

## Proyección institucional UAH: discurso de apertura del claustro académico 2026

Muy buenos días. En primer lugar, muy feliz año 2026 para cada una y cada uno de ustedes. Aunque en muchos aspectos lo comenzaremos realmente en marzo, luego de las merecidas vacaciones que nos esperan, bien sabemos que estas semanas de enero son especialmente importantes: el proceso de admisión que ya ha comenzado; las ceremonias de graduación que tendremos; el cierre de tantos procesos del año 2025 y la programación de tantos otros para el año académico 2026.

Comenzamos también este año con los nombramientos de María Teresa Rojas y Nicolás Fleet como decana y decano de las Facultades de Educación y la Facultad de Ciencias Sociales, respectivamente. Así también, con la confirmación de Álvaro Soto para un segundo periodo como decano de la Facultad de Psicología. Y esperamos pronto concluir con el proceso de nombramiento de la nueva decanatura de la Facultad de Filosofía y Humanidades. A María Teresa, Nicolás y Álvaro les deseamos una muy buena gestión.

Les quiero dar la bienvenida a este claustro. No se hacía desde 2018 y creo que encontrarnos y conversar sobre nuestra Universidad es propio de la Alberto Hurtado. Sobre todo para quienes se han incorporado más recientemente a la Universidad, lo que viviremos aquí expresa lo que hemos sido y queremos seguir siendo: una comunidad que se encuentra, que se atreve a conversar, que se convoca para mejorar y avanzar. No elegimos este camino porque sea el más eficiente —de hecho habría

otras formas de alcanzar el objetivo que necesitamos como Universidad — sino porque es el camino que más representa lo que somos como comunidad. Llegar a este claustro ha significado mucho trabajo: muchas horas de trabajo, estudio, análisis de datos; han sido muchas, también, las reuniones a distinto nivel para confrontar, informar, escuchar, retroalimentar, mejorar, y volver a presentar los ajustes que necesitamos hacer en la Política de Planta, que ha sido una demanda muy sentida de la comunidad académica. Por lo mismo, les agradezco que estén aquí, que hayan participado en los otros espacios de información y consulta, y les pido a cada una y cada uno que saquemos el mejor provecho de estos días y que cuidemos este espacio que nos pertenece a todas y todos.

Vamos a dedicar buena parte de estos dos días a conversar e intercambiar miradas sobre el ajuste a la Política de Planta en el que hemos ido avanzando. Sin embargo, quisiera primero invitarles esta mañana a reflexionar sobre el contexto universitario en el que estamos insertos, las tendencias que lo tensionan y desafían, y a levantar la mirada para imaginar el camino que estamos llamados a recorrer como Universidad.

Lo que presentaré tendrá el siguiente esquema:

- I. Primero, una mirada a ciertos aspectos que enfrenta la educación superior a nivel mundial y, particularmente, en el ámbito de nuestro sistema de educación superior.
- II. Luego, hacer un recorrido por los últimos dos años, correspondiente a la primera mitad de mi periodo de 4 años como rector que concluye en dos años más.
- III. En una tercera sección, les quiero compartir mi mirada hacia lo que viene y lo que debemos buscar como UAH, tanto para el largo plazo, como para el periodo 2026-2030, correspondiente a la segunda mitad de nuestro PEI y a los cinco años de acreditación institucional que recibimos.

## I.

En cuanto a los desafíos que la educación superior enfrenta a nivel mundial y a nivel local, ciertamente, vivimos un momento de inflexión para las universidades. Instituciones que durante siglos fueron pilares incuestionados del progreso social enfrentan hoy una convergencia inédita de tensiones que afectan su legitimidad, su sostenibilidad y su sentido. No se trata de una crisis puntual, sino de un proceso estructural que obliga a repensar qué es y para qué existe la universidad en el siglo XXI.

En primer lugar se ha instalado una cierta crisis de legitimidad o de relevancia del modelo tradicional de universidad, sea por bajos retornos en ingresos laborales para

graduados y graduadas, que lleva a muchas y muchos jóvenes a seguir rutas alternativas por el costo relativo de estudiar versus otras formas de trayectorias; sea por las bajas tasas de titulación, o por el altísimo financiamiento público que se destina a la educación superior (lo que es especialmente verdad en Chile), o por el cuestionamiento a su rol crítico y público, particularmente desde ideologías de tinte más autoritario. En distintos contextos se cuestiona, entonces, la capacidad de las universidades para cumplir la promesa que históricamente las sostuvo: formar personas para el mundo del trabajo, producir conocimiento confiable en sociedades necesitadas de desarrollo y contribuir de manera efectiva al bien común. Además, la proliferación de credenciales alternativas, la fragmentación de las trayectorias formativas y la presión por resultados inmediatos tienden a erosionar la centralidad cultural de la universidad como espacio privilegiado de formación y reflexión crítica.

A la pregunta por el sentido y la contribución de la universidad como la hemos conocido se suma la aceleración tecnológica, en particular, el impacto de la inteligencia artificial. Las nuevas tecnologías están transformando radicalmente la enseñanza, la investigación y la gestión universitaria, poniendo en cuestión los modelos pedagógicos tradicionales, los sistemas de evaluación y, en algunos casos, la propia definición de competencias profesionales. La universidad jamás puede ser —ahora menos que nunca— solo espacio de transmisión de información, pues hoy para eso hay buenas alternativas. Lo que debe ser, pero renovadamente, es un espacio de construcción de conocimiento, integrando las nuevas tecnologías, y sin perder la capacidad de discernir éticamente las implicancias de su uso, para que esté siempre al servicio del aprendizaje, la equidad y la dignidad humana.

