



*Aseorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: AT1120618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

**Año: IX**

**Número: 1**

**Artículo no.:13**

**Período: Septiembre, 2021.**

**TÍTULO:** Ámbitos estratégicos para el desarrollo de universidades. Análisis de un caso.

**AUTORES:**

1. Dr. Daniel A. López.
2. Dra. Elizabeth Troncoso Ahués.

**RESUMEN:** Se presenta el uso de ámbitos estratégicos, concebidos como espacios amplios pero definidos, para la determinación de estrategias de desarrollo en universidades. A través del examen exhaustivo de información institucional y contextual, así como requisitos copulativos exigentes, se identifica un número acotado de ámbitos estratégicos que puedan generar el más alto impacto en el desarrollo de las instituciones, junto con asumir circunstancias de impredecibilidad y la diversidad de condiciones complejas. Se efectúa el análisis de un caso en una universidad chilena estatal. Es un procedimiento replicable, el cual se enmarca en el modelo adaptativo de estrategias para universidades. Los ámbitos estratégicos identificados son: (i) sistema integrado de formación, (ii) posicionamiento por integración intrainstitucional e interinstitucional, y (iii) gobernanza pertinente.

**PALABRAS CLAVES:** planificación universitaria; estrategias; Chile; estudio de caso.

**TITLE:** Strategies approaches for University development. A case study.

**AUTHORS:**

1. PhD. Daniel A. López.
2. PhD. Elizabeth Troncoso Ahués.

**ABSTRACT:** The use of strategic areas is presented, conceived as wide but defined spaces, for the determination of development strategies in universities. Through the exhaustive examination of institutional and contextual information, as well as demanding copulative requirements, a limited number of strategic areas are identified that can generate the highest impact on the development of the institutions, together with assuming unpredictable circumstances and the diversity of conditions. The analysis of a case is carried out in a Chilean state university. It is a replicable procedure, which is part of the adaptive strategy model for universities. The strategic areas identified are: (i) integrated training system, (ii) positioning by intra-institutional and inter-institutional integration, and (iii) pertinent governance.

**KEY WORDS:** university planning; strategies; Chile; case study.

**INTRODUCCIÓN.**

Las universidades enfrentan desafíos nuevos y crecientes generados por los distintos requerimientos sociales de sus servicios formativos y de generación de conocimiento, por cambios en su financiamiento en la competencia por estudiantes, en el uso de tecnologías para el aprendizaje y en otros aspectos que impactan en todas sus áreas académicas y de su gestión (Bates, 2009; Hammershoj, 2019; UNESCO/IESALC, 2021).

En el caso de las universidades chilenas se han suscitado cambios recientes, los cuales han acentuado o redirigido la lógica de mercado y mercantilización imperante en las últimas décadas. Los aportes estatales han incluido a un número creciente de universidades privadas y los mecanismos consideran subsidio a la demanda. Sumado a la concursabilidad de los fondos para investigación y desarrollo, se

generan condiciones de alta competitividad interinstitucional. Se agrega a ello la disminución relativa de estudiantes interesados en estudios superiores, tanto por razones económicas como demográficas. Asimismo, cambios normativos con mayores niveles de control y exigencias de regulación y los efectos sociales y sanitarios de la reciente pandemia, establecen condiciones inéditas, complejas e imprevistos, tanto para sus labores académicas como para su sustentabilidad económica (Brunner y Uribe, 2007; Bernasconi, 2015; Brunner y Peña, 2011; Espinoza, 2017).

En este contexto, la planificación universitaria encuentra dificultades por la complejidad y la diversidad de temas que se deben enfrentar, pero además por su alta impredecibilidad, la que limita incluso establecer metas de corto plazo basadas en información fiable; no obstante, la planificación universitaria es aún más necesaria en estas circunstancias, en su tarea de proveer un marco general y direcciones para la satisfacción de requerimientos internos y externos que permitan el desarrollo de las instituciones.

El uso de información sigue siendo indispensable para evitar improvisaciones, intuiciones o definiciones retóricas (Patterson, 2010). Por otro lado, no existe una única manera de diseñar instrumentos estratégicos (Chance y Williams, 2009), hecho que abre alternativas que pueden responder mejor a las condiciones actuales. Dentro de los modelos postulados para el diseño y aplicación de estrategias (Chaffee, 2010), el modelo adaptativo busca establecer articulaciones entre oportunidades y riesgos del medio externo, y las capacidades y recursos organizacionales para explotar oportunidades y superar falencias. Este modelo se aviene mejor con las actuales condiciones que los modelos lineal e interpretativo. Se han postulado también modelos más específicos para que la planificación responda a incertezas y dinámicas internas y externas (Bolisani y Brotianu, 2017).

El propósito de este artículo es proponer la definición de ámbitos estratégicos, es decir, espacios de planificación más amplios que los habitualmente utilizados en el modelo adaptativo, para orientar el desarrollo de las universidades precaviendo los efectos de la impredecibilidad en la definición de

objetivos, lineamientos y metas. Para ello, se efectúa el análisis de un caso en una universidad chilena estatal.

## **DESARROLLO.**

### **Contexto nacional.**

El sistema de educación superior chileno es muy diversificado institucionalmente, lo cual influye en el acceso al financiamiento estatal. Ha mostrado una fuerte expansión que ha tendido a caer en los últimos años, con altos niveles de competitividad, débilmente regulado pero dotado de un sistema de aseguramiento de la calidad, cuya aplicación ha dado cuenta de ineficiencias. Este sistema está conformado por universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica. Datos del Ministerio de Educación establecen un total de 238 carreras genéricas impartidas por las distintas instituciones, con una distribución de 45% en universidades, 37% institutos profesionales y 19% centros de formación técnica. Existen 18 universidades estatales, 11 privadas con aportes del Estado y 30 privadas nuevas. De ellas, 30 pertenecen al Consejo de Rectores de Universidades Chilenas y representan el 24,5% de la matrícula de primer año. Además, existen 39 institutos profesionales y 52 centros de formación técnica, que en conjunto representan el 42,8% de la matrícula total.

Las universidades se financian con aportes estatales y privados, variando según el tipo de institución. Los aportes estatales operan bajo distintas estructuras y tratamientos (Brunner y Labraña, 2018). Los instrumentos de asignación de recursos para las instituciones del sistema provienen fundamentalmente del Ministerio de Educación con una variedad de mecanismos tales como el aporte fiscal directo (95% fijado por ley y 5% variable según desempeño), convenios marco solo para universidades estatales, fondos basales, programa de acceso a la educación superior, programa de fortalecimiento de universidades, asignación anual especial para la Universidad de Chile, fondo de desarrollo institucional para las universidades de O'Higgins y Aysén, fondo para la educación

superior regional, incentivo al retiro de personal de universidades estatales, plan de emergencia de infraestructura y equipamiento, entre otros.

En el año 2017, de la asignación de recursos del Estado el 58,7% provino del aporte fiscal directo, 14,6 % de convenios marco y 8,2% de fondos basales por desempeño. Adicionalmente, la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo entrega, mediante instrumentos concursables con altos niveles de competitividad, fondos provenientes de sus distintos programas.

El sistema de educación superior chileno se ha ido configurando bajo distintas leyes, las que desde el año 1999 han incorporado regulaciones sobre la base de desempeños en respuesta al aumento de instituciones, programas y estudiantes. En el año 1981, bajo la dictadura militar, se estableció un nuevo marco jurídico que permitió la creación, desde iniciativas privadas, de universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica. Ello generó cambios sustanciales en el financiamiento y apertura de la educación superior (Espinoza, 2017; Labraña & Mariñez, 2021). Luego, e iniciada la década del 90, se promulgó la Ley N° 18.962 que creó el Consejo Superior de Educación. Con ello se empieza a instaurar el concepto de “aseguramiento de la calidad” para garantizar niveles mínimos de calidad de las instituciones y programas ofertados y proteger a los usuarios de este sistema (Espinoza, 2017; Espinoza *et al*, 2019; Labraña y Mariñez, 2021).

En 1999 se creó la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado para desarrollar procesos experimentales de acreditación y diseñar un proyecto de ley que permitiera institucionalizar la experiencia realizada; sin embargo, y como respuesta al acceso desigual a la educación superior y a la heterogénea calidad de las instituciones y programas del sistema, se crea un marco legal, que entre otros, permitiese suministrar información simétrica, precisa y confiable a los actores del sistema - estudiantes, instituciones, empleadores y sociedad en general- para la toma de decisiones, e instalar una “cultura de calidad” en la educación terciaria.

En el año 2006, se promulgó la ley N° 20.129 que estableció un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior, cuyas funciones clave fueron proveer de información crítica para la gestión del sistema y para la ciudadanía, licenciar las nuevas instituciones del sistema, la acreditación institucional y de carreras o programas y se crea la Comisión Nacional de Acreditación. Desde mayo de 2018, la educación superior en Chile se rige por la Ley N° 21.091 que establece un nuevo sistema de aseguramiento de la calidad para la educación superior, para proporcionar nuevos lineamientos y requerimientos para la acreditación de las instituciones, carreras y programas de pregrado y postgrado. Se establecen cambios como la obligatoriedad de la acreditación de los programas de doctorado y de la acreditación institucional, donde esta última además deberá ser integral y evaluará todas sus sedes, funciones y niveles formativos.

En relación a la efectividad pedagógica del sistema terciario, los dos indicadores más usados son la tasa de retención de estudiantes al primer año, considerando que la mayor deserción de estudiantes se da en ese periodo, y la tasa de titulación oportuna. Analizando a las universidades chilenas para el periodo 2016-2021, se ha constatado que la retención tiende a subir, pero la sobreduración de las carreras se mantiene alta (Tabla N°1).

Tabla N°1. Indicadores de efectividad pedagógica de universidades chilenas, periodo 2016-2021.

Indicador	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Retención primer año, %	75,1%	75,8%	75,2%	76,4%	78,6%	78,1%
Años promedio duración formal de estudios	9,9	9,9	9,9	9,9	10,0	10,0
Años promedio duración real de estudios	13,4	13,3	13,0	13,2	13,3	13,3
Sobreduración de estudios, %	35,6%	34,5%	30,9%	32,9%	33,1%	32,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de base publicada en [www.mifuturo.cl](http://www.mifuturo.cl)

Datos del Consejo Nacional de Educación establecen que la matrícula total de pregrado en las instituciones que conforman el sistema terciario de educación de Chile fue de ~1.144.000 estudiantes para el 2020 (Tabla N°2), la cifra más baja desde el año 2015 y que representa una disminución inédita

de -3.5% respecto al 2019. Al comparar los incrementos anuales de matrícula, se evidencia que ésta venía frenándose hasta el 2016, con un incremento promedio en el periodo 2006-2015 de 4,3%; sin embargo, el mayor decrecimiento se encontró en el año 2020. A su vez, en el año 2020, las universidades concentraron el 57% de la matrícula, respecto al 32% de institutos profesionales y 11% de centros de formación técnica, pero en todos los casos, y al compararse con la matrícula total 2019, todas las instituciones decrecieron su matrícula.

Tabla N°2. Evolución de la matrícula de pregrado del sistema de educación superior chileno, periodo 2006-2020. Años: 2006, 2011, 2015-2020.

Tipo de institución	2006	2011	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Universidades	466.283	602.462	641.608	652.479	660.805	675.258	669.091	654.929
Institutos Profesionales	129.641	252.055	369.956	378.328	372.365	370.575	380.847	363.517
Centros de Formación Técnica	72.929	134.877	141.477	138.266	133.263	134.721	134.234	125.738
Total del sistema	668.853	989.394	1.153.041	1.169.073	1.166.433	1.180.554	1.184.172	1.144.184
Crecimiento porcentual	4,7%	8,6%	2,3%	1,4%	-0,2%	1,2%	0,3%	-3,5%

Fuente: Elaboración propia a partir de bases publicadas por el Consejo Nacional de Educación (CNED).

Por otra parte, la evolución de las postulaciones en los procesos de admisión a las universidades, vía Sistema Único de Admisión, mostró una caída en las postulaciones a las universidades en el periodo 2006-2015 (Tabla N°3).

Tabla N°3. Postulaciones a las universidades de Chile adscritas al Sistema Único de Admisión en un periodo de 10 años. Años 2006; 2011-2015.

Indicador	2006	2011	2012	2013	2014	2015
Postulaciones	374.562	365.586	304.792	289.636	278.382	298.235

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DEMRE.

**Contexto institucional.**

El análisis de caso del presente trabajo se basa en la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM), entidad estatal creada el año 1993 ubicada en Santiago de Chile. Su misión es “formar personas con altas capacidades académicas y profesionales, en el ámbito preferentemente tecnológico, apoyada en la generación, transferencia, aplicación y difusión del conocimiento en las áreas del saber que le son propias, para contribuir al desarrollo sustentable del país y de la sociedad de la que forma parte”. Actualmente, cuenta con alrededor de 9.000 estudiantes. Su organización superior consta de cuatro vicerrectorías, tres direcciones centrales, cinco facultades y un programa de investigación. Al año 2020, su oferta de pregrado diurna fue de 28 programas (36% de la Facultad de Ingeniería) y los vespertinos de 3, mientras que la oferta de postgrado al mismo año fue de 4 programas, considerando tres de magíster y un programa de doctorado. La matrícula total de pregrado se ha mantenido, pero ha existido una drástica caída de las postulaciones y como consecuencia de la matrícula nueva, producto de la competencia con otras instituciones y de la implantación por parte del Estado del subsidio a la demanda para la gratuidad de los estudiantes con problemas económicos.

La mantención de la matrícula total opera por ingresos especiales, los cuales son limitados, dado que el sistema único de admisión según los resultados de la prueba de suficiencia universitaria (PSU) ha tendido a disminuir (Tabla N°4).

Dado que los ingresos de la institución dependen en gran medida de los aportes estatales para financiar los costos de estudiantes de pregrado, estos indicadores revelan un importante desafío para su sustentabilidad financiera, particularmente para el incremento de los otros tipos de ingresos. Al respecto, los aportes por proyectos de transferencia han aumentado 4 veces en los últimos cinco años, al igual que los ingresos por proyectos concursables de investigación científica. La liquidez subió cuatro veces en la década, pero los excedentes han tendido a decrecer en el último quinquenio. Su

efectividad pedagógica exhibe aún limitaciones en la duración de las carreras. El creciente incremento de publicaciones de corriente principal da cuenta de una mayor complejidad institucional con mayor compromiso con la investigación (Tabla N°4). La dotación docente no solo ha aumentado en cantidad sino también en calidad. La acreditación institucional, que verifica el aseguramiento de la calidad de áreas académicas y de la gestión, ha subido de 1 año en el 2010 a 4 años el 2016 de un máximo de 7 años.

Tabla N° 4. Evolución de indicadores de la Universidad Tecnológica Metropolitana, periodo 2016-2020.

Indicador	2016	2017	2018	2019	2020
Matrícula total de pregrado	8.341	8.402	8.975	8.581	8.969
Matrícula nueva	2.373	2.164	2.298	1.872	2.035
Tasa de ocupación vía PSU	103%	92%	99%	84%	88%
Alumnos con gratuidad	4.209	4.706	5.438	5.584	---
Dotación de personal académico	193	206	351	457	---
Publicaciones de corriente principal (WoS/Scopus)	38	59	111	151	170
Proyectos de investigación con financiamiento externo (M\$CLP)	5 (402.693)	23 (1.354.134)	11 (1.006.352)	15 (569.057)	19 (1.190.911)

Fuente: Elaboración propia, con datos del Informe de Autoevaluación 2020 de la Universidad Tecnológica Metropolitana. Fuente para publicaciones: Web of Science y Scopus.

### **Metodologías.**

A partir de la definición de las condiciones existentes para la Universidad Tecnológica Metropolitana en el año 2020 y en base a la información disponible tanto contextual como institucional, se identificó un conjunto acotado de ámbitos estratégicos que permitan establecer las principales vías para el desarrollo corporativo. Se define como “ámbito estratégico” a un espacio temático, con límites definidos, donde es posible establecer estrategias para el desarrollo de la Universidad. Su identificación permite alinear unidades y recursos, así como definir prioridades institucionales.

Pueden constituir un insumo para procesos de planificación o para sus ajustes temporales. Para el estudio de caso, se consideraron las condicionantes metodológicas para este tipo de estudios (Yin, 2003; Noodside y Wilson, 2003).

El análisis del contexto nacional fue realizado para los siguientes aspectos:

- Organización de la Educación Superior y clasificación de universidades.
- Financiamiento de universidades.
- Sistemas de ingreso de estudiantes.
- Evaluación de postulaciones y matrícula.
- Indicadores de efectividad pedagógica en docencia de pregrado.
- Investigación científica y tecnológica.
- Aseguramiento de la calidad y regulación.

El análisis para la situación institucional se realizó para estos mismos aspectos, desde los procesos y resultados, enfatizando los cambios en el tiempo.

La información para establecer el contexto nacional provino de las siguientes fuentes: Sistema de Información de Educación Superior ([www.sies.cl](http://www.sies.cl)); Comisión Nacional de Acreditación ([www.cnachile.cl](http://www.cnachile.cl)); Consejo Nacional de Educación ([www.cned.cl](http://www.cned.cl)); Subsecretaría de Educación Superior ([www.educaciónsuperior.mineduc.cl](http://www.educaciónsuperior.mineduc.cl)); Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educativo ([www.demre.cl](http://www.demre.cl)); Superintendencia de Educación Superior ([www.sesuperior.cl](http://www.sesuperior.cl)); Consorcio de Universidades Estatales de Chile ([www.cuech.cl](http://www.cuech.cl)); Instituto Nacional de Estadísticas, en lo relativo a Ciencia y Tecnología y mercado laboral ([www.ine.cl](http://www.ine.cl)); Rankings de universidades (Scimago: [www.scimagoir.com](http://www.scimagoir.com); El Mercurio: <http://ranking.elmercurio.com>; Shanghai: [www.shanghairanking.com](http://www.shanghairanking.com)). De cada fuente se revisaron tanto indicadores como documentos. Además se analizaron publicaciones de libros y revistas consignadas en el capítulo anterior.

Para la información institucional se utilizaron las siguientes fuentes: Informe de Autoevaluación Institucional 2020; Plan de Desarrollo Estratégico 2016-2020 (<https://www.utem.cl/universidad/calidad/pde-2016-2020/>); Documentos emanados de la Dirección General de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico; Reportes de Investigación; Estadísticas institucionales del SIES; Sistema de Información para la Gestión (SIGE) de la Universidad; Documentos emanados de las vicerrectorías Académica, de Investigación y Postgrado, de Administración y Finanzas, y de Transferencia Tecnológica y Extensión.

Para la identificación de los ámbitos estratégicos, se estableció un conjunto de criterios y atributos exigentes y copulativos (Tabla N°5).

Tabla N°5. Criterios y atributos para definir ámbitos estratégicos y sus fundamentos.

Criterios o atributos	Fundamentos
No más de 3	Un número mayor limita su priorización.
Independientes de plazos	Dificultades para disponer de información fiable para mediano y largo plazo, y aún para el corto plazo por altos niveles de impredecibilidad.
Impacto potencial a nivel institucional	No solo alto sino el mayor impacto.
Integrados	Carácter copulativo respecto de las unidades mayores de la organización. Con ello se evita fragmentación y pérdida de sentido unitario de la institución.
Originales	Que aporten al posicionamiento institucional en el medio externo y que por lo tanto no respondan a la mera transferencia de experiencias externas.
Representativos de áreas académicas	Aunque no están diseñadas para las áreas académicas tradicionales, se deben poder reconocer las áreas de formación de distintos niveles educativos y de investigación e innovación.
Colaboración interna y externa	La suma de recursos humanos, físicos, económicos y de información, permiten generar los mayores impactos.
Implementables	Con viabilidad juzgada con variables explícitas.
Adaptativos	Que se avengan con condiciones actuales y futuras internas y externas.
Con efectos plurales	Capacidad para resolver varios problemas, sean académicos económicos o de gestión.
Estratégicos	Que permitan establecer decisiones sistemáticas operando a distintos niveles organizacionales.
Generar desarrollo institucional	Tienen efectos en mejoramiento de la calidad de actividades académicas o de gestión, en concordancia con misión, visión y perfil institucional.

Existen respaldos de datos, información y conocimiento	Se dispone de información fiable y pertinente para su definición general y la de las acciones concomitantes.
--	--

Al examinar los datos y la información disponible, se estableció un catálogo amplio de ámbitos estratégicos que pudieran ser aplicados al caso de la Universidad Tecnológica Metropolitana. No se restringió su grado de cobertura ni las áreas de impacto, cuidando solo que respondieran a necesidades que emergieran del tratamiento de la información nacional e institucional. Luego se aplicaron los criterios de atributos exigidos (Tabla N°5), evaluándose, para cada alternativa, el cumplimiento de éstos.

## **Resultados.**

Los ámbitos estratégicos identificados en este caso de estudio son: i) Sistema institucional de formación; ii) Posicionamiento por integración intrainstitucional e interinstitucional; y iii) Gobernanza pertinente.

### **1. Sistema institucional de formación.**

Responde las siguientes situaciones: -caída sostenida en la competitividad por estudiantes de pregrado con otras instituciones, lo que se expresa en un menor número de postulaciones efectivas. Ello pone en riesgo la sustentabilidad institucional, por cuanto los ingresos están concentrados en aportes estatales que operan con *voucher* por subsidio a la demanda; - si bien la Universidad está habilitada para operar en distintos niveles educativos, su oferta se concentra en las carreras de pregrado y muy marginalmente en educación continua y postgrado. No posee oferta a nivel de formación de técnicos y el vínculo con la enseñanza media es limitado, a pesar de que posee el tutelaje de seis liceos industriales y comerciales.

El perfil institucional y sus sellos en tecnología y responsabilidad social son plenamente congruentes con una activa participación en estos dos niveles formativos; -la articulación entre niveles educativos es incipiente y la movilidad interna es limitada; -los estudiantes provienen mayoritariamente de una sola región del país y su perfil académico y social es estrecho y con alto grado de homogeneidad. Existe baja matrícula de estudiantes extranjeros; la demanda de los servicios formativos de nivel superior a escala nacional está ligada a la imagen corporativa.

Este ámbito estratégico consulta la articulación y la integración efectiva de todos los niveles educativos en que puede operar la Universidad (Figura N°1).

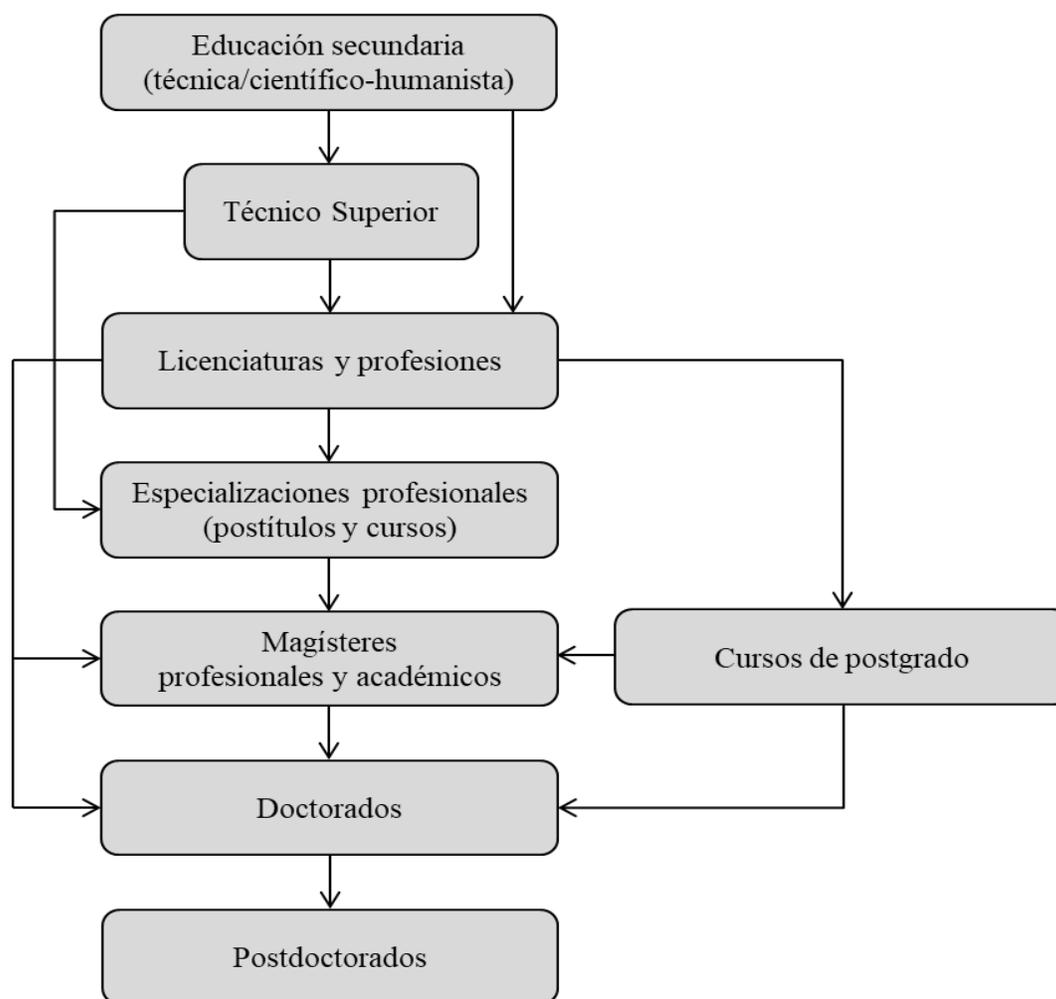


Figura N°1. Sistema integrado de formación. Componentes y vínculos.

Las principales estrategias son:

- Definir un tamaño institucional que aumente sustantivamente la cantidad de estudiantes actuales, diversificando los niveles educativos.
- Sistema curricular multinivel y flexible, con ingresos y salidas múltiples.
- Gestión orientada a la captación de estudiantes, a la calidad de la docencia y a la efectividad de los procesos.
- Medidas integradas para aumentar la demanda en todos los niveles, con nuevas ofertas de carreras técnicas y de especializaciones profesionales. Oferta de un conjunto de carreras profesionales, en las cuales existe la mayor demanda insatisfecha según el perfil actual de los estudiantes de las carreras actuales. Incremento sostenido de la oferta de postgrado y de educación continua, incluyendo cursos de postgrado no conducentes a grados académicos.
- Implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad en todos los procesos formativos.
- Estrategias de marketing orientadas a la competencia por estudiantes con subsidios del Estado, así como a la diversificación del perfil del estudiante.
- Incorporación permanente y sistemática de estudiantes de enseñanza media en las actividades de la Universidad.

## **2. Posicionamiento por integración intrainstitucional e interinstitucional.**

Responde a las siguientes situaciones: -limitaciones de recursos económicos, humanos y físicos para avanzar en el desarrollo y en la complejidad institucional, difíciles de superar en el corto y mediano plazo;-cambio de énfasis desde las unidades al de la institución como un todo, como herramienta efectiva para disminuir las competencias y los conflictos internos: el énfasis de los aspectos académicos por sobre los políticos facilita las interacciones internas, las que pueden estar limitadas por los liderazgos internos sustentados solo en el desarrollo de unidades específicas; - el posicionamiento institucional a nivel nacional constituye un desafío de alto impacto potencial en el

desarrollo de la institución; - la Universidad se ubica en el centro de la capital del país y está dotada de un perfil institucional definido y pertinente con las demandas de la sociedad, lo que tiene un alto potencial posible de aprovechar; -las vinculaciones internacionales permanentes, con impacto en las distintas actividades académicas, pueden ser expandidas en cobertura y profundidad; - tendencias mundiales y nacionales hacia el trabajo académico interdisciplinario; - importancia otorgada al área de vinculación con el medio externo en los procesos nacionales de aseguramiento de la calidad de las universidades; -financiamiento centrado en aportes del Estado y por docencia de pregrado, con limitadas opciones de diversificación de los ingresos;- cumplimiento de la normativa nacional sobre universidades estatales y al plan de fortalecimiento de estas instituciones, que exigen asociatividad interinstitucional en distintas iniciativas académicas; - explotación de todas las posibilidades que ofrece el Programa Institucional de Fomento a la Investigación que posee la Universidad y de los indicadores cuantitativos de este programa y de la institución en algunas áreas disciplinarias; - existencia de capacidades en aspectos académicos y de gestión para operar como contrapartidas solventes.

Este ámbito estratégico consulta las siguientes estrategias:

- Articulación de recursos humanos, físicos y económicos con otras instituciones, para multiplicar resultados e impactos. Ello posibilitará avances cualitativos en el desarrollo corporativo.
- Lograr liderazgos académicos y en la gestión, en iniciativas integradas con otras universidades que tengan impacto nacional.
- Uso eficiente de los recursos disponibles en las facultades.
- Iniciativas consorciadas a nivel nacional e internacional en investigación y formación avanzada, con una cobertura significativa en esas actividades.
- Priorización de acciones colaborativas con las demás universidades estatales, dada la existencia de normas nacionales y recursos económicos que las favorecen.

- Priorización de las relaciones con otros países mediante actividades de I+D+i, formalizadas como un Centro Internacional Interdisciplinario.
- Oferta formativa interfacultades y en todos los niveles educativos.
- Disminución de los niveles de competencia interna y externa.
- Utilización del funcionamiento interno integrado y de los impactos de las actividades asociativas, en el mejoramiento de la imagen institucional.

### **3. Gobernanza pertinente.**

Este ámbito estratégico responde a las siguientes situaciones: -organización interna basada en el modelo mecanicista y burocrático, lo que limita las interacciones fluidas con *stakeholders* internos y externos; - costo de mantención de los componentes estructurales de la organización, lo que amenaza la sustentabilidad económica de la institución; -demandas en las relaciones con instituciones externas de respuestas rápidas y efectivas de la gestión institucional: -la gobernanza basada en competencias es más efectiva que aquella basada en relaciones circunstanciales; - peso de los procesos regulatorios del aseguramiento de la calidad a nivel nacional que determina en las universidades más respuestas administrativas de cumplimiento de procedimientos que cambios de la cultura institucional; - consideración en la planificación institucional de la provisión y uso de recursos, centrada estrictamente en la mayoría de las universidades del país, en áreas de acreditación institucional; - instancias de coordinación y dirección, con representaciones corporativas y no por competencias, constituyen una fuente de ineffectividad en la gestión; -situaciones de riesgos periódicos asociadas a aspectos financieros y de gestión; - resultados positivos crecientes en la acreditación que dan cuentas de aprendizaje institucional y de capacidades en la gestión académica y administrativa; - nuevas normativas nacionales que incluyen, en la concepción de la calidad en la educación superior, la orientación a la excelencia; - importancia de la imagen institucional y dificultades para la

implementación de cambios positivos; - avances sustantivos en los resultados académicos de la Universidad, sin que ellos se expresen en un mejor posicionamiento.

Este ámbito estratégico consulta las siguientes definiciones:

- Cambio en la gobernanza interna, y que ésta sea comprendida como la manera en que la Universidad se organiza, como opera internamente y como articula sus vínculos externos para asegurar el cumplimiento de la misión y los propósitos institucionales.
- La gestión debe ser efectiva y eficiente, lo que implica exigencias rigurosas en las competencias personales y colectivas.
- Planificación por recursos más que por áreas.
- Evaluación permanente de riesgos y retroalimentación de las evaluaciones.
- Mejoramiento y aseguramiento de la calidad más como cultura que como cumplimiento de procedimientos.
- Representaciones por competencias y no corporativas en consejos, unidades técnicas y otros niveles de decisión.
- Aplicación de estándares orientados a la excelencia, tanto los exigidos por el sistema regulatorio nacional como por la propia institución.
- Organización matricial, económica en sus componentes estructurales.
- Integración de procesos, unidades y áreas académicas.
- Uso intensivo de información fiable, oportuna y de calidad para la toma de decisiones en todos los niveles organizacionales y en todas las áreas.

- Instalación de capacidades profesionales en forma descentralizada, de modo de favorecer las simetrías de información entre el nivel central y las unidades.
- Acentuar procesos de *accountability*.
- Agendas de cuerpos colegiados articuladas con el nivel directivo central, particularmente en enfoques, suministros y usos de información y en pertinencia temática en función de responsabilidades.
- Preocupación especial por alcanzar un clima institucional positivo de interacciones cordiales y con eficiente gestión del tiempo en todos los niveles.

## **CONCLUSIONES.**

La gestión estratégica basada en planes institucionales constituye una práctica formal en las universidades chilenas. Presentan patrones como ser quinquenales y estar elaboradas según las áreas de acreditación institucional establecidas por la Comisión Nacional de Acreditación según la legislación vigente hasta el año 2020: (i) Docencia de Pregrado, (ii) Gestión Institucional, (iii) Investigación, (iv) Docencia de Postgrado y (v) Vinculación con el Medio. Las tres últimas áreas eran electivas. Ello se asocia a la exigencia regulatoria de disponer de planes estratégicos, de mecanismos formales para su evaluación y de retroalimentación en los procesos de acreditación de las universidades. La mayor parte de los planes tienen una estructura semejante, por lo que si bien el conjunto de universidades es diverso, sus instrumentos de planificación son semejantes.

Existen evidencias de los efectos de la aplicación de estrategias en la dirección universitaria, ya sea en la calidad como en la investigación y en el alineamiento interno (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2014; Barra, 2015, Rodríguez-Ponce, 2016; Rojas, 2018; López, 2019; Huerta-Riveros *et al.*, 2020) y, salvo excepciones (Huerta-Riveros y Pedraja, 2019a,b; Huerta-Riveros *et al.*, 2020), no existen procedimientos que releven el dinamismo del contexto o la consideración de instrumentos para enfrentar riesgos.

La propuesta de ámbitos estratégicos no es contradictoria, sino que complementa los modelos de planificación móvil para la dirección estratégica. El concepto de “ámbito” ha sido usualmente utilizado en planificación para referirse a las áreas en las cuales se formulan objetivos y metas. En este caso, se aplica a un cierto dominio, que pudiendo o no coincidir con áreas específicas, identifica los espacios en que deben generarse las estrategias que permitan el desarrollo de la universidad, considerando los factores que generan impredecibilidad, pero también los mayores impactos y el sentido de coherencia corporativa, entre otros atributos; por ello, es clave poder establecer las situaciones que están más directamente vinculadas a la impredecibilidad, fragmentación, falta de cooperación interna y externa, así como inviabilidad.

El caso analizado corresponde a una universidad creada hace alrededor de treinta años que ha enfrentado, como la mayoría de las universidades estatales en los últimos años, cambios en el financiamiento público, regulaciones y controles, marco normativo, demanda de estudiantes, requerimientos de complejidad y nuevas demandas de *stakeholders* (Bernasconi, 2015; Brunner y Miranda, 2016; Muñoz *et al.*, 2019).

Adicionalmente, han existido eventos recientes que han generado condiciones de alto dinamismo. El movimiento estudiantil del año 2011 reivindicó la gratuidad de aranceles para los estudiantes con mayores necesidades y la participación en las decisiones institucionales.

Se evidenció un alto apoyo ciudadano a las demandas económicas, dada las condiciones mercantiles, los altos costos y las inequidades sociales; por ejemplo, el costo público era un 40% menor en Chile que en el promedio de los países de la OECD, el costo de los aranceles creció 60% en una década hasta ser uno de los más altos del mundo; así, el gasto de un estudiante de las familias más pobres comprometía el 40% de los ingresos familiares (López y Prado, 2016; Larrabure y Torchia, 2016). Ello motivó la implementación de un sistema de subsidio a la demanda, que junto a la gratuidad,

cambió las relaciones de competencia por estudiantes, favoreciendo principalmente a nuevas universidades privadas.

En octubre del año 2019, se desencadenó a nivel nacional el llamado “estallido social”, el que generó cambios políticos y tensiones al interior de las universidades. Parte de sus causas residen en inequidades educativas (Silva-Peña *et al.*, 2021); no obstante que 7 de cada 10 estudiantes de Educación Superior provienen de familias que nunca habían accedido a este nivel educativo. Un alto porcentaje de quienes se movilizaron pusieron en jaque el sistema político, teniendo estudios superiores. Las frustraciones de expectativas y la visión de la Universidad como una industria explican tal situación. Sumado a lo anterior, recientemente la pandemia del COVID-19, con sus consecuencias sanitarias y económicas, han motivado la necesidad de cambios metodológicos y curriculares en la enseñanza a nivel mundial (Ali, 2020).

Además de las limitaciones para las actividades presenciales, Chile ha experimentado pérdidas de empleos precarios, llegando en su momento al 73% de aquellos con menores ingresos, alta contracción económica y otros efectos que limitarán el acceso de estudiantes, puesto que los aportes estatales solo poseen una cobertura parcial y el cambio de prioridades de los jóvenes desde la educación superior a la integración inmediata al mundo laboral. Todas estas circunstancias han generado incertidumbres, puesto que los procesos están aún en desarrollo. Como consecuencia, la gestión estratégica universitaria requiere disponer de respuestas originales y con estrategias interrelacionadas (Kezar y Eckel, 2002; Parakhina *et al.*, 2017).

La captación de estudiantes se transforma en un factor crítico en instituciones cuyos ingresos dependen principalmente del Estado y que no dispongan de capacidades competitivas para posicionarse rápido en el mercado y operando bajo estas nuevas condiciones. Una oferta estrecha, con programas caros y lentos de implementar, así como sistemas curriculares rígidos y lineales, son incompatibles con la sustentabilidad económica. Por otro lado, cuando no se prevé un incremento

sustantivo de recursos económicos que permitan cambios cualitativos en el desarrollo, la asociatividad y la colaboración se hacen indispensables.

Existen muchas oportunidades para la colaboración internacional (Bartell, 2003) y la propia Ley N° 21.094 establece exigencias de colaboración para las universidades estatales chilenas, pero el requisito previo es lograr la integración interna. Para ello es menester superar aspectos políticos y de gobernanza (López y Troncoso, 2021). Existen factores objetivos que facilitan el abordar este desafío, como que la vinculación con el medio, entendida como relaciones bidireccionales de las universidades con el medio externo, sean parte de la evaluación de su calidad (Music y Venegas, 2020).

Por último, la organización y los vínculos internos y externos son claves no solo para abordar los dos ámbitos estratégicos propuestos. Existe abundante evidencia que establece que la gobernanza influye en la toma de decisiones, definición de normativas, distribución interna de la autonomía, entre otros aspectos (Ganga y Abello, 2015; López, 2019).

El uso de casos en aspectos referidos a la planificación universitaria ha sido utilizado en contextos nacionales muy diversos (Dyson, 2004; Owolabi y Makinde, 2012) y constituye una fuente adecuada para conocer el efecto de innovaciones y de buenas prácticas. Más allá de la aplicación estricta de innovación en la forma de establecer estrategias, su exploración constituye un importante espacio de investigación y análisis de la gestión y dirección de las universidades.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. Ali, W. 2020. Online and remote learning in higher education institutes: a necessity in high of Covid-19 pandemic. *Higher Education*, 10(3): 16-25. DOI: <https://doi.org/10.5539/hes.v10n3p16>.
2. Barra, A. 2015. Alineamiento estratégico sectorial: caso de estudio aplicado a una universidad chilena. *Formación Universitaria*, 8 (3): 3-14. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-50062015000300002>.

3. Bartell, M. 2003. Internationalization of universities: a university culture-based framework. *Higher Education*, 45(1):43-70. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1021225514599>.
4. Bates, T. 2009. New challenges for universities. In: D. Ehlers, D.; Schnekenberg (eds). *Why they must change? Changing cultures in Higher Education*: 12-25. Springer Berlin/Heidelberg.
5. Bernasconi, A (ed.). 2015. *La Educación Superior en Chile. Transformación, Desarrollo y Crisis*. 627 pp. Ediciones Universidad Católica de Chile.
6. Bolisani, E. & Bratianu, C. 2017. Knowledge strategy y planning: An integrated approach to manage uncertainty, turbulence and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 21(2): 233-253. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0071>.
7. Brunner, J.J. & Labraña, J. (2018). *Financiamiento de la Educación Superior, gratuidad y proyecto de nuevo crédito estudiantil*. *Debates de Política Pública*. N° 31, 26pp. Centro de Estudios Públicos (CEP). Santiago de Chile. Recuperado 14 de junio del 2021, de: [https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20181115/asocfile/20181115124945/dpp\\_031\\_noviembre2018\\_jjbrunner\\_jlabrana.pdf](https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20181115/asocfile/20181115124945/dpp_031_noviembre2018_jjbrunner_jlabrana.pdf).
8. Brunner, J. & Miranda, D. (eds). 2016. *Educación Superior en Iberoamérica. Informe 2016*. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA)/Universia. Santiago de Chile. 278pp. Recuperado 14 de junio del 2021, de: <https://cinda.cl/publicacion/educacion-superior-en-iberoamerica-informe-2016/>.
9. Brunner, J.J. & Peña, C. 2011. *El conflicto de las universidades: entre lo público y lo privado*. 460 pp. Ediciones Universidad Diego Portales, Santiago de Chile.
10. Brunner, J.J. & Uribe, D. 2007. *Mercados universitarios: el nuevo escenario de la educación superior*. 463pp. Ediciones Universidad Diego Portales, Santiago de Chile.
11. Chaffee, E. 2010. Three models of strategy. In: M. Christopher and I. Brown (ed.) *Organization and governance in Higher Education*: 431-442. ASHE Reader Series. Pearson Learning Solution.

12. Chance, S. & Williams, B. 2009. Assessing university strategic plans: A tool for consideration: *Education Planning* 18(1):38-54. DOI: <https://doi.org/10.21427/D7022N>.
13. Dyson, R. 2004. Strategic development and Swot analysis in the university of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3):631-640. Recuperado 14 de junio del 2021, de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.101.5093&rep=rep1&type=pdf>.
14. Espinoza, O. 2017. Acceso al sistema de educación superior en Chile. El tránsito desde un régimen de elite a uno altamente masificado y desregulado. *Universidades*, 74, 7-30. Recuperado 14 de junio del 2021, de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/373/37354774003/html/index.html>.
15. Espinoza, O; López, D.; González, L. & Pulido, S. (eds.). 2019. *Calidad en la Universidad*. Instituto Interuniversitario de Investigación Educativa. Chile.
16. Ganga, F. & Abello, J. 2015. *Gobernanza universitaria. Aportes desde la perspectiva universitaria*. RIL Editores. Santiago de Chile.
17. Hammershoj, L. 2019. The perfect storm scenario for the university: diagnosing converging tendencies in higher education. *Futures*, 111: 159-167. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.06.001>.
18. Huerta-Riveros, P & Pedrajas-Rejas, L. 2019a. Planificación y seguimiento: procesos claves para la dirección estratégica de instituciones de Educación Superior. *Interciencia*, 44 (1):5. Recuperado 14 de junio del 2021, de: <https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2019/01/5-editorial-es-44-01.pdf>.
19. Huerta-Riveros, P. & Pedraja-Rejas, L. 2019b. Planificación móvil: nuevos enfoques de la dirección estratégica en las instituciones de educación superior. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(3): 346-347. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000300346>.
20. Huerta-Riveros, P., Gaete-Feres H. & Pedraja-Rejas, L. 2020. Implementación de un modelo de publicación móvil en una universidad pública chilena. Caso de la Universidad del Bío-Bío.

Formación Universitaria, 13(2):217-142. DOI: <https://doi.org/10.4067/s0718-50062020000200127>.

21. Kezar, A. & Eckel, P. 2002. Examining institutional transformations process: the importance of sensemaking, interrelated strategies and balance. *Research in Higher Education*, 43(3):295-328. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1014889001242>.
22. Labraña, J. & Mariñez, C. 2021. ¿En qué confiamos al evaluar la calidad de las universidades? Evolución de los mecanismos externos de aseguramiento de la calidad en Chile. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(33):120-137. DOI: <http://dx.doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.861>.
23. Larrabure, M. & Torchia, C. 2016. “The 2011 Chilean student movement and the struggle for a new left”. *Latin American Perspectives*, 42 (5): 248-268. DOI: <https://doi.org/10.1177/0094582X14547506>.
24. López, D, 2019. La investigación como desafío estratégico: una experiencia de cambios en la gobernanza universitaria. En: F. Ganga, O. Leiva, A. Hernández y G. Tomey y L. Paz (eds). *Investigaciones sobre la gobernanza universitaria y formación ciudadana en educación*: 243-201. Universidad Nuevo León, México.
25. López, D. & Prado, M. 2016. ¿Qué deseaban los estudiantes universitarios el año 2011? *Otras Modernidades*. Edición especial: 218-230. DOI: <https://doi.org/10.13130/2035-7680/7064>.
26. López, D. & Troncoso, E. 2021. La complejidad institucional como factor de cambio en la gobernanza universitaria. Análisis de un caso aplicado a la investigación científica En: F. Ganga; E. González & O. Ostos (eds.). *Nuevas experiencias en gobernanza universitaria*. Ediciones UST. Universidad Santo Tomás. Colombia.
27. Muñoz-García, A., Queipul, J.P., Bernasconi, A. & Véliz, D. 2019. La investigación científica en Educación Superior: una perspectiva sobre patrones de publicación y temas emergentes.

Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 27(100):1-35. DOI:  
<https://doi.org/10.14507/epaa.27.3958>.

28. Music, J. & Venegas, J. 2020. Vinculación con el Medio: ampliando miradas. Aequalis. Foro de Educación, Santiago de Chile.
29. Noodside, A. & Wilson, E. 2003. Case study research methods for theory building. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7):493-508. DOI:  
<https://doi.org/10.1108/08858620310492374>.
30. Owolabi, S & Makinde, O. 2012. The effects of strategic planning on corporate performance in university education: a study of Babcock University. Kuwait chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 2(4): 27-44. Recuperado 14 de junio del 2021, de:  
[https://www.arabianjbmr.com/pdfs/KD\\_VOL\\_2\\_4/3.pdf](https://www.arabianjbmr.com/pdfs/KD_VOL_2_4/3.pdf).
31. Parakhina, V., Godina, O., Boris, O. & Ushvitsky, L. 2017. Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. *International Journal of Educational Management*, 31 (1):62-75. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-03-2016-0053>.
32. Patterson, G. 2010. The applicability of institutional goals to university organization. In: M. Christopher Brown I. ed. *Organization and governance in Higher Education*: 492-501. ASHE Reader Series. Pearson Learning Solution.
33. Pedraja-Rejas, L. & Rodríguez-Ponce, E. 2014. La relevancia del proyecto estratégico como determinante de la calidad en las universidades. *Idesia*, 34(4):101-103. DOI:  
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-34292014000400013>.
34. Rodríguez-Ponce, E. 2016. La relevancia de la perspectiva estratégica en la dirección de universidades. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 24(4):538-539. DOI:  
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052016000400001>.

35. Rojas, M.J. 2018. La gestión estratégica en I+D+i desde un enfoque casuístico y metodológico. *Opción*, 34 (86):103-129. Recuperada de: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/23825/24215>.
36. Silva-Peña, I., Oliva, M.A., Espinoza, O. & Santa Cruz, E. (eds.). 2021. Estallido social en Chile: lecturas sobre disminución y desigualdad educativa. Ediciones Universidad Tecnológica Metropolitana/ IESED-Chile.144pp. Santiago de Chile.
37. UNESCO/IESALC, 2021. Pensar más allá de los límites. Perspectivas sobre los futuros de la educación superior hasta 2050. 51pp. Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura/ Paris. Recuperado 14 de junio del 2021, de: [https://www.iesalc.unesco.org/en/wp-content/uploads/2021/05/Pensar-ma%CC%81s-alla%CC%81-de-los-li%CC%81mites\\_ES\\_Format\\_FINAL.pdf](https://www.iesalc.unesco.org/en/wp-content/uploads/2021/05/Pensar-ma%CC%81s-alla%CC%81-de-los-li%CC%81mites_ES_Format_FINAL.pdf).
38. Yin, R. 2003. A review of case study research: design and methods. Sage. Publications, Inc. USA.

## **DATOS DE LOS AUTORES.**

- 1. Daniel A. López.** Doctor en Ciencias Biológicas. Vicerrector de Investigación y Postgrado. Universidad Tecnológica Metropolitana. Director General del Instituto Interuniversitario de Investigación Educativa (IESED- CHILE). Ex- rector Universidad de Los Lagos. Chile. Correo electrónico: [dlopezstefoni@gmail.com](mailto:dlopezstefoni@gmail.com)
- 2. Elizabeth Troncoso Ahués.** Doctora en Ciencias de la Ingeniería, mención Ingeniería Química y Bioprocesos. Directora de Investigación. Universidad Tecnológica Metropolitana.

**RECIBIDO:** 22 de junio del 2021.

**APROBADO:** 29 de julio del 2021.