



Por una **Universidad** más **Humana**, de
Excelencia y con **Propósito**.

PROGRAMA DE GOBIERNO

Arcadio Cerda Urrutia

Candidato **Rectoría** | **Universidad de Talca**
2026-2030 | Chile

PROGRAMA DE GOBIERNO 2026-2030: ARCADIO CERDA URRUTIA

<https://www.arcadiocerda.com>

Versión 1.0, Marzo 2026



Índice general

1	Mensaje a la Comunidad Utalina	5
1.1	Nuestro compromiso: Una Universidad que Inspira y Cuida	5
1.2	Escuchar para Construir Juntas y Juntos	6
1.3	Excelencia con Sentido y que Transforma	6
1.4	Recuperar el Liderazgo y Proyectar el Futuro	6
1.5	Responsabilidad y Estabilidad Financiera para el Futuro	6
1.6	El Futuro se Construye como Equipo	7
2	Nuestro Contexto, Diagnóstico y Visión	8
2.1	Introducción	8
2.2	Contexto Histórico	8
2.3	Diagnóstico Actual	9
2.4	Visión Estratégica	10
3	Nuestra Propuesta de Valor	13
3.1	Características y Énfasis de Nuestro Liderazgo	13
3.2	Modelo de Gestión Estratégica	14
4	Pilares y Compromisos Institucionales	15
	Pilar 1: Estudiantado y la Docencia	16

Pilar 2: Comunidad Académica	19
Pilar 3: Funcionarias(os) y Administrativas(os)	21
Pilar 4: Investigación, Creación e Innovación	23
Pilar 5: Vinculación con el Medio	26
Pilar 6: Gestión y Cultura Organizacional	30
Agradecimientos	34
Semblanza del Candidato	35



1. Mensaje a la Comunidad Utalina

1.1 Nuestro compromiso: Una Universidad que Inspira y Cuida

He tomado la decisión de asumir esta candidatura, no como un acto personal ni como una aspiración individual, sino como un compromiso colectivo que nace del diálogo sincero, de los sueños compartidos y de las inquietudes que muchas y muchos de nosotros hemos sentido en estos últimos años como comunidad de la Universidad de Talca en sus distintos estamentos. A pesar de los avances logrados, especialmente en la adecuación de la universidad para la nueva institucionalidad, sabemos que aún queda mucho por hacer. Estoy convencido de que no basta con administrar la universidad; necesitamos liderarla con sentido humano y con una visión clara del futuro que queremos construir, para reposicionarla a nivel regional e internacional.

Una Universidad no son solo normas, trámites o algoritmos impersonales: es una comunidad viva de personas que enseñan, investigan, crean, aprenden, innovan y se vinculan con propósito, al servicio del bien común y de su territorio. Reconocer y valorar la diversidad de trayectorias, identidades y realidades es la base de una institución más justa, rica y potente.

Una Universidad más humana pone en primer plano a quienes le dan vida: estudiantes, académicas y académicos, funcionarias y funcionarios, y la comunidad que nos rodea. Se trata de redefinir la Universidad reconociendo las distintas trayectorias, mejorando la participación, la justicia, el respeto, la apertura a la diferencia, el bienestar compartido y la estabilidad laboral.

Por ello, no es menos rigurosa, sino más consciente. No es menos exigente, sino más solidaria. Forma profesionales competentes y ciudadanos comprometidos y responsables. Promueve condiciones de equidad para que cada integrante de la comunidad pueda desplegar su máximo potencial, para que todos avancen con las mismas oportunidades.

Necesitamos cultivar el lenguaje del cerebro para pensar críticamente y comprender el mundo; el del corazón para sentir y conectar; y el de las manos para actuar y transformar. Esa armonía entre razón, emoción y acción será la base de una Universidad que aspire a una verdadera transformación profunda y duradera.

1.2 Escuchar para Construir Juntas y Juntos

En estos años hemos tenido el privilegio de escuchar y aprender de múltiples voces: cercanas y críticas, esperanzadas y exigentes. Cada una de ellas nos ha confiado sus preocupaciones, anhelos y sueños, enriqueciendo nuestra mirada y fortaleciendo nuestra responsabilidad. Esas voces han reafirmado nuestra convicción de que la experiencia acumulada —tanto personal como del equipo— en gestión académica, investigación y vinculación con el medio debe ponerse decididamente al servicio de los grandes desafíos que hoy enfrenta nuestra institución.

En este contexto, el capital social construido a lo largo de los años constituye un activo estratégico. Hoy resulta fundamental profundizar el trabajo colaborativo con el Gobierno Regional del Maule y con regiones vecinas, así como fortalecer alianzas con organizaciones públicas y privadas y con universidades amigas del país, proyectando a nuestra institución con mayor articulación territorial y presencia nacional.

1.3 Excelencia con Sentido y que Transforma

La excelencia a la que aspiramos no se define únicamente por rankings o métricas. La verdadera excelencia está en la capacidad de generar conocimiento que importa, de impulsar investigaciones que transforman vidas, de proyectar la creación, la cultura y el arte como expresiones diversas y vivas. Está en la innovación con sentido, que responda a los desafíos concretos de nuestras comunidades, del Maule y del país. La formación de personas con calidad técnica y humana. Esa será la Universidad de Talca que proyectaremos: transformadora, fiel a su misión pública y preparada para liderar con coherencia y propósito en un mundo que exige más humanidad y más compromiso de todas y todos nosotros.

1.4 Recuperar el Liderazgo y Proyectar el Futuro

Nuestra querida Universidad necesita recuperar su protagonismo dentro del sistema de educación superior chileno. Debemos retomar con decisión nuestro liderazgo regional y nacional, reafirmando el papel que históricamente hemos tenido como referente de excelencia, innovación y compromiso social. No podemos conformarnos con lo ya alcanzado: necesitamos consolidar un desarrollo institucional sólido, sostenido y coherente con nuestra misión pública, que refleje la calidad de nuestro quehacer académico, científico y cultural, digno de una universidad compleja e integral. Queremos una Universidad de Talca que se proyecte, con liderazgo y sentido, inspirando confianza y orgullo por su aporte al bien común de la región y del país. La internalización en este sentido juega un rol importante que debemos cuidar y avanzar.

1.5 Responsabilidad y Estabilidad Financiera para el Futuro

Me comprometo a que la futura administración tenga un especial cuidado con la sustentabilidad financiera y económica de nuestra universidad. Como profesional de la economía y los negocios, sé que una institución sólida en este ámbito nos da estabilidad, confianza y proyección de largo plazo.

La sustentabilidad financiera deja de ser un objetivo meramente administrativo y se transforma en una condición estratégica esencial para asegurar la continuidad del proyecto universitario y su misión pública, siempre poniendo a las personas en el centro.

Además, para mí es fundamental reducir la incertidumbre laboral, es decir, entregar seguridad y reconocimiento real a quienes integran y contribuyen efectivamente a nuestra comunidad. Esto no solo mejora el ambiente universitario, sino que fortalece la motivación y multiplica la productividad académica y administrativa.

1.6 El Futuro se Construye como Equipo

Querida comunidad, las y los invito a soñar y construir juntos una universidad que inspire orgullo, que transforme la vida de quienes la habitan y que impacte positivamente en nuestra región y en el país. Una universidad de excelencia, pero, sobre todo, una universidad más Humana, de Excelencia y con Propósito claramente definido.

«Asumimos este desafío con una visión de liderazgo humano, facilitador, dialogante y resolutivo, orientado a recomponer confianzas, fortalecer la transparencia y avanzar hacia una gestión más horizontal, con presencia en las sedes, inclusiva e intercultural, con enfoque de género y valoración de la diversidad. Todo lo anterior con el propósito de mejorar el bienestar de la comunidad universitaria, fortalecer la estabilidad laboral, reducir las incertidumbres y miedos, reconocer realmente la función docente con un trato digno y justo, mejorar los ingresos reales de su comunidad, reposicionar a la institución a nivel regional y nacional, y responder de manera activa y responsable a las necesidades de la sociedad y el territorio, cuidando nuestra estabilidad financiera».



Arcadio Cerda Urrutia

Candidato a Rector 2026-2030

Universidad de Talca, Chile



2. Nuestro Contexto, Diagnóstico y Visión

2.1 Introducción

Desde Dónde Venimos y Hacia Dónde Vamos

Nuestra Universidad ha sido, durante décadas, una de las instituciones públicas más destacadas del país y un referente del sistema universitario regional. Este posicionamiento no responde a una coyuntura específica, sino a un proceso histórico de crecimiento sostenido, y construido colectivamente en el tiempo.

Este logro institucional ha sido posible gracias al compromiso permanente de académicas y académicos, funcionarias y funcionarios, estudiantes, directivos y equipos de apoyo, así como a liderazgos que supieron interpretar el contexto, dialogar, construir acuerdos y proyectar estratégicamente el desarrollo universitario. La fortaleza institucional descansa, por tanto, en una cultura de colaboración, responsabilidad pública y visión de largo plazo.

Los sucesivos procesos de acreditación institucional reflejan este avance sostenido, evidenciado tanto en la ampliación de áreas acreditadas como en la consolidación de estándares de calidad reconocidos a nivel nacional. Más allá de los resultados formales, estos procesos demostraron una universidad capaz de evaluarse críticamente, aprender de su experiencia y mejorar de manera continua.

