

Propuesta Programática
Dr. Roberto Canales Reyes
Rectoría 2025 - 2029

Nueva Gobernanza para una Nueva Etapa:
Equilibrio, Colaboración y Excelencia





PRESENTACIÓN

El desarrollo institucional ha ido cumpliendo con los estándares de calidad que, al menos a nivel nacional nos legitiman como una Universidad de avanzada. Si bien contamos con una acreditación sólida, nuestras aspiraciones y responsabilidad pública nos comina a mejorar aún más. En ese sentido, asumimos que el desafío central del próximo periodo reside en impulsar con mayor determinación el desarrollo institucional, orientándolo hacia la excelencia en todas las áreas misionales de nuestro quehacer. Sabemos que este propósito exige más que una declaración de intenciones: requiere de una gobernanza renovada, capaz de articular una visión compartida y proyectar con coherencia nuestras capacidades hacia el futuro. Asimismo, este propósito implica no solo un compromiso con el fortalecimiento de cada una de nuestras funciones universitarias fundamentales, sino también una visión integrada que favorezca su interrelación y sinergia, cimentada en una cultura organizacional que valora la colaboración, el diálogo y la mejora continua.

En este contexto, queremos resguardar la convicción de que los logros institucionales, son siempre logros colectivos. La colaboración como sustento de nuestro trabajo y como opción política, es un bien superior, superior incluso a los resultados. Somos una Universidad con una gran historia, que ha sido resiliente, que se sostiene desde la periferia del mundo y que, sin embargo, ha logrado un estándar que nos impulsa a posicionarnos como centro de interés global, sin renunciar a lo que nos define: institución pública, laica, pluralista, regional anclada en la territorialidad sur, sensible socialmente, comprometida con nuestras raíces originarias, con la defensa ambiental y la equidad social.

Todas estas definiciones sólo son posibles de materializar en un ambiente de trabajo justo, en que el buen trato, el reconocimiento, el equilibrio institucional, la estabilidad y el aprovechamiento de la inteligencia colectiva que como comunidad constituimos, nos permitan galvanizar los esfuerzos hacia el salto que la institución merece.

Territorialmente, nuestra institución tiene presencia en diversos lugares. Osorno, como casa central, Puerto Montt como territorio cómplice en el devenir desde el año 1981, Santiago como anclaje al protagonismo nacional y Chiloé como consecuencia de nuestra responsabilidad y compromiso con la Región. Nos organizamos en trece Departamentos y dos Centros de Investigación propios y uno consorciado. En esa distribución territorial y dispersión organizacional, operamos, sin embargo, con una gobernanza altamente centralizada que debe cambiar. En consecuencia, aspiramos a una Universidad descentralizada con atribuciones, en la que la toma de decisiones, la distribución política e incluso financiera, nos haga transitar hacia una Universidad Regional con poder distribuido a partir de la firme confianza en los territorios, a los que respaldaremos lealmente.

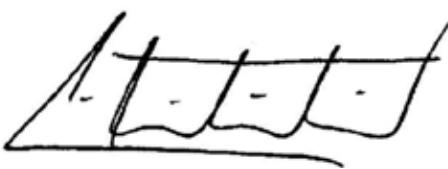
Para materializar estas aspiraciones, necesitamos de un equilibrio sostenido: equilibrio financiero, que asegure la viabilidad y sustentabilidad de nuestras decisiones; equilibrio territorial, que garantice un desarrollo armónico entre los distintos campus y sedes; y un equilibrio entre nuestras prácticas tradicionales y la innovación que la contemporaneidad demanda en materias sociales, culturales, políticas, científicas y tecnológicas.

El documento que presentamos para la deliberación de la comunidad académica está organizado en las siguientes partes: En primer lugar declaramos las razones que impulsan esta candidatura y los compromisos éticos y políticos de nuestro futuro gobierno universitario. A continuación, proponemos un único principio rector: Equilibrio institucional. Por último se desarrollan tres ejes programáticos que se despliegan en dimensiones y líneas de acción. Los ejes propuestos son: Bien Común y Colaboración que nos parece constituye la condición de base para seguir pensándonos en condiciones de una universidad madura; luego Fortalecimiento de talentos e irradiación de la excelencia, que representa el corazón tanto de nuestra propuesta, como de nuestra institución y su quehacer presente y futuro; finalmente un tercer eje, Gobernanza universitaria descentralizada con atribuciones, que se propone como la necesaria garantía en el sostenimiento del proyecto institucional.

Esta propuesta programática para el gobierno universitario 2025-2029 la hemos construido a partir de un trabajo dialógico que se viene madurando desde el año 2024, antes

incluso de que surja un nombre para encabezarla. Hemos contemplado para su elaboración, más de 90 reuniones con académicos y académicas en ejercicio y jubilados, colegas del estamento profesional y administrativo, estudiantes e incluso organizaciones comunitarias e instituciones de la región. Hemos desarrollado al menos dos talleres participativos y dos jornadas de perfilamiento, auto conducidos por más de 30 académicos y académicas en cada sesión. Del mismo modo, la propuesta programática recoge dos años de participación en el Consejo Superior y la concebimos como un instrumento inicial, que será profundizado en los procesos de planificación que institucionalmente se nos hacen inminentes: Plan de mejora del informe de autoevaluación 2026 y ajustes de medio término del PEDI 2019-2030. Se trata, en definitiva, de una hoja de ruta que abre conversaciones y espacios de co-construcción presentes y futuras.

Invitamos a toda la comunidad universitaria a discutir estas ideas para la profundización de nuestra democracia interna, pues tras 16 años de una misma administración, llegó la hora del cambio.



Dr. Roberto Canales Reyes
<http://robertocanalesreyes.cl>

»»» RAZONES Y COMPROMISOS

¿POR QUÉ SER CANDIDATO A RECTOR?



Por el compromiso y amor por la institución, ya que siento un profundo cariño por nuestra Universidad, donde me formé y a la que he dedicado prácticamente toda mi vida profesional. Este vínculo es sobre todo afectivo, pero también ético y político.

Por una visión de futuro sustentada en valores compartidos, que se traduce en la idea de un proyecto común que profundice nuestra identidad institucional, que fomente una cultura de colaboración y cuidado mutuo, y que sea coherente con la diversidad de talentos que conforman nuestra comunidad.

Por la convicción democrática, ya que creo firmemente que la democracia y la participación —valores fundamentales que nuestra Universidad dice cultivar— se fortalecen mediante la alternancia en el poder y los procesos de renovación institucional.

Por la experiencia y preparación, estoy preparado académica y emocionalmente para asumir este desafío. He sido Vicerrector de Investigación y Postgrado, Director de Departamento, Consejero Superior y gestor de múltiples iniciativas institucionales entre ellas Director de proyectos de Mejoramiento Institucional PMI y Convenios Marcos. He recorrido todas las jerarquías académicas definidas por nuestra normativa, y conozco la Universidad desde sus bases hasta sus estructuras superiores.