En paralelo, las universidades enfrentan un estrés financiero creciente. En numerosos países, la disminución del financiamiento público, el aumento sostenido de los costos de la educación, y la mayor competencia por estudiantes y recursos, han tensionado seriamente la sostenibilidad de los proyectos académicos. Las noticias de universidades enfrentando cierres de programas o reducción de presupuestos para actividades de gran valor son muchas y desde distintos lugares del mundo, incluso en sistemas universitarios históricamente sólidos, lo que obliga a revisar estructuras, prioridades y modelos de gobernanza, muchas veces bajo fuertes presiones externas.

Estas tendencias globales adquieren una expresión particularmente aguda en América Latina. La región enfrenta el término de su ciclo de expansión de la educación

superior, impulsado durante décadas por el crecimiento demográfico y la masificación del acceso. Diversas proyecciones estiman que, hacia 2030, América Latina tendrá un número significativo menor de estudiantes potenciales, lo que transformará profundamente el equilibrio del sistema.

Tampoco podemos eludir las complejidades del mundo actual. Vivimos un tiempo marcado por transformaciones profundas que desafían certezas que dimos por estables durante décadas, y los acontecimientos recientes, que nos interpelan como comunidad universitaria, así lo confirman. Nuestro desafío es formar estudiantes con esperanza en el futuro y con convicciones claras respecto del mundo que queremos construir, pero también con las herramientas intelectuales y éticas necesarias para desenvolverse en escenarios de incertidumbre y cambio.

En Chile, donde las universidades siguen contando con una alta confianza y valoración de la ciudadanía, estas transformaciones globales y regionales se expresan hoy con particular claridad. En primer lugar, nuestro país enfrenta una transformación demográfica profunda que tendrá efectos directos y duraderos sobre la educación superior. La tasa de natalidad sigue en fuerte descenso, alcanzando mínimos históricos y consolidándose como una de las más bajas del mundo, con datos de 2024 que indican una Tasa Global de Fecundidad cercana a 1,03 hijos por mujer, muy por debajo del nivel de reemplazo (2,1), reflejando un envejecimiento acelerado y un «invierno demográfico».

El sistema de educación superior ha alcanzado un punto de madurez: tras décadas de expansión sostenida, el crecimiento por aumento de cobertura ha llegado a su límite natural. Si bien la matrícula total aún se mantiene en niveles altos, su dinamismo se ha desplazado progresivamente fuera del pregrado tradicional, concentrándose en el postgrado, el postítulo y la educación continua, así como en modalidades más flexibles y en trayectorias formativas no convencionales. Este cambio no responde a una crisis coyuntural, sino a una transición estructural, marcada por la desaceleración demográfica, la diversificación de las demandas formativas y una mayor heterogeneidad de los perfiles estudiantiles.

En segundo término, se observan señales preocupantes en la articulación entre educación superior y mundo del trabajo. Según el informe de la Fiscalía Nacional Económica, las trayectorias educativas se desarrollan en un contexto marcado por una creciente complejidad en la orientación vocacional y por una relación cada vez más tensa entre formación, empleabilidad y proyección de futuro. Las decisiones de estudio se toman bajo altos niveles de incertidumbre, con información incompleta sobre

deserción, retornos laborales o estabilidad profesional, lo que incrementa el riesgo de trayectorias discontinuas y desajustadas. Por otra parte, los retornos económicos asociados a la formación universitaria muestran una tendencia a la baja y el subempleo por calificaciones ha aumentado: se estima que alrededor de uno de cada cinco profesionales universitarios trabaja hoy en ocupaciones por debajo de su nivel de formación. Estimaciones recientes indican que cerca de un cuarto de los empleos enfrenta riesgo de automatización, lo que obliga a revisar críticamente los enfoques tradicionales de formación e incorporar con mayor fuerza competencias transversales, pensamiento crítico, alfabetización tecnológica y capacidades de aprendizaje permanente. Este fenómeno, sumado a las complejidades de los desafíos sociales actuales que requieren abordajes más complejos, interpela directamente a las universidades respecto de la pertinencia de sus modelos formativos y de su capacidad para preparar a las personas para trayectorias laborales cada vez más cambiantes e inciertas.

La Estrategia Nacional de Desarrollo de la Educación Superior 2026–2038 subraya precisamente varios desafíos para las universidades. Dicho marco estratégico plantea la necesidad de avanzar hacia un sistema más flexible, articulado y centrado en las trayectorias, fortaleciendo la orientación vocacional, el reconocimiento de aprendizajes previos, la movilidad entre programas e instituciones y el aprendizaje a lo largo de la vida. Esta hoja de ruta reconoce que la sostenibilidad y el sentido público de la educación superior en Chile dependerán, crecientemente, de su capacidad para ofrecer experiencias formativas pertinentes, coherentes y socialmente significativas.

En tercer lugar, y para no extenderme más en este punto, hay otro factor que estresa al sistema de educación superior nacional: el financiamiento. Este último año ha sido el de la discusión del FES, el proyecto de Financiamiento a la Educación Superior. Ha sido otro año más de incertidumbre respecto a las condiciones de futuro. Hasta hoy no sabemos muy bien en qué terminará, pero sí hemos participado activamente en los espacios de discusión, sobre desde nuestro lugar en el CRUCH.

