

PROGRAMA DE RECTORÍA 2026–2030

+ Tú, + Yo, + Academia

Gestionar · Atreverse · Conversar

Universidad Academia de Humanismo Cristiano

Felipe Cisterna Chávez

Candidatura al cargo de Rector

Santiago, agosto de 2026

ÍNDICE

Parte I · Tres convicciones que ordenan todo	5
1. Gestionar: la gestión es la condición de posibilidad de lo importante	5
2. Atreverse: si repetimos las mismas acciones, obtendremos el mismo final.....	7
3. Conversar: la triestamentalidad se ejerce, no se declara	8
Parte II · Las siete ideas centrales	10
La meta que ordena las siete: cinco años de acreditación	11
Parte III · El programa, con cada integrante de la comunidad	13
1. Estudiantes: mejorar la experiencia universitaria completa	13
2. Estudiantes vespertinos y de fin de semana: universidad sin horario	18
3. Funcionarias y funcionarios: trabajar con claridad	19
4. Académicas y académicos de planta: menos planillas, más investigación	22
5. Docentes a honorarios	24
6. Direcciones y unidades de gestión: un norte común.....	26
7. Facultades: cada una con su propio desafío.....	27
8. Investigación y Postgrado: salir al mundo.....	30
9. Egresados, imagen y comunidad ampliada	32
10. Género, diversidad e inclusión: de la política escrita a la práctica verificable	33
11. Convivencia y salud mental: potenciar lo que ya tenemos	36
12. Microcredenciales: una reforma educativa concreta.....	38
Parte IV · La meta, el gobierno y los primeros cien días	41
13. Cinco años de acreditación: la promesa que ordena todo.....	41
14. Gobierno, rendición de cuentas y transparencia.....	41
16. Los primeros cien días.....	42

Un programa de rectoría no se escribe para ganar una elección: se escribe para poder ser exigido después. Por eso este documento intenta dos cosas al mismo tiempo. La primera es decir con claridad *qué pienso* que le pasa a la Universidad. La segunda, y más importante, es comprometer *qué haría* al respecto, con nombre propio, con destinatarios reconocibles y con acciones que cualquier integrante de esta comunidad pueda venir a reclamarme dentro de un año.

El programa está construido sobre dos ejes que se cruzan.

El primer eje son tres convicciones. No son tres temas ni tres capítulos: son tres maneras de decidir que atraviesan todo lo demás. La primera es que la gestión es la clave de todo, porque nada de lo que valoramos —una buena clase, una investigación publicada, un título entregado a tiempo— ocurre sin condiciones materiales, tiempos, información y responsables. La segunda es que, si seguimos haciendo lo mismo, obtendremos exactamente los mismos resultados, y por lo tanto, hay decisiones que esta Universidad ha postergado y que este período debe tomar. La tercera es que hay que conversar mucho más los temas, porque buena parte de nuestro desgaste no viene de los desacuerdos, sino de decidir sin escuchar, de enterarse tarde y de no saber nunca en qué terminó lo que se discutió.

El segundo eje se enfoca en quienes integran la comunidad. Una universidad no es una entidad abstracta ni un conjunto de públicos a los que dirigirse: son estudiantes diurnos y vespertinos, funcionarias y funcionarios, académicos de planta, docentes a honorarios, direcciones de gestión, facultades, vicerrectorías, y una comunidad ampliada de egresadas y egresados que sigue siendo Academia después del título. Prefiero hablar de integrantes de la comunidad y no de públicos, porque un público recibe un mensaje y una comunidad construye un proyecto; la distinción no es cosmética, define el modo de gobernar que propongo. Cada uno de esos grupos tiene un día a día distinto, y un programa que les habla a todos con

las mismas palabras no le habla a ninguno. La Parte III desarrolla, grupo por grupo, qué propongo hacer.

Entre ambos ejes se ubican siete ideas centrales —Académicos, Aulas Ruidosas, Brechas de Titulación, Espíritu de la Academia, Engranajes, Comunicación y Creatividad— que son las líneas de trabajo con las que se ejecutan las convicciones y se trabaja con cada grupo de la comunidad. Todas ellas convergen en una sola meta institucional: cinco años de acreditación, no como trofeo sino como la única meta capaz de ordenar simultáneamente a todas las demás.

Al final del documento encontrarán una plantilla de metas y gestión: una ficha por cada ámbito de trabajo, con su idea fuerza, su lema, y las ideas y acciones que se comprometen. No es un tablero de indicadores —eso viene después, y se construye con la comunidad—, sino el mapa de lo que esta candidatura está proponiendo, en una forma que se puede revisar, discutir y corregir.

«La Academia ya demostró que puede sobrevivir. Ahora debe volver a liderar».

Parte I · Tres convicciones que ordenan todo

Antes de las propuestas quiero explicar cómo pienso las decisiones, porque un programa se cumple o se incumple mucho antes de la propuesta específica: se cumple o se incumple en el método.

1. Gestionar: la gestión es la condición de posibilidad de lo importante

«La contingencia no es un plan. La contingencia es lo que ocurre cuando no hay plan».

En muchas universidades la gestión se entiende como el costo administrativo que hay que pagar para que ocurra lo importante. Yo creo exactamente lo contrario. La investigación no se decreta: se financia, se ordena, se protege con horas y se sostiene con reglamentos. La docencia de calidad no se pide: se planifica, se acompaña y se evalúa. La vinculación con el medio no se declara: se agenda y se presupuesta. Cuando la gestión falla, quienes pagan la cuenta son siempre los mismos: el estudiante que no logra tomar su ramo, la docente que descubre recién en marzo cuántas horas tendrá, el funcionario que hace tres veces el mismo trámite porque el sistema no conversa con el otro sistema.

Durante demasiado tiempo hemos vivido de urgencia en urgencia. Resolvemos el mes, el semestre, la matrícula, la observación del informe, la crisis que aparece. Nos hemos vuelto muy buenos apagando incendios y eso, paradójicamente, nos ha impedido construir. La mala gestión, además, no es solo ineficiencia: es una forma de maltrato institucional. Cada trámite que demora meses, cada plataforma que se cae en período de matrícula, cada información que hay que pedir tres veces erosiona la confianza de las personas en su propia casa de estudios. Una universidad verdaderamente humanista sitúa el buen trato y la dignidad de las personas en el centro de sus procesos.

El compromiso, entonces, es pasar de una universidad de la contingencia a una universidad con una visión clara, permanente, evaluable y medible. Cada una de esas palabras tiene consecuencias concretas:

- Clara: que cualquier persona de esta comunidad pueda decir en una frase hacia dónde va la Academia y qué lugar ocupa su trabajo en ese camino. Si la visión necesita veinte minutos de explicación, no es una visión: es un texto.
- Permanente: que el proyecto institucional no se reinicie cada vez que cambia una autoridad. Una universidad que reescribe su rumbo cada cuatro años no acumula: recomienza. Y una institución que recomienza permanentemente nunca llega a ser buena en nada.
- Evaluable: que cada objetivo tenga un responsable con nombre y apellido, un plazo y un mecanismo de revisión. No para perseguir a nadie, sino para que el trabajo bien hecho sea visible y el trabajo pendiente pueda ser ayudado a tiempo.
- Medible: que existan indicadores públicos y comprensibles — retención, titulación oportuna, carga docente, tiempos de respuesta administrativos, ejecución presupuestaria— informados periódicamente a los tres estamentos. Una universidad que se mide no es una universidad vigilada: es una universidad que se hace cargo.

De esta convicción se desprenden cuatro decisiones que asumo desde el primer día y que se detallan más adelante: un plan de desarrollo con horizonte más largo que un período rectoral, construido participativamente; un sistema de información única, porque hoy decidimos cosas importantes con datos dispersos que cada unidad calcula a su manera; un calendario institucional real, publicado con anticipación, que permita a cada persona planificar su año en vez de reaccionar; y una rendición de cuentas periódica, con metas, responsables y avances informados incluso cuando el resultado no sea el esperado.