Mirar nuestra historia no es un ejercicio nostálgico, sino una condición esencial para comprender el presente y proyectar el futuro con responsabilidad. Reconocer nuestras raíces es fundamental para definir con claridad el horizonte hacia el cual queremos avanzar.

2.2 Contexto Histórico

Haber vivido la Universidad de Talca prácticamente desde su creación permite comprender su evolución como un proceso dinámico, marcado por ciclos institucionales claramente diferenciados, cada uno con desafíos, énfasis y aprendizajes propios.

La evolución reciente de la Universidad de Talca puede comprenderse en cuatro grandes etapas que explican su actual nivel de desarrollo institucional. Entre 1981–1989, la institución

atravesó un período de profunda reestructuración en un contexto nacional adverso para la educación superior pública, concentrando su quehacer en la docencia, reduciendo su oferta académica y reorganizando sus estructuras internas para asegurar su viabilidad y sentar las bases de su desarrollo futuro. Posteriormente, durante 1990–2010, se inició una fase de crecimiento y consolidación, caracterizada por la expansión del postgrado, el aumento sostenido en la adjudicación de proyectos de investigación y una vinculación con el medio más activa y estructurada, proceso que incrementó significativamente la complejidad organizacional y las responsabilidades académicas. En el período 2010–2021, la Universidad alcanzó una etapa de madurez institucional, consolidándose como una universidad compleja, con funciones diversificadas, mayores exigencias para sus claustros y un posicionamiento relevante en el sistema universitario nacional y regional. Finalmente, entre 2022–2025, la institución enfrentó un ciclo de adaptación a una nueva gobernanza estatal y a exigencias normativas más estrictas, implementando cambios estructurales, procesos de racionalización y ajustes organizacionales que, si bien fortalecieron el cumplimiento regulatorio, también generaron tensiones internas y desafíos en el equilibrio entre gestión, creación de valor académico y bienestar de la comunidad universitaria.

2.3 Diagnóstico Actual

Competitividad Institucional

El entorno de la educación superior es hoy altamente competitivo y dinámico. La competencia por estudiantes, recursos y fondos concursables se intensifica, impulsada por la expansión de programas virtuales de pre y postgrado, la internacionalización de la oferta educativa y el impacto creciente de la transformación digital y la inteligencia artificial en los modelos de enseñanza, gestión, investigación, innovación y creación.

En este contexto, la competitividad institucional está determinada por factores estratégicos clave como la dirección estratégica y capacidad de adaptación, el dinamismo de la demanda, la calidad de los ecosistemas de colaboración, las capacidades internas y los modelos de gobernanza y sostenibilidad institucional. Más allá de los avances acumulados, se observa actualmente una pérdida relativa de competitividad institucional, reflejada en indicadores de posicionamiento y visibilidad. Esta situación convive con una percepción extendida de desgaste organizacional, asociada a un énfasis excesivo en la administración de procesos, menores espacios para la creación, la innovación y el desarrollo académico, y restricciones para la generación de nuevos programas de postgrado y concursos académicos estratégicos.

En un entorno donde otras universidades avanzan con mayor velocidad y foco estratégico, el riesgo de rezago institucional es real y requiere una respuesta decidida. Según Rita G. McGrath, *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business* (2013, Harvard Business Review Press), existen una serie de factores a tener en cuenta. Al adaptar dicho pensamiento a la Universidad, nuestra competitividad está determinada por:

- + Dirección estratégica, propuesta de valor y capacidad de adaptación.
- + Dinamismo de la demanda y expectativas de los grupos de interés.
- + Ecosistema ampliado de colaboración, redes y alianzas estratégicas.
- + Capacidades internas, talento, cultura organizacional y habilitadores digitales.
- + Gobernanza, articulación con políticas públicas y sostenibilidad institucional.

Nuestra Convicción es Clara

La competitividad y la excelencia académica institucional deben sostenerse de manera permanente, sin diluir el rol esencial de la universidad del Estado como espacio de generación y transferencia de conocimiento avanzado, independencia intelectual, reflexión académica rigurosa y discernimiento informado frente a los desafíos estructurales que enfrenta la sociedad. La universidad pública no existe únicamente para competir en indicadores, sino para pensar el país con profundidad, aportar evidencia a la toma de decisiones y formar capital humano con capacidad crítica y compromiso ético.

Esta excelencia es verdaderamente sostenible cuando se edifica sobre bases institucionales sólidas: respeto irrestricto por las personas, participación efectiva en la toma de decisiones, garantías de debido proceso, reconocimiento objetivo del mérito y bienestar integral de quienes integran la comunidad universitaria.

Sin estas condiciones, la productividad se vuelve frágil; con ellas, en cambio, se fortalece el compromiso institucional, se eleva la calidad académica y se consolida una cultura organizacional orientada al largo plazo, coherente con la misión pública y el propósito formativo de la universidad del estado.

2.4 Visión Estratégica

Universidad de Talca como una Institución Pública y Compleja

Nuestra Universidad realiza aportes significativos en los territorios donde se emplazan sus sedes: Talca, Curicó, Linares, Santa Cruz y Santiago, asumiendo un compromiso prioritario e ineludible con la región del Maule, una de las zonas con mayores brechas estructurales en competitividad y desarrollo del país.

El desarrollo de una universidad pública compleja en el escenario actual exige una mirada sistémica y de largo plazo, capaz de articular docencia, investigación, creación, innovación, vinculación con el medio y gestión institucional con claro sentido público. En un contexto global marcado por transformaciones tecnológicas aceleradas, crisis climática y tensiones sociales, la Universidad de Talca debe consolidar un modelo de desarrollo universitario que responda simultáneamente a las demandas del país, del territorio y de su comunidad, incluyendo, entre otros, las siguientes ejes de desarrollo:

- ✚ **Integración de Innovación, Inteligencia Artificial y Desarrollo Tecnológico**

El quehacer universitario debe integrar de manera coherente la innovación, la creación y el desarrollo tecnológico, incorporando la inteligencia artificial y las tecnologías emergentes no solo como herramientas técnicas, sino también como ámbitos de reflexión ética, social y productiva al servicio del desarrollo humano y del fortalecimiento de la competitividad regional y nacional.

- ✚ **Sustentabilidad Ambiental y Economía Circular como Principios Estructurantes**

El modelo institucional debe incorporar la sustentabilidad ambiental y la economía circular como principios estructurantes, integrándolos en la gestión, la infraestructura y los procesos formativos, contribuyendo activamente a la mitigación y adaptación al cambio climático y al uso eficiente de los recursos.

- ✚ **Energías Renovables, Eficiencia Energética y Resiliencia Territorial**

La Universidad debe liderar investigación aplicada, formación de capital humano y transferencia tecnológica en energías renovables, eficiencia energética y resiliencia territorial,

fortaleciendo la seguridad energética y la gestión del riesgo en sistemas urbanos y rurales, especialmente en territorios con alta exposición a riesgos climáticos.

+ Seguridad Alimentaria y Sistemas Productivos Sostenibles

La institución debe abordar integralmente la seguridad alimentaria, la productividad agrícola y los sistemas de producción sostenibles, integrando innovación tecnológica, uso eficiente del recurso hídrico y agregación de valor, en articulación con la salud y el desarrollo territorial.

+ Salud y bienestar Integral, Envejecimiento Saludable, Deportes, Calidad de Vida

La Universidad debe fortalecer la investigación, la formación y la vinculación en salud pública, simulación clínica y tecnologías para la salud, incorporando transversalmente la salud mental, el bienestar psicosocial, el deporte y la calidad de vida, tanto en la sociedad como en la propia comunidad universitaria.

+ Emprendimiento, Innovación Social y Equidad de Género

El desarrollo institucional debe integrar el emprendimiento, la innovación social, el empoderamiento económico de las mujeres y la equidad de género como políticas activas y sostenidas, reduciendo brechas estructurales y generando oportunidades reales de desarrollo en el territorio y dentro de la institución.

+ Modernización del Estado e Innovación en Gestión Pública

La Universidad debe constituirse en un laboratorio de innovación institucional, aportando evidencia científica, evaluación de políticas públicas y uso estratégico de datos e inteligencia artificial para contribuir a la modernización del Estado y al fortalecimiento de la gestión pública.

+ Vinculación Bidireccional Social y Productiva

La vinculación con el medio debe consolidarse como un proceso bidireccional basado en la co-creación de soluciones junto a comunidades y sectores productivos, fortaleciendo la pertinencia académica y la legitimidad social, con los apoyos institucionales adecuados.

+ Creación Artística, Patrimonio e Identidad Regional

La Universidad debe proteger y proyectar la creación artística, el patrimonio sociocultural, la identidad regional y la memoria colectiva, reconociendo que la cultura constituye un componente esencial del desarrollo humano y debe llegar a toda la región.

+ Gestión Universitaria con Enfoque Humano y Responsabilidad Institucional

Esto requiere sostenerse en un modelo de gestión innovador y coherente, que promueva la integridad, el respeto y la responsabilidad como principios rectores. Esta gestión debe garantizar transparencia en la toma de decisiones, fomentar la participación de la comunidad universitaria y asegurar la sostenibilidad financiera como condición para su proyección y estabilidad a largo plazo.