Porque tengo un diagnóstico personal y colectivo sobre el estado actual de la institución, a pesar de la poca y dispersa información disponible y en razón de ello, me veo urgentemente llamado a liderar una nueva etapa.

 **RAZONES Y COMPROMISOS**

COMPROMISOS AL ASUMIR EL CARGO DE RECTOR

En el ejercicio de la Rectoría, asumo los siguientes compromisos fundamentales orientados a fortalecer la ética institucional, el respeto por la autonomía académica y la transparencia en la gestión universitaria:

1. Garantía de ecuanimidad

Seré un rector ecuánime. Mi espíritu será velar por el desarrollo equilibrado de todas y cada una de las personas, áreas y tareas que nuestra institución establece. En caso de investigaciones sumarias, por ejemplo, mi equipo directivo no podrá asumir roles de fiscal ni investigador. La conducción de estos procesos debe mantenerse bajo estrictas normas de transparencia, objetividad y debido proceso. Como autoridades, debemos ser garantes de imparcialidad, no parte interesada.

2. Garantía de humanismo

Recuperaremos y fortaleceremos el pensamiento crítico, no solo para devolverle a nuestra institución su verdadero carácter universitario, sino también como una herramienta fundamental para afrontar los desafíos de la era digital.

3. Respeto irrestricto a la libertad de expresión

Me comprometo a no estigmatizar ni perseguir a académicas/os o funcionarias/os que expresen opiniones críticas respecto del gobierno universitario. Nadie será desvinculado por razones políticas ni por pensar distinto a sus superiores jerárquicos, ya sea en sus unidades académicas o en la administración central. Defenderemos con firmeza la institucionalidad y la libertad de pensamiento como pilares de la vida universitaria.

4. Autonomía en los procesos eleccionarios internos

Me comprometo a no intervenir en los procesos democráticos internos de elección de autoridades en Departamentos, Centros de Investigación o Carreras, tanto de pregrado como de postgrado, ni en la elección de Consejeros Superiores. No habrá llamadas telefónicas, sugerencias ni presiones de parte de esta Rectoría ni de otras autoridades superiores, para influir en dichas elecciones. El respeto a la autonomía de las unidades académicas y de los cuerpos colegiados será absoluto.

>> RAZONES Y COMPROMISOS

5. Confianza en los territorios

Coherente con nuestra identidad pluriterritorial, me comprometo a velar por la profundización de la democracia en nuestros campus y sedes así como disponer con energía de decisiones que repercutan en el desarrollo y estabilidad integral de toda la institución, abordando aspectos académicos, financieros y de vinculación con el entorno, con miras a que cada campus y sede recupere su relevancia institucional y proyección futura. Como ejemplo: durante la primera semana de asumir el cargo, y con carácter de urgencia, se iniciará en conjunto con las y los funcionarios de la Sede Santiago, el diseño participativo de un Plan de Desarrollo y Viabilidad. Para el caso de nuestro campus Puerto Montt, garantizo restituir el derecho a elección de su autoridad principal. Para el caso de nuestra sede de Chiloé, impulsaré las condiciones para que su desarrollo conduzca a consolidarlo como campus con plenos derechos.

6. Paridad de género y criterios de excelencia en los nombramientos

Me comprometo a garantizar la paridad de género en la conformación del equipo directivo, asegurando que en todos los nombramientos prevalezcan los méritos y la excelencia profesional. Para ello, se promoverán instancias paulatinas de concursabilidad, que aseguren procesos transparentes y participativos. La equidad y la calidad serán principios rectores en la conformación de los equipos de trabajo.

7. Garantizar certidumbre en el ámbito laboral

Me comprometo a abrir la planta académica. Entregaremos certidumbre y seguridad laboral para decenas de académicas/os que por años han permanecido en la situación contractual de contrata.

8. No abandonaré la vida académica

Mi rectoría no será una gerencia desconectada de la vida académica. Un rector vinculado al quehacer académico, garantiza una gestión fundada en la realidad. Mi equipo directivo, de igual manera, deberá continuar ejerciendo las labores académicas que nuestra institución define.

Propuesta programática 2025-2029

Dr. Roberto Canales Reyes

Ejes Programáticos

Principio: Equilibrio Institucional

► Bien común y colaboración

► Bienestar integral y gestión de la convivencia

► Igualdad, equidad y diversidades

► Reconocimiento a la vida académica y funcionalaria

► Fortalecimiento de talentos e irradiación de la excelencia

► Impulso a la política de desarrollo académico

► Condiciones para el aprendizaje y la enseñanza en el pregrado

► Desarrollo de los programas de postgrado

► Investigación, transferencia tecnológica y creación

► Vinculación con el medio e internacionalización

► Gobernanza universitaria descentralizada con atribuciones

► Gobernabilidad universitaria y participación

► Sostenibilidad económica

► Infraestructura



Principio: Equilibrio Institucional

Nuestro programa de gobierno se presenta como una apuesta por la continuidad histórica de la Universidad. Esto significa que se construye sobre la base de la estabilidad institucional, entendida como el reconocimiento pleno de nuestra historia, nuestros fracasos, logros y desafíos.

En coherencia con esta visión, adherimos a los componentes de identidad y a los ejes del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PEDI) vigente hasta el año 2030. Asimismo, reconocemos la relevancia de desafíos inminentes como la apertura de la carrera de Medicina y el proceso de acreditación institucional, valorando el trabajo de las estructuras y equipos que han contribuido al avance en estas materias. No obstante, entendemos que toda propuesta alternativa debe también ofrecer una revisión profunda de nuestra mirada hacia el futuro. A medio camino del horizonte del PEDI 2030, y ante la ausencia de información clara sobre los avances en su implementación, consideramos imprescindible introducir ajustes que reorienten los proyectos estratégicos, incorporando nuevos énfasis que nos permitan enfrentar con mayor pertinencia el segundo cuarto del siglo XXI.

Proponemos así una visión renovada que, sin romper con los fundamentos institucionales, incorpore con fuerza los desafíos sociales, políticos y económicos emergentes de carácter local y global, tales como las migraciones, el cambio climático, la crisis de la democracia, entre otros. En definitiva, nuestra propuesta es una universidad equilibrada:

- a. En lo territorial, a través de una descentralización con atribuciones reales.
- b. En lo financiero, que asegure viabilidad y sustentabilidad del proyecto universitario.
- c. En la composición de los equipos de trabajo, resguardando paridad de género, diversidad cultural e inclusión.
- d. Entre el sostenimiento de nuestras tradiciones académicas y los avances que el futuro nos demanda.