No hablo solo desde la teoría de la planificación estratégica. Lo digo porque me tocó, junto a muchas personas, poner orden donde no lo había: sistematizar cerca de mil resoluciones y decretos, revisar y validar más de quince mil páginas de estructuras curriculares, programas y planes de estudio, y estandarizar más del noventa por ciento de los programas de la institución en tres a cuatro meses. Sé cuánto cuesta ese trabajo, cuántas manos requiere y por qué es imposible hacerlo bien si sólo se hace cuando llega la acreditación.

2. Atreverse: si repetimos las mismas acciones, obtendremos el mismo final

«No nacimos para ser prudentes. Nacimos como un acto de audacia».

En 1975, en medio de la dictadura, el Cardenal Raúl Silva Henríquez fundó un centro de estudios destinado a proteger el pluralismo y la libertad académica cuando ambos estaban proscritos. Ese decreto fundacional hablaba de la necesidad de un organismo de alto valor intelectual dedicado a los grandes problemas de las ciencias sociales y humanas. Nuestra Universidad no nació prudente: nació como una apuesta arriesgada por la libertad en el peor momento posible. Esa herencia no es una anécdota para aniversarios; es una vara para medirnos.

Hoy venimos saliendo del período más difícil de nuestra historia reciente, y, si lo hicimos fue porque trabajamos juntos. Tomaré lo mejor de las gestiones pasadas, pero es necesario seguir mejorando. Y en esa apuesta somos valientes.

Y aquí está mi convicción de fondo: el riesgo mayor de este momento no es una nueva crisis, sino la tentación de la inercia. Después de años de esfuerzo es natural querer descansar en lo logrado, administrar lo que hay, no arriesgar. Esa tentación es letal para una universidad pequeña, sin aportes basales significativos, que compite en un sistema exigente. Para nosotros, quedarnos quietos es retroceder.

Quiero precisar de qué cambio hablo, porque la palabra se presta para malentendidos. No propongo cambiar lo que somos. La Academia es una universidad nacida de la defensa de los derechos humanos, del pensamiento crítico, de las ciencias sociales, las humanidades, la salud pública, las artes; esa identidad no está en discusión y es, de hecho, nuestro activo más valioso y menos aprovechado. Lo que propongo cambiar es cómo la administramos: cómo hacemos sostenibles nuestras carreras, cómo acompañamos la trayectoria estudiantil en vez de asumir la deserción como un dato externo, cómo tomamos decisiones —pasando de la reunión que se repite a la decisión que se documenta y se sigue—, cómo distribuimos el tiempo académico y cómo nos comunicamos hacia adentro. Hay procesos en esta Universidad de los que se dice, hace años, que "no se pueden cambiar" o que "nadie se ha atrevido a meterles mano". La toma de ramos, los tiempos de titulación, la cadena de compras, el Campus Virtual, la lógica de admisión. Llegó el momento de mirarlos todos, uno por uno, y de revisar juntos lo que haya que optimizar. Eso incluye asumir que algunos pilotos van a fallar: prefiero una institución que prueba, evalúa y corrige, a una que no prueba nada por miedo a equivocarse.

3. Conversar: la triestamentalidad se ejerce, no se declara

«Nadie construye universidad solo. Aquí nadie se salva solo y nadie transforma solo».

La tercera convicción es la que más me importa y la que más difícil resulta de sostener en el tiempo, porque conversar cuesta horas y las horas son el recurso más escaso de una universidad. Aun así, estoy convencido de que la mayor parte de nuestros conflictos internos no nace del desacuerdo, sino del procedimiento: se decide sin preguntar, se pregunta sin decidir, o se conversa mucho y nunca se sabe en qué terminó la conversación.

Es por esto que propongo concebir la comunicación institucional como un verdadero mecanismo de gestión y no como una cortesía coyuntural. Para que este diálogo sea significativo, debe responder a cuatro principios esenciales, que aseguro desde ya en cada convocatoria de nuestro proyecto:

1. Agenda y material previo. Nadie llega a opinar en frío: los antecedentes se envían antes, en lenguaje comprensible y con los datos disponibles.
2. Plazo. Toda instancia de participación tiene fecha de inicio y fecha de cierre. Las conversaciones sin plazo terminan cansando a los que participan y beneficiando a los que no.
3. Documento de cierre público. Toda conversación termina con un texto breve que dice qué se acogió, qué no se acogió y por qué. Esa es la diferencia entre asistir y ser escuchado.
4. Trazabilidad. Lo acordado entra al plan de trabajo de una unidad, con responsable y fecha, y su avance se informa en la cuenta pública.

Sobre esa base propongo una arquitectura estable de conversación: claustros y encuentros por estamento con calendario fijo y no sólo en época de elecciones; comités triestamentales permanentes en las materias donde la experiencia cotidiana vale más que el organigrama —infraestructura, experiencia universitaria, tecnología—; reuniones periódicas con asociaciones de funcionarios y sindicatos, con acta; encuentros semestrales de profesoras y profesores por hora, por facultad; y una Rectoría de terreno, que se traslade a las escuelas y sedes en lugar de esperar que las escuelas y sedes suban a Rectoría.

Las convicciones se ejecutan a través de siete líneas de trabajo. Son las mismas que estructuran la matriz de gestión de esta candidatura y las que se reparten, después, entre quienes integran la comunidad. Cada una tiene un nombre deliberadamente reconocible, porque un programa que nadie puede explicar no se puede exigir.

1. Académicos siendo Académicos

Menos planillas, más investigación. Liberar al cuerpo académico de la micro-gestión que asumió durante la crisis y que se volvió costumbre; darle una casa estable a la carrera académica mediante departamentos de investigación; y rediseñar la evaluación para que mida impacto real y no formularios llenados.

2. Aulas Ruidosas

Menos estudiantes escuchando, más estudiantes pensando. Una política docente concreta —metodologías activas, evaluación auténtica, vínculo con los territorios, formación docente y espacios coherentes— que convierta el aula en el lugar donde efectivamente ocurre la diferencia entre la Academia y cualquier otra universidad.

3. Brechas de titulación

Un camino diferente, para resultados diferentes. La titulación oportuna pasó de 18,13% a 37,48% entre las cohortes 2016 y 2020. Es una mejora real y también una deuda ética con el porcentaje restante: personas que hicieron casi todo el camino y no llegaron al título que les cambia la vida. Aquí entran también las microcredenciales, que permiten que quien interrumpe sus estudios no se vaya con las manos vacías.

4. Espíritu de la Academia

Volver a ser punta de lanza. Recuperar la mística de la institución: discusión triestamental permanente, presencia sistemática en el debate público del país, vida cultural en los campus, Festival de la Academia, residencias creativas y una comunidad que se reconoce en lo que hace.

5. Engranajes

La gestión como acto de respeto. Sistemas que conversan entre sí, procesos rediseñados, plazos comprometidos, carrera funcionaria efectiva, evaluación de desempeño con consecuencias positivas y una ruta pública de estabilización del trabajo docente.

6. Comunicación

Dejar de ser una universidad comunicacionalmente genérica. Construir un sello institucional inconfundible y con personalidad propia, donde cada pieza, mensaje y canal refleje el valor distintivo y el propósito de nuestra comunidad, desarrollando un lenguaje visual y narrativo tan auténtico y característico que sea reconocible a primera vista, proyectando orgullo, pertenencia e historia tanto a nivel interno como externo.

7. Creatividad

Postulemos, y postulemos a todo. Una Dirección de Proyectos e Innovación que profesionalice la captación de recursos externos, para que la investigación, la creación y la infraestructura dejen de depender exclusivamente del arancel de nuestros estudiantes y del heroísmo individual de quienes postulan a pulso de proyectos de investigación.

La meta que conecta las siete líneas: cinco años de acreditación

Los cinco años de acreditación no son una octava idea: son el resultado de que las siete funcionen. Es la única meta capaz de alinear simultáneamente docencia, cuerpo académico, gestión, aseguramiento de la calidad, vinculación con el medio e investigación, porque cada una de ellas es

evaluada. Y es, además, la meta más honesta que puedo ofrecer, porque su cumplimiento no depende de mi relato: lo verifica un tercero.