Ustedes bien lo saben: somos una universidad con cerca del 68 % de estudiantes en gratuidad. Recibimos por esas y esos estudiantes un arancel por debajo de los costos de una educación de calidad. No recibimos aportes basales para poder compensar o para poder destinar los recursos que nuestra investigación, innovación y creación artística demanda. Solo este año 2026, para que se hagan una idea más concreta de las restricciones, entrarán en vigencia dos modificaciones que nos afectarán de manera

importante: el último grupo de carreras que pasa de tener un arancel transitorio a un arancel en régimen, lo que significará un deterioro en nuestros ingresos de pregrado; y la primera de cinco modificaciones consecutivas (una por año) que irá aumentando, entre este año y el 2030, los requisitos de puntajes para estudiar pedagogías. Ambos cambios, sumados, implicarán un detrimento de alrededor de mil millones de ingresos para nuestra Universidad en el ejercicio 2026.

Este es el escenario que enfrentamos. Ni los cambios demográficos, ni la disruptión de las nuevas tecnologías, ni los cambios en las demandas del mundo del trabajo, ni las decisiones de política de financiamiento estatal han sido decisiones nuestras. Se nos imponen.

Pero sí podemos decidir cómo enfrentamos este escenario. Es imperativo esforzarnos por transformar nuestro modelo de universidad. Seguiremos siendo una universidad con un fuerte núcleo de investigación, porque eso es la base de nuestra identidad y aporte social. Queremos seguir formando con excelencia, hasta el más alto nivel. Queremos incidir públicamente. Pero eso requiere que seamos analíticos, creativos y capaces de tomar decisiones.

1. Debemos trabajar por tener algo muy atractivo que ofrecer, un valor que haga que nuestra propuesta atraiga a estudiantes, académicas y académicos. Debemos trabajar en una oferta distintiva que nos posicione, que nos permita tener una verdadera diferencia y ocupar un nicho.
2. Debemos cuidar estricta y razonadamente nuestros recursos y, al mismo tiempo, saber que es necesario gastar o invertir para sostenernos en el tiempo, lo que requiere evaluar cada proyecto y programa cuidadosamente.
3. Debemos crear nuevas fuentes de ingreso, tal como nos lo señaló el informe de búsqueda para la nueva Rectoría. Lo hemos ido haciendo, pero debemos continuar con fuerza. Debemos avanzar en fortalecer nuestra oferta de servicios basados en I+D+i+e en mayor conexión con el sector privado, en línea con la estrategia nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.
4. Y debemos resguardar la excelencia, no solo porque es parte esencial de nuestro compromiso con estudiantes y con el bien común al que queremos contribuir, sino porque esa misma excelencia es necesaria para nuestra sostenibilidad. Porque mejores indicadores en acreditación institucional, titulación oportuna, niveles de empleabilidad, por poner solo algunos ejemplos, también aumentan los coeficientes que determinan los fondos públicos que podremos captar.

Pero antes de plantearles por dónde creo que debemos avanzar, me gustaría ofrecer una mirada a lo que ha sido el recorrido de estos dos años, 2024 y 2025, correspondiente a la primera mitad del mandato que he recibido como rector.

Considerando el contexto global y los desafíos antes mencionados, la UAH se ha movilizado. ¿Qué hemos hecho? En resumen: mantener foco en un tiempo crítico y desafiante a la vez que mirar al futuro.

Los dos primeros años de gestión nos concentraremos en estabilizar financieramente a la Universidad, orientarnos al logro de la acreditación en cinco años, y proyectarnos estratégicamente, entendiendo nuestras fortalezas y desafíos con el mayor detalle posible.

El camino recorrido en estos dos años comenzó con el mandato recibido desde el Comité de Búsqueda para la nueva Rectoría. El informe que el Comité elaboró entregaba un mandato claro y exigente:

- Recomponer una identidad institucional que se percibía debilitada.
- Clarificar y profesionalizar la gobernanza, con una demanda explícita de profesionalización de la gestión, transparencia, y rendición de cuentas.
- Enfrentar con responsabilidad una situación de sustentabilidad financiera muy frágil.
- Reactivar la excelencia académica y la vida universitaria, dadas las señales de estancamiento en investigación, la fuga de talento académico y las dificultades en la planta, con un deseo de fortalecer la interdisciplinariedad, la innovación, la internacionalización y sello jesuita.
- Recuperar una presencia pública acorde con la historia y la vocación de esta Universidad, con la definición de una propuesta de valor clara, consistente y distintiva.

Ese mandato lo recibimos, además, en un contexto financiero particularmente complejo, que marcó el inicio de un periodo que exigió decisiones duras, ajustes dolorosos y necesarios, y un esfuerzo colectivo significativo para sostener las funciones y tareas fundamentales de nuestro quehacer, ante todo, el compromiso con las y los estudiantes. Todo lo anterior generó altos niveles de incertidumbre interna, lo que impactó a la comunidad que vivió un tiempo de tensión y cansancio.

2024 fue un año muy complejo. El foco estuvo puesto en recuperar información confiable y reconstruir condiciones mínimas de gobernabilidad institucional. Ello implicó cambios en los equipos directivos, la reactivación de instancias clave de conduc-

ción, el fortalecimiento de la gestión financiera y de control, y una revisión exhaustiva de procesos críticos. Se impulsaron diagnósticos institucionales profundos —académicos, financieros, dotacionales y organizacionales— porque no era posible proyectar el futuro sin entender con rigor qué nos había pasado y dónde estábamos realmente. Ese trabajo silencioso, muchas veces poco visible, fue indispensable: permitió estabilizar la situación financiera, enfrentar procesos externos complejos —como la relación con la Superintendencia de Educación Superior— y rediseñar la estrategia para enfrentar la última fase de proceso de acreditación institucional.