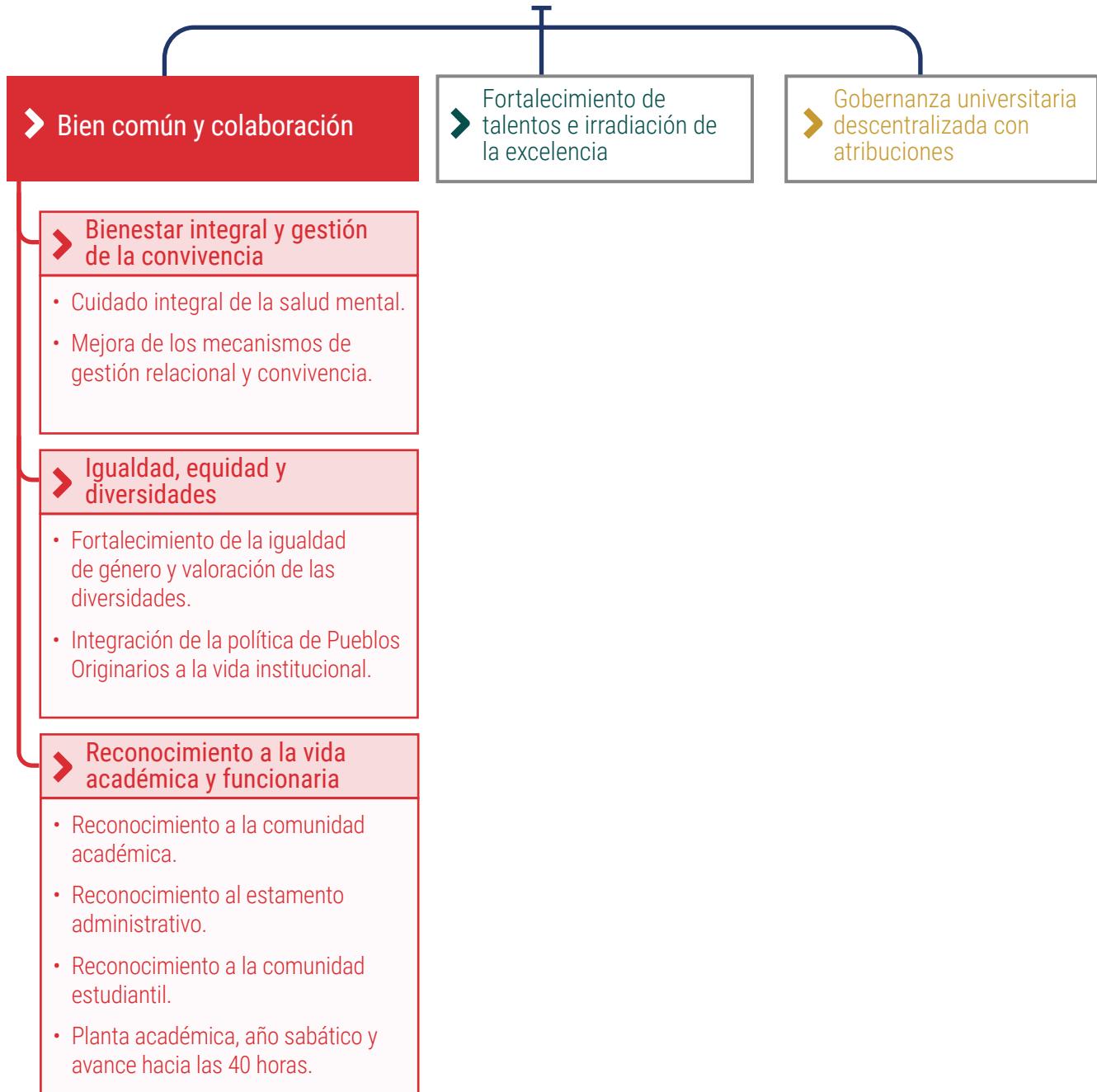


>> Nueva Gobernanza para una Nueva Etapa: **Equilibrio, Colaboración y Excelencia**

EJE PROGRAMÁTICO
1. BIEN COMÚN Y COLABORACIÓN



La Universidad reconoce que su mayor fortaleza reside en las personas que forman parte de su comunidad: estudiantes, titulados, personal académico, administrativo, directivo y jubilado. Este eje se orienta a promover un entorno amable, respetuoso y afectivo que acompañe en su desarrollo a todas y todos los integrantes de la comunidad institucional. Esta es la condición de base para que todos los esfuerzos personales y colectivos que dan vida a nuestra institución, se traduzcan en un avance sostenido hacia la excelencia.

1. Bien común y colaboración**EJE PROGRAMÁTICO****Principio: Equilibrio Institucional**

1. Bien común y colaboración

» EJE PROGRAMÁTICO

1.1 Bienestar integral y gestión de la convivencia

1.1.1. Cuidado integral de la salud mental

- Incentivar **ambientes de sana convivencia** basados en el respeto mutuo, la participación, el buen trato y el bienestar colectivo, implementando condiciones materiales e inmateriales que lo favorezcan (calidad y seguridad en zonas de trabajo y esparcimiento, etc.), así como programas de atención y prevención para la salud mental, accesibles para estudiantes, académicos, profesionales y personal administrativo.
- Crear una **Unidad de Salud Mental**, orientada a la pesquisa temprana de casos de estrés, depresión, tendencia suicida, violencia intrafamiliar, y otros. Ello permitirá generar espacios de escucha activa y acompañamiento psicológico, priorizando una atención inclusiva y oportuna con colaboración interdisciplinaria de los campos del derecho, psicología, trabajo social, medicina, entre otros y en convenios con hospitales e instituciones de salud públicas y privadas.
- Respetar los **derechos de las y los académicos en situaciones específicas**, como licencias médicas, pre y postnatal, estadías en el extranjero o comisiones de estudio, evitando exigencias incompatibles con dichas circunstancias que, en la actualidad, no siempre se respetan. Por ejemplo, ante una licencia médica inferior a 15 días o participación en congresos que coincidan con fechas de clases, estas se deben recuperar, esto podría resolverse de manera distinta, a través de ayudantes, cátedras colegiadas e incluso el uso de tecnologías.

1.1.2. Mejora de los procesos de gestión relacional y convivencia

- Instalación de un **Observatorio interno de igualdad y equidad relacional**, que contribuya a otorgar reconocimiento a las buenas prácticas.
- Revisar y fortalecer los protocolos de implementación de la **Ley Karin** (Ley 21.643).
- Profundizar las relaciones de **trabajo con las asociaciones gremiales**, respetando sus niveles de autonomía.
- Promover una **cultura de respeto y diálogo en las unidades académicas**, recuperando prácticas regulares como reuniones ampliadas, rendición de cuentas públicas anuales y la elaboración y seguimiento participativo de planes estratégicos departamentales.
- Fortalecer los **programas de vida saludable** en campus y sedes facilitando la participación de toda la comunidad institucional.

1. Bien común y colaboración**EJE PROGRAMÁTICO****1.2 Igualdad, equidad y diversidades****1.2.1. Fortalecimiento de la igualdad de género y valoración de las diversidades**

- Promover el **respeto, la igualdad de género y el reconocimiento de las diversidades** en todos los niveles y actividades de la Universidad.
- Irradiar las **políticas y programas inclusivos** existentes, a toda la comunidad institucional, para garantizar un ambiente universitario libre de discriminación y que celebre la pluralidad como un valor fundamental.