+ Humanismo, Ética y Responsabilidad Intergeneracional

Finalmente, la Universidad debe reafirmar el humanismo, la ética y el compromiso con el desarrollo como ejes transversales de su proyecto institucional, situando siempre a las personas en el centro de su quehacer y proyectando sus acciones con responsabilidad intergeneracional, en un entorno global caracterizado por la transformación tecnológica, la restricción de recursos y una creciente complejidad social.

Sustentabilidad Institucional

Nuestro programa de Gobierno se sustenta en un análisis crítico del contexto actual, marcado por profundas transformaciones tecnológicas, demográficas, sociales, ambientales y financieras. Enfrentamos mayores costos estructurales derivados de nuevas exigencias normativas y compromisos en talento humano, restricciones crecientes de financiamiento público y cambios demográficos que impactarán la matrícula, junto a una sociedad que exige respuestas más oportunas y comprometidas con el territorio. Por ello, debemos ampliar y diversificar la matriz de ingresos, fortaleciendo la captación de recursos regionales y nacionales, fondos competitivos y alianzas estratégicas, complementados con ingresos propios sostenibles. Al mismo tiempo, avanzaremos en una optimización estructural de costos y en ajustes curriculares que mejoren la eficiencia sin afectar la calidad.

En este escenario, la sustentabilidad financiera deja de ser un objetivo administrativo y se convierte en una condición estratégica para asegurar la continuidad del proyecto universitario y su función pública, situando siempre a las personas en el centro. No basta con adaptarnos a los cambios; debemos conducirlos y proyectarnos como una Universidad Más Humana, de Excelencia y con Propósito, capaz de combinar rigor académico, compromiso territorial y responsabilidad pública.

Avanzaremos hacia una transición estratégica basada en un portafolio dinámico de ventajas institucionales, alineado con el Plan Estratégico 2030 y el proceso de acreditación institucional 2026, entendiendo este último como instancia de aprendizaje organizacional. El ciclo 2026–2030 estará orientado a fortalecer la capacidad sistemática de renovación institucional, identificando límites estructurales del modelo vigente y abriendo nuevas avenidas de creación de valor académico, administrativo y territorial.

Impulsaremos pilotos académicos de corto ciclo, nuevos formatos formativos y desarrollos interdisciplinarios orientados a resolver problemas reales del territorio, evaluados con criterios explícitos de aprendizaje, impacto y escalamiento. Asimismo, avanzaremos hacia una organización más ágil en su funcionamiento, basada en capacidades dinámicas, lo que implica recombinar talento académico y administrativo, digitalizar procesos críticos, fortalecer sistemas informáticos, rediseñar estructuras para acelerar decisiones y consolidar redes externas de colaboración.

La ventaja institucional no provendrá de escalar indefinidamente lo existente, sino de generar, probar y ajustar nuevas propuestas de valor con rapidez y pertinencia. Esto exigirá revisar gobernanza, incentivos académicos y modelos de asignación de recursos para favorecer la agilidad estratégica, la deliberación informada y la renovación constante, siempre considerando el bienestar de la comunidad como fuente esencial de valor institucional.



3. Nuestra Propuesta de Valor

3.1 Características y Énfasis de Nuestro Liderazgo

Se plantea que la Universidad atraviesa un momento decisivo que exige un liderazgo cercano, dialogante y firme, centrado en las personas y en su misión pública. La propuesta busca fortalecer la confianza, mejorar la toma de decisiones y proyectar una institución ágil, conectada con su entorno y financieramente sostenible. Para ello, se presenta un **Decálogo** como marco transformador, que sitúa a las personas en el centro, promueve la excelencia como mejora continua y orienta cada acción al bien común. Basado en el diálogo, la equidad de género, la integridad y la sostenibilidad, este enfoque impulsa una Universidad ética, innovadora y con impacto significativo a nivel local, nacional e internacional.

Este **Decálogo** incluye los siguientes principios:

- + Promover una Universidad más humana, con formación y excelencia disciplinar al servicio del bien común y el territorio, fortaleciendo la pertenencia, la diversidad cultural y el patrimonio, junto a una vida artística, científica y deportiva activa.
- + Potenciar el bienestar y sostenibilidad, con responsabilidad pública, condiciones laborales justas, buen trato, evaluaciones motivadoras y una gestión financiera responsable con mirada de largo plazo.
- + Liderar una universidad con ética y equidad de género, basada en el respeto a los derechos humanos y el diálogo permanente, promoviendo la diversidad y el sentido de pertenencia.
- + Tomar decisiones responsables, construidas mediante el diálogo con las unidades académicas y entes colegiados, con criterios claros y rendiciones de cuentas sistemáticas.
- + Gestionar una institución ágil, al servicio de las personas, con procesos eficientes y respuestas oportunas que reduzcan la burocracia.
- + Ejercer un liderazgo con voz pública y participación activa en temas de interés regional y global.
- + Fortalecer la investigación, creación e innovación con las necesidades del territorio,

- mediante procesos de apoyo institucionales ágiles, que faciliten su desarrollo e impacto.
- + Generar alianzas estratégicas, basadas en el trabajo colaborativo con el sector público, privado y universitario.
 - + Impulsar acreditaciones internacionales y consolidar redes globales de colaboración.
 - + Profundizar capacidades digitales e inteligencia artificial en la docencia, investigación, creación, innovación, y gestión institucional.

3.2 Modelo de Gestión Estratégica

La Universidad crea valor al identificar tempranamente oportunidades académicas y sociales emergentes, consolidar, diseñar y probar propuestas de formación, investigación, creación, innovación y vinculación en ciclos dinámicos, y escalar aquellas que demuestran impacto. Este valor se sostiene en un conjunto de capacidades institucionales clave.

La conducción institucional se estructurará mediante un portafolio de iniciativas estratégicas, organizado en acciones prioritarias, capacidades dinámicas, supuestos explícitos y métricas de aprendizaje, asegurando una gestión adaptativa, deliberada y basada en evidencia.

Se priorizará el desarrollo de un posgrado flexible y de una oferta de aprendizaje a lo largo de la vida, articulada con una investigación, creación e innovación aplicada e interdisciplinaria, de alto impacto académico, social y productivo. Este enfoque se complementará con servicios universitarios especializados de corto ciclo, orientados a la transferencia de conocimiento y al apoyo a sectores estratégicos del territorio, sustentados en plataformas tecnológicas para formación híbrida y en alianzas consorciadas orientadas a la creación de valor compartido.

La estrategia se sustenta en la detección temprana de demandas emergentes, la reconfiguración ágil del talento y los recursos, el desarrollo de pilotos académicos como mecanismos de aprendizaje institucional, y la digitalización de procesos críticos, todo ello enmarcado en una gobernanza adaptativa, con criterios explícitos de decisión y legitimidad académica.

El modelo asume la estabilidad del talento académico, la escalabilidad de los modelos híbridos, una demanda sostenida por formación flexible y la posibilidad de ajustar procesos centralizados sin afectar la coherencia ni la legitimidad institucional, supuestos que deberán ser validados de manera permanente.

Para su seguimiento y mejora continua, se utilizarán indicadores asociados a tiempos de implementación, desempeño de pilotos, participación en redes y alianzas, uso de plataformas digitales, reducción de fricciones operativas y capacidad institucional para decidir oportunamente el escalamiento, ajuste o cierre de iniciativas.

Este modelo habilita una conducción universitaria con foco estratégico, deliberación académica, uso de evidencia y mejora continua, coherente con una universidad pública de excelencia y con un firme compromiso territorial.



4. Pilares y Compromisos Institucionales

Además de la infraestructura y la tecnología adecuada, así como de la estabilidad financiera que debemos resguardar, el desarrollo institucional de la Universidad se sustenta en las personas que la integran y en la calidad de su relación con el entorno. En consecuencia, una estrategia universitaria orientada a la excelencia con propósito debe situar explícitamente a las personas en el centro de la toma de decisiones y de la acción institucional.

Desde esta perspectiva, se definen seis pilares estratégicos para avanzar hacia una Universidad más Humana, de Excelencia y con Propósito:

- P1.** Estudiantado y Docencia.
- P2.** Comunidad Académica.
- P3.** Funcionarias(os) y Administrativas(os).
- P4.** Investigación, Creación e Innovación.
- P5.** Vinculación con el Medio.
- P6.** Gestión y Cultura Organizacional.

Estos pilares sustentan el quehacer universitario y conciben a la Universidad como una comunidad de personas al servicio del bien común y del territorio. Su desarrollo pone a las personas en el centro, promoviendo diversidad, bienestar, participación y estabilidad laboral mediante políticas coherentes y sostenibles.



Pilar 1: El Estudiantado y la Docencia

Profundizaremos nuestro compromiso con una formación más cercana, pertinente y significativa, donde el estudiantado se sienta acompañado en su trayectoria y desafiado a desplegar lo mejor de sí. Ofreceremos una experiencia educativa de calidad que articule competencias humanas, pensamiento crítico, trabajo colaborativo, liderazgo, empatía, junto con saberes disciplinares de frontera y tecnologías pertinentes a cada área del conocimiento, incluyendo de manera responsable la Inteligencia Artificial y sus implicatorias éticas y sociales.