Los frutos de los esfuerzos de todas y todos comenzaron a hacerse visibles durante el año 2025. La acreditación institucional por cinco años, obtenida de la CNA de manera unánime, fue una señal de confianza en el proyecto académico de la Universidad Alberto Hurtado, en su capacidad de autorregulación y en su valor y aporte distintivo al sistema universitario, que contribuyó a recomponer una identidad y una confianza institucional que se percibía debilitada.

Junto con ello, el año recién pasado se lograron avances relevantes en admisión, que esperamos volver a lograr durante los próximos días; en la actualización del reglamento de género y su modelo de prevención; en la instalación de la plataforma UCampus; en la creatividad de distintas facultades para instalar nuevos programas online de continuidad de estudios y de magíster asincrónicos, en alcanzar acreditaciones de doctorados, magísteres y pedagogías, en inaugurar espacios tan significativos como la sede del CEPS en Infocap, en la adjudicación de proyectos Fondecyt y en las becas ANID de doctorado, por nombrar solo algunos.

También fueron clave durante 2025 fondos competitivos para proyectos estratégicos como Conocimientos 2030, InES Género, el FIUT I, el AES de IA, lo que nos permite ir visualizando una propuesta de valor institucional más explícita y diferenciadora, que no solo va en línea con el desafío que tenemos para la segunda mitad de nuestro PEI, que coincide, además, con el periodo de acreditación vigente hasta 2030 y con el objetivo de alcanzar una acreditación institucional de excelencia en 2030, sino que permite ir recuperando una presencia pública acorde con la historia y la vocación de esta Universidad.

Es difícil agradecer a cada una y a cada uno. Pero quiero reconocer el esfuerzo desplegado de cada unidad y en lo colectivo, particularmente para quienes han tenido roles de responsabilidad sobre equipos, programas, departamentos, facultades, direcciones de Rectoría y vicerrectorías.

El 2026 será un año para prepararnos organizacionalmente: prepararnos para tener una Política de Planta que nos permita el desarrollo estratégico; y para actualizar y articular los planes estratégicos de los distintos niveles UAH (departamentos, facultades, vicerrectorías, direcciones), para comenzar el proceso de innovación curricular y diseñar la estrategia para el logro de acreditación de excelencia en 2030.

Entre 2027 y 2029 estaremos de lleno en la implementación de esa estrategia, para cumplir la meta de acreditación en 2030, que nos permita consolidar las condiciones para desarrollarnos hacia una universidad de frontera, referente en la región por su contribución única a la formación integral de personas a lo largo de toda la vida, y por la transferencia de conocimiento complejo, asociativo, que aporte a los grandes desafíos del país.

## II.

Ahora quiero compartirles mi mirada hacia lo que viene y lo que debemos buscar como UAH, tanto para el largo plazo como para el periodo 2026-2030, correspondiente a la segunda mitad de nuestro PEI y a los cinco años de acreditación institucional que recibimos.

Estamos trabajando para una UAH que no solo enfrente el presente de manera adecuada, sino que se proyecte en el futuro de manera sólida en un contexto competitivo y crecientemente complejo. Como les decía, los cambios culturales, tecnológicos, sociales y educacionales son de tal magnitud, que debemos mirar nuestra Universidad y comprender que requerimos imaginar un modelo que nos permita ofrecer una propuesta de valor distintiva en un escenario muy incierto y muy competitivo. Estamos convencidos que podemos construir esa propuesta. Eso fue lo que le dijimos a la CNA: hablamos del valor que tiene este proyecto para el sistema universitario, para el país. Lo creemos profundamente, porque sabemos que quedarnos instalados en los modos tradicionales de formación, investigación y vinculación con el entorno no será suficiente para la universidad del mañana.

Lo anterior no significa partir de cero ni renunciar a lo que somos. Al contrario: implica volver a las fuentes, releer nuestra identidad jesuita y hurtadiana, recomprenderla en estos nuevos contextos, y proyectarla con audacia hacia los desafíos de nuestro tiempo. Tenemos un camino recorrido de años, en que distintas personas han construido la Universidad que somos.

Pero necesitamos identificar y potenciar no solo todos los elementos de gran calidad de nuestro quehacer, sino particularmente aquellos que entregan un valor distintivo, en el sentido de ser elementos que otras universidades no pueden ofrecer, y que junto a tantas otras virtudes y capacidades que la UAH tiene, constituyen finalmente el valor diferenciador de nuestra propuesta.

En este marco, quisiera compartirles las orientaciones fundamentales del camino que proyecta a la UAH en el futuro. Son cinco ideas fundamentales:

**1. Una universidad que habita las preguntas de su tiempo, las preguntas que están en las fronteras y en las encrucijadas de su tiempo.**

Quisiera comenzar esta sección leyendo un breve texto. Es una carta de 1935 que Alberto Hurtado escribe desde Londres, en la fase final de sus estudios doctorales en la Universidad de Lovaina, dirigida al entonces rector de la Universidad Católica de Chile, Monseñor Carlos Casanueva. Hurtado no solo estaba colaborando activamente en la conformación de la nueva Facultad de Teología, consiguiendo buenos profesores, sino que se movía incansablemente para fortalecer los recursos bibliográficos de las pedagogías que impartía la universidad.