1.2.2. Integración de la política de Pueblos Originarios a la vida institucional

- **Respeto y reconocimiento de los Pueblos Originarios** que hacen vida en la Universidad, garantizando su incorporación en el quehacer institucional de manera coherente y con pertinencia cultural, haciendo ejercicio pleno de sus derechos, sus saberes, formas de vida e idiomas.
- **Robustecer la dirección de Pueblos Originarios** y la vinculación de toda la universidad con las comunidades locales.

1.3 Reconocimiento a la vida académica y funcionaria**1.3.1 Reconocimiento a la comunidad académica**

- Valorar y destacar los **logros de la comunidad académica**, tales como la obtención de grados académicos, ascensos jerárquicos, obtención de premios nacionales o internacionales, a través de ritos e incentivos institucionales que formen parte de la tradición universitaria.
- Reconocer y **abordar la deuda histórica adquirida con las y los académicos**, generada por el aumento del IPC del año 2022, estimada en \$466 millones. Diseñar un plan de pago que contemple plazos realistas y priorice el compromiso institucional con su cuerpo académico.
- Estudiar los mecanismos a través de los cuales se normalice la **situación contractual de los académicos no regulares**, dejando esta condición sólo para los casos excepcionales que inicialmente fueron considerados.
- Recuperar el **estatus académico de las Direcciones de Carreras Técnicas**.

1. Bien común y colaboración

» EJE PROGRAMÁTICO

1.3.2. Reconocimiento al estamento administrativo

- **Destacar los logros de la comunidad administrativa** tales como obtención de títulos profesionales, grados académicos, ascensos, premios, entre otros, a través de ritos e incentivos pecuniarios y no pecuniarios.
- Revisar la **oferta de cursos de capacitación**, garantizando pertinencia y coherencia con los nuevos desafíos laborales y los propios intereses de la comunidad. Aprobar un curso debe repercutir positivamente en las condiciones laborales del personal.
- Avanzar en la **certificación de competencias laborales** para fortalecer las capacidades del personal en sus roles actuales y futuros.

1.3.3. Reconocimiento a la comunidad estudiantil

- **Destacar los logros de la comunidad estudiantil** tales como obtención premios, torneos regionales y nacionales, y otros relevantes, a través de ritos e incentivos públicos.

1.3.4. Planta académica, año sabático y avance hacia las 40 horas

- **Abrir la planta académica** para entregar estabilidad laboral a docentes que llevan años en la modalidad a contrata.
- Implementar en forma gradual el **año sabático** como política de estímulo a la trayectoria académica.
- Avanzar desde el punto de vista laboral **hacia las 40 horas** y la conciliación de la vida familiar y laboral.



>>> Nueva Gobernanza para una Nueva Etapa: **Equilibrio, Colaboración y Excelencia**

EJE PROGRAMÁTICO

2. FORTALECIMIENTO DE TALENTOS E IRRADIACIÓN DE LA EXCELENCIA



Este eje constituye el corazón de nuestro quehacer institucional, todas son funciones críticas que impactan en el cumplimiento de nuestra Misión y de su calidad dependen tanto el aprendizaje de miles de estudiantes distribuidos en campus y sedes, como los aportes al conocimiento y la creación que repercuten en el bienestar de toda la comunidad regional, nacional y global.

Hemos organizado el eje en cinco dimensiones: Impulso a la política de desarrollo académico, Condiciones para el aprendizaje y la enseñanza en el pregrado, Desarrollo de los programas de postgrado, Investigación, transferencia tecnológica y creación, y finalmente Vinculación con el medio e internacionalización.

2. Fortalecimiento de talentos e irradiación de la excelencia ➤ EJE PROGRAMÁTICO

Principio: Equilibrio Institucional



2. Fortalecimiento de talentos e irradiación ➤ EJE PROGRAMÁTICO de la excelencia

2.1 Impulso a la política de desarrollo académico

2.1.1. Carrera académica y calificación

- **Reactivar la discusión sobre Carrera Académica**, impulsando la instalación de perfiles diferenciados: académico/docente o académico/investigador, articulados armónicamente con los procesos de calificación y de nombramientos y promociones (jerarquización).
- Establecer en las reglamentaciones e instrumentos de los procesos de calificación y jerarquización, su **implementación por Áreas de Conocimiento** (similar a FONDECYT en ANID o las áreas de CNA para postgrados), con comisiones ad hoc.
- Incorporar el **enfoque de género y la perspectiva de derechos**, en la Carrera Académica.
- **Adaptar la calificación académica aplicable en la última etapa de la vida universitaria**, para favorecer a quienes estén próximos a jubilar.
- **Actualizar el sistema de evaluación de la docencia**, con un diseño sistémico y ponderado, que considere varias miradas, entre ellas, la perspectiva de las y los estudiantes como un insumo importante, pero no exclusivo.
- Integrar el enfoque de **Scholarship of Teaching and Learning (SoTL)** en la evaluación y desarrollo de las funciones de docencia, en concordancia con el Modelo Educativo Institucional y los criterios de acreditación institucional (CNA-Chile).
- Valorar en la calificación y jerarquización, además de la investigación, las responsabilidades de **liderazgo académico** que ejerce el profesorado de la institución, tanto en el mejoramiento de la calidad educativa de los programas de pre y postgrado, como también en actividades relevantes de creación y de aporte al medio regional o nacional, reconociendo por ejemplo la participación exitosa en concursos como FONDART, Fondo de la Música, Fondo del Libro y otros instrumentos similares.

2.1.2. Sistema de apoyo al desarrollo académico

- Implementar políticas, programas e instrumentos transparentes que promuevan el **desarrollo académico y la formación continua** a nivel de cursos, diplomas, postítulos, magíster, doctorados y postdoctorados.
- Diversificar acciones y programas de **inserción académica** para profesorado novato o recién incorporado a la Universidad, incluyendo una normativa de **mentorías académicas**.
- **Diversificar las acciones de apoyo a las funciones de investigación y creación**, ampliar su cobertura y focalizar su pertinencia según áreas disciplinares y necesidades específicas.
- **Revitalizar el apoyo institucional, con recursos específicos**, a las iniciativas de vinculación con el medio propuestas y validadas en las unidades académicas.
- Generar planes de apoyo y **convenios personales de término de estudios** de magíster y doctorado para el profesorado que haya excedido los tiempos para el cierre.

2. Fortalecimiento de talentos e irradiación ➤ EJE PROGRAMÁTICO de la excelencia

- Fortalecer las políticas de postgrado en términos de **asegurar condiciones óptimas de estudio para quienes se encuentran realizando estudios de magíster o doctorado**, especialmente para las y los colegas que son parte del convenio con la Universidad Nacional de La Plata en las áreas de salud, ingeniería y educación.
- Implementar un **programa de acompañamiento para quienes obtuvieron una evaluación regular o deficiente** en el proceso de calificación académica.