Queremos formar profesionales capaces de contribuir activamente a la sociedad, guiados por un marco ético sólido y por un sentido de responsabilidad pública. Fortaleceremos la dimensión internacional de la docencia, ampliando oportunidades de movilidad física y virtual, fortaleciendo redes académicas y promoviendo experiencias formativas con estándares globales, haciendo de la Universidad de Talca una institución cada vez más proyectada internacionalmente, sin perder su identidad territorial. Asimismo, perfeccionaremos nuestras herramientas y procesos de atracción estudiantil, de modo que más jóvenes talentosos y diversos de modo de convertir a nuestra Universidad en un espacio integral.

La formación en distintas áreas del conocimientos nos plantean desafíos particulares y relevantes. Cada disciplina nos exige a una planificación rigurosa, como recursos clínicos, laboratorios, simulación, y más tecnología en general para adaptarse a los tiempos que enfrentamos. Fortaleceremos el área de gestión de convenios estratégicos, aumentando la disponibilidad de recursos formativos estratégicos como los mencionados anteriormente. Junto con lo anterior, asegurando estándares homogéneos de supervisión docente, resguardando la calidad formativa.

Todo este esfuerzo se enmarca en la necesidad de revisar y fortalecer permanentemente nuestro modelo educativo, actualizar metodologías educativas, consolidar el cuerpo académico de excelencia, y promover la investigación, creación e innovación en docencia como herramientas de mejora continua. Al mismo tiempo, avanzaremos en coherencia con nuestro Plan Estratégico 2030, priorizando de manera responsable áreas clave, donde la Universidad de Talca cumple una misión pública estratégica e insustituible.

Compromiso 1. Expandir las trayectorias articuladas y multiplicar la internacionalización con equidad, reconocimiento académico y vinculación temprana con el ambiente laboral

- + Ofreceremos trayectorias formativas flexibles, articuladas y con proyección nacional e internacional, que integren desde etapas tempranas la empleabilidad, la experiencia práctica y el vínculo con necesidades reales del territorio, formando profesionales con sentido público, competencias transversales y capacidad de inserción laboral efectiva.

Compromiso 2. Modernizar la experiencia formativa con innovación pedagógica e IA responsable

- + Consolidaremos una docencia de excelencia basada en la mejora continua, la innovación pedagógica y el uso responsable de tecnologías.
- + Fortaleceremos el capital humano docente, revalorizando su rol y modernizando la infraestructura educativa.
- + Lideraremos una transformación digital al servicio del aprendizaje, la inclusión y la calidad académica.

Compromiso 3. Promover el bienestar, la seguridad y la vida universitaria saludable

- + Fortaleceremos la misión pública institucional, cuidando integralmente a la comunidad universitaria y profundizando su vínculo con el territorio.
- + Instalaremos el bienestar, la salud mental y la calidad de vida como base de nuestra gestión.

Acciones Prioritarias para el Estudiantado y la Docencia

- +1. Diseñaremos e implementaremos una estrategia integral de acceso y atracción territorial. Esta estrategia incluirá un plan medible de promoción por disciplinas y territorios; el desarrollo de nuevas carreras, con estudio de demanda y factibilidad; la ampliación de vías de admisión inclusivas para pueblos originarios, migrantes y talentos; el rediseño del sistema de becas con criterios de equidad e inclusión; y la creación de mecanismos de apoyo a la permanencia, como becas de residencia en colaboración con gobiernos locales.
- +2. Consolidaremos trayectorias formativas articuladas e internacionalizadas, levantamiento de planes de estudio articulables de pregrado–postgrado y técnico–profesionales; el fortalecimiento de convenios de movilidad virtual y física con reconocimiento académico explícito; el impulso a dobles titulaciones y el fortalecimiento del programa institucional de idiomas con apoyo tecnológico.
- +3. Modernizaremos la experiencia formativa incorporando una hoja de ruta de revisión curricular alineada a estándares Comisión Nacional de Acreditación, integrando competencias digitales avanzadas, inteligencia artificial responsable, innovación y emprendimiento en el currículo, y promoviendo una formación flexible, pertinente y orientada a la empleabilidad.
- +4. Fortaleceremos la vinculación temprana con el entorno y la empleabilidad estudiantil, consolidando el Centro de Prácticas Institucional.
- +5. Impulsaremos el programa Talento Institucional con reconocimiento académico, promoviendo instancias de co-diseño estudiantil, ofreciendo formación extra programática

en liderazgo y ciudadanía, y facilitando experiencias formativas aplicadas con actores externos.

- +6. Promoveremos una política integral de bienestar universitario, con énfasis en el fortalecimiento de la salud mental preventiva, el aseguramiento de alimentación saludable y accesible mediante regulación de concesionarios y la promoción de la actividad física.
- +7. Potenciaremos la participación, el reconocimiento y el sentido de pertenencia estudiantil. Implementaremos sistemas formales de reconocimiento institucional, estrategias comunicacionales para visibilizar becas y méritos, integración con educación secundaria y fortalecimiento del desarrollo de estudiantes de alto rendimiento.
- +8. Promoveremos una política de uso de tecnología en el ejercicio docente.
- +9. Fortaleceremos la práctica y los campos clínicos mediante la consolidación de la Unidad de Campos Clínicos, la agilización de convenios con hospitales, CESFAM y otros actores afines, el incremento de tecnologías de simulación, el desarrollo de centros de práctica institucional y la evaluación de una clínica universitaria multiservicios abierta a la comunidad.
- +10. Promoveremos la investigación vinculada con el territorio, el fortalecimiento del apoyo metodológico y ético, y la definición de mecanismos formales de transferencia y retroalimentación hacia la comunidad, a través de un fondo concursable con foco en pertinencia local para estudiantes de pre y postgrado, impulsando sus tesis y proyectos aplicados con impacto territorial.
- +11. Identificaremos oportunidades, viables de programas de pregrado en el área de educación en la Sede de Talca.
- +12. Levantaremos una oferta de educación continua en el área de deporte y vida saludable.
- +13. Ofreceremos programas de pregrado viables en ciencias sociales y ciencias humanas, promoviendo además programas de estudios interdisciplinarios que integren ambos enfoques.
- +14. Impulsaremos el fortalecimiento del postgrado con una gestión ágil, eficiente y eficaz, asegurando su consolidación como eje estructural de una universidad compleja, con alta capacidad investigativa y proyección nacional e internacional.



Pilar 2: Comunidad Académica

Entendemos, para efectos de este pilar, que la comunidad académica está integrada por toda persona que realiza docencia sistemática, independiente de su relación contractual, incluyendo formación práctica/clínica y docencia impartida por personal con nombramiento administrativo. Estableceremos como principios el buen trato, el respeto, la transparencia, la comunicación oportuna y el debido proceso en todas las decisiones que afecten aspectos como: la categorización académica, la evaluación, la calificación, la carga de trabajo y la continuidad o cambios contractuales y las condiciones laborales.

Compromiso 1. Propender condiciones dignas y equitativas de trabajo para la comunidad académica en todas las sedes y unidades

- + Generar y asegurar condiciones mínimas y homogéneas de trabajo para la comunidad académica. Las cuales se efectuarán bajo estándares institucionales, plazos verificables y priorización transparente por unidad.
- + Revisar sistemáticamente la carga académica de la comunidad en sus distintas dimensiones considerando el contexto y las particularidades de cada unidad.
- + Promoveremos un equilibrio razonable entre productividad y bienestar evitando la sobrecarga.

Compromiso 2. Revisar y perfeccionar el sistema de categorización académica para asegurar inclusión, reconocimiento a la trayectoria y equidad

- + Impulsar una revisión integral del proceso de categorización académica con el propósito de garantizar la inclusión y el reconocimiento de la comunidad académica que contribuye al proceso formativo, asegurando que las diversas funciones sean adecuadamente consideradas tanto en las rúbricas de evaluación, calificación y nombramiento y promoción.

Compromiso 3. Fortalecer las competencias pedagógicas y tecnológicas de la comunidad académica

- + Promover el desarrollo de las competencias y habilidades necesarias para el ejercicio de una docencia de calidad, incorporando enfoques innovadores en estrategias de enseñanza, evaluación de los aprendizajes, uso de tecnologías educativas y adopción responsable de la inteligencia artificial en la formación universitaria.

Acciones Prioritarias Comunidad Académica

- +1. Revisaremos las rúbricas de evaluación/categorización actuales para identificar elementos omitidos que pudiesen contribuir a una mejor categorización y reconocimiento a la trayectoria académica.
- +2. Actualizaremos las rúbricas de evaluación, categorización académica y de nombramientos y promociones de modo que reflejen de manera integral las distintas contribuciones intelectuales y aportes de la comunidad académica al proceso formativo.
- +3. Revisaremos las funciones, normativa y justificación detrás de la definición de las/os tutoras/res de práctica/clínica, para que se ajusten a la realidad de sus funciones.
- +4. Implementaremos una política institucional de métricas objetivas respecto de espacios físicos y recursos materiales requeridos para el adecuado desempeño de la comunidad académica.
- +5. Redefiniremos la filiación de la comunidad académica adscrita a la Vicerrectoría de Formación, integrándola a actuales o futuras unidades disciplinares pertinentes, fortaleciendo su identidad académica y garantizando condiciones efectivas para el desarrollo de una carrera académica plena, con participación colegiada y proyección institucional.
- +6. Complementaremos el plan de inversión en infraestructura (oficinas, estancia de estudiantes, módulos de práctica clínica, infraestructura tecnológica) mediante un plan de implementación gradual, priorizado y financieramente sostenible.
- +7. Actualizaremos la Ordenanza General del Académico(a), incorporando explícitamente a toda la comunidad académica que participa en la formación del estudiantado.
- +8. Estableceremos plazos anuales para que los miembros de categoría de instructores puedan participar de una nueva categorización.
- +9. Desarrollaremos una propuesta viable y sostenible de distribución de la carga laboral académica junto con un modelo institucional de carga con equivalencias transparentes.
- +10. Cumpliremos con la normativa de reducción progresiva de la jornada laboral velando mantener los estándares de productividad y calidad, a través de la optimización de la gestión académica y de las unidades de apoyo institucional.
- +11. Fortaleceremos el Centro de Innovación y Capacitación Docente, orientado al desarrollo profesional de la comunidad académica, promoviendo iniciativas como mentorías en innovación docente y evaluación, con horas reconocidas en carga académica.
- +12. Incorporaremos tecnologías avanzadas e inteligencia artificial en el diseño e implementación de herramientas e implementos de simulación como apoyo a la docencia, reconociendo las actividades en la carga docente.
- +13. Implementaremos una instancia de asesoramiento de las áreas legal y tributaria para nuestra comunidad académica y funcionarios/as y administrativos/as.
- +14. Fortaleceremos una unidad de mediación institucional adecuada y coherente al tamaño de nuestra institución y liderada por pares.



Pilar 3: Funcionarias(os) y Administrativas(os)

El desarrollo y prestigio de la Universidad de Talca se sustentan en el compromiso de todas las personas que la integran. En este marco, las y los funcionarios, las y los administrativos, y personal de apoyo cumplen un rol estratégico en la calidad, continuidad y excelencia del quehacer institucional. Su experiencia, gestión técnica y capacidad de articulación hacen posible la implementación efectiva de las políticas, la innovación en los procesos y el fortalecimiento del servicio público universitario.

Reconocer y potenciar su aporte implica integrarlos activamente en la planificación, mejora continua y modernización institucional, promoviendo espacios de participación real, formación permanente y desarrollo de competencias, especialmente en gestión, transformación digital y atención a la comunidad.

Avanzaremos hacia una gestión más participativa, horizontal y empática, que atraiga y apoye talento con criterios de mérito, equidad de género y diversidad, incorporando tecnologías que fortalezcan la eficiencia institucional. Todo ello con el propósito de consolidar a la Universidad como un espacio laboral atractivo, con buen clima organizacional, bienestar integral, oportunidades de desarrollo, seguridad laboral y física, y sostenibilidad de largo plazo.

Compromiso 1. Mantener profesionales de apoyo de primer nivel

- + Contar con el mejor equipo de profesionales, funcionarias(os) y de apoyo acorde con la complejidad y modernidad de la Universidad, con sistemas de incentivos, reconocimiento a la calidad y la excelencia, salarios y capacitación alineados con el alto nivel de exigencia.
- + Cuidar el ambiente y las condiciones laborales del personal en general, en las que no sólo estamos expuestos a exigencias laborales nuevas y más exigentes, sino también a demandas familiares y personales que afectan nuestro desempeño.
- + Realizar esfuerzos adicionales para cuidar la salud física y mental de nuestros funcionarios, con solidaridad y empatía, para que todas y todos puedan alcanzar el mejor bienestar, desempeño y proyección profesional posible en un entorno laboral que reduzca las incertidumbres.

Compromiso 2. Apoyar el desarrollo y formación de funcionarias(os) y personal de apoyo,

- + Promover el desarrollo personal y profesional y el buen clima laboral, como aspectos clave para el adecuado desempeño institucional. Se fortalecerán las oportunidades de formación, con énfasis en nuevas tecnologías de gestión que mejoren la eficiencia y efectividad del trabajo.
- + Dar especial consideración al reforzamiento de las habilidades y competencias del personal experimentado y nuevo en la institución, para que se impregnen y fortalezcan las buenas prácticas asociadas a la calidad, las normativas y a los valores institucionales.
- + Promover el desarrollo y carrera de funcionarias(os) y administrativas(os).

Acciones Prioritarias de Funcionarias(os) y Administrativas(os)

- +1. Promoveremos un trato digno y respetuoso de todas las autoridades con funcionarias(os) y administrativas(os).
- +2. Priorizaremos concursos internos para apoyar la carrera funcionaria y administrativa.
- +3. Generaremos oportunidades de formación y capacitación tanto interna como externa a la universidad, nacional o internacional, según necesidad.
- +4. Ofreceremos en forma sistemática talleres y cursos para cuidar la salud física y mental de las personas.
- +5. Evaluaremos responsablemente la viabilidad económica de una política de incentivo al retiro.



Pilar 4: Investigación, Creación e Innovación

Proponemos ejercer un liderazgo claro y responsable para conducir a la Universidad de Talca hacia una nueva etapa de desarrollo académico, basada en la profundización y complejización de la investigación, la creación y la innovación como ejes estratégicos del proyecto institucional. Desde una mirada integradora, se impulsará decididamente un enfoque inter y transdisciplinario que articule capacidades consolidadas con nuevos desafíos, conectando el conocimiento situado en el territorio con agendas científicas, creativas y tecnológicas de alcance nacional e internacional.

En su historia, la Universidad ha tenido avances significativos en investigación, creación e innovación, reflejados en sus capacidades académicas, su producción científica y su competitividad en fondos nacionales. Sin embargo, la Universidad se enfrenta hoy a nuevos desafíos derivados de un entorno global marcado por la transformación digital, el avance acelerado de la inteligencia artificial, el cambio climático y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales redefinen las formas de producir, transferir y aplicar el conocimiento, aceleran los procesos de innovación, optimizan el análisis de datos y amplían significativamente las fronteras de la investigación, la creación y su impacto en la sociedad. Esto último, junto con el bajo financiamiento estatal, nos obliga a ser más efectivos y eficientes, desafiándonos a superar un problema persistente que afecta la competitividad, sostenibilidad y proyección nacional e internacional de la investigación.

Finalmente, la Universidad debe asumir de manera integral los desafíos estructurales que marcarán el desarrollo de la sociedad en los próximos años, en coherencia con su rol público y su compromiso con la región y el país. Abordándolos estos desafíos desde enfoques multi, inter y transdisciplinarios, con un sólido respaldo institucional y financiamiento competitivo, constituyendo una condición clave para profundizar el impacto académico, social y cultural de la Universidad de Talca en el mediano y largo plazo.

Compromiso 1. Posicionar la investigación, innovación y creación de la Universidad de Talca como uno de los pilares fundamentales en el quehacer académico-científico centrado en las personas

- + Generaremos condiciones institucionales coherentes y equitativas que permitan a las y los académicos desarrollar investigación, innovación y creación de manera sostenida y de alto impacto, a través del fortalecimiento del capital humano, la infraestructura, los fondos internos, la movilidad académica y una política de carga académica alineada con la complejidad y volumen de los proyectos.
- + Fortaleceremos el desarrollo progresivo de las trayectorias académicas en investigación, innovación y creación, mediante instrumentos de apoyo diferenciados que reconozcan la diversidad de etapas, disciplinas y capacidades instaladas, favorezcan la consolidación de líneas propias, la incorporación a claustros de postgrado y la integración en ecosistemas de investigación nacionales e internacionales.

Compromiso 2. Promover una cultura institucional de investigación, creación e innovación con una fuerte vinculación con el entorno con excelencia y liderazgo

- + Incrementaremos el impacto y la visibilidad de la investigación, la innovación y la creación artística de la Universidad en el entorno regional, nacional e internacional, mediante sistemas efectivos de socialización de resultados, comunicación estratégica del quehacer científico y artístico, y el fortalecimiento de redes de colaboración con actores públicos, productivos y sociales.
- + Consolidaremos la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento como funciones estratégicas de la Universidad, fortaleciendo la relación universidad–empresa y universidad–sector público, y asegurando mecanismos integrales que permitan transformar los resultados de investigación y creación en valor social, cultural y productivo, desde la protección intelectual hasta la transferencia efectiva y la generación de nuevos desarrollos tecnológicos.

Acciones Prioritarias de Investigación, Creación e Innovación

- +1. Crearemos una *Vicerrectoría de Investigación, Creación e Innovación*, reconociendo que, como universidad compleja, la Institución debe asegurar el desarrollo equilibrado de todas sus funciones. En esta nueva estructura se alojará la *Dirección Investigación*, *Dirección de Innovación y Transferencia*, *Dirección de Creación*, *Dirección de Postgrado*, la nueva *Dirección Administrativa de Gestión en Investigación*, la unidad de *Proyectos Transversales* y la nueva unidad *Ética y Seguridad*, esta última unidad amalgamará una estructura ágil para el CEC, CIEQUAL y el nuevo *Comité de Bioseguridad y Biocustodia*.
- +2. Promoveremos la investigación en docencia mediante fondos concursables internos y apoyo a la postulación de fondos externos a la investigación en educación, impulsándola como un pilar fundamental del quehacer institucional y reconociéndola como un ámbito estratégico que la Universidad debe fortalecer, articulando dicha investigación con la formación de pre y postgrado, la evaluación curricular y la mejora continua de la calidad académica.
- +3. Estableceremos un nuevo fondo institucional para apoyar el financiamiento de publicaciones científicas, bajo criterios de calidad e impacto, asegurando la sustentabilidad del

sistema en el largo plazo mediante un esquema solidario de apoyo y corresponsabilidad entre unidades académicas.

- +4. Crearemos un fondo concursable para proyectos de investigación dirigido a académicas y académicos, cuyas líneas de investigación sean incipientes en la institución o presenten baja probabilidad de adjudicación de recursos externos, con el propósito de apoyar el desarrollo de líneas propias y su integración en claustros de postgrado.
- +5. Incentivaremos la postulación de fondos externos concursables, incrementando la magnitud de los recursos disponibles para proyectos y creaciones que requieran fondos de contraparte, mediante criterios de adjudicación y priorización transparente.
- +6. Rediseñaremos y fortaleceremos los fondos concursables internos de la Universidad, para impulsar investigaciones incipientes, promover enfoques inter y transdisciplinarios, y consolidar núcleos y redes de investigación que impacten el desarrollo regional y nacional.
- +7. Flexibilizaremos estancias en el extranjero en todas sus modalidades, con el objetivo de fortalecer la investigación, la cooperación internacional y el desarrollo de redes académicas de alto nivel.
- +8. Potenciaremos la estrategia de investigación conjunta con universidades extranjeras, considerándolas como socios estratégicos para el desarrollo de estudios de impacto global, la investigación consorciada y el apalancamiento de fondos internacionales.
- +9. Impulsaremos un sistema de socialización de resultados de investigación mejorando los mecanismo de comunicación efectiva, promoviendo el impacto regional y nacional de la investigación, innovación y creación.
- +10. Incorporaremos criterios de equidad en las acciones de investigación, innovación y creación, a través de instrumentos y procesos orientados a promover condiciones justas e inclusivas.
- +11. Impulsaremos la investigación aplicada, la innovación y el emprendimiento mediante el fortalecimiento de la relación universidad–empresa y universidad–sector público. Reforzaremos instrumentos y procesos que permitan identificar tempranamente resultados de investigación con potencial de valorización, asegurar su adecuada protección intelectual, y viabilizar su transferencia efectiva hacia actores productivos y públicos.
- +12. Estableceremos mecanismos de acompañamiento integral a investigadoras e investigadores en todas las etapas del proceso de innovación tecnológica, desde la maduración temprana de resultados y la validación tecnológica, hasta la generación de *spin-offs*, licenciamientos y nuevos desarrollos tecnológicos.
- +13. Revisaremos la política de carga académica, haciéndola coherente con el tipo y número de proyectos de investigación, innovación y creación en ejecución por las y los académicos.
- +14. Apoyaremos con equidad la inversión en capital humano avanzado, cumpliendo con los criterios de la Comisión Nacional de Acreditación.
- +15. Fortaleceremos la inversión en infraestructura física para fortalecer la investigación, la innovación, la transferencia tecnológica y la creación artística en nuestra Universidad.
- +16. Diseñaremos y crearemos un *Hub* de innovación y transferencia tecnológica, que sirva de vinculación, articulación y mediación entre la Universidad y la empresa.



Pilar 5: Vinculación con el Medio

La Universidad de Talca, como institución pública, debe cumplir plenamente su rol social, asegurando que su quehacer académico genere beneficios efectivos a nivel regional y nacional. El intercambio de conocimiento, sustentado en una cultura de innovación y calidad, es clave para impulsar proyectos en colaboración con los distintos actores de la sociedad.

En este sentido, la Universidad ha sido reconocida por iniciativas que han impactado positivamente a la comunidad escolar, la sociedad civil y el territorio regional, así como a talentos artísticos y culturales. Este impacto se expresa en acciones como ferias escolares, el Parque de las Esculturas, el Jardín Botánico, la Sala Lily Garafulic, la Editorial, clínicas docentes-asistenciales, intervenciones de diseño y arquitectónicas, y programas de emprendimiento femenino, entre otras. Estas iniciativas han convocado a un amplio público y generado vínculos estables con la comunidad, los que deben profundizarse en todo el territorio.

Una parte importante de la vinculación con el medio —especialmente en ciencias básicas, ingeniería y ciencias sociales— aún depende de iniciativas individuales y no siempre es reconocida como bidireccional, lo que evidencia la necesidad de avanzar hacia enfoques más sistemáticos e integrados.

La Ley 21.091 establece que las universidades deben contar con políticas y mecanismos sistemáticos de vinculación bidireccional, asegurando calidad, pertinencia e impacto medible en el desarrollo regional y nacional. En este marco, la Universidad de Talca está mandatada y comprometida a fortalecer una vinculación de alto impacto social, lo que exige incrementar los recursos destinados a estas unidades, actualmente insuficientes. Frente a este desafío, impulsaremos un trabajo articulado con organizaciones públicas y privadas, voluntariado y nuestra comunidad de egresados, para proyectar estratégicamente nuestro accionar y retroalimentar el quehacer institucional. Fortaleceremos y crearemos mecanismos de interacción que respondan de manera pertinente al entorno, aprovechando nuestras capacidades internas. Esto permitirá recoger aprendizajes, intervenir activamente en la sociedad, apalancar recursos externos y enriquecer los procesos formativos mediante la mejora continua

Compromiso 1. Vincular actividades del pregrado y postgrado con organizaciones públicas y privadas para fortalecer la formación de nuestros estudiantes y facilitar la inserción laboral

- + Desarrollaremos una estrategia de vínculo recíproco con las empresas de la región y del país. Con ello pretendemos nutrir la actividad formativa, técnica, profesional y científica, de experiencias reales en empresas, establecimientos de educación, clínicas y otros de interés formativo o científico.
- + Desarrollaremos una estrategia de vínculo recíproco con organizaciones del sector público y privado (empresas, servicios, municipios, establecimientos educacionales, clínicas y otros) para enriquecer la formación con experiencias reales.
- + Elaboraremos un modelo de alianzas por sectores estratégicos (salud, educación, agroindustria, sostenibilidad, industria/servicios, sector público) con responsables institucionales y metas anuales.
- + Implementaremos prácticas, proyectos integradores, pasantías y tesis vinculadas a socios externos, con rutas claras por carrera y nivel formativo.
- + Potenciaremos una red de empleabilidad con participación de egresados/as y empleadores, con mecanismos de retroalimentación curricular.

Compromiso 2. Vincular las funciones de investigación, innovación y creación a los requerimientos de los problemas sociales, en sus diversos ámbitos prioritarios incluidos; educación, salud, medioambiente, economía, infraestructura, sostenibilidad, cultura.

- + Elaboraremos y ejecutaremos una estrategia que articule corporativamente el énfasis de la I+i+c con el territorio, la región y el país. Ello avalado del rol público que asume la Universidad.
- + La nueva Vicerrectoría de Investigación, Creación e Innovación creará una estructura que comunica y consolida la problemática y demanda social en I+i+c. Invertiremos en el desarrollo de una plataforma tecnológica avanzada para educación continua presencial, híbrida y a distancia, ampliando cobertura y acceso.
- + Diseñaremos una oferta modular y flexible (microcredenciales, diplomados y trayectorias apilables), alineada a necesidades regionales y tendencias laborales.
- + Estableceremos una estrategia de vinculación con empresas, servicios públicos y municipios para co-diseñar programas y asegurar pertinencia.
- + Desarrollaremos una política de beneficios para egresados/as (descuentos, rutas de actualización).

Compromiso 3. Potenciar la cobertura de la educación continua con calidad, alcance nacional e internacional y pertinencia territorial.

- + Invertiremos en una plataforma tecnológica avanzada para educación continua presencial, híbrida y a distancia, ampliando cobertura y acceso.
- + Diseñaremos una oferta modular y flexible —con microcredenciales y diplomados acumulables— alineada a las necesidades regionales y tendencias laborales, con mayor flexibilidad operativa en las unidades.
- + Estableceremos una estrategia de vinculación con empresas, servicios públicos y municipios para co-diseñar programas y asegurar pertinencia.
- + Desarrollaremos una política de beneficios para egresados/as (descuentos, rutas de

actualización y certificaciones) vinculada a un plan anual Alumni.

Compromiso 4. Posicionar a la Universidad como nodo artístico, cultural y deportivo del Maule con alcance nacional.

- + Desarrollaremos una estrategia corporativa para visibilizar en la región y el país las obras culturales y artísticas, así como los logros deportivos de la comunidad universitaria.
- + Profundizaremos programas y muestras itinerantes que lleguen a distintas zonas de la región, fortaleciendo el acceso, la participación y el vínculo comunitario.
- + Potenciaremos iniciativas patrimoniales y de memoria regional (colecciones, documentación patrimonial, premios y reconocimientos con proyección nacional e internacional).
- + Mantendremos y fortaleceremos el reconocimiento institucional a creadores/as y deportistas, incorporando difusión, apoyo a proyectos y escalamiento de impacto.

Compromiso 5. Incrementar las relaciones internacionales para generar nuevas oportunidades de desarrollo a estudiantes de pre y postgrado como a la comunidad de académicos.

- + Potenciaremos la vinculación internacional sumando nuevos países e instituciones estratégicas, priorizando áreas donde la UTalca puede liderar y crecer.
- + Desarrollaremos programas de internacionalización (cursos espejo, colaboración virtual, docentes invitados, módulos internacionales) para ampliar el alcance más allá de la movilidad tradicional.
- + Impulsaremos pasantías internacionales de pre y postgrado para cursar módulos, desarrollar investigación/innovación o participar en experiencias laborales.
- + Estableceremos metas anuales por unidad para movilidad, proyectos internacionales, co-publicaciones y redes estratégicas. Potencializaremos los programas de vinculación internacional con nueva política de desarrollo .

Acciones Prioritarias de Vinculación con el Medio

- +1. Fortaleceremos la unidad de vinculación con egresados que potencialice las comunicaciones con nuestros egresados (pregrado, postgrado y educación continua), y hacerlas(os) participe en forma real del desarrollo institucional e invitarlos a colaborar en distintas instancias institucionales. Les ofreceremos oportunidades de formación en competencias de liderazgo social y organizacional.
- +2. Consideraremos una nueva política de descuentos para egresados para realizar programas de capacitación, diplomados y magísteres.
- +3. Estableceremos puentes para desarrollar investigación y formación académica, en coordinación con el Gobierno Regional y las Municipalidades, para responder a las necesidades de la región del Maule.
- +4. Crearemos un Centro de Innovación Social y Emprendimiento que contribuya al bienestar social, a través de la adaptación de las estrategias empresariales y encontrar soluciones novedosas a los problemas sociales bajo criterios de eficiencia, efectividad y sostenibilidad. Además, potencializaremos el Centro de Innovación en Productos y Desarrollo Tecnológico –FABLAB–, entre otros.

- +5. Buscaremos recursos externos para la creación de un Museo de las ciencias, la innovación y la creación abierto a la comunidad, cubriendo así las áreas de desarrollo social, tecnológico y comunitario.
- +6. Profundizaremos nuestra contribución a la comunidad por medio de eventos, programas o muestras itinerantes que lleguen a diferentes zonas de la región, país y el mundo –considerando el alcance esperado y específico a cada una– y que difundan nuestras colecciones de documentos patrimoniales, colecciones de arte, músicos, potenciaremos el trabajo del Trucklab. Del mismo modo, buscaremos que nuestra contribución vaya más allá con la creación de clínicas móviles de kinesiología, fonoaudiología y odontología, la ampliación internacional al Premio José Donoso, el rescate del patrimonio regional a través del Centro de Documentación Patrimonial.
- +7. Apoyar, mejorar, y expandir las oportunidades de colaboración internacional tanto a nivel de pregrado como postgrado, con pasantías para realizar módulos, desarrollar investigación, innovación o participar en una experiencia laboral.
- +8. Crear una escuela multidisciplinaria de educación para padres que permita apoyar a sus hijos(as) en diversos temas, para así contribuir al desarrollo social a partir de las familias.
- +9. Mantener una relación permanente, bidireccional y cercana con autoridades gubernamentales regionales y locales, los campus clínicos y el sector privado. Todo esto, a través de la participación en proyectos conjuntos que permitan a nuestra comunidad aprender, enriquecer su labor, aportar a la sociedad y apalancar recursos.



Pilar 6: Gestión y Cultura Organizacional

Como Universidad de Excelencia, enfrentamos el desafío de fortalecer nuestros sistemas de calidad, seguridad y sostenibilidad, avanzando decididamente en materias críticas como la ciberseguridad de nuestras plataformas institucionales. En este contexto, resulta imprescindible consolidar un Sistema Integral de Gestión de la Calidad, en coherencia con los estándares del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad y con la Ley No. 21.091, que no solo dé respuesta a los ámbitos tradicionales de acreditación, educación, investigación, innovación, creación y gestión financiera, sino que también incorpore de manera transversal la gestión interna, los procesos legales, los servicios clínicos y el compromiso institucional con la sociedad.

Al mismo tiempo, la Universidad debe responder de manera más activa a las demandas sociales por mayor participación, equidad, inclusión e interculturalidad, avanzando más allá del mero cumplimiento normativo. Proponemos consolidar estos principios como ejes transversales de la gestión institucional y de la cultura organizacional, mediante acciones concretas que fortalezcan una gobernanza más participativa, basada en el diálogo, el respeto mutuo y el reconocimiento de la diversidad cultural. De este modo, la calidad institucional no solo se expresa en estándares y procesos, sino también en una universidad más justa, inclusiva y comprometida con su entorno y su tiempo histórico.

Compromiso 1. Mejorar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos vía procesos optimizados con apoyo de tecnologías de punta

- + Revisar los procesos y actividades desarrolladas en los distintos ámbitos de nuestra institución, con la implementación de tecnologías y aplicaciones que facilitar la acción, control y monitoreo de actividades para evaluar distintos ajustes en la búsqueda de mayor eficiencia y eficacia en nuestro funcionamiento, reduciendo tiempos de ejecución.
- + Avanzar en una plataforma informática de última generación, que integre sistemas, apoye y libere tiempo en el desarrollo de nuestras funciones en forma transversal, reduciendo los costos de funcionamiento.

Compromiso 2. Hacer nuestros campus más sustentables, tecnológicamente avanzados, más seguros y atractivos para nuestra comunidad

- + Avanzar decididamente en la sustentabilidad ambiental de los campus, promoviendo eficiencia energética, uso de energías limpias, reciclaje y acciones concretas para reducir la polución, con el objetivo de avanzar hacia campus energéticamente más autónomos, en coherencia con el plan estratégico institucional y las capacidades presupuestarias disponibles.
- + Profundizar el Programa de Campus Sustentable en Talca, Linares y Colchagua, alineado con la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático, y mantener la certificación APL del Campus Santiago, incorporando medidas complementarias que promuevan eficiencia hídrica, energías limpias, reciclaje, gestión adecuada de residuos y reducción de la huella de carbono.
- + Fortalecer el plan seguridad interna para resguardar principalmente a las persona y sus bienes.
- + Mejorar la infraestructura física y virtual (herramientas de ciberseguridad, mejoras en las capacidades de los servidores, ampliación e integración de aplicaciones, integración de sistemas informáticos, salas híbridas, entre otros).

Compromiso 3. Aumentar recursos vía proyectos vinculantes

- + Seguir trabajando con organismos externos (organismos internacionales, Gobiernos Regionales, municipalidades, CORFO, entre otras instituciones gubernamentales) para apalancar recursos y, poder así, responder a las nuevas demandas de la comunidad universitaria en todos los ámbitos de su quehacer.
- + Acordar estrategias para apalancar recursos con el Gobierno Regional e instituciones privadas con un trabajo más cercano y colaborativo.
- + Establecer un plan de trabajo con los gobiernos locales, para fortalecer las comunidades y los territorios, y presencia de la universidad con la participación de las carreras.

Compromiso 4. Seguiremos avanzando en mejorar la participación de los distintos estamentos en los procesos de toma de decisiones, incluidos nuestros egresados y egresadas

- + Utilizar todas las instancias posibles para trabajar en forma colaborativa en la búsqueda de una universidad más unidad y participativa, salvaguardando siempre la gobernabilidad institucional de corto y largo plazo.

Compromiso 5. Trabajaremos en temas de interculturalidad, inclusión y equidad de género

- + Avanzar temas de interculturalidad, inclusión, equidad de género por ser temas ineludibles que deben ser fortalecidos en el desarrollo universitario, lo que deben ser compatibles con los temas de mérito y obligaciones que deben poseer las(os) distintas(os) miembros de la comunidad universitaria.
- + Incrementar la cantidad de actividades transversales destinadas a generar conciencia en estas temáticas, donde no sólo participen las personas más directamente relacionadas, sino que toda la comunidad universitaria.

Acciones Prioritarias de Gestión y Cultura Organizacional

- +1. Fortaleceremos la gestión institucional, articulando las unidades existentes de aseguramiento de la calidad, planificación y postgrado, incorporando los comités vinculados al ámbito de la salud, y acompañando este proceso con un programa integral de capacitación para funcionarias y funcionarios, así como para gestoras y gestores académicos.
- +2. Crearemos una Unidad de Aseguramiento de la Calidad de Normas y Procesos Legales, orientada a asegurar coherencia normativa, reducir burocracia innecesaria y garantizar el cumplimiento legal propio de una universidad pública, especialmente en el contexto de la adecuación estatutaria.
- +3. Realizaremos un mapeo integral de procesos críticos, identificando nodos de congestión administrativa, definiremos plazos máximos internos, y digitalización orientada a eficiencia operativa, con descentralización responsable y control de gestión claro.
- +4. Avanzaremos en la desconcentración de los procesos y decisiones administrativo-financieras, otorgando mayor autonomía a unidades, programas y campus, sobre la base de una gestión más horizontal, con resguardo legal, rendición de cuentas periódica y un Sistema de Control de Gestión rediseñado.
- +5. Revisaremos el plan de inversiones, considerando el uso eficiente de los recursos y activos, como la enajenación de activos y arriendos, con el objetivo de financiar medidas orientadas al fortalecimiento de áreas estratégicas, la promoción de mayor igualdad laboral y la mejora de la infraestructura física y tecnológica, manteniendo los compromisos institucionales previamente adquiridos.
- +6. Fortaleceremos la Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Seguridad Asistencial, definiendo directrices claras de funcionamiento y velando por la regulación de procesos en los centros clínicos y de práctica de los programas del área de la salud.
- +7. Impulsaremos las donaciones desde el sector privado hacia nuestra institución para fomentar actividades de interés compartido entre la universidad, las empresas y personas particulares, en conformidad con las leyes vigentes.
- +8. Incrementaremos la inversión en infraestructura tecnológica, física y digital, al servicio de la gestión, la docencia, la investigación, la creación, la innovación y la transferencia tecnológica, poniendo especial énfasis en la ciberseguridad y el desarrollo responsable de la inteligencia artificial.
- +9. Implementaremos políticas, procesos e infraestructura que permitan alcanzar y mantener certificaciones de sustentabilidad, Sello APL, CES, ISO 50001 e ISO 14.064, posicionando a la Universidad como referente en esta materia y fortaleciendo, además, la investigación, la divulgación académica y el desarrollo de entornos verdes en los campus.
- +10. Profundizaremos la aplicación de la Ley 21.369, fortaleciendo un entorno libre de violencia y discriminación, con políticas efectivas de equidad e inclusión, ajustes en evaluación y carga académica, representación equilibrada y continuidad de las iniciativas institucionales, en coherencia con los criterios de acreditación de la Comisión Nacional de Acreditación.
- +11. Crearemos una Unidad Transversal de Inclusión y Equidad que contribuya a la definición de nuevas políticas y estrategias, impulsando un cambio institucional en la cultura organizacional y en la forma de abordar la interculturalidad, mediante acciones como sistemas de tutorías para la retención estudiantil, mecanismos de admisión especial para estudiantes de pueblos originarios y planes de acogida para académicas, académicos,

funcionarias y funcionarios provenientes de pueblos originarios o comunidades migrantes.

- +12. Fortaleceremos, a nivel institucional, la realización de talleres, seminarios y congresos orientados a relevar y sensibilizar en materias de inclusión y equidad.
- +13. Realizaremos reuniones periódicas con autoridades del sector público, consejeras y consejeros regionales, jefaturas de servicios y autoridades municipales, con el fin de explorar y consolidar mecanismos de colaboración mutua.
- +14. Mantendremos un fondo financiero de reserva destinado a enfrentar imprevistos externos, como desastres naturales, crisis sociales, emergencias sanitarias o variaciones en los aportes estatales, resguardando la estabilidad y continuidad del proyecto institucional. Cuando un sistema muestra congestión persistente, no se aumenta la presión sobre quienes lo sostienen. Se rediseña la arquitectura.
- +15. Motivaremos el uso y dominio de la inteligencia artificial transversal en la institución, y no solo como un conjunto de herramientas técnicas. Esto implica integrar el aprendizaje directamente en los flujos de trabajo para desarrollar competencias de manera continua y efectiva.
- +16. Fortaleceremos el liderazgo, ética y capacidad de agencia con el mismo énfasis que las habilidades técnicas, promoviendo además competencias adaptativas que preparen a las personas para la Inteligencia Artificial - uso y ética, y para los cambios futuros de una gestión moderna.
- +17. Fortaleceremos la seguridad interna con mejor dotación de personas y cámaras operativas de observación, y solicitaremos apoyo a las autoridades policiales, para tener mayor resguardo de las zonas externas a la Universidad.
- +18. Conversaremos con empresarios y autoridades del transporte para ver la posibilidad mejorar los servicios de locomoción cercanos a la universidad.



Agradecimiento e Invitación

Querida Comunidad Universitaria,

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas y todos quienes participaron de este proceso de escucha y diálogo. Gracias a quienes se dieron el tiempo de conversar, de compartir su visión de futuro, sus ideas, sentimientos, esperanzas y anhelos. Cada una de esas voces fue fundamental para construir esta propuesta. Sin ustedes, no habría sido posible dar forma a una visión integral de comunidad que reconoce y valora nuestra diversidad.

Agradezco especialmente a quienes me impulsaron a asumir este desafío y a quienes han sido un motor permanente para seguir avanzando en este camino hacia la Rectoría de nuestra casa de estudios. Su confianza, apoyo y convicción en que mi amplia experiencia universitaria, especialmente en gestión, puede aportar significativamente a la institución, han sido una fuente constante de energía, compromiso y responsabilidad con una gobernanza distinta.

Confío en que, tras la lectura del Programa de Gobierno, muchas y muchos de ustedes se hayan sentido escuchados. Hemos procurado incorporar la gran mayoría de los anhelos y demandas planteados en las distintas instancias de participación, tanto individuales como colectivas, en forma responsable y articulando miradas diversas y compatibilizando los ideales con la viabilidad práctica y legal. No obstante, si consideran que aún existen aspectos relevantes que deban profundizarse o incorporarse, les invito a contactarnos directamente.

Este nuevo proceso participativo ha sido profundamente valioso para todo el equipo y, en lo personal, me ha permitido conocer con mayor profundidad sus necesidades, preocupaciones y esperanzas. Ese aprendizaje es el que nos impulsa a avanzar con convicción en la construcción de una Universidad más Humana, de Excelencia y con Propósito, donde **el apoyo de todas y todos ustedes es imprescindible para dicho objetivo.**

Con gratitud y compromiso,
ARCADIO CERDA URRUTIA





Semblanza del Candidato

Raíces y Vocación de Servicio

- + Arcadio nació en Collipulli, en la Araucanía, dedicando su vida al servicio público, a la academia y al desarrollo de las personas.
- + Desde joven mostró un espíritu de liderazgo y compromiso social: fue dirigente estudiantil en su colegio y más tarde presidente de los clubes Interact, Rotaract y de dos de los clubes International Rotary de Talca, donde aprendió que liderar es servir.

Formación Académica y Visión

- + Ingeniero Comercial y Licenciado en Economía por la Universidad de Concepción, con Doctorado y Máster en Economía, y Máster en Administración de Negocios en Oregon State University.
- + Arcadio ha unido la ciencia con la sensibilidad humana, construyendo un liderazgo basado en la excelencia, la empatía y la cooperación.

Liderazgo en la Universidad

- + En la Universidad de Talca, ha sido elegido seis veces como Decano de la Facultad de Economía y Negocios, alcanzando en su última elección un 92,3 por ciento de respaldo, algo inédito para la universidad, lo que refleja el reconocimiento de su visión de universidad pública centrada en las personas, que prioriza el bienestar de su comunidad, la inclusión y el diálogo, junto a la excelencia, como pilares para el desarrollo institucional.
- + Fue director de la Escuela de Graduados de la Universidad. Antes de su llegada la Universidad de Talca, trabajó en la Universidad de Concepción, donde además de ser director del departamento de Economía, creó el primer magister en economía ambiental y recursos naturales de América Latina.
- + Bajo su conducción, la Facultad de Economía y Negocios logró la necesaria complejidad institucional, creando los doctorados en Economía y en Management, consolidando

la investigación avanzada y la excelencia académica. Además, lidero, juntos a otros decanas(os), la formación de un equipo académico de primer nivel.

- + Lo anterior, ha llevado a la facultad a la etapa final de acreditación internacional, con la más importante agencia de acreditadora de escuelas de negocios del mundo, *The Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB) de Estados Unidos.

Liderazgo Internacional y Científico Trascendiendo Fronteras en el Tiempo

- + Miembros de la Academia Mundial de Ciencias TWAS-UNESCO.
- + Fue presidente de Asociación de Economistas Ambientales y Recursos Naturales de América Latina y el Caribe,
- + Participó como miembro del Comité Ejecutivo del *International Institute of Fishery Economic and Trade* con base en Estados Unidos.
- + Participó como Investigador Asociado Senior. *Ecological and Environmental Economics* – Programa Internacional ICTP, Fondazione ENI Enrico Mattei y the Beijer Institute of Ecological Economics de la Academia Sueca de Ciencias, con base en Italia.
- + Es integrante y fue Chair del Comité de selección de nuevos miembros de la Academia Mundial de Ciencias TWAS-UNESCO.
- + Participó como Miembro del Directorio de la Asociación de Escuelas y Facultades de Administración de Chile, (ASFAE).
- + En su haber académico cuenta con dos libros y más de 50 publicaciones, la mayoría indexadas. Específicamente, en SCOPUS tiene un H-Index de 16, con 32 publicaciones y más de 1180 citas. Además, ha sido conferencista internacional en América, y Europa, y editor o coeditor de destacadas revistas científicas.

Reconocimiento en el Mundo Académico y Científico Internacional

- + Es Miembro de la *World Academy of Sciences* (TWAS-UNESCO) y de su comité de selección en *Economic & Social Sciences, Humanities & Arts*, donde también ejerció como presidente de dicho comité.

Gestor del desarrollo regional y articulador de alianzas público-privadas

- + Ha colaborado con organismos como CORFO, SERNAP, CONAMA, Ministerio del Medio Ambiente y empresas como Arauco S.A. en proyectos que vinculan universidad, territorio y productividad, promoviendo el desarrollo local y la sostenibilidad.

Amplia experiencia en docencia de pre y postgrado

- + Conoce la función docente desde la primera línea, ha dictado múltiples cursos en pre y postgrado en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Talca, como también en la Universidad de Costa Rica, Universidad de Guatemala, Universidad de Concepción, Universidad Austral de Chile. Además, de programas especiales de formación, como Investigador Asociado Senior. *Ecological and Environmental Economics* – Programa Internacional ICTP, Fondazione ENI Enrico Mattei y the Beijer Institute of Ecological Economics de la Academia Sueca de Ciencias, con base en Italia.