Dicho de otro modo: Aulas Ruidosas y cinco años de acreditación no son dos ideas distintas, son la misma. La innovación docente impacta en retención, progresión, titulación oportuna y satisfacción estudiantil, que son exactamente los indicadores que se observan. Lo mismo ocurre con los departamentos de investigación, con la evaluación de desempeño de funcionarios o con la trazabilidad de la participación estudiantil: son compromisos con nuestra comunidad que, al mismo tiempo, son compromisos con nuestro Plan de Mejora Institucional.

Parte III · El programa, con cada integrante de la comunidad

Lo que sigue es el cuerpo del programa, ordenado por quienes integran la comunidad universitaria. Cada apartado parte por lo que creo que le está pasando a ese grupo, y termina en acciones concretas.

1. Estudiantes: mejorar la experiencia universitaria completa

«Tu formación no puede esperar»

Nuestra Universidad aprendió a retener. El Sistema de Nivelación y Acortamiento de Brechas, el Sistema de Alerta Temprana, el Centro de Aprendizajes, las asignaturas de Estrategias para la Vida Académica y la Semana Cero transformaron apoyos voluntarios en dispositivos institucionales, y el resultado está a la vista: 82,18% de retención de primer año. Ese es un logro colectivo del que la comunidad debe sentirse orgullosa. Pero retener a un estudiante es la mitad de la tarea. La otra mitad es que su paso por aquí valga la pena.

Y ahí tenemos un problema que no se resuelve con más apoyo académico, porque no es académico: es de experiencia. La experiencia universitaria es todo lo que pasa entre que un estudiante entra por Condell, Serrano, Alameda, Arrau, Catedral o Salvador Sanfuentes y se va a su casa. Es la clase, sí, pero también es la toma de ramos, el casino, el baño, el enchufe para cargar el computador, la respuesta que no llega, el equipo de vóley, la conversación política que no encuentra dónde ocurrir, el trámite que se hace tres veces. Propongo trabajar esa experiencia completa, en cinco frentes.

1.1 Dentro del aula: Aulas Ruidosas como política, no como metáfora

Un aula silenciosa parece, a primera vista, un aula que funciona. Pero quienes hacemos clases sabemos leer otro silencio: el del miedo al juicio, el del contenido que no conecta con nada, el del estudiante que está

presente y mentalmente ausente, el de las sillas que un día dejan de ocuparse. Ese silencio es un síntoma de desconexión pedagógica y su etapa terminal es la deserción. Hoy, además, la irrupción de la inteligencia artificial y la clase expositiva de siempre se combinan en un aula donde muchas veces nadie tiene nada que decir. Acciones:

- Fondo Aulas Ruidosas: concurso interno con horas pagadas para rediseñar asignaturas expositivas hacia metodologías activas (aprendizaje basado en problemas, estudios de caso, simulaciones, debates, proyectos interdisciplinarios). Meta: 40 asignaturas rediseñadas al segundo año y 100 al cuarto.
- Diplomado interno "Aulas Ruidosas", gratuito y certificado, con módulos de metodologías activas, evaluación auténtica, inteligencia artificial en educación, inclusión y participación estudiantil, apoyado en la Dirección de Desarrollo Académico, el Centro de Desarrollo e Innovación Docente y el Centro de Aprendizajes.
- Cambiar la evaluación: los estudiantes dejan de participar cuando saben que lo único que cuenta es la prueba final. Portafolios, debates evaluados, proyectos, producción colectiva y resolución de problemas como formatos legítimos y reconocidos en el reglamento.
- Participación anónima en vivo en las salas mediante herramientas digitales simples, y un indicador institucional de participación y clima de aula que se reporte semestralmente.
- Premio Aula Ruidosa anual a docentes, asignaturas y proyectos estudiantiles destacados, y Semana de las Aulas Ruidosas cada semestre, con clases abiertas y debates interdisciplinarios.

1.2 Fuera del aula: la universidad que se habita

- Comité Triestamental de Experiencia Universitaria, junto a la Dirección de Asuntos Estudiantiles, con sesión mensual, agenda

propia y un presupuesto acotado de mejoras rápidas que pueda ejecutar sin pasar por seis firmas.

- Comité Triestamental de Infraestructura con voz y voto estudiantil sobre las prioridades del Plan Maestro y sobre un paquete semestral de mejoras visibles: iluminación, baños, enchufes, conectividad, mobiliario, señalética, espacios de descanso. Quien habita los espacios todos los días sabe mejor que nadie dónde duele el edificio.
- Mesa de alimentación y casinos: revisión semestral de precios, horarios, calidad y variedad con participación estudiantil; espacios habilitados para quienes traen su almuerzo (microondas, agua caliente, mesas), y oferta efectiva en horario vespertino.
- Deporte y vida universitaria: selecciones deportivas con entrenador y calendario, convenios de uso de recintos cercanos, campeonatos triestamentales y apoyo a la representación de la Universidad en competencias del sistema.
- Fondo estudiantil de proyectos de baja burocracia —cultura, medios, deporte, intervención social— con dos convocatorias anuales y decisión triestamental. Que transformar un patio en un cine o una sala en un laboratorio de ideas dependa de una buena propuesta y no de un año de tramitación.
- Ágoras estudiantiles: espacios formales para el debate político y educacional, con conversatorios, encuentros con actores sociales y presencia de la propia Rectoría. Una universidad fundada para proteger el pensamiento libre no puede tratar la conversación política como un problema de convivencia.

1.3 Innovación tecnológica: que las plataformas dejen de ser un obstáculo

Los estudiantes y docentes pasan más horas en U+ que en cualquier oficina de la Universidad. Su calidad no es un detalle informático: es política universitaria. Y hoy no está a la altura.

- Reemplazo del Campus Virtual por una plataforma moderna y estable, con piloto acotado, plan de migración, capacitación y participación estudiantil y docente en la evaluación de alternativas. Criterio innegociable: que no se caiga en período de clases.
- Rediseño completo de la toma de ramos: publicación de horarios con anticipación, simulador de carga, ventanas diferenciadas por avance curricular, soporte en vivo durante el proceso y una mesa de resolución de casos que responda en 48 horas en vez de en semanas.
- Ventanilla única digital de trámites, con estado visible y plazo comprometido para cada solicitud (certificados, cambios de sección, convalidaciones, beneficios). Si un trámite demora, el estudiante debe poder ver dónde está detenido.
- Asistente de atención con inteligencia artificial para consultas frecuentes y trámites, integrado a la ventanilla única y supervisado por personas, de modo que libere tiempo humano para los casos que sí requieren criterio.
- Conectividad y espacios de estudio: meta explícita para mejorar la APP de la académica, con más y mejor desarrollo.

1.4 Trayectoria: prácticas tempranas y titulación que llega

Nuestros estudiantes eligen carreras con vocación transformadora. Hacerlos esperar hasta el final de la carrera para tocar la realidad que quieren transformar es un contrasentido pedagógico y un factor de deserción.

- Prácticas y contacto con el mundo real desde el primer año, en trayectoria progresiva —observación, colaboración, intervención—, apoyada en el Modelo de Inserción Territorial, los servicios comunitarios, los campos clínicos y las certificaciones territoriales que la Universidad ya tiene.
- Alerta temprana relacional: ampliar el Sistema de Alerta Temprana para que detecte no sólo el riesgo académico sino la desconexión —silencio sostenido, no participación en la plataforma, inasistencia progresiva— y active acompañamiento antes de la deserción.
- Titulación acompañada: procesos simplificados en todas las carreras, seguimiento activo de cohortes rezagadas en lugar de esperar a que vuelvan solas, y programas especiales de titulación bien diseñados para quienes quedaron en el camino.
- Mentorías Alumni para tesis y titulación: egresadas y egresados acompañando a quienes están cerrando su ciclo.

1.5 Que nos sintamos orgullosos de ser de la Academia

La imagen institucional no es un asunto de marketing externo: empieza adentro. Un estudiante que no siente orgullo de dónde estudia no recomienda su carrera, no vuelve para el postgrado, no se conecta como egresado y transmite esa distancia a su entorno. Trabajar la imagen es un proceso más lento que arreglar un baño, pero es igual de material.