2.2. Condiciones para el aprendizaje y la enseñanza en el pregrado

2.2.1. Sistema de apoyo a los procesos educativos

- Instalar un **plan integral de gestión de apoyo a la docencia** que contemple propuestas de mejora de corto plazo para optimizar la vida académica y estudiantil, destinando personal para ello, habilitando las salas de clases con equipamiento y condiciones necesarias para enriquecer la relación de aprendizaje y enseñanza en todos los campus y sedes.
- Implementar una **Escuela de Ayudantes de Asignaturas** cuya cobertura se extienda gradualmente, hasta cubrir el 50% de los docentes de contrata y planta.
- Reforzar la Unidad de Desarrollo Docente y Curricular, **UDEDODC, con equipos profesionales** para el apoyo en los diseños, ajustes, implementación y monitoreo curricular de las carreras, considerando la diversidad disciplinar que los caracteriza, para estimular los buenos resultados pedagógicos y fomentar la colaboración interdepartamental.
- Fortalecer la **Unidad de Gestión Educativa en Salud** y avanzar en la creación de unidades similares en otras áreas disciplinares.
- Revitalizar el **Observatorio de Innovación Educativa** para acompañar y orientar a las y los docentes en la innovación y reflexión sobre su práctica educativa, proceso que permitirá complejizar los diálogos interdisciplinarios, incorporar diferentes miradas epistemológicas de la innovación, además de sistematizar y socializar experiencias exitosas de enseñanza y aprendizaje.
- Revisar y ajustar la **nueva normativa relacionada con la evaluación de los aprendizajes**, con el objetivo de corregir inconsistencias y permitir la incorporación de especificidades propias de las distintas áreas disciplinares y profesionales de formación.

2.2.2. Dispositivos para el aprendizaje de las y los estudiantes

- Implementar un **plan de reinversión para los laboratorios existentes**, acorde con las demandas de formación en las especialidades de salud, ingeniería, agronomía, arquitectura, alimentos, psicología, entre otras.
- Crear un **Centro de Simulación Clínica de Alta Complejidad** para los Campus, al servicio de las carreras del área de la salud, que se utilice tanto para la formación de pregrado como para formación continua.
- Concretar la **habilitación del predio para la carrera de Agronomía**, con todos los requerimientos necesarios para el desarrollo de los procesos educativos.

2. Fortalecimiento de talentos e irradiación ➤ EJE PROGRAMÁTICO de la excelencia

- **Crear nuevos laboratorios especializados**, de acuerdo con las necesidades de las nuevas carreras, con recursos propios y en alianzas estratégicas públicas y privadas.
- Propiciar **salidas a terreno constantes** que permitan a las y los estudiantes procesos activos de aprendizaje y el conocimiento de experiencias diversas en su futuro campo laboral. Por ejemplo, en Biología Marina, los y las estudiantes deben salir a terreno y en su formación conocer in situ, la avifauna marina local; en Agronomía, visitar campos experimentales, empresas agroindustriales, proyectos de desarrollo rural y predios adecuados para análisis de suelos, entre otros.
- Implementar en el más breve plazo, un **plan de aprovisionamiento**, que permita contar oportunamente con los insumos necesarios para el funcionamiento de los laboratorios de las distintas especialidades.
- Disponer de profesionales **expertos en administración y mantención de laboratorios** y de los centros de simulación clínica.
- Actualizar y ampliar los **convenios con campos clínicos**, priorizando centros de salud de alta complejidad en Osorno, Puerto Montt y Chiloé.
- Implementar estrategias para **resolver la sobre población en aulas** y proveer recursos para el despliegue coherente de metodologías activas para el aprendizaje de las y los estudiantes.
- Crear una **Unidad de Virtualización** asociada a la Política de Educación Virtual recientemente aprobada, que entre otras tareas, fomente el diseño, capacitación e implementación de docencia en línea, incentivando la creación y uso de recursos educativos en diversas disciplinas.
- Adquirir **licencias corporativas de ofimática y de herramientas de IA** para potenciar el trabajo académico de las y los estudiantes.
- Impulsar procesos de **integración de las IA en ejercicio del proceso educativo**, definiendo protocolos éticos, capacitaciones, evaluación crítica de la información y citación, promoviendo con ello, el uso de metodologías activas e innovadoras.

2.2.3. Gestión de los programas de pregrado

- Actualizar los decretos relacionados con la **distribución de cargas en docencia**, teniendo en cuenta el modelo educativo institucional, la cantidad de estudiantes por sala y los recursos disponibles.
- Implementar un **plan de contratación de personal académico** para fortalecer los núcleos de alta dedicación de las carreras de pregrado, priorizando en el breve plazo aquellas carreras que presentan un déficit significativo en la dotación académica.
- Implementar un **modelo sistémico de apoyo a las Direcciones Docentes de Carreras**, optimizando procesos como la gestión de solicitudes estudiantiles en línea y sistemas digitales de administración.
- Proveer y focalizar de mejor forma los **recursos para las carreras duplicadas en campus y sede Chiloé**. Estas deben contar con condiciones equivalentes de personal, currículo, infraestructura y recursos para la docencia.
- Consensuar con los Consejos de Carreras y Direcciones Departamentales los **cupos de ingreso a primer año**, para asegurar la disposición de recursos humanos, de infraestructura y materiales necesarios.



2. Fortalecimiento de talentos e irradiación ➤ EJE PROGRAMÁTICO de la excelencia

- Resolver la problemática relacionada con el **pago de honorarios al personal docente colaborador**, especialmente en las carreras del área de la salud, en las que actualmente se registra una demora promedio de tres meses en la recepción del pago por los servicios prestados.
- **Re-estudiar la disminución de horas lectivas de docencia.** El cambio de los SCT afectó el currículum en todas las carreras de la Universidad. Se tomarán decisiones al respecto, en función de la revisión curricular que realicen los Consejos de Carrera.
- Garantizar la **tutela de todas las carreras técnicas**, por parte de los Departamentos Académicos pertinentes, fortaleciendo la calidad y coherencia entre estándares disciplinares y los requerimientos del entorno laboral.

2.3 Desarrollo de los programas de postgrado

2.3.1 Fortalecimiento y diversificación de los programas de postgrado

- Focalizar **apoyos financieros y materiales específicos para los programas de postgrado** de toda la Universidad, con recursos basales de operación para ejecutar la planificación estratégica comprometida.
- **Asignar horas de dedicación suficientes** a las jefaturas de programas y los claustros.
- Establecer convocatorias abiertas para que docentes con méritos puedan presentar sus antecedentes curriculares, según normativa ULagos y CNA, para ser considerados en los **claustros académicos** o como colaboradores en programas de magíster y doctorado, tanto institucionales como interinstitucionales, facilitando con ello la integración de diversas sensibilidades políticas, de género, epistemológicas, entre otras.
- Fomentar el diseño e implementación de **más programas de postgrado interinstitucionales** que potencien las alianzas con otras universidades y centros de investigación, especialmente con las instituciones del sur y sur patagonia.
- Fortalecer la **articulación entre pregrado y postgrado**, realizando ajustes curriculares en ambos niveles.