*Un millón de gracias por su generosa ayuda de 1.800 francos belgas para el viaje de estudios que haré una vez terminada mi tesis, que he de presentar el mes próximo en Lovaina. La estoy trabajando de cabeza en la biblioteca del British, donde tengo todos los elementos. Para ganarme la vida en Londres estoy ayudando a un párroco, lo que me toma algún tiempo, pero me da en cambio la ocasión de hacer algún bien.*

*En cuanto a los libros de pedagogía, he obtenido bastantes gratis, pero... queda mucho por hacer! Yo creo que lo más sencillo es que me autorice para gastar una cierta suma dentro de los módicos recursos de la Universidad. No le doy idea de los precios de los libros, porque si le indico el precio de los libros nuevos, dado nuestro cambio, es para caerse de espaldas: un librito de nada vale 100 pesos... Y los libros que le indicaba, que son sólo unas cuantas obras de base, cuestan muchos miles de pesos.*

*Creo que será de todo punto necesario comprar libros en inglés y alemán para la pedagogía, pues en castellano no hay casi nada; y en francés, es*

*pura vulgarización. En Lovaina todos los autores que vemos son ingleses.*

*Ojalá encontrara alguna alma buena que se entusiasmara por ayudar a formar una biblioteca de pedagogía, donde pudiéramos reunir libros que sirvieran de base aun para las discusiones en pro de reforma de la enseñanza.*

Alberto Hurtado estaba finalizando su doctorado en educación, conociendo de primera mano el pensamiento pedagógico de John Dewey, profundamente convencido de que era necesario reformar el tipo de enseñanza que se impartía en la educación escolar en Chile. En él habitaban las preguntas fundamentales de su tiempo.

Y eso, me parece, es algo profundamente distintivo de esta Universidad desde sus orígenes: ser una institución que habita activamente las preguntas de su época. Una universidad que se atreve a acoger esas preguntas, a pensarlas críticamente y a ponerlas en diálogo interdisciplinario.

La Universidad Alberto Hurtado ha tenido, desde su nacimiento, una preocupación explícita por el mundo social, por los derechos humanos y por la democracia como sello de su quehacer académico y público. Sin embargo, ese mundo en el que la UAH nació, hace casi 30 años, ha cambiado radicalmente, y hoy muchos de los consensos y acuerdos que lo sostuvieron hoy se encuentran tensionados. Ya no son suficientes para comprender y enfrentar los desafíos emergentes. Lo ocurrido el sábado pasado en Venezuela es una expresión evidente de cómo han cambiado los equilibrios geopolíticos y cómo aquello que dimos por sentado en las últimas décadas se vuelve a poner frente a nosotros de nuevas maneras.

Siguiendo la tradición ignaciana, avanzamos hacia aquellos lugares donde los mapas conocidos ya no bastan, donde convergen las humanidades, las ciencias sociales, las artes, las pedagogías, las ingenierías, el derecho, la psicología y las tecnologías. En este contexto, la inteligencia artificial no es para nosotros solo una herramienta instrumental, sino una frontera crítica que interpela la dignidad humana, el trabajo, la democracia y la cultura. La UAH está llamada a contribuir, desde su matriz humanista y social, a una comprensión crítica y ética del desarrollo tecnológico, orientándolo siempre al bien común.

Y hacerlo como una universidad católica, pero no con cualquier catolicismo, no con un catolicismo que termina siendo un corsé para varias universidades que comparten esta tradición, sino con un catolicismo abierto, social, que acoge y discute todas las

preguntas, que confía profundamente en el diálogo fe y cultura, fe y razón. Yo creo que aquí tenemos una fuente muy particular de valor distintivo. Ser una universidad católica distinta, que explora e investiga con libertad, que no desconoce su matriz cristiana, pero donde todas las preguntas fundamentales que conciernen al ser humano y su destino son acogidas, son exploradas, son examinadas críticamente.

## **2. Una comunidad que provee una formación que ofrece sentido y prepara para la complejidad**

La segunda gran convicción que orientará nuestra acción es que la Universidad Alberto Hurtado debe ser, ante todo, una comunidad formadora que ofrece sentido. En un contexto marcado por el riesgo del eficientismo sin alma y por la creciente estandarización del conocimiento, afirmamos que educar no puede reducirse a la transmisión de competencias instrumentales. Educar es, ante todo, un proceso de humanización, discernimiento y servicio.

Esta convicción dialoga directamente con uno de los ejes centrales de nuestro Plan Estratégico Institucional: el fortalecimiento de la formación y de la experiencia estudiantil. No se trata solo de atraer estudiantes ni de responder a indicadores de corto plazo, sino de acompañar trayectorias, ofrecer una formación integral, exigente y pertinente, y formar personas capaces de interpretar la complejidad del mundo contemporáneo y de actuar en él con responsabilidad ética y social.

Para el periodo 2026–2030 no hay otra manera de enfrentar ese desafío que avanzar decididamente en innovación curricular y en un modelo formativo capaz de preparar a las personas para un mundo atravesado por la inteligencia artificial, la transformación tecnológica y el cambio permanente.

La tradición jesuita nos ofrece aquí una clave fecunda. Cuando la Compañía de Jesús, a mediados del siglo XVI, comenzó a fundar colegios y universidades, comprendió rápidamente que no bastaba con la buena voluntad ni con el prestigio intelectual. Fue necesario elaborar un marco común que diera coherencia, profundidad y proyección al proyecto educativo. Así nació la *Ratio Studiorum*, el documento normativo y programático que sistematizó el modelo formativo: sus fines, la selección y organización del conocimiento, la secuenciación de los aprendizajes y el rol del profesorado. Su impacto fue decisivo en la configuración de la educación secundaria y universitaria moderna.

