



DISCURSO RECTOR (S)  
DR. JUAN MANUEL  
FIERRO BUSTOS

**ESTADO ACTUAL  
DE LA INSTITUCIÓN  
Y DESAFÍOS 2025**

enero de 2025

## DISCURSO RECTOR (S) JUAN MANUEL FIERRO BUSTOS ESTADO ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN Y DESAFÍOS 2025

Atravesamos un momento crucial y complejo; luego de crecer y desarrollarnos en forma sostenida por más de cuarenta años, hoy vivimos una crisis cuya magnitud aún no logramos dimensionar. Se trata de una **fractura institucional profunda, una experiencia que ha quebrantado nuestra confianza, que tardará en desaparecer y nos costará un enorme esfuerzo sanar.**

Este trance ha golpeado la moral de la institución y la de cada miembro de la comunidad universitaria. El deterioro económico y el debilitamiento de la gobernanza, han puesto en riesgo la marcha de la Universidad, y los proyectos de vida de un importante número de personas y de sus familias.

En cualquier institución, un escenario como el descrito puede convertirse en fuente de abatimiento. En nuestro caso, por cierto, ha avivado la desilusión y el desencanto, pero estoy seguro **que no ha afectado** la reserva de fuerzas y virtudes que hemos puesto al servicio de la institución en otros tiempos. Hoy es **imprescindible** poner estas reservas valóricas en movimiento, **impostergable** sumarlas a las acciones de restauración, y es **urgente** que prevalezcan sobre cualquier interés que no sea el de la Universidad de La Frontera. Los numerosos retos de los que nos hemos hecho cargo a través del tiempo, nos han hecho mejores en la tarea de superar barreras, y especialmente receptivos a la demanda de impulsar cambios cuando el futuro de la institución ha estado en juego

Durante décadas, nuestro crecimiento y estabilidad se sostuvieron en la **observación realista** y en una conducción de **riesgo controlado**. Si es cierto que en la toma de decisiones siempre se abren las puertas a la incertidumbre, cada vez que fuimos capaces de conquistar nuevas metas, procuramos capitalizar eficientemente estos avances. ¿Cómo lo hicimos?: la suma de nuevos progresos y la consecuente ampliación de las líneas de base, siempre fueron observadas en forma crítica y prospectiva. La **crítica**, nos permitió evaluar los recursos económicos y los esfuerzos humanos asociados a estos logros; la **prospectiva**, oportunidad de explorar, disminuyendo al máximo los costos humanos y financieros, las formas en las que podíamos continuar agregando valor, sin arriesgar nuestro crecimiento ni estabilidad.

Por décadas, este estilo de gestión y administración nos permitió avanzar a resguardo de cualquier riesgo. Resulta incomprensible que un desempeño



DISCURSO RECTOR (S)  
DR. JUAN MANUEL  
FIERRO BUSTOS

ESTADO ACTUAL  
DE LA INSTITUCIÓN  
Y DESAFIOS 2025

enero de 2025

probablemente exitoso, fuese desmantelado en solo unos años. **La actual situación revela que en un trayecto extraordinariamente breve, se perdió la prudencia, la capacidad de estimar riesgos y la capacidad de responder oportunamente a las alarmas.**

Pese a la imagen que se ha instalado, responsablemente les puedo decir que la Universidad de La Frontera dispone de dispositivos de control, cuenta con sistemas diseñados para detectar anomalías, además de prácticas y mecanismos derivados de su orgánica, que garantizan que nuestras decisiones, y los procedimientos asociados, se ejecuten con transparencia y en sintonía con las normas.

**Lo que explica el descalabro no es la inexistencia de estas herramientas, sino el haberlas administrado en forma desleal o haber actuado con expresa voluntad de desconocerlas. La fe pública y los más esenciales principios universitarios fueron vulnerados.**

Estoy absolutamente convencido de la necesidad de hacer justicia y que los responsables del daño que hemos heredado sean sancionados con el máximo rigor. Pero también, que la determinación de eventuales penas, debe emanar de los organismos competentes. Como informamos el **23 de diciembre de 2024**, interpusimos, mandatados por nuestros cuerpos colegiados, *“ una denuncia ante el **Ministerio Público** contra **todas** las personas que resulten responsables, ya sea por la participación que les ha correspondido en calidad de **autores, cómplices o encubridores**, en la comisión eventual de los delitos de **falsificación ideológica de instrumento público, malversación, y administración desleal**, previstos y sancionados en los artículos 193, 236 y 470 N°11 del Código Penal, y de **cualquier otro ilícito que se determine durante el transcurso de la investigación**”.*

Respecto a este último punto, podemos informar que la Fiscalía Regional ya ha dado curso a las primeras diligencias; actualmente reúne evidencias y examina la documentación vinculada a la investigación. Si el resultado de estas acciones amerita la presentación de querellas, **tengan la certeza que buscaremos apoyo profesional experto para defender y representar los intereses de la institución.**

En el plano interno, durante el mes de enero, la **Junta Directiva** y el Consejo **Académico** han conocido los pre informes evacuados por la Contraloría Universitaria. En ellos se detallan los resultados preliminares de **6 auditorías actualmente en ejecución**. En paralelo, sobre la base de estos mismos antecedentes, la Fiscalía Universitaria ha iniciado sumarios para determinar responsabilidades administrativas. Simultáneamente, la Contraloría Regional nos audita en las mismas temáticas a objeto de establecer el origen, causas y



DISCURSO RECTOR (S)  
DR. JUAN MANUEL  
FIERRO BUSTOS

ESTADO ACTUAL  
DE LA INSTITUCIÓN  
Y DESAFIOS 2025

enero de 2025

responsables de la situación que afecta a la Universidad. Todas estas acciones han nutrido sumarios administrativos que, en plazos definidos, esclarecerán hechos y establecerán eventuales responsabilidades.

**Quienes han quebrantado la confianza institucional, deberán asumir las consecuencias de sus actos.** El unánime rechazo que provoca esta situación en cada uno de nosotros, constituye una condena moral a un estilo de hacer Universidad que no compartimos, que no estamos dispuestos a tolerar y que jamás debemos repetir.

Un momento tan difícil debe permitirnos, también, aprender algunas lecciones. Debemos entender, de una vez por todas, los enormes **riesgos de la soberbia y la autocomplacencia**; los peligros que encierran los **excesos de confianza**; las **inseguridades** que se desatan cuando la información no es oportuna o la existente carece de fluidez; **el menoscabo** que experimenta la Universidad y su comunidad, cuando priman la fragmentación y los intereses particulares; la **enorme inestabilidad** generada por decisiones implementadas a espaldas de la realidad; los **costos humanos** que debemos pagar cuando el celo y el control se alejan de la gestión universitaria; **los graves perjuicios** que genera un sistema inspirado en una individuación extrema que, alejándose de la autorregulación y las metas conjuntas, tiende a conformarse con logros individuales; y los **enormes daños a la reputación** de una institución cuyo sello es, precisamente, el resguardo de la probidad, la excelencia y la calidad.

Estos y otros aprendizajes son imprescindibles para enfrentar con éxito el futuro. El desafío no es solo implementar un grupo de tareas que nos permitan sobrevivir en un presente inhóspito y complejo (urgencias que detallaré más adelante), sino desarrollar las competencias y cultivar la voluntad por pensar, construir y vitalizar la Universidad que anhelamos, que merecemos y que estoy seguro lograremos restaurar.

---

El lunes 16 de diciembre del año recién pasado, como consecuencia de la crisis de gobernanza y el detrimento económico, se hizo efectiva la renuncia del rector Eduardo Hebel. En la misma fecha, en acuerdo a lo dispuesto por nuestros Cuerpos Colegiados, asumí como Vicerrector Académico y Rector (s). Si consideramos el receso de fin de año, solo han transcurrido **21 días hábiles** desde esa resolución. Durante ese tiempo hemos logrado, con mucha dificultad, conformar un equipo de gobierno. ¡Créanme! ha sido arduo y complejo completar un cuadro de mando; la prueba más evidente es que algunos cargos de responsabilidad directiva recién han comenzado a operar la primera y segunda semana de 2025. Agradezco a los y las colegas que se han sumado a esta tarea restauradora, basados en el solo compromiso de servir a la Universidad.



DISCURSO RECTOR (S)  
DR. JUAN MANUEL  
FIERRO BUSTOS

ESTADO ACTUAL  
DE LA INSTITUCIÓN  
Y DESAFIOS 2025

enero de 2025

Durante este breve tiempo hemos logrado avances considerables; la reinstalación del diálogo y la entrega de información sobre la real situación universitaria, ha permitido afianzar la gobernanza, generando condiciones para ocuparnos más intensamente de la salud financiera de la institución. Hemos mantenido comunicación constante con la Subsecretaría y la Superintendencia de Educación Superior, con Senadores y Diputados de la región, con los Decanos, con representantes de los Gremios, con Entidades Vinculadas, con los Estudiantes y con decenas de funcionarias/os y Académicas/os que a diario nos plantean sus preocupaciones e inquietudes.

Estas y otras conversaciones nos han confirmado la densidad de los retos y el enorme volumen de las demandas. Entendemos su urgencia, pero es esencial establecer un orden de prioridades. Como saben, el gobierno de transición se extenderá hasta el día 16 de junio del presente año. **Si incluimos la última semana de enero, y sumamos las que median entre marzo y junio, tendremos una exacta medida del tiempo con el que contamos para la ejecución de tareas que, por su carácter, resultan impostergables.**

**La primera**, garantizar la viabilidad financiera mediante la aplicación del Plan de Ajuste; **la segunda**, desplegar todos los esfuerzos a fin de conservar el estatus de Universidad de Excelencia en el próximo proceso de Acreditación; **la tercera**, iniciar la implementación del Estatuto modificado y consensuar un calendario de elecciones de Rector, y **la cuarta**, implementar, a la brevedad, una campaña de comunicaciones para reposicionar mediáticamente a la institución, alejándola de las especulaciones periodísticas y las distorsiones diseminadas en las redes sociales.

En este último sentido, los hechos confirman que, pese a los malos augurios, la comunidad regional continúa reconociendo **la enorme consistencia académica** de la Universidad de La Frontera. Los resultados del actual proceso de matrícula demuestran la **fortaleza de nuestra posición** y la **densidad de nuestra reputación**. Agradecemos a los miles de jóvenes y sus familias por confiarnos su formación profesional y humana, integrándose en todas las carreras de nuestra oferta de formación.

#### 1. PLAN DE AJUSTE Y ESTADO FINANCIERO DE LA INSTITUCIÓN.

El estado financiero de la Universidad revela una verdad incómoda: **nuestra actual condición no cambiará sustantivamente durante los próximos meses**; por tanto, garantizar la provisión financiera constituirá una de las tareas fundamentales del gobierno de transición. No tenemos asegurado los flujos ni la liquidez, al menos en los tiempos y en los volúmenes que necesitamos. Mientras no alcancemos niveles mínimos de estabilidad, seremos objeto de



DISCURSO RECTOR (S)  
DR. JUAN MANUEL  
FIERRO BUSTOS

ESTADO ACTUAL  
DE LA INSTITUCIÓN  
Y DESAFIOS 2025

enero de 2025

escrutinio de parte de organismos estatales, de la comunidad regional, nacional y, por supuesto, de la clase política.

Vivimos los efectos de una violenta contracción cuyas secuelas están lejos de disiparse. En el plano interno, **la determinación del déficit institucional al 2024, solo podrá establecerse una vez cerradas las Auditorías a cargo de la Contraloría Universitaria y la Contraloría Regional**; mientras tanto, con los antecedentes que responsablemente podemos documentar, podemos señalar que este bordea los **\$ 38.000.000** (puede incrementarse). Una vez que estemos en condiciones de precisar la cifra definitiva, informaremos a la comunidad sobre los riesgos, tareas y compromisos que derivan de esta condición.

En este escenario, el **presupuesto 2025** se convierte en un tema extraordinariamente sensible. El retardo en su elaboración se explica por la necesidad de ajustarlo, **con celo extremo**, a los recursos que efectivamente ingresarán a la institución durante el presente año, cuestión que la Superintendencia de Educación Superior ha solicitado, insistentemente, cautelar.

Cómo sabemos, el **18 de abril de 2024**, la **SES** comunicó a la institución los resultados de la supervisión financiera **2023**. Esta acción derivó en la elaboración de un **Plan de Ajuste Financiero y Presupuestario** destinado a enfrentar las dificultades por la que atravesaba la Universidad. ¿Cuáles son las coordenadas fundamentales de este Plan?

#### PERFIL DEL PLAN

- Medida inédita construida con apoyo de la SES
- Confía en la capacidad de la institución para resolver sus propios problemas.
- Incorporado al proceso de autoevaluación para dar cuenta de nuestra capacidad de autorregulación
- Exige el compromiso activo de todas y todos en su mayor meta: **equilibrar nuestros ingresos reales y permanentes con nuestro gasto estructural.**
- Contempla medidas integrales de promoción de ingresos, control de gastos y fortalecimiento de mecanismos de control financiero.
- Su **progresión está siendo evaluada favorablemente por parte de la SES**



DISCURSO RECTOR (S)  
DR. JUAN MANUEL  
FIERRO BUSTOS

ESTADO ACTUAL  
DE LA INSTITUCIÓN  
Y DESAFIOS 2025

enero de 2025

## MEDIDAS ESENCIALES

### De control del gasto:

- Control del sistema SEC, resguardando el uso de recursos y optimizando el presupuesto de fondos propios y de terceros
- **Control de contrataciones**, con énfasis en aquellas financiadas con presupuesto central
- **Control** en la entrega de **presupuestos**

### De promoción y fortalecimiento de matriz de ingresos:

- **Actualización de aranceles**
- Estrategias para la **captación de fondos** de reparto
- Promoción de mayor **captación de cuentas por cobrar**

### De control de la ejecución presupuestaria:

- Implementar **función de control de ejecución presupuestaria** dependiente de Rectoría
- **Actualización de funciones** de la Comisión Económica, entre otras

## DEUDA Y SITUACIÓN FINANCIERA

### En cuanto a la deuda:

- Informe de Auditoría (Ord. 124 de 3 de diciembre de 2024) **establece que la deuda institucional asciende a (\$37.875.615, considerando EEFF al 30 de septiembre de 2024)**. La cifra actualizada se está trabajando junto a los EEFF a 31 de diciembre.
- Lo relevante es tomar los recaudos para responder adecuada y oportunamente a nuestra deuda y nuestros proveedores.

### En cuanto a nuestro presupuesto 2025

- Se está trabajando en un **presupuesto robusto, responsable, sincero y equilibrado**, que nos permita desarrollar adecuadamente nuestro proyecto educativo. Este presupuesto está tomando resguardos para disminuir los márgenes de incertidumbre



DISCURSO RECTOR (S)  
DR. JUAN MANUEL  
FIERRO BUSTOS

ESTADO ACTUAL  
DE LA INSTITUCIÓN  
Y DESAFÍOS 2025

enero de 2025

### Respecto a nuestros estados financieros

- Fueron negativos el 2023, mantendremos idéntica condición en 2024 y 2025 (con una mejoría). Esperamos retornar a EEFF decididamente más saludables para el año 2026/2027.

### Rol de la Comunidad Universitaria

- Reiteramos la necesidad de **disminuir nuestro gasto al mínimo**, centrándonos en aquello imprescindible. Los recursos públicos deben usarse con la mayor responsabilidad
- Este plan **no delega la responsabilidad**, esta última ella recae en quien toma las decisiones en el uso de recursos.
- Necesitamos **máxima austeridad** focalizando los recursos existentes en la calidad docente, Investigación y Vinculación con el Medio

## 2. ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL.

La segunda tarea estratégica es desplegar todos los esfuerzos a fin de conservar nuestro actual estatus de Universidad de Excelencia. Como saben, nuestra institución remitió a la CNA durante noviembre del año recién pasado, el **Informe de Autoevaluación Institucional 2024** y, el día 20 del mes en curso, el **Informe de Muestra Intencionada**. Ambos documentos detallan nuestro desempeño entre los años **2018 - 2023**. Constatar los avances obtenidos por la institución durante ese período, debe renovar nuestra confianza en orden a nuestra capacidad, pese a las circunstancias, de continuar honrando las tareas propias de una Universidad Estatal.

**Esta es la oportunidad para destacar algo que en medio de la crisis no ha tenido la resonancia que merece. El menoscabo económico y el debilitamiento de la gobernanza, que poco a poco hemos logrado superar, ocuparon el centro del debate público durante los meses más críticos. De modo injusto y, en ocasiones, de manera intencionada, la fuerza y vitalidad de la Academia fue relegada a un plano secundario, ocultando nuestros activos más importantes y permanentes: la producción científica, la calidad de la formación y nuestra inquebrantable voluntad de contribuir al país y al territorio.**

Los últimos meses del año recién pasado, y los primeros del actual, nos han sorprendido con una serie consecutiva de buenas noticias: hemos ocupado el segundo lugar a nivel nacional en adjudicación de FONDECYT de iniciación, hemos aumentado los años de Acreditación de Programas Pre y Postgrado, continuamos liderando la productividad científica en áreas específicas, incrementamos la participación en Proyectos Internacionales en tecnologías



DISCURSO RECTOR (S)  
DR. JUAN MANUEL  
FIERRO BUSTOS

ESTADO ACTUAL  
DE LA INSTITUCIÓN  
Y DESAFÍOS 2025

enero de 2025

sostenibles, mantenemos un trabajo y contacto permanente con docentes de la región, hemos formalizado nuevos convenios de doble graduación con universidades europeas, en fin. **El corazón de la universidad, aquello por lo que hemos sido reconocidos y valorados, ha mantenido intacta toda su potencia y reputación**

El modo en que podemos afianzar este incuestionable prestigio se asocia, indiscutiblemente, a nuestra capacidad por mantenernos dentro del reducido grupo de Universidades de Excelencia. El mecanismo lo conocemos, lo hemos utilizado consecutiva y exitosamente desde el 2004: **la Acreditación Institucional**. La entrega del Informe nos ha hecho ingresar a la última etapa de este fundamental proceso. Durante esta semana, la Universidad ha sido notificada de la fecha en que, preliminarmente, nos visitarán los pares evaluadores y, también, el nombre de quienes tendrán la responsabilidad de evacuar un dictamen para la institución.

En un momento tan crucial, lograr buenos resultados en la Acreditación hará la diferencia entre continuar creciendo o solo sobrevivir; entre seguir soñando o dejarse vencer por las circunstancias. Es imprescindible volcar todas nuestras energías en un proceso que ha certificado, durante más de dos décadas y ante toda la sociedad, la calidad y responsabilidad con la que hemos asumido el mandato de velar por la Excelencia de la Educación Pública.

La coyuntura que vivimos no puede alterar nuestro histórico compromiso con los procesos que hoy definen desde los criterios y estándares de calidad, hasta la posición en los rankings universitarios; desde el prestigio institucional, hasta la viabilidad financiera de la organización; desde la elegibilidad para optar a mayores fuentes de financiamiento, hasta los requisitos para que una Universidad continúe sumando mayores grados de complejidad.

En orden a lo anterior, les solicito, muy encarecidamente, podamos aunar esfuerzos y enfrentar colectivamente esta importantísima tarea. Llamo a las y los Directivos, a la Sra. Decana y los Señores Decanos, las y los Directores de Departamento y de Carrera, a la totalidad de los funcionarias y funcionarios y, por supuesto, a nuestros queridos(as) estudiantes, a sumarse a los esfuerzos e iniciativas por hacer cada vez más grande a la institución.

La Acreditación Institucional que estamos prontos a enfrentar, **constituye un objetivo prioritario para el gobierno de transición**; confío en que la comunidad universitaria entiende el carácter estratégico de este propositito y se plegará, en pleno, a los esfuerzos por cerrar exitosamente este ciclo.

La Dirección de Aseguramiento de la Calidad, apoyada por la Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional, el gobierno Universitario, y las decanaturas,



DISCURSO RECTOR (S)  
DR. JUAN MANUEL  
FIERRO BUSTOS

ESTADO ACTUAL  
DE LA INSTITUCIÓN  
Y DESAFIOS 2025

enero de 2025

liderará las iniciativas asociadas al logro de este objetivo. Los Resultados del Informe, expresados en nuestras grandes fortalezas y oportunidades de mejora, serán examinados y difundidos en una serie de actividades que comunicaremos oportunamente. Hasta la definición de un calendario definitivo, comparto con Ustedes los hitos más importantes.

HITO	FECHA
Talleres, actividades con estudiantes, cursos virtuales, jornada masiva	Marzo 2025
Visita simulada de pares	Marzo 2025
Acciones de preparación para la visita	Abril 2025
Visita de pares CNA	Primera semana de mayo 2025 (Posiblemente)

Reitero la necesidad de participar activa y permanentemente en cada una de estas acciones. Vuestra colaboración y compromiso, además de fundamental, constituirá la prueba más rotunda del espíritu que hoy nos mueve, y la respuesta más clara de una comunidad que está dispuesta a renovar su compromiso con la institución.

### 3. ESTATUTOS MODIFICADOS Y CALENDARIO PARA ELEGIR RECTOR

Como sabemos, un Claustro Triestamental conformado por 192 personas debatió, entre septiembre de 2020 y octubre de 2021, las adecuaciones que entendía imprescindibles incorporar en el cuerpo legal que regula la marcha de la Universidad. El documento fue entregado formalmente al Rector en noviembre de 2021 y luego puesto a consideración de la comunidad universitaria y los Cuerpos Colegiados. En diciembre de 2023, la Presidencia de la República lo formalizó, generando la última señal para que la institución iniciara su implementación.

La instalación de un nuevo ordenamiento estatutario, constituye un sentido anhelo de la comunidad universitaria. A este respecto debe señalarse que la ley, además de establecer un orden de precedencia en la generación de las orgánicas, también precisa los plazos que la institución debe respetar en la conformación de los nuevos órganos colegiados. Las fechas que a continuación se sugieren, recogen las establecidas por la norma.

Los hitos fundamentales **referidos a la implementación de los nuevos órganos colegiados**, consignados en los artículos 2,3 y 4 transitorios del DFL 25/2023, son los siguientes:

HITO	FECHA PRELIMINAR 2025
1. Definición del mecanismo de elección de la "Comisión de los 15" (Comisión preparatoria)	Marzo – Mayo
2. Elección Comisión de Elaboración del Reglamento de Elecciones del "Primer Parlamento" y de integrantes del "Primer Consejo Superior". (Comisión de los 21).	Mayo
3. Constitución de Comisión. Propósito: elaboración propuesta de Reglamento elecciones de primer Parlamento y de integrantes del Primer Consejo Superior	Junio - Agosto o septiembre (puede ampliarse por 3 meses si no hay acuerdo)
4. Aprobación por Cuerpos Colegiados de Propuesta de Reglamento Elecciones del Primer Parlamento y de integrantes elegidos del Primer Consejo Superior	Septiembre u Octubre
5. Convocatoria y realización de elecciones	Convocatoria dentro de 60 días de aprobado el Reglamento. Preliminarmente Octubre - Noviembre
6. Instalación del Parlamento y Consejo Superior	El Parlamento podría constituirse en Noviembre o Diciembre y el Consejo Superior en Diciembre o Enero

#### ELECCIONES DE RECTOR/A

La otra gran preocupación, las **elecciones de Rector/a**, constituyen un capítulo distinto.

Conforme al artículo 24 del DFL: 25 de 2023 que contiene el nuevo Estatuto de la Universidad, y el artículo 21 de la Ley 21.094, la Rectora o Rector **se elegirá de conformidad al procedimiento establecido en la Ley N.º 19.305**. En esta elección, tendrán derecho a voto todas las académicas y los académicos con nombramiento o contratación vigente que desempeñen actividades académicas de forma regular y continua en la Universidad.



DISCURSO RECTOR (S)  
DR. JUAN MANUEL  
FIERRO BUSTOS

ESTADO ACTUAL  
DE LA INSTITUCIÓN  
Y DESAFIOS 2025

enero de 2025

Adicionalmente la **Ley Nº 19.305** y el **artículo 24** del DFL: 25/ 2023 establecen que el voto será personal, secreto e informado y podrá ser ponderado.

En tanto la elección de rector/a está regulada por una ley específica, la elección de nuestra primera autoridad será **en el marco de las actuales estructuras y con la normativa interna vigente. Mientras no entren en funcionamiento el Consejo Superior y el Parlamento Universitario, se mantendrá en vigor la orgánica que conocemos.**

No obstante lo anterior, el proceso eleccionario que se abre, admite modificaciones. Los eventuales ajustes incluyen el Reglamento del **TRICELA** y el tema de los votos ponderados. Ingresaremos a un período que modificará el concepto y la práctica de la **ciudadanía universitaria** tal y cual la habíamos conocido desde nuestra creación.

En consideración a lo anterior, el siguiente es el calendario propuesto para dar por iniciado este proceso.

HITO	Fecha aproximada
El <b>TRICEL</b> elabora propuesta de calendario	Marzo 2025
Presentación de la Propuesta a la Junta Directiva	Abril 2025
Aprobación de calendario por resolución, difusión de la información e inicio del proceso electoral.	Mayo 2025

#### 4. Reposicionamiento Mediático UFRO

##### FORTALECER LAS CONFIANZAS

###### Comunicación

- Oportuna
- Transparente
- Sincera
- Activa



- Reportes periódicos sobre avances en la gestión financiera y de los grandes compromisos para el período de transición (Acreditación Institucional, Estatuto Universitario).
- Fortalecer nuestra identidad institucional.

##### FORTALECER LA PERCEPCIÓN Y REPUTACIÓN

Dar continuidad al trabajo de posicionamiento de imagen institucional en públicos externos a partir de atributos clave y diferenciadores.



- Visibilidad de logros y avances destacados; de los valores universitarios.
- Reforzamiento del posicionamiento digital.
- Visibilidad regular de temas e historias de éxito en medios de comunicación tradicionales y digitales.
- Enfoque en la divulgación científica (proyectos e investigaciones que aborden problemáticas relevantes y de interés público).

##### ACOMPAÑAR LOS GRANDES COMPROMISOS INSTITUCIONALES

Proyectar la excelencia y el liderazgo.



- Que la comunicación pueda reflejar nuestra complejidad, nuestra capacidad de resiliencia, compromiso social y excelencia académica.



DISCURSO RECTOR (S)  
DR. JUAN MANUEL  
FIERRO BUSTOS

**ESTADO ACTUAL  
DE LA INSTITUCIÓN  
Y DESAFIOS 2025**

enero de 2025

Estimadas/os integrantes de la Comunidad Universitaria.

Todos quienes llevamos un tiempo considerable en la institución, sabemos que en nuestras más de cuatro décadas de vida, no siempre las cosas marcharon de acuerdo a lo previsto; hubo momentos difíciles en los que fue necesario detener el paso, repensar nuestras opciones de desarrollo y sacrificar más de un propósito institucional. No hace falta advertir que hoy nos hemos reencontrado con este escenario.

Es cierto, el quiebre institucional que hoy enfrentamos no se parece a ninguno de los que hemos vivido antes; sin embargo, ser depositarios de una exitosa experiencia universitaria por más de 40 años, establece una enorme diferencia. Tenemos otras fortalezas, hemos integrado nuevos aprendizajes, y cultivado otras habilidades, afianzando nuestra pertenencia a esta gran Universidad.

No debemos minimizar la gravedad del momento, pero tampoco subestimar nuestras fuerzas. Hemos dado innumerables pruebas de superación y resiliencia. Los retos, inmensos y exigentes, nos pondrán nuevamente a prueba. Estoy seguro que seremos capaces de flanquear esta valla y retomar el curso histórico de nuestro progreso.

En un momento crucial para la institución, los convoco a redoblar su compromiso en la común tarea de recuperar nuestra querida Universidad. La clave para superar este momento, es pensarnos en conjunto y actuar con unidad.

Si deseamos restaurar la mística y la vitalidad de un proyecto como el nuestro, es imprescindible sortear la trampa de la división. Necesitamos recuperar la confianza y cultivar intensamente el dialogo, actuando con generosidad cuando el interés institucional esté en juego.

Colegas, amigos y amigas, necesitamos sumar todos los talentos, integrar todas las energías y reunir todas las voluntades para devolver a nuestra Universidad, y a cada uno de sus miembros, el brillo que momentáneamente hemos perdido. Estoy absolutamente seguro que ganaremos esta batalla; no tengo dudas de nuestra común disposición por restablecer el orden universitario que nos es propio: el de una institución señera, proba, transparente, de excelencia, con profundo compromiso social y espíritu público, depositaria de los valores republicanos, comprometida con la democracia, la justicia, y el bienestar de la región y del país.

Los invito a ganar confianza, a reponer fuerzas, y a entregarse con intensidad a las tareas que harán resurgir a nuestra querida institución. La actitud más



DISCURSO RECTOR (S)  
DR. JUAN MANUEL  
FIERRO BUSTOS

**ESTADO ACTUAL  
DE LA INSTITUCIÓN  
Y DESAFIOS 2025**

enero de 2025

contribuyente para rescatar el alma de la Universidad de la Frontera es, precisamente, poner la nuestra en los afanes por restaurarla.

**Muchas Gracias**