2.3.2 Gestión de los programas de postgrado

- Entregar las condiciones de base para **acreditar todos los programas de postgrado** existentes, ya sea los de carácter académico como profesionalizantes.
- Proveer **mayores recursos basales y apoyo técnico** a los equipos que coordinan los programas de postgrado, asegurando su buen funcionamiento administrativo y académico, que otorgue autonomía financiera y permita cumplir sus planes de desarrollo.
- Incentivar, con **asignaciones especiales en las remuneraciones**, la docencia en el postgrado.
- Apoyar la **publicidad de los diversos programas de postgrado** con profesionales de dedicación exclusiva, ya que actualmente son los claustros y núcleos quienes realizan esta función.

2. Fortalecimiento de talentos e irradiación ➤ EJE PROGRAMÁTICO de la excelencia

- Estandarizar protocolos y **procesos relacionados con el ingreso, permanencia y graduación** de estudiantes de postgrado, promoviendo la transparencia, rigurosidad y solemnidad en cada etapa del ciclo formativo.

2.4 Investigación, transferencia tecnológica y creación

2.4.1. Modernización de la política de investigación

- Convocar una comisión amplia para **actualizar la política de investigación**, integrada por ex Vicerrectores/as, Directores/as de investigación, de Postgrado y de Transferencia Tecnológica, así como académicos y académicas de excelencia con experiencia en investigación.
- Actualizar el diagnóstico, tipo mapeo o cartografía de la investigación, creación y productividad científica, identificando las **nuevas brechas** que permitan definir medidas y acciones de fortalecimiento.
- Implementar mecanismos permanentes para **compartir información sobre investigaciones en curso**, fomentando la colaboración y retroalimentación entre pares.
- Fortalecer el funcionamiento del **Comité de Bioseguridad y del Comité Ético Científico**, adecuándolo a las actuales y futuras demandas de una universidad compleja.
- Asignar recursos e incentivos específicos para **promover el desarrollo de áreas que generan pensamiento crítico en la Universidad**, como: música, filosofía, estudios culturales, artes, etc.
- Diseñar estrategias para **fortalecer equipos colaborativos de investigación y creación**, alineadas con las prioridades institucionales y los desafíos globales.
- Revisar colectivamente el funcionamiento y resultados de las áreas prioritarias de investigación, para ajustar y fortalecer. Del mismo modo se hace necesario la inclusión de aspectos relativos a la creación. Es decir, transitar de áreas prioritarias de investigación a **áreas prioritarias de investigación y creación**.

2.4.2. Gestión de la investigación, transferencia tecnológica y creación

- Proveer **recursos y condiciones que permitan a los académicos/as mejorar su productividad**, incluyendo tiempo adecuado para leer, planificar y diseñar proyectos, sistemas tecnológicos de apoyo como por ejemplo, gestores bibliográficos y software de análisis de datos cualitativos y cuantitativos.
- **Reducir la carga burocrática y administrativa que demandan las postulaciones y la gestión de los proyectos**, permitiendo que las y los investigadores se concentren en actividades sustantivas y delegando en personal de apoyo procesos de adquisición de bienes y servicios, convenios, rendiciones, etc. Se analizará la posibilidad de crear una Unidad de adquisiciones de la VIP.
- Reducir los desajustes entre el **año académico de los proyectos de investigación internos y externos y el año financiero de la Universidad**, promoviendo una gestión más eficiente y menos estresante para las y los investigadores.

2. Fortalecimiento de talentos e irradiación ➤ EJE PROGRAMÁTICO de la excelencia

- Crear una **Unidad de apoyo al diseño de proyectos competitivos**, con asesorías especializadas y recursos adecuados.
- Diversificar, fortalecer y ampliar la cobertura de los **programas de apoyo a las funciones de investigación**, incluyendo talleres, mentorías, revisión técnica de manuscritos, traducciones, entre otros.
- Fortalecer equipos colaborativos de investigación impulsando **contrataciones estratégicas de académicos/as** con líneas de investigación consolidadas y con estrategias claras de retención.

2.4.3. Desarrollo de los Centros de Investigación IMAR, CEDER e IESED

- Comprometer la **ampliación de espacios e infraestructura** para el Centro IMAR, actualmente no tiene capacidad de crecimiento.
- Comprometer **fondos basales para resolver la operación básica y descentralizada de los Centros**, incluyendo en esto los programas de postgrado que están bajo su alero. No se puede depender siempre del nivel central.
- Contratar **personal profesional especializado para mantenimiento de laboratorios** con un sueldo de mercado que les permita quedarse en la Universidad y no migrar a la empresa privada una vez formados.
- Contratar **personal que gestione y colabore en la administración financiera** de los proyectos en los Centros de Investigación.
- Contratar **personal administrativo** que facilite la gestión e implementación de programas y actividades de vinculación con el medio (convenios de colaboración, experiencias modulares para formación continua, etc.), comunicaciones y divulgación científica, que promueva la visibilidad de los centros.
- Impulsar una **discusión con los Centros sobre los modelos de gestión de cada uno**. Por ejemplo, el CEDER podría operar como un centro asesor regional en políticas públicas, planes de desarrollo comunal, etc., para lo cual pudiera ser necesaria la creación de una gerencia operativa, tipo CEAZA – La Serena, que colabore con las direcciones actuales.
- **Priorizar docencia para investigadoras/es en los períodos donde no existan fondos concursables**, normalmente estos fondos abren y cierran en el primer semestre académico.
- Ajustar los **mecanismos de calificación al perfil definido para los académicos integrantes de los Centros**, favoreciendo las áreas de investigación, docencia de postgrado y divulgación científica.

2. Fortalecimiento de talentos e irradiación ➤ EJE PROGRAMÁTICO de la excelencia

2.5 Vinculación con el medio e internacionalización

2.5.1. Divulgación científica

- Diseñar e implementar un **sistema de gestión de prensa científica** que promueva la visibilización de la productividad, en medios de comunicación, redes sociales y entre la comunidad académica. Este sistema deberá difundir publicaciones, proyectos, resultados de estudios de investigación, innovación y otros logros relevantes de la institución, consolidando su impacto en el ámbito regional, nacional e internacional.
- **Ampliar los horizontes de la Editorial Universitaria** en articulación con el territorio, vincular la biblioteca y los canales comunicacionales de la universidad, diseñando un proyecto editorial más flexible respecto a publicaciones, integrando formatos ebook, pdf, etc. y disminuyendo los tiempos de publicación.

2.5.2. Fomento del desarrollo cultural y patrimonial

- Realizar un **catastro de necesidades e intereses** del personal académico y no académico y del estamento estudiantil, en materia de arte, cultura y patrimonio.
- Abrir una **Casa de la Cultura Universitaria**, donde funcionen diversos talleres abiertos a la comunidad, con elencos permanentes y que hospede a la Academia de Artes.
- **Fortalecer el patrimonio cultural de la Región de Los Lagos**, poniendo en valor el aporte de artistas y cultores regionales relevantes, a través de muestras permanentes, reconocimientos públicos, conservación de archivos, etc.
- Promover la inclusión de **actividades culturales en los Planes de Desarrollo de las Unidades Académicas** y compromisos académicos.
- Tener **presencia al menos una vez al año, en cada una de las 30 comunas de la Región de Los Lagos**, con las actividades culturales de la Universidad.
- Proponer la realización de un **Festival de Cine: «Desde el Volcán»**.

