe enfrentar con madurez, y seriedad la profesionalización del directorio, sobre todo teniendo a la vista el origen de la crisis de la Universidad, que, en parte, se debe a decisiones que se tomaron en ese cuerpo colegiado, que por lo demás tiene como facultad privativa la dimensión financiera de la Universidad.

Objetivo general de la propuesta.

Modernizar las relaciones de autoridad y distribución del poder en la estructura y organización de funciones y atribuciones de la Universidad Austral de Chile, con el objetivo de generar los debidos contrapesos y garantizar la autonomía e interdependencia de sus cuerpos colegiados.

Objetivos específicos.

- 1.- Revisar roles, funciones y atribuciones de la estructura de autoridad y distribución del poder de la Universidad austral, en sus cuerpos colegiados, a fin de profesionalizar la gestión y fortalecer la democracia universitaria.
2. Realizar propuestas tendientes a fortalecer la representación de estamentos y sedes en los cuerpos colegiados de la Universidad Austral de Chile.

2. PROPUESTAS.

1) **Ampliar el padrón electoral para elección de autoridades universitarias unipersonales.** Una de nuestras principales medidas será continuar con el trabajo de ampliar el padrón electoral que ya se está trabajando desde hace a lo menos dos años y que corresponde a compromisos contraídos con el sindicato de docentes y de trabajadores. ¿Por qué continuaremos? Porque queremos consolidar un modelo de gobernanza democrático, que rescate nuestra historia, que sea respetuoso de la relación entre cuerpos colegiados e incorpore a todos los estamentos en nuestro quehacer. La modificación a que se hace referencia es la del Art. 50, el cual señala que "El Rector será elegido por los académicos de las tres primeras categorías, que tengan un contrato de trabajo igual o superior a un cuarto de jornada. Nuestra propuesta inicial para discutir en la comunidad universitaria, y cuerpos colegiados incluida la asamblea de socios, es que la elección de estas autoridades sea tri estamental y proporcional.

2) **Profesionalización de la labor del Directorio.** Se plantea en dos vías, por un lado, incorporando nuevos criterios de base para integrar este cuerpo colegiado, con énfasis en la profundización de competencias de gestión y financieras; o estableciendo instancias asesoras y comités técnicos que apoyen y fortalezcan la labor del directorio. En este sentido, entendemos que la falta de profesionalización del directorio, no significa que estemos subvalorando el cariño

y amor que sienten muchos de sus integrantes por la UACH, cuando argumentan las razones para formar parte de este cuerpo colegiado. Muy por el contrario, a la luz de los desafíos de las Universidades en un mundo cambiante y complejo, es absolutamente necesario asegurar que las acciones y decisiones que se tomen en los cuerpos colegiados tengan un sello de profesionalismo y pertinencia sobre la sustentabilidad financiera y gestión patrimonial, con el propósito de resguardar “la naturaleza académica” de la institución y su calidad en todos los ámbitos del conocimiento de la Universidad. No somos puramente una empresa, ni tampoco una organización estatal. Esto no significa que seamos una organización que desestime que el cuerpo colegiado encargado de resguardar el patrimonio y el presupuesto de la Universidad, no se apoye en especialistas para tomar decisiones, especialmente relativas a los recursos financieros de la casa de estudios.

Para esta propuesta se realizará un trabajo deliberativo previo, tanto en la comunidad universitaria como a especialistas externos, con el propósito de incluir modificaciones en los siguientes artículos del estatuto:

“Art. 30. El Directorio estará integrado por doce miembros: a) Ocho directores no académicos, que sean socios de la Corporación o representantes legales de personas jurídicas que lo sean; con una antigüedad como tales no inferior a seis meses a la fecha de la elección.”

“Art. 31. Todos los integrantes del Directorio durarán cuatro años en sus funciones, pudiendo ser reelectos. Un reglamento establecerá los procedimientos de presentación de candidaturas, elección, calificación de resultados y todo otro aspecto relacionado con la materia.”

3) Revisar los roles y funciones del Directorio, Consejo Académico y Rectoría, con el fin de fortalecer su autonomía e interdependencia, y evitar que se provoquen desplazamientos o reemplazo de funciones esenciales o privativas en cada uno de ellos. Los problemas que han existido en los últimos años, donde el directorio ha impulsado acciones propias de otros cuerpos colegiados de la Universidad, incidiendo en temáticas netamente académicas, que luego de ciertas dinámicas se han tenido que corregir o echar pie atrás como supuestas suspensiones de programas de posgrado o incluso de pregrado, dejan la sensación de que algo no está funcionando bien en nuestro modelo de gobernanza. Así también ha sido manifestado en los informes número 1 y 3 de la Superintendencia de Educación Superior. Esta situación de superposición de funciones o atribuciones puede deberse a temas de liderazgo del equipo de

rectoría, o a situaciones de atribuciones poco claras en el ámbito de las definiciones estatutarias. O puede deberse a escaso rango de incidencia en temáticas universitarias, donde el legítimo representante de la comunidad carece de fuerza administrativa y política para instalar ciertos temas. Entre otras cosas, es importante que el Rector tenga poder de agenda en los temas que se traten en las sesiones ordinarias y extraordinarias del directorio, hoy no lo tiene.

4) Proponer un cambio estatutario para garantizar la representación política de la comunidad universitaria de Puerto Montt, a través de un representante electo entre sus pares en el Consejo Académico y el Directorio. En la actualidad la sede Puerto Montt no goza de genuina representación política en ambos cuerpos colegiados, esto porque su representación está dada por quien ostenta el cargo de vicerrector de sede Puerto Montt. Esto produce una distorsión en el sentido que la comunidad se ve representada de manera “indirecta” en estas instancias. La subrepresentación política de la Sede Puerto Montt en los cuerpos colegiados y en la elección de autoridades unipersonales es una situación compleja en el actual modelo de gobernanza. En este sentido se propone estudiar la modificación de los artículos 30 y 39 para resolver la situación.

5) Consolidar el rol público de la Universidad con la incorporación de representantes del Estado central y regional en el directorio. Esta iniciativa considera la incorporación de escaños reservados para representantes designados por el Estado central o regional (se debe estudiar la pertinencia de 1 o dos máximos), con voz y voto sobre materias específicas, como endeudamiento, gestión patrimonial, presupuesto, transparencia. La Universidad Austral de Chile funciona con un porcentaje superior al 80% de recursos provenientes del sector público, esto la hace asumir una responsabilidad mayor para con la transparencia y el buen uso de los recursos, la gestión patrimonial y todas las dimensiones relacionadas con la dimensión financiera de la Universidad. Esto implica la modificación del artículo 30 de los estatutos.

Operacionalización

En los primeros dos meses de asumido el cargo nos comprometemos a trabajar estos cambios, no solo con propuestas concretas en el Consejo Académico, Directorio, sindicatos, sino que en la Asamblea de Socios. Para ello, tomaremos dos medidas. La primera es que designaremos a un coordinador o coordinadora institucional del proceso de reformas estatutarias quien organizará el proceso participativo y la metodología, considerando los trabajos previos desarrollados al alero del consejo académico en esta materia. La segunda medida es que formaremos una mesa de trabajo con integrantes de Directorio, Consejo

Académico y de la Asamblea para asegurar viabilidad a las propuestas que se consensuen en la comunidad universitaria. Las propuestas representan la línea base de los cambios estatutarios, y son complementarias a las que ya se encuentran en desarrollo y a las que proponga la comunidad en el proceso deliberativo, y que sean consideradas viables de acuerdo con el contexto que estamos viviendo.

Esto debe ser reconocido y abordado de manera gradual, responsable y efectiva, con un amplio apoyo no tan solo de la comunidad universitaria y cuerpos colegiados, sino que principalmente en la Asamblea de Socios, quienes son los que finalmente, aprueban o rechazan estos cambios. Si descuidamos el trabajo político con este espacio soberano de la UACH, nuestros esfuerzos de profundización democrática pueden resultar infructuosos.

Trabajo con la asamblea de socios

Sabemos muy bien que, para concretar estas reformas, necesitamos acuerdos amplios. Avanzar requiere construir una visión común que integre los aportes del Consejo Académico, del Directorio, Sindicatos, Estudiantes y, por, sobre todo, de la Asamblea de Socios de la Universidad. Queremos darle una ruta viable a los cambios. La ruta de estas reformas, de acuerdo a nuestro actual estatuto, comienza con la propuesta que haremos desde el Consejo Académico al Directorio y al Consejo Superior Universitario, el cual convocará a una Asamblea de Socios Extraordinaria, para tratar la modificación de los Estatutos, la cual sólo podrá ser aceptada o rechazada, sin introducirse modificaciones.

No cabe duda que, para que los cambios tengan éxito y se concreten, se debe hacer un trabajo previo con la comunidad universitaria incluyendo a la asamblea de socios. Queremos asegurar que estas propuestas sean viables, que exista un consenso y que implementemos las reformas con gradualidad y con una mirada estratégica, cumpliendo con los requerimientos y compromisos adquiridos con la SES, pero buscando proyectar nuestro quehacer en el largo plazo. Solo así podemos avanzar en armonía y de manera gradual pero segura en los necesarios cambios estatutarios que requiere nuestra universidad.

LINEAMIENTO 7:
**Proyectos y sueños de la diversidad
de la vida universitaria.**

LINEAMIENTO 7: PROYECTOS Y SUEÑOS DE LA DIVERSIDAD DE LA VIDA UNIVERSITARIA

1. PROPUESTAS.

- 1) **Potenciar la oficina de inclusión, dada la creciente matrícula de alumnos con discapacidad**, es necesario potenciar esta área para apoyar especialmente al cuerpo docente, directores de Escuela y a los estudiantes.

La Universidad mantiene una deuda pendiente en materia de bienestar. No cuenta con los equipos suficientes para enfrentar, con dignidad y urgencia, la demanda por salud mental de sus estudiantes, una preocupación sostenida por los centros de estudiantes en los últimos años. Uno de nuestros anhelos es que este dolor encuentre, en nuestra Rectoría, una respuesta humana, adecuada y oportuna”

- 2) **Crear cursos de Habilitación en Gestión universitaria y Promoción académica**: la necesidad nace desde el escaso conocimiento del funcionamiento de los requisitos de promoción y de los procedimientos internos. Especialmente importante para académicos que asuman áreas de gestión. Dichos cursos podrían ser asincrónicos y on line.
- 3) **Integración de Sistemas y Datos**, la unificación y modernización de los sistemas es una necesidad transversal en la Universidad. Dotar a los directivos de privilegios que le permitan integrar la información que se requiera de manera fácil y confiable.
- 4) **Campus Tour**: vivir la experiencia de conocer facultades e institutos de manera presencial y actividades programadas con participación de los docentes de distintas carreras, con lo cual se espera generar mayor empatía, cohesión e interacción entre la comunidad universitaria.
- 5) **Proteger proyectos institucionales de un fuerte valor simbólico, que generan cohesión con la comunidad universitaria**: MAC, Jardín Botánico, Hospital Veterinario, Conservatorio de música. En el caso del MAC Valdivia, nuestra rectoría se compromete a asumir un rol activo en su gestión mientras

existan condiciones administrativas y jurídicas que lo permitan y el proceso de expropiación no haya comenzado. De confirmarse la pérdida de este patrimonio, promoveremos la realización de las investigaciones y auditorías necesarias, con el fin de esclarecer los hechos y contribuir a la transparencia institucional.

- 6) Se establecerá una **oficina del Rector en el campus Isla Teja** para fortalecer la convivencia y la interacción con la comunidad universitaria. Asimismo, **se intensificarán las visitas a Sede Puerto Montt** con el mismo propósito. Queremos recuperar el espíritu de que el rector y su equipo recorra la UACH y se pueda conversar, queremos que sea una práctica y actividad periódica con desplazamientos al interior de distintas dependencias.
- 7) En materia de fortalecimiento de la relación con la comunidad de Valdivia, se propondrá que el **desfile de togados sea una ceremonia que comience desde el centro de la Ciudad de Valdivia a la Isla Teja**, en donde no desfilen sólo togados, sino que también lo haga la comunidad universitaria que desee participar.
- 8) Se trabajará como proyecto institucional el **"museo del terremoto"**, como primera propuesta de nombre (esto puede variar) que busque la formación ciudadana, formación académica y potencie el turismo de nuestra ciudad. Este proyecto, se presentará como idea original al Gobierno Regional para evaluar la factibilidad de financiamiento conjunto.
- 9) **Propuesta para docencia: "La primera impresión es la que cuenta"**. Desde hace tiempo se ha visto en nuestra casa de estudios que se cometen errores que reflejan la falta de coordinación y/o planificación de la universidad ante nuestros estudiantes, en el inicio de las clases. Por ejemplo, se asigna una sala a un curso con una capacidad máxima de 60 estudiantes y el curso en cuestión tiene 80 estudiantes inscritos. Se solicitan grupos paralelos a pregrado (primera semana del semestre o previo al iniciar el semestre) y se responde a dicha solicitud un mes después. Suele suceder que la persona encargada de una gestión crítica relativa a la docencia se encuentre con licencia y no hay una persona que realice las respectivas gestiones. ¡Estos desafíos deben mejorarse y superarse!

Por todo lo anterior es necesario reformar la planificación en la que se gestiona el inicio de semestre por parte de pregrado, registro académico, coordinación de horarios. La meta y/o objetivo debe ser que el primer día de clases se debe tener asignada: la sala de clases, horarios, profesores a honorarios con contratos firmados, de modo que cada curso tenga las herramientas adecuadas para su avance y/o desarrollo durante el semestre. Si este objetivo se logra, estaríamos demostrando en la práctica capacidad de gestión, compromiso con los estudiantes que eligieron a la UACH.

Estamos convencidos de que estas propuesta influyen positivamente y fortalecen el vínculo afectivo y simbólico con nuestra Universidad de parte de nuestros estudiantes, académicos y egresados y, además, potencian nuestra relación con la comunidad.

Hoy más que nunca, necesitamos imaginar la UACH más allá del plan de recuperación para proyectarla con esperanza, creatividad y compromiso hacia el futuro que queremos construir juntos.



A photograph of a modern building with a large tree and two people sitting on the ground. The building has a dark blue facade and a curved staircase. A large tree with green and yellow leaves is in the foreground, partially obscuring the building. Two people are sitting on the ground in the lower right corner, looking towards the building. The text "Más allá del plan de RECUPERACIÓN" is overlaid in white, with "RECUPERACIÓN" in all caps. Below it, "Universidad Austral de Chile" is written in a smaller font.

Más allá del plan de RECUPERACIÓN

Universidad Austral de Chile