Hoy no se trata de reproducir una *Ratio Studiorum* del pasado, sino de asumir su espíritu: la convicción de que, frente a cambios culturales profundos, la respuesta no puede ser la inercia. Si queremos enfrentar con seriedad el desafío formativo del presente y del futuro, necesitamos innovar curricularmente.

La Universidad Alberto Hurtado es una universidad con un fuerte foco en humanidades, artes y ciencias sociales, que atraviesa la formación de las futuras y futuros abogados, psicólogos, ingenieros civiles y contadores auditores, de las y los futuros profesores e ingenieros comerciales, y de todas y cada una de las disciplinas que forman a las y los futuros profesionales.

Creo que aquí radica un segundo elemento de valor diferenciador para nuestra propuesta como universidad que mira el futuro: tenemos esta fuerte tradición en HACS y, al mismo tiempo, una Facultad de Ingeniería joven, capaz de adaptarse, de integrarse, de articularse. Formar hoy en humanidades, artes y ciencias sociales debe incluir formar en tecnologías. Y formar en tecnologías, a su vez, debe incluir una comprensión humanista, social, ética y cultural. Estamos llamados a cruzar las fronteras internas entre disciplinas, de modo que todas y todos nuestros estudiantes se sientan convocados a comprender las tecnologías digitales, al mismo tiempo que se reconocen interpelados por la importancia de entender la sociedad, fortalecer la democracia y usar el arte y la cultura como medios de transformación social.

Tenemos una enorme potencialidad para ofrecer una formación profundamente relevante para estos tiempos, que tenga verdaderamente este sello singular. Pero ello exige repensar la formación integral que ofrecemos, avanzando hacia un modelo propio que enfatice la interdisciplina y la innovación pedagógica como ejes centrales en un mundo marcado por la inteligencia artificial generativa. Un modelo que fortalezca las competencias para crear, colaborar, discernir y aprender a lo largo de la vida.

En términos concretos, esto implica integrar de manera transversal la alfabetización en inteligencia artificial y competencias digitales; la ética aplicada y la ciudadanía democrática; la sostenibilidad y la conciencia ambiental; el trabajo colaborativo e interdisciplinario; y una vinculación temprana y significativa con contextos laborales y territoriales. No formamos solo para el empleo inmediato, sino para trayectorias vitales y profesionales complejas y cambiantes, donde la capacidad de comprender, discernir y actuar responsablemente será cada vez más decisiva.

### **3. Investigación, innovación y creación como pilar de nuestro proyecto universitario y al servicio del bien común**

Otro de los desafíos que debemos tomarnos muy en serio como universidad es la creciente complejización del conocimiento y los modos en que este se produce, se articula y se transfiere a la sociedad. En este contexto, una investigación disciplinar sólida constituye una base irrenunciable, y seguiremos trabajando para generar las condiciones adecuadas para su desarrollo.

Más aún, el vínculo entre docencia e investigación ha marcado históricamente nuestro modelo de universidad y queremos que siga siendo un rasgo distintivo de la Universidad Alberto Hurtado, para que nuestras y nuestros estudiantes sigan aprendiendo de profesoras y profesores que investigan, producen conocimiento y elaboran reflexiones en la frontera de lo que hoy sabemos.

Quisiera reiterarlo con claridad, para despejar cualquier duda al respecto: la investigación es un pilar fundamental de un proyecto universitario complejo, como el que la UAH es y quiere seguir siendo. Ahora bien, como universidad jesuita de escala media, tenemos también la responsabilidad de reflexionar con realismo sobre el impacto que queremos generar con ese conocimiento y sobre los modos sostenibles y creativos de financiar una investigación cada vez más compleja, sin renunciar a su calidad ni a su orientación pública.

En este horizonte, queremos avanzar hacia una investigación más asociativa, interdisciplinaria e internacionalizada; a una innovación social coherente con nuestra matriz humanista; y al reconocimiento pleno de la creación artística como una forma crítica y necesaria de producción de conocimiento. Investigación, docencia y vinculación con el medio deben articularse de manera más fecunda, de modo que el conocimiento que producimos tenga una incidencia real tanto en la formación de nuestros estudiantes como en la sociedad.

Desde esta comprensión, nos concebimos también como una universidad que tiene no solo la vocación sino la oportunidad única de ser una universidad colaborativa y ciudadana: menos cátedras entendidas como compartimentos estancos y más mesas donde sentarnos juntos; menos transmisión unidireccional y más diálogo, escucha y elaboración colectiva. La interdisciplina no es solo una estrategia académica, sino una manera de concebir la vida intelectual como espacio de encuentro y corresponsabilidad.

Por eso, ser una universidad en red es hoy fundamental. En parte porque nuestra escala es limitada, en parte porque nuestros recursos también lo son. Pero, entonces, eso nos debe empujar a entendernos como parte de una red, con la posibilidad de colaboración, que es lo que nos va a permitir amplificar el impacto de nuestro conocimiento y generar nuevas ideas que por nosotros mismos no seríamos capaces. Tenemos esa oportunidad, no es un mero decir: pertenecemos al ecosistema de instituciones de la Compañía de Jesús en Chile y a la extensa red de universidades a nivel mundial.

Aquí radica una oportunidad única de potenciar un elemento de valor distintivo para nuestra propuesta. Tenemos a nuestra disposición una red nacional de obras sociales jesuitas de alta cobertura, prestigio e impacto, y somos parte de una red global de universidades en los cinco continentes. Y esto no lo hemos aprovechado al nivel que podemos.

Estas colaboraciones no solo permiten ofrecer experiencias formativas y académicas más globalizadas a estudiantes, académicas y académicos, sino que nos brindan la posibilidad de transferir conocimiento hacia comunidades, territorios y problemáticas concretas, aprovechando las profundas raíces de confianza que instituciones como el Hogar de Cristo, el Servicio Jesuita a Migrantes, TECHO, Súmate, Infocap, Fondo Esperanza, han construido por años en temas clave y en contextos sociales diversos.

La Universidad Alberto Hurtado, entendida como parte de ese ecosistema, no es una universidad solo en la RM: está situada en la Región Metropolitana, pero puede estar presente en todo Chile a través de estas redes.

Con esa nueva perspectiva debemos fortalecer una oferta de servicios tecnológicos y de soluciones basadas en conocimiento, orientadas a responder a los problemas más apremiantes de la sociedad. Aquí confluyen la calidad de la investigación que producimos y la posibilidad de innovar en los modos de transferirla, generando impacto social y cultural. De hecho, la evidencia más reciente, incluida la investigación económica de mayor prestigio internacional —reconocida incluso en los premios Nobel otorgados a autores como Mokyr, Aghion y Howitt—, confirma que la innovación científica es un motor estructural del desarrollo de las sociedades. El crecimiento sostenido depende de la inversión sistemática en ciencia, investigación y desarrollo, y de la capacidad de las instituciones para transformar conocimiento en innovación que renueva procesos productivos, tecnológicos y sociales. Este reconocimiento es particularmente significativo para las universidades, pues subraya su valor público: en ellas se genera el conocimiento que impulsa el progreso, se forma el capital humano capaz de innovar

y se crean las condiciones culturales e institucionales para que la ciencia contribuya efectivamente al bienestar colectivo.

Desde nuestra identidad, podemos y debemos ofrecer tecnologías y soluciones basadas en el conocimiento social, artístico y humanista que generamos, orientadas explícitamente al bien común. A través de servicios tecnológicos, de procesos de innovación y de la formación que ofrecemos, estamos llamados a poner el conocimiento al servicio del desarrollo, de la dignidad humana y de la democracia.

Para terminar este punto, por eso en diversos proyectos e instancias institucionales hemos propuesto explícitamente una visión de universidad ciudadana, conectada, en red, que pone al servicio del país las distintas formas de conocimiento que produce, articulándolas a través de procesos de innovación con sentido público. En esta dirección se juega una parte central del futuro de la Universidad Alberto Hurtado.

#### **4. El ethos de una comunidad a escala humana**

Ni en el mediano plazo ni en el largo y quizás nunca sea esta Universidad una mega universidad, una universidad de gran escala como las hay en el sistema: con los más grandes y modernos edificios, ni con decenas de miles de estudiantes, ni con diversos campus en la ciudad y en regiones. No, al menos yo no la imagino así. No solo porque sea muy difícil pensarla en el contexto que hemos comentado, sino que aún más porque estoy convencido que la escala humana que tenemos es una de nuestras más grandes cualidades, un elemento fundamental que posibilita imaginarnos una vez más como comunidad.

Y precisamente esta escala humana, en un campus bello, acogedor y accesible, permite pensar que podemos rescatar el sentido de comunidad que está en el ethos de la Alberto Hurtado, donde cada una y cada uno nos sentimos orgullosos de pertenecer, porque es una comunidad que valora la diversidad y la pluralidad, precisamente porque es una universidad católica —y no a pesar de ser una universidad católica— y que reconoce el trabajo y el talento de sus estudiantes, académicos(as) y administrativos(as); porque promueve un gobierno universitario que valora los espacios de participación, lo que hace que su gente sienta más responsable del devenir del proyecto universitario; porque es una universidad a escala humana, que permite el encuentro y la colaboración.

Y esto constituye otra de las características del valor distintivo de nuestra propuesta universitaria. Sabemos que para muchos estudiantes, académicas, académicos,

administrativas y administrativos valoran el sentirse parte de una comunidad, de esta comunidad. Esa escala humana nos permite seguir aspirando a serlo, aunque nos falte tanto por avanzar. Pero sabemos que hay algo que es distintivo y que tenemos que cuidarlo, a pesar de todas nuestras limitaciones y carencias y de lo mucho que nos queda por avanzar: en condiciones laborales equitativas, desarrollo de la carrera académica, entornos libres de violencia y discriminación, y una práctica institucional consistente de la justicia de género.

Aspirar a ser comunidad es también la expresión de un deseo: de vivir más radicalmente la inclusión de estudiantes provenientes de tan diversas lugares e historias. ¿Cómo estamos conectando y resonando con ellas y ellos, y sus experiencias? ¿Cómo es que somos capaces de relacionarnos sin prejuicios, con vocación de acompañar y formar desde lo que nuestras y nuestros estudiantes necesitan? Vivir radicalmente la inclusión no es solo abrirles las puertas, sino acompañar esas trayectorias diversas, cuidar a quienes han tenido menos oportunidades históricas y desarrollar políticas robustas de apoyo académico, bienestar, equidad y cuidado. Y ofrecerles una formación integral, exigente y pertinente, que permita formar personas capaces de interpretar la complejidad y actuar con responsabilidad ética y social.

## **5. Todo lo anterior debe comprender el imperativo de ser una universidad sostenible**

No hay otro camino para alcanzar la excelencia institucional. Y sin esa excelencia institucional nuestro modelo de universidad compleja e inclusiva no podrá ser sostenible. Aunque hayamos avanzado mucho, nos queda mucho trecho por recorrer para alcanzar los niveles de gestión que demanda una institución con estas aspiraciones. Esta idea dialoga directamente con los objetivos estratégicos vinculados a la sostenibilidad financiera, la modernización de la gestión, el aseguramiento de la calidad y la mejora continua.

En la segunda mitad del Plan Estratégico, este eje nos exige consolidar el equilibrio financiero como condición de desarrollo, diversificar responsablemente las fuentes de ingreso, fortalecer los sistemas de información y control, y avanzar hacia una gestión más eficiente, transparente y basada en datos. Nos desafía también a revisar estructuras organizacionales, a reducir rigideces y compartimentos, y a alinear mejor recursos, prioridades y capacidades con los objetivos institucionales.

Eso es lo que hemos venido haciendo de manera consistente y profesional en distintos ámbitos. Y es también lo que hacemos con el trabajo del ajuste a la Política de

Planta que hoy nos convoca, bajo el liderazgo de la Vicerrectoría Académica, como un momento clave en un largo camino de distintas instancias de participación, escucha, mejora, en comisiones y reuniones del equipo de Rectoría, con decanas y decanos, directoras y directores de departamentos, representantes académicos, profesoras y profesores titulares, visitas a facultades y departamentos, entre tantas otras instancias hasta llegar a este claustro. Avanzar es un imperativo en el que estoy comprometido como rector y que ha recibido un triple mandato: del Plan Estratégico Institucional, que lo señala como uno de sus proyectos estratégicos; del informe del Comité de Búsqueda de la nueva Rectoría, que recoge el sentir de la comunidad académica; y del Directorio de la Universidad, que ha ratificado este camino. Es, finalmente, una condición absolutamente necesaria para entregar condiciones claras y equitativas para todas y todos ustedes, aprovechar los distintos talentos y capacidades de nuestras académicas y académicos, y hacernos cargo responsablemente de nuestra universidad.

### III.

Esta Universidad es jesuita. Y los jesuitas somos hijos de San Ignacio de Loyola. Nacido en 1491, San Ignacio vivió en carne propia un profundo cambio de época, marcado por el ocaso de la Edad Media y el surgimiento del Renacimiento, un tiempo en que se resquebrajaron certezas culturales, religiosas y cosmológicas largamente asentadas. Alguna vez leí una ponencia que presentó Fernando Montes, el primer rector de esta Universidad, sobre las dos épocas que se traslaparon en los 65 años de vida de Ignacio de Loyola. Le tocó presenciar la irrupción de la imprenta, la expansión del mundo conocido tras el descubrimiento de América, la revolución científica iniciada por Copérnico, una primera globalización que ensanchó radicalmente los horizontes de Europa, a lo que se sumó, como si fuera poco, la ruptura eclesial provocada por la irrupción de Martín Lutero con sus 95 tesis clavadas en la puerta de la iglesia de Wittemberg, que evidenciaron la incapacidad de la Iglesia de entonces para procesar creativamente las tensiones de su tiempo. Ese quiebre histórico fue también un quiebre existencial para Ignacio: su mundo se desarmó y, desde esa experiencia, aprendió a releer el Evangelio en un contexto inédito, elaborando una espiritualidad centrada en el discernimiento, capaz de habitar la incertidumbre, asumir lo provisorio y buscar a Dios en los signos de un tiempo nuevo aún en gestación.

Cuando ahora volvemos la mirada tres décadas atrás, cuando esta Universidad fue fundada, y escuchamos que se hablaba de cambio de época, podemos perfectamente

pensar hoy: eso no era nada. Quizás el gran Heráclito tenía razón, pánta rheî, todo fluye. El problema es que todas las generaciones consideran que sus tiempos son donde están ocurriendo los cambios; quizás, todo fluye constantemente y con una rapidez inusitada. Y no solo en general para nuestras sociedades y sus habitantes, sino como nunca para las universidades.

Sea San Ignacio en el s. XVI o seamos nosotros 500 años después, lo que no podemos hacer es quedarnos inmóviles, como si nada estuviera cambiando. No podemos refugiarnos en inercias conocidas ni en soluciones que ya no responden a los desafíos reales. Discernir es atreverse a decidir en contextos de incertidumbre, sabiendo que no todo estará completamente claro. Yo prefiero eso a refugiarme en la no decisión; en negar la evidencia de los cambios que son necesarios hacer y en no comprender que es ahora el tiempo de decidir para tener un futuro esperanzador.

Adaptarnos, innovar, transformar no significa renunciar a lo que somos, sino actualizar creativamente nuestra identidad. En el caso de la Universidad Alberto Hurtado significa cuidar nuestros intransables misionales y, al mismo tiempo, revisar con honestidad nuestros modos de organizarnos y sostener institucionalmente el proyecto.

Por eso estamos aquí. Por eso les agradezco que estén aquí. Por eso les pido que aprovechemos este espacio para conversar, proponer, disentir y avanzar, con libertad, con respeto, con sentido institucional, cuidando y sacando lo mejor de esta instancia de participación.

Pido la intercesión de san Alberto Hurtado para esta jornada y para nuestra Universidad.

**Cristián del Campo SJ**

Rector

08 de enero de 2026