2.5.3. Formación Continua

- Crear mecanismos efectivos de **apoyo para el diseño, gestión y difusión de vacantes en las acciones de formación continua**. Esto incluye la profesionalización del área, provisión de recursos, asesoría técnica y estrategias de marketing que permitan aumentar la participación en estas actividades.
- Incentivar que cada **Unidad Académica integre al menos un curso, diploma y/o postítulo** como parte de su oferta de formación continua. Estas iniciativas estarán orientadas a satisfacer las demandas de la comunidad local, regional y nacional, adaptándose a las necesidades de actualización profesional en las respectivas áreas de conocimiento.
- Emular en salud el modelo exitoso MEDICHI de la Universidad de Chile, que permita **realizar formación continua especializada en el área**.

2. Fortalecimiento de talentos e irradiación ➤ EJE PROGRAMÁTICO de la excelencia

- Crear un sistema de **incentivo para docentes que deseen diseñar y crear oferta de formación continua** que resguarde utilidades para la institución, la Unidad y el o los autores de las iniciativas.
- Crear **cursos cortos sincrónicos y asíncronos de aula abierta para el mundo**, con entrega inmediata de certificación, una vez terminada la evaluación final y previo pago de dicha certificación.
- Evaluar la creación de un **Canal de televisión educativa ULagos, tipo canal UNED**, para implementar acciones formativas de educación a distancia, incorporando tecnologías emergentes en la enseñanza y aprendizaje.

2.5.4. Internacionalización

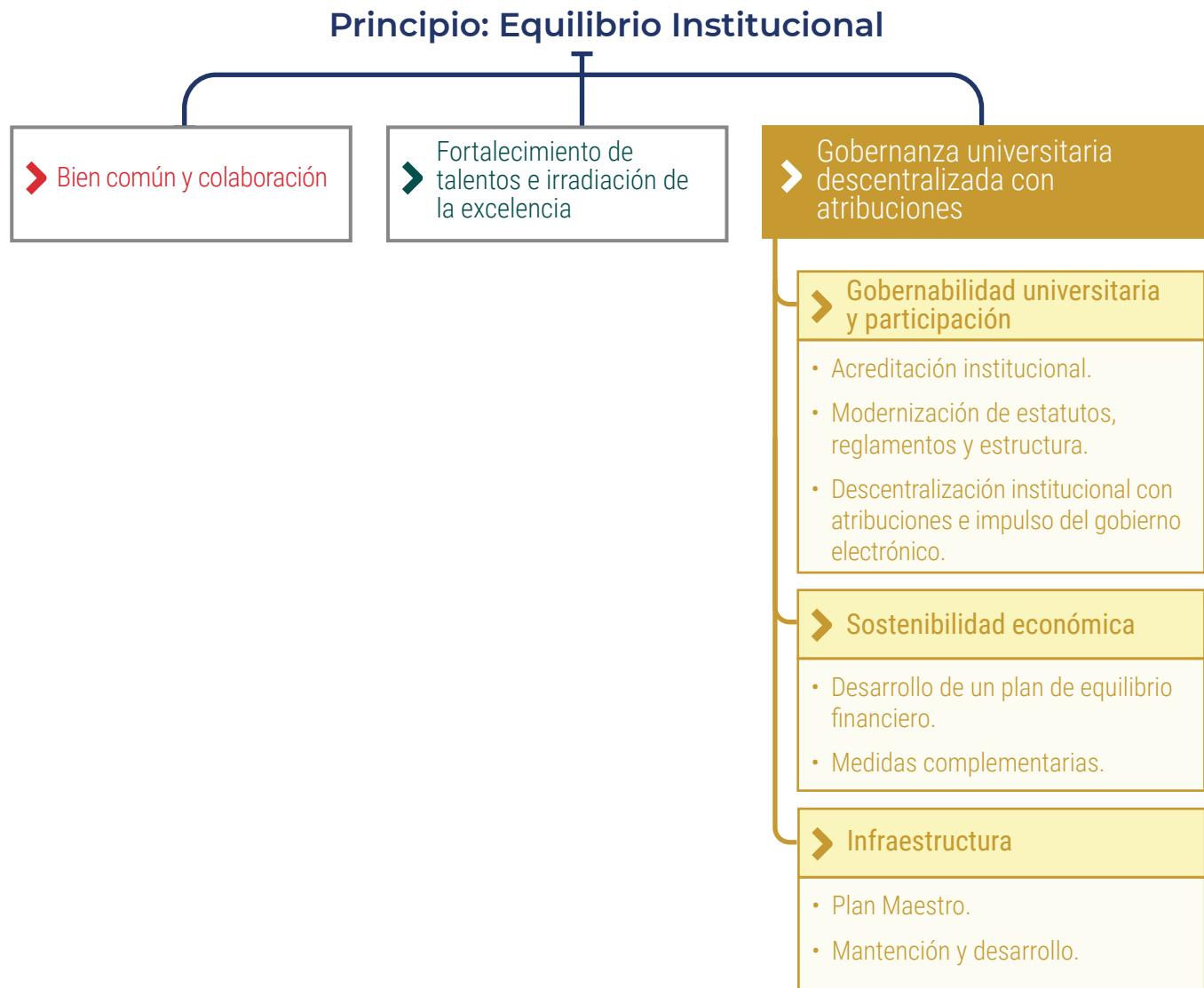
- Ampliar la **movilidad académica y estudiantil** nacional e internacional.
- Incentivar el desarrollo de **proyectos internacionales colaborativos de investigación** que impacten tanto en procesos de vinculación como también en la docencia.
- Promover la **integración de investigadores e investigadoras internacionales** en los claustros de los programas de postgrado.
- Incentivar **estancias de las y los estudiantes de postgrados** en programas de países colaboradores.
- Promover la **co-tutela internacional de tesis de magíster y doctorado**.
- Avanzar en la **doble titulación de programas de magíster o doctorado** con programas y universidades colaboradoras en materia de investigación y postgrado.

EJE PROGRAMÁTICO
**3. GOBERNANZA UNIVERSITARIA
DESCENTRALIZADA CON ATRIBUCIONES**



La gobernanza universitaria debe ser inclusiva, democrática, descentralizada con atribuciones y condiciones, que fomente la participación activa de la comunidad triestamental en los procesos de toma de decisiones. Para ello, se requiere como garantía, la sostenibilidad económica de la Universidad que favorezca un desarrollo equilibrado y el potenciamiento de nuestras máximas capacidad en respuesta a los desafíos futuros. Este eje propone dimensiones necesarias para optimizar la estructura e infraestructura institucional, adecuar las normativas a un escenario de descentralización y garantizar el equilibrio financiero para una gestión universitaria moderna.