- Relato institucional propio y reconocible, con presencia de nuestras y nuestros académicos en el debate público como estrategia institucional y no como iniciativa individual.
- Ritos de pertenencia cuidados: bienvenida, credencial, ceremonias de titulación dignas y oportunas, egreso acompañado, merchandising y espacios identificables.

- Festival de la Academia anual, donde todo lo que producimos —artes, investigación, intervención territorial, medios— se exponga hacia la comunidad y hacia la ciudad.

2. Estudiantes vespertinos y de fin de semana: universidad sin horario

« Tu estudio no se detiene, tu universidad tampoco »

Una parte sustantiva de nuestra matrícula estudia de noche porque trabaja de día. Ese es precisamente el grupo humano para el que esta Universidad tiene más sentido: personas que se están abriendo camino, muchas veces primera generación en la educación superior o se encuentran en etapas laborales de reconversión laboral. Y sin embargo los servicios siguen pensados para el estudiante diurno. Pagan el mismo arancel y reciben menos universidad. Eso no es un problema de comodidad: es un problema de igualdad de derechos.

Merece un apartado propio porque exige creatividad, no sólo voluntad: no se trata de dejar todo abierto hasta medianoche —eso no es financiable—, sino de construir equivalencias inteligentes.

- Equivalencia de servicios como principio: cada servicio esencial debe tener una modalidad efectiva para el estudiante vespertino y de sábado. Presencial con turnos rotativos donde el volumen lo justifique; agendamiento y atención remota en horario nocturno donde no.
- Ventanillas Digitales, con préstamo y devolución en buzón, y acceso digital reforzado (bases de datos, préstamo de notebooks, material en línea) como puerta permanente para quien no puede venir.
- Salud mental y DAE en horario vespertino, con cupos reservados y primeros auxilios psicológicos disponibles en el horario en que efectivamente hay estudiantes en el campus.

- Semana Zero, nivelación y talleres de apoyo en versión vespertina, no como réplica reducida sino con diseño propio para adultos que trabajan y para estudiantes de Prosecución de estudios.
- Prácticas, salidas a terreno y actividades de titulación compatibles con jornada laboral, con convenios que permitan realizarlas en el propio lugar de trabajo cuando corresponda al perfil de egreso.
- Alimentación y seguridad nocturna: oferta mínima de alimentación en horario vespertino, iluminación y protocolo de salida segura coordinado con el entorno.
- Medición separada: la satisfacción de estudiantes vespertinos se medirá e informará por separado y no promediada con la diurna, porque promediar es la manera más eficaz de esconder una brecha.

3. Funcionarias y funcionarios: trabajar con claridad

«Trabajar con claridad, para recuperar nuestras confianzas»

Ninguna clase ocurre, ningún título se emite, ningún campus abre sus puertas sin el trabajo de las funcionarias y funcionarios de la Universidad. En la metáfora de la orquesta, son quienes hacen que el concierto sea posible, y todos sabemos que ese trabajo sólo se nota cuando falta. Los años de crisis los golpearon de manera particular: reestructuraciones sucesivas, incertidumbre laboral, cambios de jefaturas y la sensación corrosiva de que las reglas del juego podían cambiar en cualquier momento. Todavía hoy hay personas que no saben con precisión cómo se les evalúa, ni qué deben hacer para crecer, ni si su buen desempeño tendrá alguna consecuencia. La confianza no se pierde por un mal año: se pierde por la imprevisibilidad sostenida. Y se recupera de una sola forma, que es con claridad.

3.1 Carrera funcionaria con reglas conocidas

- Aplicación efectiva de la carrera funcionaria, con perfiles de cargo publicados, requisitos objetivos de promoción y rutas de desarrollo visibles para cada familia de cargos.
- Concursos internos con bases públicas: que se sepa qué cargos se están concursando, en qué plazos, con qué criterios y quiénes resultaron seleccionados. La promoción deja de ser una excepción discrecional para convertirse en un camino factible.
- Descripción vigente de funciones para cada persona, revisada anualmente con su jefatura. Se termina la "tarea que aparece" y que nadie sabe de quién es: si una función nueva se asigna, se documenta, se conversa y se pondera.

3.2 Evaluación de desempeño que sirve para algo

No propongo evaluar más: propongo que evaluar tenga consecuencias, y que esas consecuencias sean primero positivas. La evaluación que sólo sirve para sancionar genera miedo; la que también premia genera compromiso.

- Reconocimiento asociado a la buena evaluación, partiendo por días administrativos adicionales, y sumando formación, prioridad en programas de desarrollo y reconocimiento público del trabajo bien hecho.
- Acompañamiento, no castigo, cuando el resultado es bajo: plan de mejora acordado, apoyo formativo y revisión en un plazo definido. Un mal resultado debe abrir una conversación, no cerrar una puerta.
- Inducción universal para toda persona que ingresa o cambia de función, dentro de sus primeros 60 días.

- Cobertura real de la evaluación, superando el piso comprometido institucionalmente, con tableros por unidad conocidos por los propios equipos.

3.3 Formación, jefaturas y bienestar

- Plan anual de formación por unidad, con horas protegidas: la capacitación ya se hará "cuando pueda "o después de su jornada, sino que formará parte de sus labores habituales.
- Programa de formación de jefaturas: liderazgo de equipos, gestión presupuestaria, normativa universitaria y manejo de conversaciones difíciles. Hemos designado personas en cargos de responsabilidad sin darles herramientas, y luego les hemos pedido resultados. Eso se acaba.
- Delegación real: cada jefatura con atribuciones, firma y presupuesto acotado, de modo que la decisión ocurra donde está el problema y no tres niveles más arriba.
- Ampliación de beneficios y convenios, con una mesa de bienestar que los revise y proponga anualmente, y condiciones básicas cuidadas: espacios de descanso, alimentación, teletrabajo regulado donde el cargo lo requiera.
- Semana de bienestar triestamental: transformar la Semana de Consolidación de Saberes en una semana que también consolide comunidad, con salud mental, convivencia y recreación para los tres estamentos. Una universidad que tiene una facultad dedicada al buen vivir debe empezar por practicarlo con su propia gente.

3.4 Conversación permanente

- Calendario fijo de reuniones con asociaciones de funcionarios y sindicatos, con agenda previa y acta pública de acuerdos, no sólo cuando hay conflicto o negociación colectiva.

- Encuentro anual de funcionarias y funcionarios, con espacio para presentar mejoras propuestas por los propios equipos, y compromiso de respuesta institucional a cada una.

Lo digo desde una experiencia que me marcó: fui presidente del sindicato de trabajadores de una facultad de la Universidad de Chile, donde mejoramos beneficios y evaluaciones de desempeño sin recursos adicionales, sólo reorganizando los que ya existían. Esa es, para mí, la definición práctica de gestionar.

4. Académicas y académicos de planta: menos planillas, más investigación

«Recuperar el corazón de la Universidad»

El cuerpo académico vivió los años de crisis en primera línea. Cuando las estructuras de gestión se debilitaron, fueron las y los docentes quienes llenaron los vacíos: coordinando procesos que no les correspondían, llenando planillas, sosteniendo administrativamente carreras completas. Lo hicieron por compromiso y ese compromiso salvó a la Universidad. Pero lo que fue virtud en la emergencia se volvió costumbre en la normalidad, y esa costumbre tiene un costo enorme: cada hora dedicada a la micro-gestión es una hora que no se dedica a preparar una mejor clase, a investigar, a publicar, a formar a un tesista o a estar presente en el debate público.

Los datos muestran la paradoja: tenemos más académicos, más calificados y con más dedicación que nunca. Y sin embargo la brecha principal sigue estando en la estabilidad y en las condiciones de trabajo. Crecimos en números sin resolver el marco en el que ese cuerpo trabaja.

4.1 Liberar la micro-gestión

- Centralizar las tareas administrativas académicas en equipos profesionales dedicados —dirección, secretaría académica, secretaría de estudios, coordinación de prácticas— para que escuelas y facultades dejen de operar como oficinas de partes.

Esto no es quitarles poder a las unidades académicas: es devolverles el poder de pensar su proyecto formativo en lugar de hacer labores que no sean de su experticia.

- Regla del dato único: un dato se pide una vez y se reutiliza. Compromiso de reducir a la mitad los formatos de reporte que hoy debe llenar un académico, eliminando duplicaciones entre unidades.
- Rediseño participativo de la Ficha de Desempeño Académico (FIDA), para que refleje el trabajo real de aula, investigación y vinculación, y para que elimine las cargas administrativas de quienes no ejercen cargos de gestión. Evaluar impacto, no burocracia.

4.2 Una casa para la carrera académica

- Departamentos de investigación con reglamento propio y diseño matricial con las escuelas, que den estabilidad y continuidad a las líneas de trabajo: pilotos en las áreas con masa crítica al segundo año, con proyección de consolidación hacia el final del período.
- Planes de dotación por unidad y jerarquización trazable, de modo que la trayectoria académica dependa del propio trabajo y no de la próxima reestructuración.
- Horas protegidas para investigar y crear, con reconocimiento explícito en la carga académica de la innovación docente y de la creación artística, que hoy muchas veces no cuentan como nada.
- Instituto de Investigación: una apuesta interdisciplinaria que ponga capacidades computacionales al servicio de las ciencias sociales, las humanidades, la salud y el buen vivir, y las artes, con política institucional de IA en la docencia y proyección de postgrado e investigación asociado.

4.3 Una nueva conversación sobre la calidad docente

Este es, quizás, el punto donde más necesito a la comunidad académica y donde menos sirve que la Rectoría llegue con la respuesta escrita. Hoy conviven en nuestras aulas la clase expositiva de siempre, estudiantes que llegan con brechas reales, inteligencia artificial disponible en cada teléfono y una sensación difusa de decepción respecto de la formación. Y eso no se resuelve con un reglamento.

- Claustro Académico y Congreso de Docencia durante el primer año, para definir colectivamente el sello pedagógico de la Academia y su expresión en el Modelo Educativo.
- Formación de académicos gestores: un itinerario para quienes quieran dedicarse a la gestión universitaria, con reglas claras de dedicación, reconocimiento y retorno a la actividad académica.
- Vínculo explícito entre investigación y docencia: que la producción de conocimiento entre al aula, con seminarios de línea, participación de estudiantes en proyectos y tesis incorporados a equipos de investigación.

5. Docentes a honorarios

«Todos y todas somos importantes»

Las profesoras y profesores por hora sostienen una parte sustantiva de nuestra docencia, conocen a nuestros estudiantes y cargan con la precariedad estructural del sistema. He sido profesor honorario durante más de quince años: conozco desde dentro la incertidumbre semestral y lo que significa hacer clases de calidad sin certezas. No necesito que me expliquen ese problema.

También sé que la respuesta no es sólo dinero, porque el dinero disponible es el que hay y prometer lo contrario sería faltar el respeto. Hay un conjunto

de cosas que sí podemos hacer, que cuestan poco y que cambian sustantivamente la experiencia de enseñar aquí.

- Reglas claras de continuidad, con confirmación de carga informada antes del cierre del semestre anterior. Planificar la vida propia también es una condición de calidad docente.
- Kit docente al inicio de cada semestre: programa vigente, material base, acceso a plataformas y contacto directo con la coordinación de la asignatura. Que nadie empiece a hacer clases buscando en quién apoyarse.
- Alivianar responsabilidades sin horas: no se asignan coordinaciones, jefaturas de asignatura ni tareas administrativas a docentes por hora sin remuneración asociada. Si la tarea es necesaria, se paga; si no se puede pagar, no se asigna.
- Ruta pública de estabilización docente, con metas anuales de conversión desde honorarios hacia contratos adjuntos y jornadas, financiadas en parte con recursos externos captados por la Dirección de Proyectos.
- Acceso pleno a la vida universitaria: credencial, biblioteca, plataformas, formación interna gratuita, participación con voz en claustros y consejos de escuela, y postulación habilitada a fondos internos de investigación y creación.
- Reconocimiento de trayectoria: registro formal de los años de servicio, premio a la docencia y consideración preferente en concursos internos.
- Encuentro semestral de profesoras y profesores por hora, por facultad, conducido por la Rectoría, con acta y respuesta institucional. Es la conversación que menos hemos tenido y la que más falta hace.

6. Direcciones y unidades de gestión: un norte común

«Estandarizar, alinear, desarrollar, implementar y evaluar»

Las direcciones de gestión han sido un pilar del período de recuperación y, muchas veces, sin el reconocimiento que merecen. El problema no ha sido de esfuerzo sino de dirección: hemos tenido acciones aisladas de buena calidad que no se suman porque no hay un norte común que las ordene. Y hemos convivido con una frase que ha hecho mucho daño: *"eso no se puede cambiar"*.

Mi compromiso con este grupo es doble. Por un lado, escuchar y entender los procesos antes de intervenirlos, porque quien opera un proceso sabe más de él que cualquier diagnóstico externo.

- Plan de Desarrollo Estratégico con horizonte largo, construido participativamente, del cual cada dirección deriva un plan anual con metas, responsables y recursos. Nadie debería tener que adivinar cómo su trabajo aporta al proyecto institucional.
- Revisión de procesos críticos durante el primer año, con rediseño y plazos comprometidos: matrícula, toma de ramos, titulación, contratación docente, pago a honorarios, compras y adquisiciones, y atención de solicitudes estudiantiles.
- Cartas de servicio públicas: cada dirección declara qué entrega, en qué plazo y por qué canal. Un plazo publicado es la forma más simple de tratar bien a las personas.
- Interoperabilidad y tableros integrados: que UNIFY, los sistemas académicos, financieros, de personas e infraestructura conversen entre sí, con reportería ejecutiva confiable y tableros abiertos a la comunidad. Hoy tomamos decisiones importantes con datos que cada unidad calcula a su manera, y eso nos cuesta caro en acreditación, en presupuesto y en confianza.

- Calendario institucional real, publicado con la debida anticipación, que permita a cada unidad planificar su año en lugar de reaccionar.
- Comité de directores con método: agenda previa, acta y acuerdos con responsable y fecha. Una reunión que no decide nada es una reunión que se repite.
- Nueva Dirección de Proyectos e Innovación, dedicada a detectar convocatorias, formular, articular equipos y administrar adjudicaciones —ANID, fondos ministeriales, cooperación internacional, fondos culturales—con la meta de duplicar las postulaciones anuales. Su lema es deliberadamente simple: *postulemos, y postulemos a todo*. Es una unidad que se paga sola.
- Admisión y marketing con otra lógica: replicar los pilotos que sí funcionaron —los casos de Artes y Oficios, y Teatro son la prueba de que se puede reactivar una carrera— con planes de vinculación escolar, presencia territorial, propuesta de valor diferenciada y métricas trimestrales de posicionamiento y conversión.
- Formación y empoderamiento de las jefaturas de estas unidades, con acompañamiento profesional y atribuciones reales, y evaluación de desempeño de las direcciones que empieza por la propia Rectoría.

7. Facultades: cada una con su propio desafío

Un programa que le habla a las facultades en general no le habla a ninguna. Cada una de las nuestras está en un momento distinto y necesita cosas distintas.

7.1 Facultad de Artes: de la extensión heroica a la extensión institucional

La Facultad de Artes ha cargado sobre sus espaldas buena parte de la extensión y la vinculación con el medio de toda la Universidad, muchas veces con producción voluntarista y sin la estructura que ese trabajo merece. El desafío no es hacer más, es hacerlo ordenado, potente y visible.

- Programación anual publicada y producción profesionalizada de la extensión: que cada actividad tenga equipo, presupuesto, difusión y registro, y no dependa de la energía personal de quien la impulsa.
- Marcas institucionales reconocibles, en la lógica de lo que ya logró la big band: elencos, ciclos y formatos estables que se instalen en el imaginario del país y que la Universidad pueda mostrar en cada uno de sus escenarios.
- Festival de la Academia y residencias creativas y de investigación con aula abierta, dos por año, que traigan a la Universidad a creadores y pensadores externos.
- Evaluación de un proyecto de largo plazo de centro cultural o teatro, en alianza o gestión propia, siguiendo el camino que otras universidades han recorrido con éxito. Es una decisión de horizonte largo que hay que empezar a estudiar seriamente ahora.
- Artes en la conversación pública: presencia sistemática en medios, crítica cultural desde la Universidad y colaboración estructural con la editorial y las revistas institucionales.

7.2 Facultad de Ciencias Sociales y Educación: nuestra facultad de origen

Es la facultad donde nació esta Universidad y donde hoy se concentra buena parte de nuestra preocupación: escuelas con admisión mermada, ideas valiosas que llevan años rondando sin concretarse y una sensación de falta de apoyo que he escuchado muchas veces. Mi compromiso es explícito: no vamos a abandonar a la facultad de origen.

- Plan de reactivación escuela por escuela, con diagnóstico propio, metas de admisión, revisión de la oferta y acompañamiento de marketing y admisión, replicando los modelos que funcionaron en otras unidades.

- Escuela de Altos Estudios / Escuela de Verano, como espacio de formación avanzada, debate público y atracción de estudiantes y académicos externos, aprovechando el prestigio disciplinar que la facultad todavía tiene.
- Trabajo común entre escuelas: cursos compartidos, líneas de investigación conjuntas y certificaciones interdisciplinarias entre Sociedad, Política y Comunicaciones, Derecho, Trabajo Social, Psicología y las pedagogías, para dejar de competir internamente por los mismos estudiantes.
- Formación pública continua y magísteres profesionales pertinentes, que diversifiquen ingresos y devuelvan a la facultad su lugar en la formación de quienes toman decisiones en el Estado y en las organizaciones sociales.
- Ampliación del modelo de clínicas —jurídicas, psicológicas, sociales— como espacio de práctica temprana y de vinculación territorial con impacto medible.

7.3 Facultad de Salud y Buen Vivir: salir del día a día

Es una facultad joven que ha estado, comprensiblemente, concentrada en poner de pie su operación. En este período se titularán sus primeras generaciones, y eso cambia todo: pasamos de instalar carreras a responder por resultados.

- Definición de líneas políticas y sello propio, con enfoque comunitario, intercultural y de buen vivir, para diferenciarnos de la oferta general del mercado en el área de la salud.
- Preparación anticipada de la primera titulación: campos clínicos asegurados, procesos de titulación diseñados desde ahora, seguimiento de empleabilidad y vínculo con empleadores antes del egreso, no después.

- Investigación aplicada, innovación y patentes, con apoyo directo de la Dirección de Proyectos, y proyectos conjuntos con Ingeniería, Ciencias Sociales y Artes.
- Integración con el resto de la Universidad: que sus lenguajes, sus prácticas y su producción entren en la conversación institucional y no funcionen como una universidad paralela dentro de la misma casa.

7.4 Facultad de Ingeniería, Arquitectura y Tecnologías para la Sociedad

La facultad más nueva tiene una responsabilidad que excede sus propias carreras: es la que puede dotar a toda la Universidad de la habilidad transversal que hoy define la empleabilidad y el pensamiento crítico sobre la técnica.

- Transversalización de informática, datos, robótica e inteligencia artificial hacia el resto de las carreras, mediante certificaciones, electivos y módulos incorporados a los planes de estudio. Son ellos los expertos que pueden ayudarnos.
- Laboratorio abierto e interdisciplinario, con proyectos conjuntos con Artes (creación y tecnología), Salud (dispositivos y datos) y Ciencias Sociales (análisis computacional).
- Inserción territorial propia: desafíos reales de infraestructura, hábitat y tecnología en los barrios y organizaciones donde ya estamos presentes, como campo de práctica desde los primeros años.
- Vinculación con la industria y el Estado para prácticas, proyectos financiados y empleabilidad temprana.

8. Investigación y Postgrado: salir al mundo

«No se trata de ir a un congreso por ir a un congreso»

La Vicerrectoría de Investigación y Postgrado tiene dos tareas que hoy compiten entre sí y que necesitan orden: recuperar el postgrado como

proyecto académico y financiero, y sacar a la Universidad de sus propios nichos.

- Repotenciar el postgrado: revisión completa de la cartera —qué se renueva, qué se rediseña, qué se cierra y qué se crea—, con criterios de pertinencia, sostenibilidad y calidad, y con metas de matrícula explícitas.
- Docencia de postgrado articulada: estándares comunes, coordinación real entre programas, articulación con el pregrado (continuidad de estudios, cursos compartidos, reconocimiento de aprendizajes) y cuidado de la experiencia del estudiante de postgrado, que hoy suele quedar en tierra de nadie.
- Estructuras estables de investigación —los departamentos— formalizadas y evaluadas, con panel de indicadores propio y plan de indexación de nuestras revistas y ediciones.
- Internacionalización con propósito: convenios activos y no de papel, movilidad de estudiantes y académicos, profesores visitantes, y expansión de la experiencia COIL que ya iniciamos con universidades ecuatorianas.
- Agenda de proyectos conjuntos con universidades nacionales e internacionales: cada viaje y cada convenio debe volver con una propuesta concreta de trabajo, no con una fotografía.
- Estudiantes en la investigación: ayudantías de investigación, tesis incorporados a proyectos, y publicación con coautoría estudiantil como práctica habitual.

9. Egresados, imagen y comunidad ampliada

«Mejores egresados insertos en el mundo laboral son mejores oportunidades para quienes están estudiando hoy»

Nuestra relación con quienes ya se titularon es, hoy, básicamente afectiva y ocasional. Es un activo enorme desaprovechado: cada egresado bien posicionado es una red de práctica, una posibilidad de empleo, un vínculo con una organización y un embajador de la institución. Y funciona en ambos sentidos, porque también tenemos una deuda con ellos.

- Red Alumni con membresía real, base de datos actualizada, beneficios concretos (biblioteca, descuentos en educación continua, acceso a actividades) y un Consejo Alumni con voz en la retroalimentación de los perfiles de egreso.
- Recapacitación de egresados: oferta de educación continua diseñada para actualizar a quienes se titularon hace años, con precios preferentes. Un egresado que vuelve es un egresado que recomienda.
- Bolsa de prácticas y empleo construida sobre egresados que hoy son empleadores, con seguimiento de empleabilidad del primer año.
- academia.cl como medio y no como folleto: producción editorial propia, análisis de coyuntura desde nuestras disciplinas, y admisión impecable pero no protagónica.
- "La Academia opina": formatos nativos producidos por un MediaLab propio —podcast, streaming, audiovisual— que además funcione como campo de práctica para las carreras de comunicación, artes, salud y ciencias sociales.
- Porta vocería preparada: directorio de expertas y expertos por tema, media training para quince a veinte portavoces y respuesta

institucional rápida a la coyuntura. Tenemos las voces; nos falta la organización que las ponga a tiempo en la conversación.

- Editorial para el debate público, con colecciones de ensayo breve y plan de indexación de las revistas científicas.
- Inserción territorial ampliada: llevar el modelo de clínicas y servicios comunitarios —hoy concentrado en algunas escuelas— a Artes, Salud e Ingeniería, con registro, evaluación de impacto y voz de las comunidades socias.

10. Género, diversidad e inclusión: de la política escrita a la práctica verificable

«Una política que no se conoce, no existe; una política que no se mide, no se cumple»

Este es un ámbito donde la Academia tiene mucho más avanzado de lo que se nota, y ese es exactamente el problema. En los últimos años la Universidad se dotó de una política de inclusión, de reglamentos de ajustes razonables para estudiantes en situación de discapacidad y de ajustes metodológicos para estudiantes que son madres, padres o personas cuidadoras; creó el Centro de Aprendizajes; instaló una unidad especializada en convivencia, género y equidad; adjudicó un proyecto InES Género; y ha desarrollado líneas de trabajo en interculturalidad. Hablo de esto con conocimiento directo, porque me tocó ser gestor, autor y promotor de varias de esas políticas y reglamentos.

Y precisamente por eso puedo decir con franqueza dónde está la brecha: entre el documento aprobado y la vida cotidiana de las personas. Un reglamento de ajustes metodológicos sólo sirve si la estudiante que acaba de ser madre sabe que existe, si su profesor sabe aplicarlo y si alguien verifica que efectivamente se aplicó. Hoy eso depende demasiado de la suerte: de qué carrera, de qué docente, de si alguien se lo mencionó. La

tarea del próximo período no es escribir nuevas políticas, es hacer que las que existen se cumplan y se noten.

10.1 Que se conozcan y se apliquen

- Difusión obligatoria y sistemática: los derechos de ajustes razonables y metodológicos se informan en la matrícula, en la Semana Cero, en la inducción docente y en cada programa de asignatura. Nadie debería enterarse de que tenía un derecho cuando ya reprobó.
- Reporte anual de aplicación, con datos simples y públicos: cuántas solicitudes se presentan, cuántas se aprueban, en cuánto tiempo y en qué unidades. Una carrera donde nunca se solicita un ajuste no es una carrera sin necesidades: es una carrera donde la política no llegó.
- Ruta única de solicitud, integrada a la ventanilla digital, con plazo comprometido de respuesta y acompañamiento del Centro de Aprendizajes.
- Formación docente en inclusión y diseño universal del aprendizaje como módulo obligatorio del Diplomado interno de Aulas Ruidosas, porque el ajuste que mejor funciona es el que no hay que pedir.

10.2 Cuidados, género y trayectorias

- Universidad que reconoce los cuidados: prioridad horaria en la toma de ramos para estudiantes con responsabilidades de cuidado, y criterios claros de flexibilidad de asistencia y evaluación cuando el cuidado se interpone con la clase.
- Aprovechar InES Género hasta el final: que el proyecto adjudicado se traduzca en trayectorias académicas concretas para mujeres

investigadoras —tutorías, tiempo protegido, presencia en equipos de proyectos— y no en un informe de cierre.

- Paridad en nombramientos y en comisiones de concurso, y publicación periódica de las brechas por género en jerarquización, jornadas y cargos de dirección. Los datos incómodos publicados son la forma más rápida de corregirlos.
- Revisar el Protocolo de acoso y violencia de género con plazos comprometidos, acompañamiento a quien denuncia, formación obligatoria para jefaturas y docentes, e informe anual agregado que permita saber si el sistema funciona sin exponer a ninguna persona.

10.3 Accesibilidad e interculturalidad

- Accesibilidad universal como criterio del Plan Maestro, con una partida anual específica de accesibilidad por sede cuya prioridad se decide en el Comité Triestamental de Infraestructura.
- Accesibilidad digital: que la nueva plataforma y los materiales docentes cumplan estándares mínimos de accesibilidad. Hoy una parte del problema no está en las rampas, está en los PDF escaneados.
- Acompañamiento intercultural y a estudiantes migrantes: apoyo en trámites, reconocimiento de estudios previos, y presencia de la interculturalidad en el currículum y no sólo en las declaraciones.

Todo lo anterior, además, tributa directamente al criterio de convivencia, género, diversidad e inclusión del Plan de Mejora Institucional, que pide exactamente esto: indicadores de impacto y trazabilidad de la participación y su incidencia en las decisiones.

11. Convivencia y salud mental: potenciar lo que ya tenemos

«El conflicto no se administra, se previene»

La vida universitaria posterior a la pandemia se volvió más tensa en todas partes, y la Academia no es la excepción. Hemos tenido situaciones de tensión y, en ocasiones, de violencia entre integrantes de la comunidad; hemos tenido paros y tomas; y hemos tenido, sobre todo, una manera de relacionarnos que oscila entre los espacios formales —consejos de carrera, de escuela y de facultad— y la negociación de urgencia cuando el conflicto ya ocurrió. Falta todo lo que hay en medio.

Al mismo tiempo, la salud mental dejó de ser un asunto de bienestar para convertirse en un factor de deserción, de reprobación y de ausentismo laboral. Y aquí quiero ser claro en algo: no propongo crear una nueva estructura. Ya tenemos Dirección de Asuntos Estudiantiles, Centro de Aprendizajes, Sistema de Alerta Temprana, unidad de convivencia, género y equidad, protocolos y una facultad dedicada al buen vivir. Lo que falta no son organismos, es articulación, horario y capacidad de anticipación.

11.1 Convivencia: prevenir, no sólo apagar

Mesa triestamental permanente de convivencia, con la tarea explícita de trabajar en tiempos de calma: acuerdos de uso de espacios comunes, protocolos de coordinación entre unidades que comparten campus, y revisión de los puntos donde el roce se repite todos los semestres.

- Protocolo de movilizaciones acordado antes del conflicto, que garantice a todas las partes lo básico: integridad de las personas, continuidad de los servicios críticos, canales de interlocución conocidos, plazos de respuesta y ausencia de represalias. Negociar las reglas en medio del conflicto es la peor manera de negociarlas.
- Equipo interno de mediación formado en casa: tenemos Trabajo Social, Psicología, Derecho y Educación. Formar y certificar a

estudiantes, docentes y funcionarios como mediadores es aprovechar nuestras propias capacidades disciplinares para resolver nuestros propios problemas.

- Formación extracurricular en mediación, deliberación política y autocuidado, abierta a los tres estamentos y certificable.
- Encuesta periódica de clima y convivencia con resultados públicos y desagregados por sede y jornada, porque la convivencia en Condell a las once de la mañana y a las nueve de la noche no es la misma.

11.2 Salud mental: una política, no una lista de espera

- Política institucional multinivel —promoción, prevención, detección, intervención y derivación— que asuma que la atención individual nunca va a dar abasto y que por lo tanto el trabajo preventivo y grupal no es un complemento sino el núcleo.
- Atención en horario vespertino y de sábado, con cupos reservados. Un servicio de salud mental que sólo existe cuando el estudiante trabajador no puede venir es un servicio que no existe.
- Primeros auxilios psicológicos para la primera línea real: porterías, secretarías de estudio, registro curricular, docentes de primer año. Quien recibe efectivamente el primer llanto en esta Universidad casi nunca es un psicólogo.
- Convenios de derivación con la red pública y con organizaciones especializadas, para que la Universidad sepa qué hacer cuando el caso excede su capacidad, en vez de improvisar.
- Conexión con la alerta temprana relacional, de modo que la detección de desconexión académica active acompañamiento y no sólo un correo automático.
- Salud mental de los tres estamentos: el desgaste laboral de funcionarios y docentes es parte del mismo problema y hoy no tiene

ningún dispositivo propio. Se incorpora a la Semana de bienestar triestamental y al plan anual de cada unidad.

- Espacios que hacen posible la convivencia: lugares de descanso, de silencio y de alimentación dignos. Una comunidad sin lugares donde estar termina relacionándose sólo en los pasillos y en los conflictos.

12. Microcredenciales: una reforma educativa concreta

«Todos hablamos de flexibilidad curricular. Esta es la manera de tenerla»

Llevamos años diciendo, en documentos institucionales y en programas de campaña, que necesitamos itinerarios flexibles, aprendizaje a lo largo de la vida y una oferta que se adapte a estudiantes que trabajan. Se declara en el modelo educativo, se repite en los planes y no ocurre, porque la flexibilidad no se decreta: necesita un dispositivo que la haga posible. Ese dispositivo es el sistema de microcredenciales.

Una microcredencial es una unidad formativa breve, con resultados de aprendizaje definidos y evaluados, que se certifica de manera verificable y que es apilable: varias microcredenciales se acumulan y se reconocen dentro de un diplomado, de una carrera o de un magíster. Es la reforma educativa más concreta que puedo proponer, porque no exige rehacer los planes de estudio ni esperar el próximo rediseño curricular: se construye sobre lo que ya enseñamos.

12.1 Tres usos para responder a tres desafíos

- Certificar lo que hoy hacemos y no reconocemos. Nuestros estudiantes hacen prácticas tempranas, servicios comunitarios, trabajo en territorio, ayudantías, talleres de idiomas, formación en herramientas de investigación. Todo eso ocurre y no queda registrado en ninguna parte. Certificarlo no cuesta un peso adicional y cambia el currículum de un egresado.

- Abrir una puerta de entrada a la Universidad. Quien cursa una microcredencial puede reconocerla al matricularse en una carrera o en un postgrado. Es admisión, es vínculo territorial y es ingreso, todo a la vez, y es exactamente el tipo de propuesta disruptiva que la admisión necesita.
- Reencontrarnos con nuestros egresados. Recapacitar a quien se tituló hace ocho años es la forma más natural de reactivar la Red Alumni, y es una línea de ingresos que no depende del arancel de pregrado.

12.2 Cómo se hace bien (y cómo se hace mal)

El riesgo de las microcredenciales es evidente y hay que nombrarlo: convertirse en certificados de humo, cursos cortos con diploma bonito y sin aprendizaje verificable. Por eso propongo tres reglas innegociables.

- Ninguna microcredencial sin resultados de aprendizaje evaluados. Si no hay evaluación, hay asistencia, y la asistencia no se certifica.
- Ninguna microcredencial que no valga dentro de la propia Universidad. Si no la reconocemos nosotros para créditos, convalidación o continuidad de estudios, no tenemos derecho a venderla afuera.
- Catálogo y reglamento únicos. Una sola unidad responsable — Desarrollo Académico junto a Educación Continua—, un comité que aprueba, un estándar común y certificación digital verificable en línea. Nada de cada escuela emitiendo sus propios diplomas con su propio criterio.

12.3 El sello de la Academia

Y aquí está la oportunidad de diferenciación, que es lo que más falta nos hace. Si las microcredenciales las hacemos genéricas —Excel, marketing digital, herramientas de oficina— competimos con miles de instituciones y

perdemos. Si las hacemos desde lo que sólo nosotros podemos enseñar, ganamos un espacio propio: Derechos Humanos y memoria, interculturalidad, mediación y resolución de conflictos, salud comunitaria y buen vivir, intervención territorial, análisis de datos para ciencias sociales, humanidades digitales e inteligencia artificial desde una mirada crítica. Esa es una oferta que ninguna otra universidad chilena puede armar con nuestra legitimidad.

- Plan de trabajo: reglamento y estándar de calidad durante el primer año, junto a un piloto de seis a ocho microcredenciales en áreas transversales; catálogo institucional publicado al segundo año; articulación con diplomados y magísteres al tercero.

Parte IV · La meta, la gobernanza y los primeros cien días

13. Cinco años de acreditación: la promesa que ordena todo

Termino la parte propositiva por la meta que da sentido a las anteriores. Elijo la acreditación por una razón práctica y una razón de fondo. La práctica es que estamos acreditados en nivel avanzado por cuatro años y que el sistema es cada vez más exigente: la Comisión Nacional de Acreditación y la Superintendencia observan con lupa a las instituciones de nuestro tamaño. La de fondo es que la acreditación es la única meta que ordena simultáneamente todas las demás, porque evalúa docencia y resultados, cuerpo académico, gestión estratégica, personas, recursos, aseguramiento de la calidad, vinculación con el medio e investigación. No hay forma de mejorar en acreditación sin mejorar en todo lo que este programa propone. Y es la meta más honesta que puedo ofrecerles, porque su cumplimiento no depende de mí relato ni de mi evaluación: la verifica un tercero, con evidencia, en un plazo conocido.

14. Gobierno, rendición de cuentas y transparencia

La forma de gobernar es, en sí misma, una propuesta programática. Estos son los compromisos que asumo sobre el modo, y no sólo sobre el contenido:

- Cuenta pública anual de Rectoría con tablero de avance por criterio, presentada ante los tres estamentos, con espacio de preguntas y publicación posterior del documento. Incluye lo que no se cumplió y por qué. Prefiero una universidad que reconoce a tiempo que va atrasada, a una que se entera tarde de que iba mal.
- Evaluación del desempeño de las autoridades, empezando por la propia Rectoría, con protocolo conocido y resultados informados.

- Toda meta con responsable, plazo y mecanismo de revisión. Ninguna promesa de este programa queda sin dueño.
- Rectoría en terreno: agenda periódica en escuelas, sedes y turnos vespertinos, con registro público de compromisos asumidos en cada visita.

16. Los primeros cien días

Un programa se juega su credibilidad en lo primero que hace. Estos son los compromisos que asumo para el arranque, todos ejecutables con la estructura existente:

- Convocar el proceso participativo del Plan de Desarrollo Estratégico con horizonte largo, calendario cerrado y documento de cierre público.
- Constituir el Comité Triestamental de Infraestructura y el Comité Triestamental de Experiencia Universitaria, y ejecutar el primer paquete de mejoras visibles del semestre.
- Publicar el calendario institucional del año siguiente completo, con hitos académicos, administrativos y de matrícula.
- Instalar la mesa de trabajo con asociaciones de funcionarios y sindicatos, con calendario fijo de sesiones y acta pública.
- Convocar el primer encuentro de docentes a honorarios por facultad y comprometer las reglas de continuidad y aviso anticipado de carga.
- Iniciar el rediseño participativo de la FIDA y el levantamiento de duplicaciones de reportería académica.
- Abrir la evaluación para el reemplazo del Campus Virtual y constituir el equipo de rediseño de la toma de ramos.

- Crear la Dirección de Proyectos e Innovación y levantar el primer calendario anual de convocatorias externas.
- Convocar el Claustro de docencia, con temario, calendario y metodología publicados, e instalar la mesa triestamental de convivencia.
- Poner en marcha el plan de servicios vespertinos y de sábado, partiendo por biblioteca, registro curricular y atención estudiantil.

La Academia cumplió cincuenta años. Sobrevivió a la dictadura que la vio nacer, a las crisis del sistema y a sus propias crisis. Está de pie, con las finanzas ordenadas, la matrícula creciendo, la infraestructura ampliada, cuatro facultades, un doctorado acreditado y una comunidad que —lo demostró en el momento más difícil— es capaz de gobernarse a sí misma.

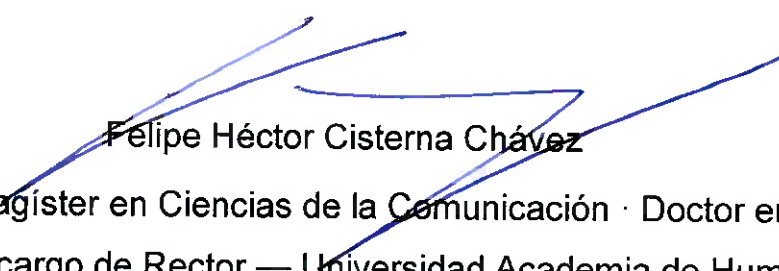
La pregunta de esta elección no es si la Universidad puede sobrevivir, porque eso ya lo demostró. La pregunta es si se atreve a volver a ser lo que su decreto fundacional le mandó ser: un centro de alto valor intelectual dedicado a los grandes problemas. Un faro, no una trinchera.

Mi respuesta es que sí, y este programa dice cómo podemos hacerlo:

gestionando, porque sin condiciones materiales no hay proyecto académico que resista. Atreviéndonos, porque repetir las mismas acciones sólo puede darnos el mismo final; y conversando, porque en esta Universidad nadie se salva solo y nadie transforma solo.

Nada de lo que he propuesto aquí lo haría solo. Ni una sola línea. Lo que ofrezco es el método, el trabajo y la responsabilidad de conducir. Lo demás lo hacemos entre todas y todos.

+ Tú, + Yo, + Academia



Felipe Héctor Cisterna Chávez

Periodista · Magíster en Ciencias de la Comunicación · Doctor en Diseño
Candidato al cargo de Rector — Universidad Academia de Humanismo
Cristiano