3. Gobernanza universitaria descentralizada con atribuciones



3. Gobernanza universitaria descentralizada con atribuciones ➤ EJE PROGRAMÁTICO

3.1 Gobernabilidad universitaria y participación

3.1.1. Acreditación institucional

- **Respaldar con fuerza el proceso de acreditación institucional** que culmina en septiembre de 2026, incorporando las orientaciones de la CNA-Chile y las emanadas en la promulgación de la ley 21.094.

3.1.2. Modernización de estatutos, reglamentos y estructura

- Abrir el diálogo con la comunidad universitaria, respecto de la pertinencia de la estructura institucional actual, que nos permita transitar a una institución compleja cuyos niveles de permeabilidad y sinergia, irradiien las perspectivas de futuro en el camino a la excelencia. **Propondremos la discusión de las Facultades**. Los compromisos emanados del diálogo, deberán plasmarse en el plan de mejora de la acreditación institucional.
- Revisar y actualizar los **estatutos universitarios**, así como la reglamentación asociada, para responder a los desafíos actuales de gobernabilidad y participación definidos en la nueva ley de Universidad estatales 21.094. Este compromiso deberá plasmarse en el plan de mejora de la acreditación institucional.
- Iniciar un proceso de diálogo triestamental enfocado a **profundizar la democracia universitaria**, incluyendo la posibilidad de ampliar la participación a todos los estamentos, en los procesos eleccionarios internos.

3.1.3. Descentralización institucional con atribuciones e impulso del gobierno electrónico

- Co-diseñar con las y los funcionarios de la sede Santiago y el equipo directivo, **un plan urgente de desarrollo y viabilidad** para revitalizar la sede de Santiago y mitigar las pérdidas anuales que bordean los 700 millones de pesos para el 2024. Este plan debiera recoger las oportunidades que ofrece formación continua, técnica y profesional en la capital del país, en formatos presenciales y semi-presenciales, las actividades del IESED, CEDER, revista POLIS, laboratorios de investigación, entre otras fortalezas.
- Avanzar hacia un proceso de **elección de la vicerrectoría del campus Puerto Montt**, estableciendo un Consejo de Campus que asegure representación local.
- **Avanzar hacia un modelo descentralizado con atribuciones**, otorgando mayor autonomía a los campus ya consolidados como Puerto Montt, y gradualmente en las sedes, en función de sus niveles de complejización.
- Generar las condiciones políticas, académicas y económicas que permitan acelerar la complejización de la sede Chiloé, y que en el mediano plazo pueda constituirse en **Campus Chiloé** de plenos derechos.
- Avanzar fuertemente en **el gobierno electrónico moderno**, en coherencia con las demandas de transformación digital, robusteciendo nuestra gobernanza de datos y creando un portal digital

3. Gobernanza universitaria descentralizada ➤ EJE PROGRAMÁTICO con atribuciones

intuitivo, transparente, con toda la documentación e indicadores de gestión universitaria que facilite la toma de decisiones basada en evidencia, tanto para los niveles superiores de gobierno universitario, como para las unidades académicas específicas.

- Diseñar e implementar un sistema de **evaluaciones al desempeño de los puestos directivos**.
- Implementar **cuentas públicas anuales por vicerrectorías**.
- Garantizar la **paridad en el nombramiento de cargos directivos**, promoviendo la igualdad de género en todos los niveles de la gobernanza.
- Implementar gradualmente un **sistema de concursos internos y/o externos para los cargos de direcciones centrales**.

3.2 Sostenibilidad económica

3.2.1. Desarrollo de un plan de equilibrio financiero

- **Determinar los focos y prioridades institucionales** de corto y mediano plazo, en el uso de los recursos provenientes de Fondos Basales: Aporte Fiscal Directo, Aportes para el Desarrollo de Actividades de Interés Nacional (ADAIN), Aporte Institucional de Universidades Estatales (AIUE), Educación Superior Regional (ESR), entre otros.
- Diseñar y ejecutar un **plan de acción enfocado al fortalecimiento y diversificación de las unidades productivas** en la venta de bienes y servicios: Unidad de Producción Acuícola (UPA), Formación Continua, Centro de Acondicionamiento Físico de Puerto Montt, Laboratorio de Microbiología, Centro Recreacional Las Cascadas, Planta Piloto, entre otras.
- Crear un **consejo económico consultivo ad honorem que asesore al Consejo Superior en el seguimiento al plan de equilibrio financiero institucional**.

3.2.2. Medidas complementarias

- Revisar la cartera del **Fondo Solidario de Crédito Universitario (FSCU) y mejorar los procesos de cobranza**, actualmente externalizados a un costo anual superior a \$246 millones (2023). Establecer metas de recuperación claras y explorar alternativas de gestión más eficientes y menos costosas.
- **Revisar y ajustar los sueldos del equipo directivo superior** según las escalas salariales vigentes. El sueldo de cargos funcionales como el de Prorrectoría no debe superar los rangos establecidos para los grados 1, 2, 3 y 4.
- Revisar y transparentar las asignaciones por responsabilidades de gestión de quienes han abandonado el cargo, asegurando que estas sean coherentes con las responsabilidades actuales y las tablas salariales y que no generen inequidades entre el cuerpo académico y administrativo. El principio es, **se deja el cargo y se deja de percibir la asignación** por dicha responsabilidad.

3. Gobernanza universitaria descentralizada ➤ EJE PROGRAMÁTICO con atribuciones

3.3. Infraestructura

3.3.1. Plan Maestro

- **Actualizar el Plan Maestro de los campus y sedes**, en función del desarrollo actual y futuro, especialmente el de Puerto Montt, campus que ha quedado notoriamente postergado en la última década en términos de infraestructura propia, a pesar de su crecimiento sostenido en carreras y matrícula.

3.3.2. Mantención y desarrollo

- **Retomar los compromisos y apoyos políticos y técnicos del Gobierno Regional** para concretar la construcción de la nueva infraestructura para el campus Puerto Montt.
- Modernizar y realizar un **mantenimiento integral de la infraestructura existente** en el campus Osorno y Puerto Montt y en las sedes de Santiago y Chiloé, garantizando condiciones adecuadas a las actividades universitarias y en coherencia con prácticas constructivas respetuosas del medio ambiente y que fortalezcan nuestro compromiso con la sustentabilidad.
- Estudiar la factibilidad de construir una **piscina para el campus Osorno** que apoye la docencia, el bienestar de la comunidad universitaria y la diversificación de servicios.
- Crear un **Ecoparque** en el campus Osorno.
- **Restaurar el Centro Recreacional Las Cascadas**, patrimonio natural y arquitectónico de la Región de Los Lagos, mejorando los estándares de confort y hotelería, de modo tal de hacerlo competitivo en la oferta turística regional durante todo el año, cautelando el uso docente, estudiantil y académico, y beneficio privilegiado estival de toda la comunidad universitaria a precios preferenciales.

Propuesta Programática
Dr. Roberto Canales Reyes
Rectoría 2025 - 2029

»»» Nueva Gobernanza para una Nueva Etapa:
Equilibrio, Colaboración y Excelencia

<http://robertocanalesreyes.cl>



UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS