



# **Gobierno y gestión pública. Aplicaciones de dirección estratégica en una institución estatal de educación superior.**

**Tesis realizada por las autoras para optar al grado de  
Máster en Gobierno y Gestión Pública**

## **Autoras:**

**Rosa María Alfaro Torres**

**Yasna Godoy Henríquez**

**Valeska Marchant Tapia**

**Laura Nahel Menares Peralta**

**Jenniffer Peralta Montecinos**

**Abril, 2023  
Madrid, España**

## **DEDICATORIA**

Queremos dedicar este trabajo a nuestras familias, quienes son nuestra motivación e inspiración. Agradecer por su apoyo en todos los proyectos que nos hemos encomendado, incluyendo este, sin ese aliento incondicional nuestras metas y sueños no serían posibles.

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento muy especial al Centro de Estudios Estratégicos y de Negocios, quien nos motivó a la realización de esta tesis, por mostrarnos el camino de la Responsabilidad Social, y acompañarnos hasta lograr nuestra meta.

## Tabla de contenido

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
MÓDULO 1. Participación, Cooperación y Transparencia .....	1
Introducción .....	1
Objetivo General .....	2
Objetivos Específicos .....	2
Gobierno abierto e instituciones de educación superior estatales.....	3
a) Transparencia y acceso a la información de casas de estudios superiores estatales....	4
b) Participación y colaboración en las instituciones de educación superior estatal.....	6
c) Rendición de cuentas en las Instituciones de educación superior .....	8
Reflexión Final .....	9
Conclusiones .....	10
MÓDULO 2. El caso de las universidades del Estado .....	12
Introducción .....	12
Gobierno y Gobernanza Universitaria .....	13
“Buen Gobierno” y Gobernanza Universitaria .....	14
Modernización de la gestión pública universitaria y su relación con un sistema de aseguramiento integral de la calidad.....	18
Reflexión Final .....	23
Conclusiones .....	24
MÓDULO 3. El presupuesto y gasto público en las instituciones de educación superior ...	25
Introducción .....	25
Objetivo General .....	25
Objetivos Específicos .....	25
Antecedentes .....	26
1. Distribución de recursos asignados por el estado a instituciones de Educ. Sup.....	27
2. Eficiencia en distribución de recursos en instituciones de Educación Superior.....	30
Conclusiones .....	33
MÓDULO 4. La formulación de políticas públicas en las instituciones de Educ. Superior	34
Introducción .....	34

Objetivo General .....	34
Objetivos Específicos .....	34
Políticas Públicas en Educación Superior.....	35
Reflexión Final .....	41
Conclusiones .....	41
<b>MÓDULO 5. Comunicación pública y estrategica en casas de estudios superiores .....</b>	<b>43</b>
Introducción .....	43
Objetivo General .....	43
Objetivos Especificos .....	44
Comunicación pública y estratégica en universidades estatales .....	44
Líneas estratégicas .....	47
Reflexion Final .....	48
Conclusiones .....	49
<b>MÓDULO 6. La importancia del cuadro de mando integral (CMI) para la gestión estratégica en instituciones de educación superior: el caso de la universidad de Tarapacá .....</b>	<b>51</b>
Introducción .....	51
Control de Gestión y Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	52
Gestión estratégica y CMI en la universidad de Tarapacá - UTA .....	52
Reflexión Final .....	62
Conclusiones .....	64
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>65</b>

## **Índice de Tablas**

Tabla 1: Relación Objetivos Estratégicos SDE Horizonte 2030 .....	56
Tabla 2: Indicadores del Sub Eje Estratégico Formación de Pregrado .....	59
Tabla 3: Programas del Sub Eje Estratégico Formación de Pregrado .....	60

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Gobierno Abierto y Educación Superior Estatal .....	4
Figura 2. Destino del gasto en educación 2023 .....	28
Figura 3. Esquema de las partes Interesadas en la Universidad de Tarapacá.....	45
Figura 4. Misión, visión y propósito estratégicos valores corporativos .....	55
Figura 5. Mapa Estratégico SDE Horizonte 2030 .....	62

## **MÓDULO 1. Participación, Cooperación y Transparencia**

### **Introducción.**

Se hace necesario profundizar las razones por las cuales se requiere explorar y analizar un nuevo paradigma, propio de nuestros tiempos y que se encuentra vinculado particularmente al ámbito de la gestión pública, como es el concepto denominado “Gobierno Abierto”. En este contexto se torna relevante la transparencia de la gestión, la rendición de cuentas, la colaboración y la participación de todos y todas para contribuir al logro de objetivos comunes, y como características intrínsecas de toda gobernanza.

Lo que se aspira, es analizar la gobernanza de las Instituciones de Educación Superior Estatales (denominadas en adelante IES) como objeto y fenómeno a investigar, focalizando las principales vías por las cuales se relaciona con sus partes interesadas, tanto internas como externas, desde una perspectiva de gobierno abierto y gobernanza universitaria. Con ello, se pretende contribuir a la discusión y generar espacios de reflexión respecto a la evolución de esta forma de fortalecer la democracia, esto es fundamentalmente, cómo inciden las dinámicas relacionales entre los distintos actores de la gestión pública que giran en torno a esta nueva mirada.

Una de las principales características del concepto “gobierno abierto”, es que este expande sus fronteras hacia el territorio donde se encuentra inserto. Coherenteamente la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define Gobierno Abierto en términos de “Una cultura de gobernanza basada en políticas públicas y prácticas innovadoras y sostenibles que se basan en unos principios de transparencia, rendición de cuentas y participación, que promueven la democracia y el crecimiento inclusivo”<sup>1</sup>.

Si bien no existe un concepto unívoco se puede evidenciar ciertos aspectos que son inherentes a lo que se debe entender por gobierno abierto, la participación, la transparencia y la colaboración, son características intrínsecas de toda forma de gobernanza que se pretenda abierta especialmente con sus ciudadanos.

---

<sup>1</sup>Gobierno abierto, contexto mundial y el camino a seguir. Aspectos claves. Recuperado de: <https://www.oecd.org/gov/Open-Government-Highlights-ESP.pdf>.

Lo anterior, hace que la relación entre las entidades del Estado y los ciudadanos se encuentren atravesando un profundo cambio y transformación, haciéndolas más dinámicas, colaborativas y fundamentalmente basadas en la confianza mutua, lo cual contribuye sin duda a una mejor gestión.

En este mismo sentido, las instituciones de educación superior estatal, por normativa deben adecuarse a este paradigma, por lo que sus formas de gobernanza deben responder a las miradas, expectativas ciudadanas, estándares y necesidades actuales, las que sin duda presentan ciertas particularidades, sobre todo si estimamos que la labor central de las casas de estudios superiores es la generación y difusión de nuevo conocimiento, algo intangible e inmaterial. Se trata de un conjunto de personas, trabajadores del conocimiento, los cuales, en un nivel institucional, deben ajustar sus diseños organizativos, esto es, sus estructuras y mecanismos de coordinación de acciones, con el fin de adaptarse a los nuevos tiempos. En términos de Brunner “*estos cambios fuerzan a las instituciones a rediseñar sus estructuras, procedimientos de gobierno y gestión con el fin de aumentar sus capacidades estratégicas frente al medio ambiente externo*”<sup>2</sup>.

Teniendo presente lo anterior, en el desarrollo de este trabajo y sus conclusiones, se intentará recoger, desde una mirada general, cómo las Instituciones de Educación Superior Estatal compatibilizan sus gobernanzas universitarias con las características que responden a un gobierno abierto, propio de nuestros tiempos.

### **Objetivo General**

Se pretende indagar cómo las instituciones de educación superior estatal responden a las características de un gobierno abierto.

### **Objetivos Específicos**

- a) Explorar la normativa que afecta a las instituciones de educación superior estatales, los requisitos y características de lo que conocemos como “gobierno abierto”.

---

<sup>2</sup> BRUNNER, J.J. (2013). Revista de educación, 355, mayo – agosto 201, p. 139, entrada: 01-10-2010 Fecha de aceptación: 20-12-2010

- b) Verificar mecanismos en la gobernanza universitaria relacionados con la transparencia, la cooperación, la participación y la rendición de cuentas.

### **Gobierno abierto e instituciones estatales de educación superior**

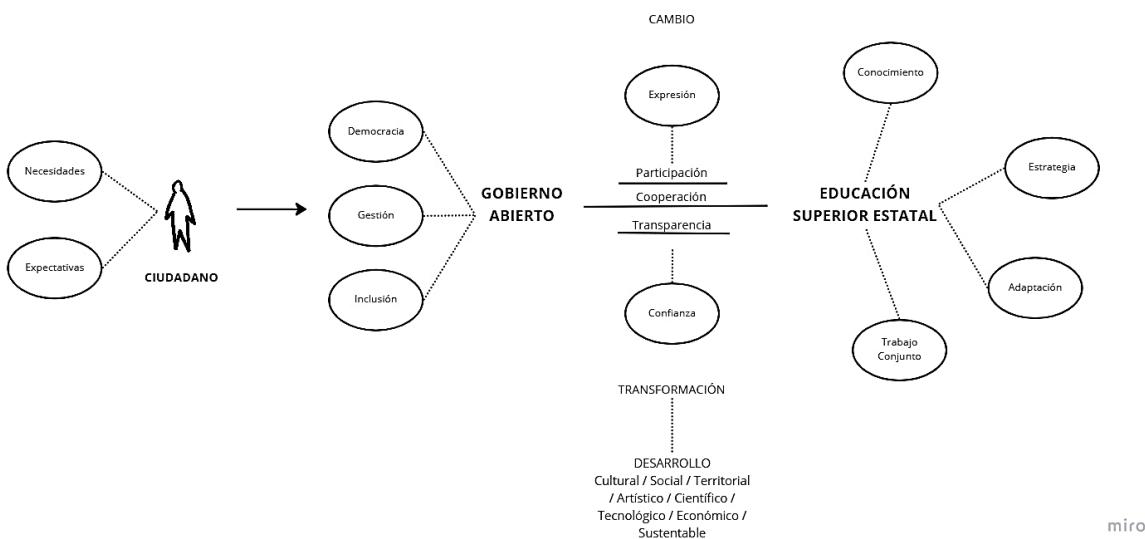
El Gobierno abierto representa un cambio en el paradigma tradicional y convencional de gestión y gobernanza. La transformación en curso involucra a cada uno de los actores que realizan gestión pública. Las instituciones de educación superior, de carácter estatal, no se encuentran alejadas de dichos cambios<sup>3</sup>. En efecto, en el último tiempo las instituciones de educación superior estatales han ganado terreno y credibilidad entre la ciudadanía, especialmente, por su actuar en tiempos de pandemia, en que debieron reinventarse rápidamente para mantener la continuidad de su quehacer institucional.

A este respecto, las restricciones vividas en la pandemia nos recordaron que la libertad de todos y todas se convirtió en uno de los bienes máspreciados. Quedó de manifiesto, además, que dicha libertad debe encontrarse presente en diferentes ámbitos del quehacer universitario, siendo menester establecer espacios y oportunidades entre los integrantes de las comunidades que las conforman, con la finalidad de opinar, participar y decidir, con presencia y participación de todos los estamentos que forman parte de las comunidades educativas, vale decir, desarrollar una gestión que incorpora a sus actores relevantes y se vincula con sus grupos de interés, a través de una gobernanza que responda a una Universidad abierta. Esta cualidad de la gestión, que integra a sus grupos o partes interesadas, augura afianzar vínculos nutridos de confianza, con base en la posibilidad de generar trabajos colaborativos e inclusivos y sobre todo sentirse parte del quehacer y construcción de las instituciones (Ver figura 1).

---

<sup>3</sup> Brunner, J.J. (2011) "Gobernanza universitaria: tipología dinámicas y tendencias" en Revista de Educación, nº 355, Mayo-Agosto, p.: 137-159

**Figura 1. Gobierno Abierto y Educación Superior Estatal**



Lo anterior impone nuevos y exigentes desafíos. En palabras de López de Silanes<sup>4</sup> “para lograr que la universidad sea patrimonio de toda la sociedad y esté a su servicio, es necesario modificar los órganos y funciones del gobierno universitario y reforzar el papel de los Consejos Sociales”, es decir “dar lugar a estructuras integradas capaces de generar procesos de decisión más transparentes, racionalizados y orientados a la rendición de cuentas”<sup>5</sup>.

### a) Transparencia y acceso a la información de las casas de estudios superiores estatales

La aplicación de la ley N°20.285<sup>6</sup> a las Universidades y a los Centros de Formación Técnica Estatales (CFT), no ha estado exenta de controversia, ya que de acuerdo a lo que establece el artículo 2º de la citada ley, no las menciona de manera explícita, tal como a otros servicios públicos, a saber, ministerios, intendencias, gobernaciones, entre otros. No obstante, citando a Bravo Vega, “*se trata de la prestación de un servicio provisto para la satisfacción de una*

<sup>4</sup> López de Silanes, J.L. (2009) “El papel de los consejos sociales en la universidad española: impulsar la innovación y la colaboración con la sociedad” La cuestión Universitaria. Boletín electrónico de la Cátedra Unesco de Gestión y Política universitaria. Universidad Politécnica de Madrid.

<sup>5</sup> Castro, D. y Ion, G. (2011) “Dilemas en el gobierno de las universidades españolas: autonomía, estructura, participación y desconcentración) en Revista de Educación, nº 355, Mayo-Agosto, p.: 137-159.

<sup>6</sup> Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (20 de agosto de 2008) Sobre acceso a la información pública. Recuperado de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=276363> (Consultado el día 27 de octubre del año 2022).

*necesidad pública –y, en definitiva, para el ejercicio de un derecho consagrado constitucionalmente, cual es el derecho a la educación- además, se trata de un servicio provisto directamente –al menos en el caso de las instituciones de educación superior estatales, por un órgano del Estado creado por ley, por expreso mandato del Art. 30 de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza, y, por último; el régimen característico de derecho público que rige a dichas instituciones está consagrado en la Ley N°20.370, General de Educación”<sup>7</sup>.*

Al respecto, si bien las Universidades tienen autonomía, como lo establece la ley, al igual que los Centros de Formación Técnica Estatales, es del caso señalar, que por exigencia normativa están obligadas a mantener transparencia activa y pasiva y entregar la información como una forma de control ciudadano a una institución del Estado, lo cual sin duda está en la línea de una Universidad o CFT abiertas. Con todo, siguiendo a Martínez<sup>8</sup> cuando analiza la modernización de la gobernanza y el incremento de la autonomía de universidades españolas en la década recién pasada, subraya el “*transitar desde los modelos burocrático y colegial al de partes interesadas*” potenciando la presencia de externos, la profesionalización de la gestión “*y extreme la rendición de cuentas y la evaluación mediante indicadores claros, concisos y mensurables*”.

Todo lo anteriormente expuesto se vincula con lo establecido en la Ley N°20.910 que crea los 15 CFT Estatales y la Ley N°21.094, sobre Universidades Estatales, en la que se consagra mediante los artículos 4 y 5, la misión y los principios que rigen el quehacer de estas instituciones, señalando expresamente como rasgo propio y distintivo de su misión, la contribución a satisfacer las necesidades e intereses generales de la sociedad, colaborando, como parte integrante del Estado, en todas aquellas políticas, planes y programas que propendan al desarrollo cultural, social, territorial, artístico, científico, tecnológico, económico y sustentable del país, a nivel nacional y regional, con una perspectiva intercultural.

---

<sup>7</sup> Bravo Vega, P., Universidad Transparente. “Aplicación de la ley N° 20.285 a las Universidades públicas” p. 234.

<sup>8</sup> Rafael Martínez, Reflexiones en torno al sistema de gobierno de las Universidades ante el reto de la modernización de la gobernanza universitaria, Revista catalana de dret públic, núm. 44, 2012.

En dicho marco, las universidades del Estado, como asimismo los CFT, podrán establecer una vinculación preferente y pertinente con la región donde tienen su domicilio o en las que desarrollen sus actividades.

**b) Participación y colaboración en las instituciones de educación superior estatal.**

La legalidad vigente propicia formas de gobierno democrático y participativo en las IES estatales, particularmente, las 18 universidades estatales del país y en los 15 Centros de Formación Técnica Estatales del país. La participación debe ser siempre un eje central de todo quehacer universitario y técnico profesional, de manera que cada integrante pueda expresarse y construir en conjunto el presente y futuro estratégico de la Institución.

La naturaleza problemática de la buena gobernanza en un contexto de educación superior, emana de sus múltiples misiones y de la naturaleza de múltiples productos en combinación con el diálogo de políticas públicas que enfatiza fuertemente un enfoque más gerencial de cómo funcionan nuestras instituciones (Barry y Goedegebuure, 2018, p.6).

Nuevos rasgos del nuevo gobierno, también en las instituciones de educación superior estatales, se cimbran sobre principios y normas sobre equidad, enfoque de género, descentralización, ciudadanía y participación organizada, inclusión e interculturalidad.

Así, podemos señalar que el poder colegiado ha caracterizado a las universidades y CFT, la estructura administrativa y académica reconoce autoridades personales y colegiadas. Al mismo tiempo, se ha pretendido a través de nuevas leyes democratizar y promover el grado de interés y de compromiso de los diferentes estamentos de las comunidades universitarias y técnicas de nivel superior. A la vez que se explicita el rol de la vinculación con el medio productivo y social.

Lo anterior, se ve materializado con la dictación de la ley N°21.094 publicada el 05 de junio del año 2018 “Sobre Universidades Estatales”, norma que viene a establecer la participación como un eje principal en el quehacer misional. Lo anterior se encuentra normado en el artículo 5°, inciso 2° de la mencionada ley, la cual menciona los principios que deben guiar el quehacer de las Universidades del Estado, donde se encuentra entre otros como principio rector, la participación y la transparencia. La ley establece que: “*Los principios antes*

*señalados deben ser respetados, fomentados y garantizados por las universidades del Estado en el ejercicio de sus funciones, y son vinculantes para todos los integrantes y órganos de sus comunidades, sin excepción*”. Lo que se establece es un imperativo que debe ser respetado por el quehacer institucional de manera categórica y vinculante.

En este mismo sentido y como una expresión de lo antes indicado, a modo ejemplar en la Universidad de Tarapacá se indicó que es necesario destacar que en la formulación de los nuevos estatutos que regirán los destinos de la Universidad de Tarapacá, con presencia en las regiones de Arica y Parinacota y de igual forma en la región de Tarapacá, se establece la participación triestamental, misma participación que se estableció para la formulación y redacción de sus Estatutos.

Si bien, la participación como elemento central de las instituciones de educación superior estatales, se encuentra establecido por ley, no todas las instituciones en la misma proporción y de la misma forma adoptan dicho mandato. Como lo señala Mariano V; Von Chrismar, M “*En el mismo sentido, no podemos encontrar actualmente una correlación significativa entre distintos sistemas de gobierno y participación universitaria, y distintas calidades de institución. Podemos decir que cada establecimiento adopta el sistema de gobierno y de participación que le es más adecuado y que le permite cumplir de mejor forma sus funciones*”. Si bien no existe uniformidad en el grado de participación, lo relevante es que se encuentren instaurados canales de comunicación entre los diferentes estamentos, ello para que las decisiones que se adopten sean validadas por los distintos actores que participan en los procesos.

Por otra parte, la colaboración entre lo privado y lo público parece ser fundamental y necesario en nuestros días, para facilitar el trabajo conjunto y fomentar el desarrollo de las instituciones de educación superior en la elaboración de las agendas que guíen su desarrollo y para que la sociedad se sienta partícipe en la gestión de lo público.

Así, lo privado del quehacer podría mirarse también como diversidad personal, el valor de cada uno, trascendiendo la mirada de nivel de mercado al reconocer que cada individuo también tiene su privado que compartir y hacer partícipe en lo público, y así generar vinculaciones que rescaten y potencien la participación de los mismos usuarios en las áreas de desarrollo del conocimiento, la investigación y la decisión en ciudadanía.

A mayor abundamiento, lo señalado anteriormente se ve materializado en la Ley N°20.910, la cual señala en su artículo 4 letra a) que los CFT deberán “*Entregar formación pertinente a través de una vinculación efectiva con el sector productivo de su región...*”. Asimismo, en el artículo primero transitorio señala entre otros, que la forma de gobierno de la institución y la forma de integración de los organismos colegiados, uno de ellos deberá estar conformado, entre otros, por representantes de empresas relacionadas con las áreas de desarrollo estratégico prioritarias para la región, asegurando la representación de una empresa por área prioritaria.

Así, es fundamental que el colectivo sea el centro del quehacer y del abordaje de cualquier temática a tratar dentro de la institución, llevando que los trabajos, proyecciones y visiones se desarrollen a partir de momentos conjuntos de expresión, escucha y respeto, sintetizando de alguna forma las necesidades, expectativas, ideas y relaciones de los distintos grupos que forman el colectivo de la institución.

### c) Rendición de cuentas en las instituciones de educación superior

La rendición de cuentas debe ser un proceso sistemático que tiene por objetivo entregar información a la ciudadanía de la gestión institucional en materia de gasto con recursos públicos. Lo anterior debe ser considerado como un deber de toda institución pública y un derecho de la comunidad.

“*En el ámbito de rendición de cuentas en la educación superior, esta consiste en exponer, explicar y poner a disposición de la sociedad todos los recursos empleados, así como los resultados alcanzados por estas instituciones en materia económica, académica, de investigación y de servicios; analizar si se ajustan a lo esperado y demandado por la sociedad; y, por último, exponer qué acciones correctoras se han puesto en marcha para, en su caso, corregir las desviaciones detectadas con respecto a los resultados esperados o previstos.*

*Una consecuencia de la rendición de cuentas es el establecimiento de una relación de confianza entre la institución de educación superior y la sociedad, llevándose a cabo la dación de cuentas a través de la existencia de actores independientes o de auditores externos*

*o internos en los que las partes confían y que se encargan de comprobar la calidad de la educación superior, estableciéndose de hecho un efecto de control”.*<sup>9</sup>

La Contraloría General de la República, es el organismo facultado para ejercer el control financiero del Estado, examinar y juzgar las cuentas de los servicios, personas y entidades sujetos a su fiscalización. A mayor abundamiento, todos los organismos públicos están obligados a rendir cuenta.

Sin perjuicio de lo anterior, el artículo 85 de la Ley N°21.091, indica que las instituciones de educación superior -reconocidas por el Estado - sólo efectuarán la rendición del aporte institucional para la gratuidad a la Superintendencia de Educación Superior (SES), de conformidad a las normas de carácter general que ésta dicte. Con fecha 30 de agosto de 2021, fue publicada la Norma de Carácter General N°2 que establece normas sobre Rendición del Aporte Institucional para la Gratuidad, aprobada por Resolución Exenta N°363/2021 de la SES, esta nueva norma, regula la forma, medios y plazos conforme a los cuales las instituciones de educación superior deben rendir ante la SES los dineros asociados a la gratuidad.

En el mismo sentido, la calidad de la gestión, la eficiencia en el uso de recursos, la eficacia en el impacto de los recursos y la economía en la optimización de los recursos para el desarrollo institucional<sup>10</sup> se evidencian como principales indicadores en este ámbito.

### **Reflexión Final**

La función pública de las instituciones de educación superior estatales y de los servicios públicos en general implica nuevas formas de construir identidad corporativa, más allá de los objetivos misionales y conforme a la pertinencia de desarrollar servicios y actividades que atiendan a las comunidades. La nueva gobernanza de las IES busca fundamento en las

---

<sup>9</sup> La Rendición de cuentas en la Educación Superior: Una reflexión para el buen gobierno de las universidades. Acosta Rodríguez, Miguel Ángel” (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria); González Vega, Laureano (Universidad de Cantabria); Rodríguez Díaz, Jorge (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria).

<sup>10</sup> Acosta Silva, A. /2020) Autonomía universitaria y estatalidad. Revista de Educación Superior, vol.49, 193.

ciencias sociales y económicas, en el desarrollo humano, empero lo hace desde la lógica de la administración y gestión privada, marcada por la competencia por recursos y mercados.

La noción de buen gobierno, basado en el respeto y en la garantía de los derechos fundamentales, se mezcla en Chile con paradigmas capitalistas que condicionan la gobernanza de las instituciones de educación superior a condiciones paradojas, toda vez que obligan a la vez a la colaboración y a la competición por recursos afectando su legitimidad interna y externa<sup>11</sup>.

La buena administración basada en la participación, la rendición de cuentas y la transparencia es posible, con foco en la probidad, sin embargo, requiere de recursos y capacidades institucionales que muchas veces perturban los ideales de lo colectivista y de la participación.

Nuevos rasgos del nuevo gobierno, también en las instituciones de educación superior, se cimbran sobre principios y normas sobre equidad, enfoque de género, descentralización, ciudadanía y participación organizada, inclusión e interculturalidad.

## **Conclusiones**

Ha quedado en evidencia la relevancia del concepto Gobierno Abierto para las Instituciones de Educación Superior, particularmente Universidades estatales y CFT estatales. Desde la doctrina nacional y extranjera se reconoce el valor del estado social y democrático de derecho, en consecuencia, se valora la mirada estratégica pública, gestión y gobernanza pública diferente a traducción de modelos privados, en el diseño, examinando las trayectorias y objetivos globales y territoriales.

Las IES, particularmente las instituciones estatales, evidencian comportamientos autónomos y heterónomos como respuesta a la paradoja de estatización normativa y competencia de recursos e incentivos. Con todo, la calidad de la gestión, la eficiencia en el uso de recursos y la eficacia en el impacto de los recursos, la probidad, la equidad, la transparencia, la pertinencia territorial cultural (descentralización y participación) y la sustentabilidad suelen usarse como principios y también como parámetros de buen gobierno. Cada una de estas

---

<sup>11</sup> Acosta Silva, A. /2020) Autonomía universitaria y estatalidad. Revista de Educación Superior, vol.49, 193.

definiciones favorece al mismo tiempo que desafía a las IES para el logro de un buen gobierno y una gobernanza efectiva y saludable.

En el plano del gobierno institucional “el desafío para las universidades es encontrar un principio de legitimidad que genere y mantenga la creencia en que la organización cuenta con estructuras y procesos apropiados para adoptar decisiones, manejar demandas del entorno y adaptarse e incidir sobre él por medio de sus capacidades internas de acción (Brunner)”.

Tanto el gobierno como las instituciones de educación pública son integrados y conformadas por personas en su diversidad, y si bien cada institución debe tener su estructura interna para el desarrollo funcional de las tareas, no se debe olvidar que sin la calidad de personas éstas no podrían desarrollarse en áreas funcionales. Siendo importante la generación de este vínculo ciudadano-institución, profesor-estudiante-centro educativo.

## **MÓDULO 2. El caso de las universidades del Estado**

### **Introducción**

Hoy en día existe una necesidad urgente en cuanto a observar que la gestión y eficiencia en la administración pública sea lo más eficaz posible y con los menos recursos involucrados. En este contexto las instituciones de educación superior, en adelante IES, como organizaciones que forman parte del espacio social y cultural del territorio en que se encuentran insertas, requieren afianzar una gobernanza sólida que permita realizar gestión pública de calidad, la cual, a su vez, contribuya y responda a las crecientes exigencias de la administración y gestión pública de este tipo de organizaciones educacionales, siendo capaces no solo de desarrollar sino transformar el territorio del cual forma parte.

Dada la relevancia social percibida y la expansión del sistema de educación superior, la Universidad se ha vuelto responsable ante más actores externos, partes interesadas que dialogan en torno a quiénes y cómo la Universidad debe servir a la sociedad, cómo deben organizarse y gobernarse las universidades (Olsen, 2009). Conceptos tales como la optimización de las estructuras institucionales, la participación, la comunicación interna y externa, los mecanismos de dirección democráticos, legales y monetarios, la responsabilidad pública y la autonomía, son sólo algunos de los temas más relacionados ya no sólo con el gobierno sino con la gobernanza en la educación superior, resultando de importancia tanto a nivel institucional como a nivel nacional (Kohler, 2006).

Hasta ahora, la búsqueda de una mejor gobernabilidad implica decisiones que se lleven a cabo de manera legítima, democrática y transparente (Vukasovic, 2006). En complementariedad, el concepto que surge es la buena gobernanza, la que se esfuerza por preservar la integridad del sistema de valores académicos, mientras que, al mismo tiempo, posiciona a la Universidad frente al entorno más amplio para que sea receptiva y responda a los mensajes, demandas y expectativas externas (Fried, 2006; OCDE, 2019). Para Ganga (2017) la clave del sistema de gobernabilidad se apoya en la inculcación de nuevas normas y valores, los que a través de mecanismos regulatorios externos transforman la vida de las organizaciones y de los sujetos, afectando su capacidad como agentes de autoactualización.

El concepto de gobernanza ha sido objeto de investigación desde varias disciplinas. Según Kehm (2011) se utiliza como categoría analítica para explicar los mecanismos de la coordinación de actividades de los distintos, aunque interdependientes, actores en un campo determinado. La función de administrar y monitorear el sector universitario se ha ido especializando con nuevos estándares y exigencias (Fielden, 2008), generando áreas de tensión dentro de cada institución. Esta aseveración resulta especialmente relevante respecto de las universidades del Estado. Reconciliar estas tensiones resulta ser un desafío clave (Rowlands, 2017).

### **Objetivo General**

El presente trabajo tiene por objetivo general, indagar en cómo la gobernanza universitaria contribuye a una buena administración y gestión pública en las instituciones de educación superior, en particular, en el caso de las universidades estatales.

### **Objetivos Específicos**

- 1.- Describir aspectos relevantes de gobierno y su relación con una eficaz administración y gestión pública en las instituciones de educación superior.
- 2.- Reflexionar cómo la gobernanza universitaria se relaciona con una eficaz gestión pública en las instituciones de educación superior en el caso de las universidades estatales.

### **Gobierno Y Gobernanza Universitaria**

El concepto de gobierno es muy amplio, puesto que se refiere tanto a la conducción política como a los órganos y personas encargados de realizarla, lleva implícitas las nociones de administración, autoridad, poder, régimen, entre otros. Quien ejerce el gobierno adquiere asimismo la responsabilidad de asumir plenamente las consecuencias e impacto de los actos derivados de las decisiones que adopte. En el caso de la Universidades, todos aquellos que ejercen un cargo están sujetos a la responsabilidad administrativa, penal y civil por las acciones u omisiones que pudieren cometer.

Bernasconi (2015) analiza los sistemas de gobierno de las instituciones de educación superior describiendo las formas en que éstas son dirigidas y conducidas con base en su estructura, la organización del trabajo y el liderazgo interno. Releva el principio de autonomía universitaria

como condición básica, definitoria y constitutiva de las organizaciones productoras y trasmisoras de conocimiento, cuya función “depende de la libre búsqueda de la verdad y su libre exposición”. Escudriña la naturaleza compleja y difusa de la autoridad académica, sus niveles y las dinámicas de poder y toma de decisiones. Así también, explora patrones globales del poder legítimo en la autoridad ejercida por los grupos desde puestos dominantes.

Bernasconi y Clasing (2015) categorizan la legitimidad de la autoridad universitaria en seis formas: a) tradicional académica, b) tradicional administrativa, c) burocrática legalista, d) burocrática gerencial, e) legitimidad política y f) legitimidad carismática. Esta tipología se sustenta en los tipos de autoridad política de Weber y una agrupación propia de clasificaciones sobre gobiernos universitarios con la que distinguen cuatro tipos de gobierno: a) colegiado o académico, b) corporativo, c) administrativo, racional burocrático o de negocios, d) político.

Para Brunner (2011) el gobierno universitario implica un modo de organización y operación para alcanzar los objetivos y la misión institucional que trasciende niveles y actores. En el mismo sentido, Clark (1983) establece que “los fines se generan al constituirse los grupos académicos en torno a determinados cuerpos de conocimiento, es decir, que los objetivos realmente operantes emergen de la relación entre la organización de los individuos y la organización del conocimiento”. Esta declaración sugiere la necesidad de organizar no sólo a los miembros de las instituciones en pro de un objetivo sino también organizar el conocimiento mismo como base para la definición misional.

### **“Buen Gobierno” y Gobernanza Universitaria**

La gobernanza ha sido analizada en la literatura en relación con el “buen gobierno”. Para Vukasovic (2006) los principios básicos del buen gobierno incluyen la demanda de transparencia de las estructuras y procedimientos, la demanda de mecanismos efectivos de rendición de cuentas de los involucrados en la gobernanza en varios niveles, la capacidad de tomar decisiones y asegurar su legitimidad y el compromiso hacia la implementación de estas decisiones. En tanto que para Fried (2006) el conjunto de prácticas de la gobernanza indica ciertas expectativas y estipula un código de conducta que implica el buen gobierno. Este es la democracia, el estado de derecho, los derechos humanos, la descentralización, la transparencia, la rendición de cuentas y el control de la corrupción para que se garantice la

máxima eficacia de los programas de desarrollo. Existe interés en la búsqueda de modos de gobierno más eficientes y democráticos, pese a que estos términos se desarrollen continuamente con el entendimiento de la gobernabilidad (Vukasovic ,2006), se recalca la necesidad de contar con claridad en el propósito y visión para que la gobernabilidad sea efectiva tanto en el sistema como a nivel institucional. En ausencia de esta claridad el gobierno no tiene sentido y los principios de buen gobierno no tendrían sustento (Barry y Goedegebuure, 2018).

No cabe duda de la relevancia del concepto de buen gobierno para la educación superior y de su funcionamiento en normas particulares. No obstante, la buena gobernanza resulta de naturaleza problemática en el contexto de educación superior, debido a sus múltiples misiones y la naturaleza de múltiples productos en combinación con el diálogo de políticas públicas que enfatizan fuertemente un enfoque más gerencial de cómo funcionan las instituciones (Barry y Goedegebuure, 2018). De todas formas, la buena gobernanza se esfuerza por mantener la integridad del sistema de valores académicos, a la vez que posiciona a la universidad para hacerla receptiva y responsable ante los mensajes externos, las exigencias y las expectativas (Fried, 2006).

El concepto de gobernanza es dinámico (Fried, 2006; Vukasovic, 2006) e integra los términos de "dirección", "gestión", "gobierno" o "toma de decisiones". La gobernanza comprende, no excluyentemente, los procesos y sistemas mediante los cuales opera una sociedad y una organización. No es absolutamente una "materia técnica neutral", sino que se basa en antecedentes culturales conceptuales según tipos de instituciones o de sistemas.

Para Fielden (2008) la gobernanza se usa para describir todas aquellas estructuras, procesos y actividades que están involucradas en la planificación y dirección de las instituciones y personas. En la misma línea, Brunner (2011) agrega que gobernanza es la manera en que las instituciones se encuentran organizadas y son operadas internamente –desde el punto de vista de su gobierno y gestión– y sus relaciones con entidades y actores externos con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior.

Capano (2011), a partir de un estudio comparativo de la gobernanza en el sector de la educación superior, concluyó que la gobernanza implica múltiples formas de gobierno y de coordinación en la universidad, representando en sí misma las diferentes maneras en que los

actores involucrados se combinan para resolver los problemas o las situaciones presentadas ante las tomas de decisiones. De este modo es posible también, entender la Gobernanza universitaria como las prácticas del buen gobierno y el uso de las técnicas de gestión adecuadas para conseguir resultados éticos y eficaces (Aguilera, 2013).

La gobernanza universitaria implica una forma de organización para resolver los desafíos de la gestión del quehacer universitario atendiendo a la complejidad y demandas de la sociedad, debiendo responder a las expectativas con relación a la calidad, la pertinencia, la relevancia y la equidad. Incluye mecanismos, procesos y reglas mediante los cuales se ejerce autoridad (Bernasconi y Clasing, 2015), particularmente en la asignación y gestión de los recursos para el logro (Carnegie y Tuck, 2010). En un estudio realizado por Arias (2019) en el que consideró la opinión de los rectores de universidades públicas y privadas de Argentina, concluyó que el tipo de gestión pública o privada no es la característica que más influye en las opiniones, en cambio, las historias particulares y tradiciones institucionales son variables más explicativas.

En la literatura especializada, las cuestiones principales en la investigación sobre la gobernanza se enmarcan en las estructuras de toma de decisiones, sus procesos y sus objetivos. En este caso, la gobernanza es entendida como la forma en que los directivos de la universidad se organizan y cómo toman las decisiones para asegurar los objetivos de la educación superior (Brunner, 2011).

Entre las teorías que se ha utilizado para su estudio resaltan la Teoría de la Agencia, la Dependencia de los Recursos y la Teoría de los Stakeholders o partes interesadas (Ganga, 2005). En su abordaje se ha considerado la complejidad y los desafíos que impone el propio sistema de educación superior a nivel mundial (v.g. Rama, 2017) y su extensión hacia la relación con diferentes partes interesadas. A continuación, se revisa algunas aproximaciones hacia la Gobernanza Universitaria.

Como señala (Rodríguez-Ponce, 2016), la gobernanza universitaria hace alusión a la adopción de modos de relación específicos con la agenda pública, y a la adaptación de soluciones de gobernanza en la conducción institucional. En su abordaje se ha considerado la complejidad y los desafíos que impone el propio sistema de educación superior a nivel mundial (v.g. Rama, 2017) y su extensión hacia la relación con diferentes stakeholders.

Al respecto Brunner (2011) ha identificado entre los desafíos comunes de gobernanza para instituciones de educación superior en el país, los siguientes: generar liderazgo para el cambio y adaptación continuos, definir estrategia de desarrollo sustentable en contextos de alta incertidumbre, involucrar a actores internos y partes interesadas externas, gestionar internamente el control de calidad y la reputación institucional, promover condiciones favorables para la carrera académica, crear y administrar un esquema de financiamiento que genere excedentes para la sustentabilidad.

La gobernanza en sí misma debe considerarse como un medio para un fin y, a menos que se tenga una comprensión del propósito de la educación superior, se carece de los criterios para distinguir entre una gobernanza buena o mala. Dicho de otro modo, el propósito de la educación superior debe preceder a las decisiones sobre los medios para perseguirlos (Fried, 2006). Se asume, entonces, dos premisas presentadas por Torres (2016):

“Primero, el gobierno universitario relacionado con instituciones externas a la universidad, donde esta inherente el problema de la autonomía en tres niveles: finanzas, procesos de evaluación – acreditación y profesionalización administrativa. Segundo, teniendo en cuenta el ejercicio del “poder” se plantea desde el rector hacia los estamentos y cuerpos colegiados que integran la comunidad universitaria, y a su vez estos estamentos interactúan entre si – de lo cual se desprende una relación intrínseca entre gobierno, gestión universitaria, autonomía y legitimidad -, es inminente resignificar, según lo integrantes de la mesa, la noción de autonomía universitaria a partir de parámetros claros de responsabilidad que en modo alguno deben excluir la participación democrática de los académicos”

Según Sporn (2001) el buen ejercicio del poder dentro de las universidades debería considerar la gran demanda de educación superior, la escasez de recursos y las exigencias para rendir cuentas y hacer transparente el quehacer universitario. Según Rodríguez-Ponce (2016), “la gobernanza universitaria implica esencialmente la dirección, es decir, la perspectiva de desarrollo de largo plazo de las organizaciones, como también la gestión, es decir, el trabajo diario conducente a dar pasos sistemáticos, permanentes e ininterrumpidos en procura del cumplimiento de la misión institucional”. Una buena administración universitaria se refleja en los resultados esperados y alcanzados, la cual según se percibe como un mecanismo de coordinación y una buena administración. Ahora bien, la administración pública con sus normas y reglas generales es sin duda traspasado a la administración universitaria

## **Modernización de la gestión pública universitaria y su relación con un sistema de aseguramiento integral de la calidad.**

Al igual que la modernización de la gestión pública del Estado, que en Chile lleva más de una década, las Universidades Estatales, se han visto enfrentadas a modernizar la gestión en sus instituciones, especialmente desde 2018, cuando como consecuencia de la nueva legislación, los fundamentos y principios de esta modernización se han visto reflejados en los procesos de modificación de estatutos que han desarrollado las 18 Universidades del Estado. Tal proceso no termina con la oficialización de estos instrumentos normativos, sino que debe avanzar en generar una estructura que permita gestionar un proceso de modernización o transformación de la gestión universitaria en forma continua, por lo que esta tarea pasa a ser un elemento basal en este esfuerzo en que las IES deben aspirar a tener una agenda permanente de modernización que permita articular su desarrollo interno, y su contribución al desarrollo de los territorios en donde tienen presencia.

Vinculados a las materias de modernización y aseguramiento de la calidad, se encuentran los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenibles - ODS, con sus 169 metas y 231 indicadores. Con esta agenda se dejan atrás viejos paradigmas y se busca expresar el principio de responsabilidades comunes pero diferenciadas para construir una verdadera alianza para el desarrollo. Los ODS también son una herramienta de planificación y seguimiento para los países y sus diversas instituciones, tanto a nivel nacional como local. Gracias a su visión de largo plazo, estos constituyen un apoyo en la senda hacia un desarrollo sostenido, inclusivo y en armonía con el medio ambiente, a través de políticas públicas e instrumentos de planificación, presupuesto, monitoreo y evaluación.

El acceso a la información pública y el gobierno abierto (y el Estado abierto) es clave para la transparencia, la democracia y la buena gobernanza, y un requisito para la participación significativa del público en la toma de decisiones en materia de desarrollo sostenible.

El estado de derecho es un catalizador del desarrollo sostenible, siendo el acceso a la justicia determinante para la justiciabilidad y exigibilidad de los derechos humanos.

Es por ello por lo que el logro del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 vinculado a promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas, “depende de un enfoque de la sociedad en su

conjunto y es esencial la participación activa de grupos específicos (mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, pueblos indígenas, migrantes, entre otros) para lograr un desarrollo sostenible con igualdad y con un enfoque de derechos. Los gobiernos locales, los parlamentarios y **el sector académico** son partes interesadas críticas en la implementación del ODS 16.

En necesario entonces, fortalecer las instituciones de educación superior a través de la reestructuración de sus gobernanzas, capacitar a sus funcionarios para que interactúen con la sociedad civil, contribuyendo al desarrollo de los territorios en donde realizan sus funciones.

Para ello es necesario desarrollar mecanismos de gobierno abierto y establecer mecanismos de agilización de trámites y procedimientos administrativos. Se debe dar seguimiento a la participación de los jóvenes, impulsar que sean ellos mismos quienes formulen sus canales de participación, alentando la adopción de un enfoque participativo, colaborativo e inclusivo, creando sinergias entre los gobiernos universitarios y la sociedad civil y otros actores interesados.

Los procesos de modernización de la gestión tienen como ejes fundamentales los principios de coordinación, articulación, participación y transparencia, pues por definición actúan una multiplicidad de actores que requieren articulación y coordinación. Tanto para transformaciones particulares, como para transformaciones transversales, por lo cual el valor de la coordinación y articulación es esencial para que los procesos perduren y sean exitosos. Por ello, para poder tener un proceso de modernización continuo y efectivo es necesario contar con una estructura institucional que defina responsables claros del proceso, instancias de coordinación definidas y un plan de trabajo concreto y transparente, y es en este punto en donde toma real importancia lo referido a planes de fortalecimiento institucional a los que se hace mención la Ley N° 21.094, particularmente en el Título IV “Del Financiamiento de las Universidades Estatales”, Párrafo 2º “Plan de Fortalecimiento”, artículos 58, 60 y 62.

#### Título IV “Párrafo 2º Plan de Fortalecimiento”

**Artículo 58.- Objetivo y vigencia.** Con el propósito de apoyar el desarrollo institucional de las universidades del Estado, se implementará un Plan de Fortalecimiento de carácter transitorio, que tendrá una duración de diez años contados desde el año de entrada en vigencia

de la presente ley, destinado a los usos y ejes estratégicos que serán estipulados en los convenios que, para estos efectos, se suscriban entre el Ministerio de Educación y cada una de las universidades referidas. La aprobación, supervisión y seguimiento de las iniciativas y proyectos que se financien en virtud del Plan estará a cargo de un Comité interno del Consejo, integrado por cinco rectores de universidades del Estado, un representante del Ministro de Educación, un representante del Ministro a cargo del sector de Ciencia y Tecnología y un representante de la Dirección de Presupuestos. Dichas iniciativas y proyectos serán propuestas por el Consejo de Coordinación o por una o más instituciones, considerando tanto el trabajo en conjunto o en red de las universidades del Estado como líneas de acción específicas de cada institución. Por su parte, la gestión y administración de los recursos asignados y la rendición de cuentas de los mismos será de responsabilidad de cada universidad

**Artículo 60.- Recursos del Plan de Fortalecimiento.** Los recursos destinados al financiamiento del Plan de Fortalecimiento ascenderán a \$300.000.000 miles. Dicha cantidad se dividirá en montos anuales, según lo establezcan las Leyes de Presupuestos del Sector Público correspondientes, que considerarán al menos los recursos de la asignación "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales" establecida en la ley N° 20.981. Con todo, dentro de los primeros cinco años de vigencia del Plan se deberán destinar al menos \$150.000.000 miles.

**Artículo 62.- Líneas de acción del Plan.** A través del Plan de Fortalecimiento, las universidades del Estado podrán desarrollar, entre otras, las siguientes iniciativas:

- 1) **Desarrollo institucional.** Las universidades del Estado podrán actualizar su Plan de Desarrollo Institucional con el fin de concordar sus iniciativas de fortalecimiento con dicho Plan.
- 2) **Fortalecimiento de la gestión institucional.** Las universidades del Estado podrán implementar programas de mejoramiento y actualización de los procesos internos de gestión institucional y de recursos humanos, con especial énfasis en la modernización y fortalecimiento de sus respectivas contralorías universitarias.

**3) Crecimiento de su oferta académica o de su matrícula.** Las universidades del Estado podrán establecer planes de crecimiento de su oferta académica o de su matrícula. Dichos planes deberán obedecer a necesidades estratégicas del país y sus regiones, basarse en indicadores objetivos, considerar mecanismos de equidad e inclusión para el acceso de los nuevos estudiantes y estar contemplados, con la debida antelación, en sus respectivos Planes de Desarrollo Institucional. A su vez, los referidos planes de crecimiento no se considerarán sujetos a las restricciones de vacantes máximas que establezca la política de acceso gratuito a la educación superior, siempre que sean aprobados previamente por decreto del Ministerio de Educación, expedido bajo la fórmula "por orden del Presidente de la República", y suscrito además por el Ministro de Hacienda.

**4) Fortalecimiento de la calidad académica y la formación profesional.** Las universidades del Estado podrán diseñar e implementar acciones destinadas a preservar o elevar su calidad académica, incluyendo planes de evaluación y rediseño curricular. Asimismo, podrán fomentar la incorporación de académicos e investigadores con grado de Doctor con el objetivo de potenciar especialmente las actividades de docencia e investigación.

**5) Fortalecimiento de la investigación e incidencia en la elaboración e implementación de políticas públicas.** Las universidades del Estado podrán crear o fortalecer centros de investigación destinados a profundizar el conocimiento o la innovación y aportar en la elaboración de políticas públicas de relevancia estratégica para el país o sus regiones, en materias tales como: desarrollo sustentable, cambio climático, sismología, cuidado y protección de niños y adultos mayores, inclusión y no discriminación, y planificación urbana sostenible.

**6) Vinculación con el medio y el territorio.** Las universidades del Estado podrán elaborar programas y acciones de vinculación con el medio que promuevan el desarrollo regional, la interculturalidad, el respeto de los pueblos originarios y el cuidado del medio ambiente. En este marco, dichas universidades podrán promover actividades académicas y formativas destinadas a vincular a los estudiantes con su ámbito profesional en el territorio en que se emplace la respectiva institución.

7) Otras líneas de acción. Sin perjuicio de lo señalado en los numerales precedentes, a través del Plan de Fortalecimiento se podrán destinar recursos para conservar y mejorar la

infraestructura de las universidades del Estado, crear o fortalecer planes de apoyo para la permanencia y titulación de estudiantes, y apoyar la obtención de la acreditación institucional de las universidades creadas por la ley N° 20.842”.

Los planes de fortalecimiento institucional son una herramienta que permite a las Instituciones de Educación Superior avanzar en la tarea de modernizar la gestión universitaria, dotándolas de lo necesario para generar la arquitectura institucional que permita sostener en el tiempo este proceso y con ello generar un sistema integral que permita asegurar la calidad de dicha gestión en todos sus ámbitos. Tal es así, que la misma Ley N°21.094, obliga a que las Universidades Estatales, a contar con un órgano o unidad responsable del aseguramiento de la calidad institucional en el Título II “Normas Comunes a las Universidades del Estado”, Párrafo 2º “De la Calidad y Acreditación Institucional”

#### Párrafo 2º De la calidad y acreditación institucional

**Artículo 31.- De la calidad institucional.** Las universidades del Estado deben orientar su quehacer institucional de conformidad a los criterios y estándares de calidad del sistema de educación superior, en función de las características específicas de cada institución, la misión reconocida en sus estatutos y los objetivos estratégicos declarados en sus respectivos Planes de Desarrollo Institucional.

**Artículo 32.- Del aseguramiento de la calidad y procesos de acreditación.** Las universidades del Estado deberán determinar un órgano o unidad responsable y mecanismos que permitan coordinar e implementar los procesos de gestión, evaluación y aseguramiento de la calidad, así como los procesos de acreditación de la institución y de sus respectivas carreras y programas académicos. Los estatutos de cada universidad determinarán la forma en que se implementará lo señalado en el inciso anterior. Asimismo, mediante reglamentos dictados por las respectivas instituciones se regulará la organización interna para el ejercicio de esta función”.

Ahora bien, contar con un sistema integral de aseguramiento de la calidad, en el que se establezcan metas e indicadores, y se realice seguimiento y evaluación de estos, permite que se pueda abordar de manera oportuna las desviaciones y generar las remediales para lograr cumplir con los objetivos trazados por la administración.

## **Reflexión Final**

En el desarrollo del trabajo lo que se pretendió es visibilizar la relevancia de que un gobierno universitario cuente con las capacidades externas e internas para gestionar los recursos disponibles de manera eficiente en un escenario de múltiples necesidades, una realidad cada vez más globalizada y una crisis financiera que nos afecta tanto a nivel mundial como nacional, es decir, un escenario en constante cambio.

Ante dichas amenazas externas, las IES no pueden quedar inactivas o pasivas, sino más bien deben presentar una flexibilidad necesaria para obtener los resultados que se le exigen en los tiempos actuales. Ello implica que las antiguas formas de gobierno universitario se transformen.

La gobernanza se dirige hacia la complejidad de la sociedad, cuyo funcionamiento es modelado por la presencia de nuevos sujetos colectivos, más independientes e interdependientes en sus actividades, indica nuevos modos de gobernar que se ha ido configurando obligadamente en ese nuevo contexto social. Contextos en los que se sugiere que la coordinación por redes, más que la dirección por individuos o agencias, constituye el corazón del concepto de (nueva) gobernanza. Una coordinación descentralizada, con actores múltiples, con responsabilidades, costos, beneficios y riesgos compartidos.

Para las universidades estatales implica asumir el compromiso y desafío en cuanto a optimizar el quehacer, en generar nuevas formas de aseguramiento de la calidad que tienen por finalidad poder medir el desempeño en distintas áreas de funcionamiento como institución de educación superior. Además, es necesario considerar la formación de nuevas políticas de desarrollo estratégico, que articule objetivos y que contribuyan a consolidar los principios declarados por las instituciones, particularmente por las instituciones de educación superior estatal y regional. De este modo, la gobernanza puede ser entendida como la capacidad de administrar lo complejo, las organizaciones y sociedades complejas.

Para el cumplimiento de objetivos, es necesario generar cambios necesarios que garanticen de manera eficaz la calidad institucional, su gobernanza y una situación financiera que sea sostenible y proyectada en el tiempo. Si una buena gobernanza responde a un proceso de direccionamiento orientada a cumplir ciertos logros y objetivos, debe necesariamente

responder a una eficiencia y coordinación entre los distintos actores que dentro de la estructura deben dar cumplimiento a procedimientos y la toma de decisiones, por lo cual es fundamental considerar que éstos sean investidos de la legitimidad suficiente y la independencia necesaria para adoptar resoluciones dentro de la institución. Lo relevante es, las atribuciones que se posee y la forma como se gobierna o bien la legitimidad de la autoridad y la congruencia valórica (v.g. Schwartz 1977; Tyler y Blader, 2000). La gobernanza es un concepto asociado a la coordinación estratégica y eso supone un esfuerzo por determinar actores y redes de coordinación sociopolítica, ocupando un rol como medio para lograr la gobernabilidad. En todo caso, el concepto integra y rebasa el problema de la ingobernabilidad, al colocar en el centro los problemas de la gestión y administración pública y no sólo del gobierno o del régimen político en general.

### **Conclusiones**

Las IES estatales, en particular las universidades, por definición y en función de sus dinámicas organizativas van adoptando una identidad propia que responde a su gobernanza, gestión y sobre todo al territorio donde se encuentra inserta; en este sentido, el papel de la gestión universitaria cada vez se vuelve más compleja, pero a su vez más relevante para lograr los objetivos de la IES.

El desafío entonces es darse una arquitectura institucional que permita dar forma a un proceso continuo y permanente de mejora en la gestión. Esta arquitectura institucional debe servir para que el proceso de modernización de la gestión universitaria sea permanente, por lo que es pertinente entenderla como un continuo de transformación en la gestión, en el sentido de la gobernanza, de modo que cada administración plantee la agenda que desplegará, tomando por insumo lo avanzado en la administración precedente y las iniciativas en curso.

La gestión y administración pública en este tipo de instituciones son preponderantes en el bienestar de las mismas; debiendo ambas trabajar para un aseguramiento de la calidad, mejorando las prácticas y perfeccionando constantemente sus instrumentos de gestión. A su vez, incorporar procedimientos de control que permitan a sus comunidades asegurar su gobierno y gestión administrativa.

## **MÓDULO 3. El presupuesto y gasto público en las instituciones de educación superior**

### **Introducción**

En Chile la educación es considerada como el factor más preponderante en el crecimiento y desarrollo económico y social del país (Giménez, 2005). Como hemos podido observar a lo largo de los trabajos realizados, la educación constituye una aspiración fundamental para las familias y una prioridad para el Estado.

Ello conlleva una serie de acciones de entes públicos y privados, que deben contribuir a generar las condiciones para tener una educación de calidad, siendo una de las tareas de las familias y del Estado, disponer de los recursos económicos necesarios para cumplir con tales objetivos. Lo que se compensa y se ve retribuido al final del camino, cuando se percibe una rentabilidad económica, pero también social que va en beneficio directo de las personas, familias y la sociedad en su conjunto.

En este contexto, si logramos analizar el gasto del Estado en educación, podremos observar el incremento progresivo en los últimos años, en especial con la introducción de la gratuidad, y la totalidad de recursos destinados a la educación de niños, niñas, jóvenes y adultos. Ahora bien, en el periodo de pandemia, se exigió aún más al Estado. Se debió incorporar recursos frescos, para enfrentar una distribución eficiente del gasto en los distintos niveles educativos.

Queda en evidencia la importancia de una buena ejecución presupuestaria que va de la mano de un acertado presupuesto, el que debe ser coherente con los objetivos estratégicos de la institución.

### **Objetivo General**

Observar el presupuesto y gasto público en las instituciones de educación superior.

### **Objetivos Específicos**

1. Examinar la distribución de recursos por parte del Estado en las Instituciones de Educación Superior (IES).

2. Examinar la eficiencia en la distribución de los recursos por parte del Estado en las Instituciones de Educación Superior.

### **Antecedentes**

Siguiendo a Gibson, entenderemos por presupuesto una “Declaración respecto de los planes, metas y objetivos de una organización, que son expresados en términos financieros y para un periodo determinado de tiempo”. El periodo de tiempo más común que cubre un presupuesto es de un año. De lo anterior debemos deducir que la confección del presupuesto resulta un proceso estratégico al interior de una institución de educación superior y debe ser coherente con la misión y visión de este.

Cada unidad al interior de una Institución de Educación Superior, debe generar dicho presupuesto, de acuerdo a sus lineamientos estratégicos y la suma de ellos, debe contribuir a cumplir los objetivos institucionales.

Considerando lo anterior, el año 2022 en Chile no ha sido la excepción, al observar que el mayor porcentaje de presupuesto de la nación, se lo ha adjudicado justamente el Ministerio de Educación. Cerca del 22,5% del presupuesto total de la nación corresponde a dicho Ministerio.

En el caso de las Universidades públicas, se le asigna el presupuesto de acuerdo a su número de matrículas, costos de las carreras, acreditaciones institucionales y certificación de carreras. Desde una primera aproximación, ello resulta complejo por dos motivos.

El primero de ellos, al transformarse en una competencia entre las universidades del Estado por captar estudiantes para sus respectivas instituciones y el segundo, el obtener una acreditación institucional que le permita ser considerada una de las universidades de excelencia.

Ahora bien, respecto de los Centros de Formación Técnica Estatales (CFT) - Instituciones de Educación Superior, creados por la Ley N°20.910- el porcentaje del presupuesto asignado el año 2017 al Ministerio de Educación fue como aporte fiscal para cada CFT, el informe financiero elaborado por el Ministerio de Hacienda, estableció un flujo de recursos para

implementación de la medida<sup>12</sup> distribuidos en MM\$27.360 para gasto corriente (puesta en marcha institucional) y MM\$86.640 para gasto de capital (infraestructura y equipamiento). Luego, los años 2018 hasta la fecha, dichos aportes han ido disminuyendo, considerando que de un total 15 la mayoría ya pasaron la etapa de puesta en marcha y ahora se encuentra en la etapa de infraestructura y equipamiento, entre otros.

## **1. Distribución de recursos asignados por el estado a instituciones de educación superior.**

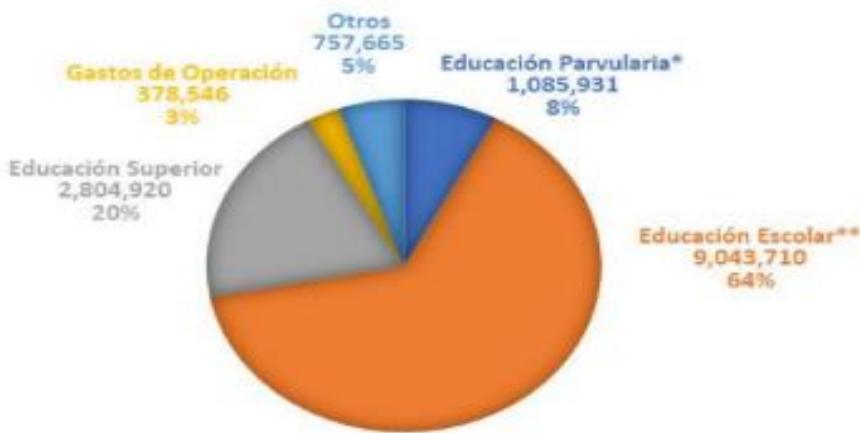
Con la publicación de la ley general de universidades del año 1981, surge la posibilidad de la creación de universidades privadas, institutos profesionales y centros de formación técnica privados. A partir de esta legislación, el financiamiento a estas nuevas instituciones estaría conformado por tres vías, aporte fiscal directo, destinado a financiar investigación científica, tecnológica y vinculación universitaria. El aporte fiscal indirecto, el cual se creó como incentivo para que las universidades aumenten la calidad en su educación y aranceles universitarios, el cual actualmente financia el 70 % de los presupuestos universitarios. Esto último es lo más nefasto que le puede suceder a las universidades, ya que se transforma en una carrera sin cuartel entre las mismas instituciones, especialmente las regionales y estatales.

<sup>13</sup>El presupuesto total de educación en general para el año 2023, llega a casi \$14,1 billones (+4,6%), de manera que el Ministerio de Educación estará a cargo del 19,9% del gasto público total proyectado por el gobierno. De acuerdo con las líneas programáticas presentadas por el mismo, un 8% de presupuesto irá a financiar la Educación Parvularia provista por establecimientos de JUNJI, Integra y aquellos que se financian vía transferencia de fondos (VTF), un 64% se destinará a Educación Escolar –incluyendo kínder y prekínder– y un 20% a Educación Superior, mientras que los recursos restantes se destinarán a gastos de operación y otros del ministerio (Figura 2).

---

<sup>12</sup> Información de Mercados, página web <https://www.informaciondemercados.cl/presupuesto-cft-sobre-cien-mil-millones/>

<sup>13</sup> Información página web <https://lyd.org/wp-content/uploads/2022/09/Analisis-Presupuesto-Educacion-2023-1.pdf>



**Figura 2. Destino del gasto en educación 2023.**

**Fuente:** Elaboración a partir de Líneas Programáticas, DIPRES

**Nota:** se excluyen gastos bajo la línea: \*Educación Parvularia considera sólo jardines infantiles y salas cunas de JUNJI, VTF e Integra. \*\*Educación Escolar incluye Educación Básica, Media y Preescolar (kínder y prekínder) de establecimientos con reconocimiento oficial.

En materia de Educación Superior, persiste el desafío de seguir avanzando en mayor equidad en el acceso de los estudiantes, así como también en equiparar los incentivos del Estado a la generación de bienes públicos por parte de las instituciones estatales y privadas. Respecto a dichos propósitos, se analizan los principales contenidos del presupuesto 2023.

- En cuanto al financiamiento estudiantil, se incrementan los recursos para la Gratuidad (+5,7% para estudiantes de universidades y +3% para los de educación superior TP), que en 2023 llegará a \$1,63 billones, a pesar de que no hay nuevas instituciones suscritas a este beneficio.

Del mismo modo, se estima un aumento en los recursos para financiar Becas (+19%), entre las cuales destacan los cambios en la Beca Bicentenario (+31,6% real comparando ley con ley), Nuevo Milenio (+59,4%), Juan Gómez Millas (-20,7%) y Vocación de Profesor (-17,8%). En la glosa asociada a esta última beca se realizan dos cambios: se altera la prioridad que previamente tenía sobre la gratuidad y se aumenta el requisito de acreditación para las carreras desde 2 a 3 años. ¿Cuáles son las razones para dichos cambios?

Adicionalmente, sería importante saber ¿cuál es la proyección del Ministerio de Educación para aumentar tanto las becas como la gratuidad y no sólo esta última, como ha sido la tónica los últimos años, considerando el traspaso de alumnos de un beneficio a otro?

Por otro lado, tanto para la gratuidad como para las becas, llama la atención un cambio en las glosas respectivas (glosas 5 y 6), en orden a permitir que los alumnos de CFT Estatales y universidades estatales puedan acceder a estos beneficios, aunque éstas no hayan sido acreditadas. Hasta el año pasado ello sólo se permitía por el plazo que les otorga para ello la misma ley que las creó, esto es 7 años desde el nombramiento del primer rector en el caso de las universidades (inc. 3º, art. 4 transitorio, Ley 20.842) y 6 años desde que iniciaron sus actividades académicas en el caso de los CFT Estatales (art. 3 transitorio, Ley 20.910). Sería importante que el Ministerio de Educación dé cuenta de la situación de las instituciones que no han cumplido con dicho plazo y cuáles son las razones para permitir que sus alumnos accedan igualmente a beneficios estudiantiles sin tener certeza sobre la acreditación de su calidad.

Por último, en los requisitos para acceder a las distintas becas se modificaron los puntajes de corte dado el nuevo sistema de acceso, por lo que sería importante que el Ministerio de Educación aclarara. ¿Cuál es la relación entre los puntajes de la prueba vigente hasta el año pasado y la nueva prueba? ¿Se espera que el cambio en el puntaje de corte sea igualmente restrictivo o menos? ¿Explica ello una proyección de más estudiantes elegibles y por lo tanto el aumento en los recursos para las becas?

- b) En cuanto a las Becas JUNAEB para estudiantes de educación superior, se registra un aumento significativo de recursos (+25,4%), especialmente debido al alza en Becas de Mantención (+31%), lo que resulta positivo.
- c) En lo relativo al financiamiento institucional, se observa un presupuesto de continuidad para universidades estatales, pues la caída en los recursos para el Plan de Fortalecimiento (transferencias corrientes y de capital) se compensa con el aumento de recursos para el Aporte Institucional. En cuanto a los CFT estatales, en tanto, hay un aumento significativo (+69,9%), el que no obstante contrasta con la ejecución nula que presentan las transferencias de capital durante el presente año. Sería conveniente que el Ministerio

de Educación aclarara los motivos de esto último, así como sus planes para revertir dicha demora el próximo año con más recursos.

En el financiamiento al resto de las instituciones no estatales, se registra una disminución significativa de recursos para el Fondo de Desarrollo Institucional, de -37,2% en transferencias corrientes y -40% en transferencias de capital. Esta última exhibe una ejecución nula el presente año, que el Ministerio de Educación debiera explicar. Por último, se encuentra un cambio en la glosa 8 correspondiente a Educación Superior Regional, donde se indica que las beneficiarias serán universidades estatales en lugar de privadas, lo que debe ser corregido. Así también, en la glosa 9 correspondiente al aporte Basal por Desempeño Universidades Art. 1 DFL 4 1981, se cambia al beneficiario y en lugar de universidades privadas, se indica que serán instituciones de educación superior, lo que deja dudas de si buscaría incluir también a las universidades estatales del CRUCH, para las cuales ya se contemplan aportes en el programa respectivo.

## **2. Eficiencia en la distribución de recursos por parte del estado en instituciones de educación superior.**

El Estado de Chile, a través del Ministerio de Educación, destina una gran cantidad de fondos para invertir en la educación de niños, jóvenes y adultos. Estos fondos son asignados de acuerdo con diferentes estrategias y con montos que varían según el nivel educativo.

La implementación de las distintas políticas públicas para llevar a cabo las reformas legales que se han realizado en el último tiempo, junto con las necesidades propias del sistema educativo, en especial debido a los efectos de la pandemia, han generado una mayor exigencia de recursos por parte de diversos actores.

Comprendiendo la importancia de una distribución eficiente de los recursos, la Fundación Acción Educar, mediante el estudio “Comparación Gasto Público por nivel Educativo”, en agosto del año 2021, señaló que Chile distribuye de forma desigual sus recursos por nivel educativo concentrando parte importante de estos en la educación superior, siendo el país OCDE que más gasto destina a este nivel en proporción al nivel parvulario y escolar.

Especialmente considerando las presiones por aumentar los fondos destinados al nivel terciario, es relevante cuestionar los mecanismos de financiamiento y la eficiencia de estos y la mayor desproporción que generaría un aumento significativo de ellos.

Se ha criticado el financiamiento en educación superior respecto a la gratuidad, el ingeniero comercial con mención en Economía de la Universidad de Chile, Sebastián Carpentier <sup>14</sup> criticó el financiamiento en educación superior y destacó que la implementación de la gratuidad ha provocado que Chile se posicione como el país de la OCDE que más invierte en educación superior, casi duplicando el esfuerzo promedio de los países miembros de la organización. Según su apreciación, si se proyecta el eventual crecimiento de dicho costo (160% entre 2011 y 2019 considerando antecedentes de la Contraloría), el compromiso fiscal asociado podría volverse “*insostenible*”. Para el experto existen dos principales causas que podrían generar un crecimiento del gasto en gratuidad. Primero, cada año podrían adscribirse nuevas instituciones a la política siempre y cuando levanten la solicitud de adscripción al Ministerio de Educación y cumplan con los requerimientos de acreditación. En este sentido señaló que, “*basándose en la matrícula 2019, la adscripción de cuatro IES a la política implicaría un incremento por sobre los \$ 200 mil millones del gasto fiscal en la materia*”.

Adicionalmente, “*la Ley N° 21.091 establece ciertos gatillos de recaudación fiscal a partir de los cuales el financiamiento por gratuidad tendría que expandirse paulatinamente en cobertura hacia los deciles 7, 8, 9 y finalmente hasta la gratuidad universal una vez que los ingresos fiscales representen un 29,5% del PIB tendencial del país*”.

Carpentier concluyó que, a la fecha, el financiamiento por gratuidad no ha logrado cumplir con los objetivos planteados por sus principales promotores, pues la participación neta de los estudiantes vulnerables en la ES no ha aumentado desde que se implementó. “*Peor aún, los incentivos generados por la política provocaron una concentración de los estudiantes de los seis primeros deciles en los planteles adscritos a la gratuidad, afectando de manera negativa la diversidad socioeconómica observada al interior de las casas de estudio*”, indicó.

Para el rector de la Universidad San Sebastián, Carlos Williamson, el problema no es el nivel de gasto en la educación superior, sino su distribución. “En efecto, al instalarse la gratuidad

---

<sup>14</sup> <https://accioneducar.cl/analisis-de-accion-educar-en-la-segunda-gratuidad-un-gasto-que-se-vuelve-insostenible/>

como modelo de financiamiento estudiantil, que el 2021 llegará a U\$ 1.500 millones, se restringen los espacios para canalizar más aportes públicos para la investigación. Es políticamente incorrecto decirlo, pero que es una verdad insoslayable, qué duda cabe”, opinó.

Asimismo, el economista y académico Sebastián Claro se pregunta ¿cómo es posible que un aumento del gasto de 84% tenga a las instituciones de educación superior complicadas?, agregando que “*este problema se ve agudizado ya que no se distingue entre docencia e investigación, por lo que la fijación de miles (sí, ¡miles!) de aranceles de gratuidad por parte del ministerio hace imposible reflejar adecuadamente la realidad de cada institución*”.

Por su parte, Libertad y Desarrollo propuso frenar la extensión de la gratuidad y mantener su cobertura actual en los alumnos provenientes del 60% de menores recursos del país, y al resto de los alumnos conservarles becas de arancel que no discriminen por tipo de institución, así como un sistema de créditos contingentes al ingreso.

### **Reflexión Final**

La forma y los montos que el Estado de Chile destina al financiamiento de la Educación Superior, están contemplados para cada año en la respectiva Ley de presupuestos (específicamente, la ley de presupuesto contempla capítulos y programas en los cuales se detalla la fuente y el uso de los recursos públicos.). En términos generales, estos recursos se transfieren de manera directa, indirecta y/o por medio de proyectos concursables. Los destinatarios del financiamiento son, por un lado, los estudiantes y, por otro, las instituciones educativas. Esto último cobra real importancia para comprender el sistema de financiamiento de la educación superior en Chile, dado que se separa claramente el financiamiento a la oferta respecto al de la demanda, lo cual posibilita abordar desde ciertos paradigmas e ideologías dominantes la entrega de los recursos públicos a la educación.

Los recursos asignados a educación deben lograr cierta reditabilidad social - un beneficio futuro periódico que dé cuenta del resultado obtenido por la sociedad considerando el uso o sacrificio de recursos realizado por el Estado.

Para una distribución eficiente de los recursos en las instituciones de educación superior a nuestro parecer debe existir un diagnóstico que visibilice las áreas más deficitarias que se deben fortalecer. Para ello deben existir objetivos institucionales claros que avancen en

políticas públicas de calidad lo que conlleva la asignación de recursos eficientes para cumplir tales objetivos. Determinar empíricamente la eficiencia del gasto público en la educación superior en Chile respecto de la formación de capital humano avanzado es un desafío.

Finalmente, si bien se podría observar una tendencia favorable en la asignación de recursos por parte del Estado a este tipo de instituciones, se requiere con urgencia inyección de recursos frescos, especialmente a las universidades regionales pertenecientes al consejo de rectores, como una forma de asegurar el cumplimiento de objetivos en materia de pregrado, investigación y vinculación entre otros en consideración de la diversidad cultural y de acceso a recursos para el desarrollo de capacidades institucionales exigibles para el desarrollo misional de las IES a través del territorio.

### **Conclusiones**

Para comenzar con la elaboración de un presupuesto se debe tener claridad en los fines y objetivos de la Institución, si se prepara y ejecuta de manera adecuada, debemos entender que la institución ha sido capaz de cumplir cada una de sus metas.

Se observa una distribución desigual de recursos por nivel educativo, destinando parte importante de los mismos a la educación superior. No obstante, el Estado ha debido asumir los nuevos desafíos y demandas que han impuesto no solo la pandemia, sino los últimos 20 años, pero además las deudas históricas o de arrastre que se mantiene con la educación en Chile.

El Estado se ve cada vez más obligado a rendir cuenta pública de la eficacia y eficiencia de los recursos públicos utilizados en educación, debiendo también paralelamente garantizar que dicha eficacia y eficiencia sea obtenida en el ámbito de la inversión privada en educación

En materia de Educación Superior, persiste el desafío de seguir avanzando en mayor equidad en el caso de los estudiantes, así como también en equiparar los incentivos del Estado a la generación de bienes públicos por parte de las instituciones tanto estatales como privadas.

## **MÓDULO 4. La formulación de políticas públicas en las instituciones de educación superior**

### **Introducción**

Existen tantas miradas de políticas públicas como definiciones podemos encontrar, no obstante, se evidencia parámetros comunes que han sido consensuados a través de los años. Uno de ellos, es que las políticas públicas son un medio en sí mismas para dar respuesta a requerimientos y problemáticas comunes o sociales, vale decir, tienen una finalidad común, concreta y pública. Son la respuesta que tiene generalmente el Estado a las demandas sociales.

El resultado de una política pública suele ser la consecuencia de un proceso complejo e intencionado, a través del cual diversos actores han tomado decisiones y han elaborado instrumentos, pero, sobre todo, ha habido participación de aliados estratégicos en la toma de dichas decisiones que redundan en acuerdos que tienen como finalidad el resolver una problemática común.

La formulación de políticas institucionales derivadas de políticas públicas, al interior de las casas de estudios superiores no es muy distinta a estas características, ya que, como todo proceso integrador, se hace parte del ambiente en que se encuentra inserto. El ejercicio que intentamos desarrollar en el presente trabajo, es acercarnos a conocer la formulación de las políticas públicas con relación a las casas de estudios superiores y la aplicabilidad y eficacia de las mismas al interior de estas organizaciones.

### **Objetivo General**

Reflexionar sobre la formulación y aplicación de las políticas públicas al interior de las casas de estudios superiores.

### **Objetivos Específicos**

1. Describir aspectos de la aplicabilidad de las políticas públicas en las casas de estudios superiores.

2. Reflexionar sobre la eficacia de las políticas públicas en las casas de estudios superiores.

### **Políticas Públicas en Educación Superior**

La participación en la confección e implementación de las políticas públicas resulta un elemento clave para el desarrollo, posicionamiento y proyección de las instituciones de estudios superiores. Es así, como el artículo 4º de la Ley N°21.094 - que se refiere a la misión de las Universidades Estatales - indica que “Las universidades del Estado tienen como misión cultivar, generar, desarrollar y transmitir el saber superior en las diversas áreas del conocimiento y dominios de la cultura, por medio de la investigación, la creación, la innovación y de las demás funciones de estas instituciones.

Como rasgo propio y distintivo de su misión, dichas instituciones deben contribuir a satisfacer las necesidades e intereses generales de la sociedad, colaborando, como parte integrante del Estado, en todas aquellas políticas, planes y programas que propendan al desarrollo cultural, social, territorial, artístico, científico, tecnológico, económico y sustentable del país, a nivel nacional y regional, con una perspectiva intercultural.

En el marco de lo señalado, los estatutos de las universidades del Estado podrán establecer una vinculación preferente y pertinente con la región en que tienen su domicilio o en que desarrollen sus actividades. Asimismo, como elemento constitutivo e ineludible de su misión, las universidades del Estado deben asumir con vocación de excelencia la formación de personas con espíritu crítico y reflexivo, que promuevan el diálogo racional y la tolerancia, y que contribuyan a forjar una ciudadanía inspirada en valores éticos, democráticos, cívicos y de solidaridad social, respetuosa de los pueblos originarios y del medio ambiente.

Las universidades del Estado deberán promover que sus estudiantes tengan una vinculación necesaria con los requerimientos y desafíos del país y sus regiones durante su formación profesional.

En las regiones donde existen pueblos originarios, las universidades del Estado deberán incluir en su misión el reconocimiento, promoción e incorporación de la cosmovisión de los mismos”.

El contenido, entonces, de la misión de las universidades estatales resulta relevante para implementar la política pública de educación superior del país y para generar una estrategia que impulse cambios y mejoras institucionales necesarias para operacionalizar los ejes estratégicos tanto en la docencia, investigación y en la vinculación con el medio, considerando los sectores público, privado, comunitario, territorial y a las organizaciones de la sociedad civil en las diversas áreas del conocimiento, con el objetivo de aumentar la pertinencia social, cultural y artística, diversificar el modelo de desarrollo social y productivo del país.

La participación en la confección de las políticas públicas en la educación superior, resulta un elemento clave para el desarrollo, posicionamiento y proyección de sus casas de estudios, fue así que en el segundo gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet se promulgó la ley 20.910 que creó 15 Centros de Formación Técnica Estatales (CFTE). Dicha ley en su artículo 3º señala que los Centros de Formación Técnica Estatales son instituciones de educación superior, que tendrán por finalidad la formación de técnicos de nivel superior, con énfasis en la calidad de la educación técnica y en mejorar su empleabilidad para que participen en el mundo del trabajo con trayectorias laborales de alta calificación, mejorando así su formación e inserción en el ámbito social y regional; en este sentido, también se incorporará la formación cívica y ciudadana. Asimismo, estos Centros de Formación Técnica tendrán como objetivos contribuir al desarrollo material y social sostenido, sustentable y equitativo de sus respectivas regiones, colaborando con el fomento de la competitividad y productividad de éstas, contribuir a la diversificación de la matriz productiva de la región y del país, favoreciendo en éstas la industrialización y agregación de valor, además de la formación de personas en vistas a su desarrollo espiritual y material, con sentido ético y de solidaridad social, respetuosas del medioambiente y de los derechos humanos.

Luego en su artículo 4º indica que dichos CFTE deberán a) Entregar formación pertinente a través de una vinculación efectiva con el sector productivo de su región, orientada hacia el desempeño en el mundo laboral, el desarrollo de habilidades interpersonales y el pleno conocimiento de derechos y deberes laborales vigentes; b) Incorporar en el diseño de su modelo formativo las características de sus estudiantes, a fin de facilitar su retención, promoción, egreso y titulación; c) Articular trayectorias formativas con otros niveles

educacionales y, en particular, con los niveles de enseñanza media técnico profesional y enseñanza profesional y universitaria; d) Colaborar activamente entre sí y con las universidades del Estado para el cumplimiento de sus fines; e) Promover la actualización permanente de su cuerpo académico, directivo y funcionario; f) Entregar una formación pluralista, inclusiva, laica, democrática y participativa y que considere las características socioculturales del territorio en que se asienta.

“Desde la promulgación de dicha ley, ya han pasado tres gobiernos con énfasis distintos, miradas distintas y con diferencias de estilo muy relevantes, muchos pueden decir que la Ley N°20.910 ya es una política pública por haber trascendido a tres gobiernos, pero una política pública es más que eso, es el apoyo, el compromiso y el involucramiento del Estado más allá del Gobierno, lo que significa recursos para desarrollar modelos educativos y asegurar la calidad.

Hoy, el 75% de los estudiantes de los CFT Estatales estudian con gratuidad, evidencia de que la mayoría de ellos vienen de entornos vulnerables, al tener un Registro Social de Hogares (RSR) bajo el 60%. Esto refuerza que se está entregando educación superior a personas que probablemente no la habrían tenido si no fuera por esta política pública. Además, están localizados en zonas de baja densidad poblacional, por tanto, ha sido el Estado el que ha llevado esa educación superior técnica a las personas, y no han sido las personas las que han debido trasladarse donde ésta se imparte.

Respecto de las matrículas del año 2022, los CFTE aumentaron en un 21,8 % en comparación al último año, sumando 8.453 estudiantes. De los casi 8.500 estudiantes, el 64% estudian vespertino y el 60% son mujeres, con un 45% mayores de 30 años y solo el 12% son menores de 20 años. Es decir, esta política pública está resolviendo una necesidad de formalizar estudios principalmente de mujeres que trabajan en jornada diurna y que no tenían los recursos para financiar sus estudios”.<sup>15</sup>

Así las cosas, un pilar fundamental para concretar la participación en la elaboración de políticas públicas al interior de las casas de estudios superiores, es el diseño y mejora de las mallas curriculares, en la medida que contemplen la pertinencia social, como también las

---

<sup>15</sup> Publicación Diario el Mercurio de Valparaíso, de fecha 06/09/2022, página 8, columna de opinión Rodrigo Jarufe Fuentes, Rector CFT Estatal de Valparaíso, Presidente del Consejo de Retores CFT Estatales de Chile.

metodologías inter y transdisciplinarias, la comunicación social de contextos diversos, interculturales e internacionales en particular en áreas de las ciencias de la salud, educación, sociales, humanidades y las artes, favoreciéndose así el diseño de políticas públicas e innovación social para abordajes integrales en los territorios.

De igual forma, se hace necesario definir un marco de referencia de alto nivel, que pueda ser situado en la realidad de cada unidad. Es decir, establecer de forma uniforme cómo realizar la identificación de actores y la recopilación de información, que sea aplicada en el contexto de las instituciones, de modo de contar con un procedimiento global que admita resultados específicos a evaluar.

De esta manera se obtendrá un entendimiento sobre aquellos que demandan servicios de las instituciones y cómo ellas habilitan el proceso transformacional requerido para abordar los problemas de los actores de interés favoreciendo el desarrollo o la implementación de políticas públicas. Es necesario entonces evaluar las capacidades actuales y aquellas que son necesarias crear, o potenciar, para dar respuesta a los desafíos priorizados por los actores y la política pública.

La vinculación nacional se sustenta con propuestas concretas para materializar la vinculación de las instituciones de educación superior, de modo inter y transdisciplinar en cada eje transversal, a nivel local, regional y nacional; en los vínculos con proyectos Explora; Fodecyt, Fondef, FIC, FONDAP, Milenio, entre otros; en las alianzas con empresas vinculadas a las economías creativas; con los proyectos de I+D y circulación artística; comunicación del conocimiento, en el trabajo colaborativo con las escuelas, bibliotecas y centros culturales y proyectos específicos.

La misma lógica descrita en los párrafos anteriores sobre el diseño de políticas públicas es aplicable al interior de las casas de estudios superiores. En ese contexto, la planificación estratégica potencia las propuestas de cambio y de mejora institucional, convirtiéndose en políticas públicas.

Como análisis preliminar se identifica desarrollos estratégicos que evidencian y promueven política pública en el quehacer de docencia, investigación, innovación curricular y tecnológica, tales como como: el fortalecimiento de claustros colaborativos y pasantías entre

universidades para carreras/programas de pre y postgrado; programa de créditos transferibles; elevar la conciencia sobre: diversidad territorial, capacidad de incidencia positiva en el entorno; herramientas participativas y de desarrollo de conocimiento inter y transdisciplinario; habilidades de cambio e incidencia positiva; incorporación de perspectivas de género; diseño de políticas públicas e innovación sociocultural; desarrollo de co-tutelas; claustros visitantes y/o acompañamiento a responsables educativos; cursos de pregrado y programas de magíster y doctorado consorciados.

A modo de ejemplo, y para relevar la importancia de la elaboración de normas, criterios generales y políticas públicas, es necesario destacar que con fecha 21 de julio de 2022 se presentó una moción en la Cámara de Diputados (Boletín 15221-34) que se refiere a “Proyecto de ley que protege y resguarda a estudiantes de educación superior en situación de embarazo, maternidad, paternidad y cuidado personal de un menor o de una persona dependiente, promoviendo la conciliación entre su vida familiar y sus actividades académicas”, ya que si bien el derecho a la educación y la igualdad ante la ley están consagrados y resguardados constitucionalmente en el artículo 19 N° 10 y 19 N° 2, y en una serie de tratados internacionales ratificados por Chile, nuestro país no resguarda ni protege adecuadamente el embarazo ni la maternidad y paternidad, ni la condición de cuidadoras/es de estudiantes de instituciones de educación superior. Estudios dan cuenta que el embarazo y la maternidad en mujeres estudiantes universitarias genera tensiones por la multiplicidad de tareas atribuidas a los roles de mujer, estudiante, hija y madre; y en este sentido los cambios en el proyecto de vida pueden traer como consecuencia la deserción escolar, inestabilidad en las relaciones de pareja, posibilidad de más embarazos, problemas familiares, falta de oportunidades, cambio del rol de estudiante y problemas en el cuerpo. Al respecto, no existen normas, criterios generales o políticas públicas que colaboren en incentivar la corresponsabilidad ni en establecer apoyos obligatorios por parte de las instituciones para lograr conciliar las actividades familiares con las actividades universitarias. La responsabilidad recae principalmente (aunque no únicamente) en las estudiantes, quienes deben cargar con la dificultad de ser madres en el plano social actual, con la carga moral y personal que esto implica en el entorno sociocultural actual, mientras en paralelo, continúa sacando adelante sus estudios, debiendo personalmente afrontar la conciliación entre la vida familiar y las actividades académicas con cada profesor(a), lo que

genera resultados diferentes en el caso a caso. Asimismo, implica una sobrecarga y presión que en muchos casos deviene en postergar estudios, el retardo de lo mismo, o pérdida de becas y apoyos económicos.

El concepto de cuidado está en construcción, existiendo variadas discusiones y perspectivas de análisis (cuidado como trabajo, como ética, como responsabilidad, como derecho), sin embargo, existen elementos comunes: ha sido históricamente invisibilizado, no reconocido ni valorado socialmente, ha recaído en las mujeres en el marco de sus obligaciones familiares y es fundamental para la reproducción social y el bienestar de las personas.

En razón de la condición de interdependencia de las personas, y de que el cuidado concierne a toda la sociedad, es que éste debe ser asumido colectivamente. Desde aquí surge el concepto de corresponsabilidad, el cual puede tener distintas acepciones según los entes entre los que se reparten las responsabilidades de cuidado:

- Corresponsabilidad familiar: reparto equilibrado de las tareas domésticas y responsabilidades familiares entre integrantes de un hogar: pareja, hijos, hijas u otras personas que vivan bajo un mismo techo. Estas tareas y responsabilidades implican además el cuidado, la educación y atención de personas en situación de dependencia y discapacidad, con el fin de distribuir justamente los tiempos de vida de mujeres y hombres. Es compartir en igualdad no sólo las tareas domésticas sino también las responsabilidades familiares.
- Corresponsabilidad social: Alude a los necesarios vínculos a nivel societal entre el Estado, el mercado, la familia y la comunidad con vistas a un reconocimiento y redistribución de las responsabilidades de cuidado entre los diversos actores de la organización social de cuidado. Condición necesaria para alcanzar la igualdad de género y el cumplimiento de los derechos de la ciudadanía. (OIT, 2009)

En el ámbito universitario, implica entonces avanzar en una política que permita conciliar la vida académica, personal y familiar desde una perspectiva de corresponsabilidad social, desde la cual las instituciones de educación superior tengan un rol fundamental, junto a las familias, el Estado y el sector privado. Se requieren mecanismos que, al reconocer la función social del cuidado, impidan que sus costos sean asumidos exclusivamente por las mujeres, dificultando su desarrollo. Asumir dicha orientación permitiría garantizar el derecho de

hombres y mujeres a desempeñar su trabajo y desarrollar sus carreras profesionales o estudiantiles, sin tener que renunciar por ello a una vida familiar o asumir altos costos personales y laborales. De tal manera, posibilitaría ampliar los grados de libertad, para que puedan elegir distintas formas de combinación entre vida laboral y familiar, contando para ello con los necesarios apoyos institucionales.

### **Reflexión Final**

El ambiente de la política pública está conformado por diversos elementos; entre ellos, el ambiente en el cual se sitúa, un sistema político dentro del cual se forma, por las organizaciones públicas y por las comunidades que se benefician o se ven afectadas por la política misma dentro de una comunidad universitaria. De este sistema, en particular de su normativa interna, las autoridades públicas derivan su poder para participar en el proceso de formación de la política. Por ello, un concepto completo de política pública tiene que integrar al ambiente como elemento esencial.

Considerando lo señalado previamente, resulta relevante mantener una colaboración en la gestión institucional y el desarrollo académico en general, y las iniciativas inter y transdisciplinarias en particular, que permita conceptualizar el diseño de políticas públicas e innovación social, pública y cultural, teniendo presente el rol de las instituciones de educación superior, particularmente las de carácter estatal, en la vinculación con el medio y el desarrollo territorial.

Fomentar las capacidades inter y transdisciplinarias para la innovación pública social, artística, cultural, productiva en base a la creación del conocimiento, fomentando la extensión y la transferencia de conocimientos en contextos diversos.

Es necesario, por tanto, realizar análisis respecto de los actores que son impactados por el quehacer de las instituciones. Al mismo tiempo que evaluar las capacidades existentes en las instituciones, que son requeridas para proveer las propuestas de valor definidas.

### **Conclusiones**

Para el desarrollo de políticas públicas, en el caso específico de la Universidades y Centros de Formación Estatales, se debe tener presente, como principio fundamental definir acciones centradas en los actores beneficiados con el quehacer de estas instituciones.

En cuanto a la generación de una política pública orientada a la vinculación a nivel nacional, es necesario mantener una fuerte visión regional y territorial con especial foco en las relaciones con el sector público; privado; el mundo de las ciencias, las culturas, las artes; la sociedad civil y las comunidades, al igual que con las instituciones, proyectos y centros colaborativos relacionados. Esta función se centra en generar una nueva y fortalecida relación con el Estado, la sociedad y el entorno en las que se sitúan las Universidades y Centros de Formación estatales, evitando la lógica periferia-centro, lo que favorece descentralizadamente el desarrollo de recursos y capacidades a través del país.

Es necesario, además, construir y definir lineamientos estratégicos, así como se identifican las competencias deseadas, dando paso a la definición de las acciones (agenda) que se deben realizar para transformar la situación actual en la visión de futuro concebida y la definición de las métricas de seguimiento para monitorear las políticas definidas, el progreso del proyecto y la calidad de sus resultados.

Así las cosas, es necesario sentar las bases para poder establecer una estrategia de transformación del modelo de educación, investigación y actividades inter y transdisciplinarias para el diseño de políticas públicas, tanto en el ámbito de la innovación social, como también en el ámbito, económico, cultural y patrimonial.

## **MÓDULO 5. Comunicación pública y estratégica en casas de estudios superiores**

### **Introducción**

Entenderemos por comunicación pública, aquella comunicación con mirada social que pretende transmitir a distintos públicos objetivo, un tema de interés general. En efecto, este tipo de comunicación contribuye a dar visibilidad a temáticas o conflictos y a incidir en las políticas públicas, en las agendas políticas y por qué no en los destinos de un país.

Nadie duda que en nuestros tiempos las estrategias de comunicación son relevantes. Muchos de los conflictos organizacionales y políticos están originados en los procesos comunicacionales, en diferentes niveles intra y extra organizacionales ocasionados por ineficacia de la comunicación o bien por el mal uso de ella. En contraste, las estrategias de comunicación suelen ser también estrategias de articulación de actitudes dialogantes para abordar una temática de interés.

No obstante lo anterior, existe una corriente con un pensamiento crítico respecto a las técnicas de comunicación, manifestando que somos fácilmente manipulados, por lo que se debe educar respeto a la comunicación estratégica. Por ello, una comunicación estratégica de excelencia debe ser fruto de un diseño previo, con objetivos claros y programas de trabajo conducentes a alcanzar tales objetivos. En lo que sí existe consenso es que la comunicación en nuestros días cumple un rol relevante, lo cual es cada vez más explícito.

Al interior de las casas de estudio superiores el panorama no es diferente, en efecto, debe existir un modelo de comunicación estratégica que contribuya al posicionamiento, rentabilidad, crecimiento y desarrollo de la institución. Las estrategias de comunicación que se deben considerar, de acuerdo a lo que se busca con ello es visibilizar una cultura organizacional; gestión de marca e identidad corporativa; comunicación organizacional y propaganda; publicidad y tecnologías de la información y comunicación.

### **Objetivo General**

Explorar las formas de comunicación pública y estratégica en el caso de las universidades estatales.

## **Objetivos específicos**

- 1.- Explorar cómo se maneja la comunicación pública al interior de la casa de estudios.
- 2.- Identificar estrategias y prácticas comunicacionales de las universidades públicas.

## **Comunicación pública y estratégica en universidades estatales**

Desde la mirada del desarrollo estratégico de las organizaciones, estrategia y comunicación son términos íntimamente asociados. Para Blanco y Herrera (2017) la estrategia de comunicación empresarial consiste en reforzar e intensificar actitudes y conductas en los públicos mediante herramientas que sirven a objetivos específicos de la empresa. Según estos autores cada empresa definirá sus estrategias fundamentadas en una identidad y en un contexto propio de acción y reacción comunicativa con el público interno y externo.

Así las cosas, las organizaciones en general hacen lo propio. En el caso de las instituciones universitarias, con más o con menos diseño y planificación gestionan sus comunicaciones orientándose principalmente por sus fines misionales. Típicamente la difusión de conocimientos a través de la formación de profesionales y la difusión de resultados de investigación.

Al respecto, el ex rector de la Universidad de Colombia, Moisés Wasserman, ha señalado que durante siglos la Universidad ha publicado sus resultados de diversas formas sin la necesidad de tener un sistema de comunicación o de información dirigido al público amplio no especializado. Esta comunicación de resultados de su quehacer se realiza mediante publicaciones organizadas de diferentes formas, mediante revisatas especializadas, libros y exposiciones, con sistemas que se vuelven cada vez más complejos categorizándose según el impacto de la revista, sus citaciones y su indexación.

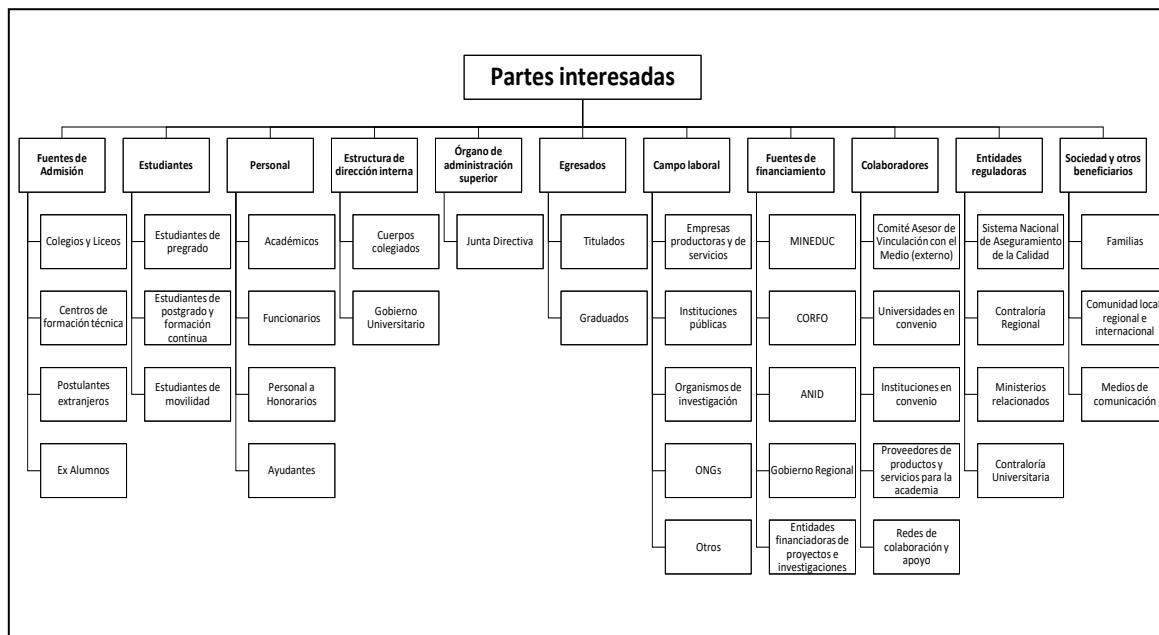
El mismo rector Wasserman, reflexiona: ... la Universidad ha cambiado y hay que reconocer que tiene nuevas tareas que antes no se le asignaban.

A modo de ejemplo, la misión institucional de la Universidad de Tarapacá es “generar, desarrollar y transmitir el saber superior con vocación de excelencia, de modo que contribuya a la sociedad a través de la investigación e innovación, de la educación, el aprendizaje y la formación de personas con espíritu crítico y reflexivo y de la vinculación bidireccional con

actores y necesidades de su medio. Desde una perspectiva interdisciplinaria aporta, preferentemente, al desarrollo sostenible de las regiones de Arica y Parinacota y de Tarapacá, proyectando su quehacer institucional en el contexto de la Macro Región Centro Sur Andina. A la vez, reconoce la cosmovisión de los pueblos originarios y coadyuva a la custodia, conservación y preservación de la Cultura Chinchorro”.

De este modo, considerando además sus fines misionales, los fines complementarios asociados al quehacer institucional de las universidades en sus contextos y diversos territorios a través del país, cuando se trata de explorar la comunicación pública y estratégica de estas instituciones se torna importante identificar sus públicos objetivo.

En la siguiente figura 3, se detalla el esquema que se reduce los públicos objetivos, en términos de partes interesadas de la Universidad de Tarapacá, conforme su misión institucional.



**Figura 3. Esquema de las partes Interesadas en la Universidad de Tarapacá.**

**Fuente:** Decreto Exento N° 00.976/2021. Promulga Acuerdo 2065. Junta Directiva, Aprueba Sistema de Aseguramiento y Gestión de la Calidad de la Universidad de Tarapacá, (Universidad de Tarapacá, 2021).

Para Wasserman “la sociedad también ha cambiado y hoy exige respuesta a sus inversiones en recursos, en esfuerzos y en esperanzas. El concepto de “exigibilidad” o “accountability” es la norma y no hay prácticamente organización social que no deba presentarle cuentas a la sociedad amplia” ... “La sociedad exige información y conocimiento”.

Como se ve los tipos de públicos identificados son internos y externos. Sin embargo, siendo también los miembros de la comunidad universitaria actores relevantes para los cuales las estrategias y tácticas de gestión comunicacional deben ser especificadas para responder a objetivos específicos, incluyendo el modo de vinculación o relacionamiento como miembros y clientes de la organización universitaria.

De acuerdo con Cavallo y Tironi, la Comunicación Estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses. Esta definición es consistente con la misión de vinculación con el medio definida por ley para las universidades estatales del país. En efecto, las exigencias son amplias, lo son también las expectativas de las comunidades territoriales. En el caso de la Institución cuya misión se exemplifica, la universidad define políticas de Vinculación con el Medio considerando sus diferentes públicos objetivo. Estas políticas quedan especificadas y desarrolladas en el Sistema de Desarrollo Estratégico de la Universidad de Tarapacá, entre las que destacan la a) Política de Focalización, b) Política de Bidireccionalidad y Asociatividad, c) Política de Vinculación con la Formación y la Investigación y d) Política de Puesta en Valor.

El deber ser de las universidades estatales es importante, el hacer universitario requiere establecer comunicación con las comunidades, con los entornos sociales y productivos relevantes, con los sectores educativos y las entidades públicas y privadas que reciben a sus titulados, además de las necesidades de comunicación interna o con las comunidades propias de la vida universitaria, esto es estudiantes, académicos y funcionarios en general. En muchas de las universidades estatales la función formativa y la docencia de pregrado sigue siendo una actividad central. La comunicación pública debe nutrir también el quehacer en los diferentes espacios formativos.

Con estos fines las universidades incorporan diversos medios de comunicación. Los medios universitarios usan textos, relativamente elaborados y detallados mediante correos electrónicos, boletines, publicaciones científicas, seminarios, congresos, foros, prensa escrita, radio, televisión y páginas web. Así también, aunque con menor énfasis hacen presencia en las redes sociales desafiándose mediante tácticas que están restringidas a una lectura muy limitada en extensión y profundidad.

Con la misma orientación, como una forma de acercarse a los fines y procesos de comunicación pública y estratégica de las universidades se presenta a continuación algunos elementos del plan de comunicaciones de una universidad española.

#### Plan Estratégico de Comunicación Universidad de Almería, España (2021-2023)

El objetivo general del Plan Estratégico de Comunicación de la Universidad de Almería es optimizar la comunicación interna y externa de la Universidad de Almería para mejorar la difusión de información y fortalecer su posicionamiento y proyección hacia la sociedad.

La elaboración del Plan Estratégico de Comunicación ha contado con la participación de la comunidad universitaria y otros grupos de interés externos a la institución. En este sentido, ha sido un proceso abierto, dinámico y secuencial desarrollado en 5 fases:

- Fase I. Identificación de grupos de interés internos y externos.
- Fase II. Diagnóstico de la situación de la comunicación interna y externa.
- Fase III. Formulación del objetivo general e identificación de líneas estratégicas.
- Fase IV. Definición de objetivos específicos, estrategias e indicadores de seguimiento.
- Fase V. Temporalización, implementación y seguimiento del plan, a desarrollar a partir de 2021.

#### Líneas estratégicas

EL Plan Estratégico de Comunicación se configura como un marco de referencia común para el desarrollo coordinado de acciones estratégicas en torno a cuatro grandes líneas vinculadas a la comunicación interna y externa:

##### Bloque I. Comunicación interna.

Línea 1. Cultura de comunicación, cohesión interna y sentimiento de pertenencia.

Línea 2. Canales y flujos de comunicación.

##### Bloque II. Comunicación externa.

Línea 3. Visibilidad, posicionamiento e imagen externa.

Línea 4. Gestión relacional de grupos externos.

Por otro lado, un interesante estudio realizado por Simancas-González y García-López (2017) en el que se analiza la gestión de comunicación de las universidades españolas públicas deja en evidencia que la tendencia de la política comunicativa de estas instituciones

se dirige intencionadamente hacia la creación de marcas universitarias diferenciadas, con el fin de alcanzar un posicionamiento que les permita ser atractivas y competitivas, tanto para potenciales estudiantes como para agencias, empresas e instituciones que operan como potenciales contribuyentes en el mercado.

Entre las carencias detectadas en la gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas se observa un énfasis difusiónista como el dominante, opacando modelos alternativos, más democratizadores de la institución. Al respecto, a partir de la Ley 21.094 que obliga a las universidades estatales de Chile a modificar sus estatutos, las dinámicas que se ha ido profundizando son justamente las de la participación de los estamentos clásicos de estas instituciones, esto es, cuerpos académicos, estudiantes y funcionarios/as. Con clara orientación democratizadora.

Así también, las universidades como instituciones de educación superior orientadas a la mejora continua en contexto de sistemas de aseguramiento de la calidad precisan optimizar sus procesos de gestión y proyectarse en su entorno inmediato, buscando estructuras organizacionales más flexibles, estrategias innovadoras y sistemas eficientes de medición y control, capital humano idóneo y una cultura organizacional funcional a los nuevos objetivos y demandas de la comunidad tanto interna como externa en un ámbito de desarrollo estratégico y aseguramiento de la calidad.

### **Reflexión Final**

En la literatura se subraya el valor de la comunicación pública y estratégica de las universidades. Al mismo tiempo se vislumbra progresos relativos a nutrir de participación, legitimidad y confianza los vínculos de las universidades con sus públicos internos y externos, es decir con la comunidad universitaria y su entorno.

Así, mientras hay avances y podemos encontrar interés por el diálogo y las comunicaciones en las diferentes instituciones educacionales, generalizando, este diálogo dentro por ejemplo de las aulas, se formula en base a sabidurías teóricas, que evidencian una interacción en la que un personaje-profesor entrega información a varios personajes-alumn@s. Esta imagen, en el valor formativo, aún sugiere que la sabiduría se mide por los años de estudio teórico y

en la entrega de un emisor a un receptor. Pero entre estos diálogos existe también, la experiencia y en esta sabiduría puede ocurrir el intercambio de conocimientos en el aula, por ende, comienza la escucha recíproca con intercambios de experiencias acompañadas de teoría, con participación y construcción social de los conocimientos.

Las políticas públicas de participación y accountability operan en las universidades y obligan a información clara y fidedigna. También accesible. Pero, ¿cómo una política pública puede incidir los intercambios de conocimientos dentro de las aulas?

La cultura de la cancelación inclusive cancela la teoría, y la experiencia -que generalmente viene más de los receptores- es la que enjuicia y desvaloriza la teoría, y es entonces cuando la teoría no escucha a la experiencia y por ende pierde valor por si sola. Es lo que pasa con las políticas públicas que se hacen para y no por el pueblo, se crean hacia, pero no con el pueblo, las sabidurías teóricas vacilan en diálogos generando propuestas y leyes sin antes escuchar las sabidurías de experiencias que contribuyen a incluso innovar con respecto a la teoría.

Dentro de los espacios educacionales de educación superior es necesario escuchar las experiencias de cómo se percibe una clase para que la teoría cobre sentido y entre en cada uno de los cuerpos que contiene esa experiencia, y así al validar la experiencia podría desarrollarse el sentido de teoría en cada una de las experiencias y crear nuevas teorías en cada cabeza y comenzar una comunicación de diálogo en donde todos podrían expresarse habiendo escuchado al personaje-profesor pero desde la sabiduría experiencia que ha recibido la teoría, y no solo sobre la teoría leída o adquirida.

Entonces, ¿cómo podríamos generar diálogos entre personas experienciales y teóricas? Se debe hacer esfuerzos aún para aumentar de forma explícita la confianza social, la validación del otro, el reconocimiento y legitimación.

Un enfoque integral de la gobernanza anticiparía la necesidad de involucrar a los las comunidades universitarias en las funciones de formación, investigación y vinculación con el medio universitario.

## **Conclusiones**

La comunicación pública y estratégica de las universidades estatales está sustentada no sólo en la necesidad relacional interna de cada institución y sus fines de posicionamiento social y

académico. Para las universidades estatales la vinculación con el medio es una obligación misional definida en la Ley 21.094 de 2018.

De este modo, es posible evidenciar ciertas estrategias de comunicación que emplean las universidades para el fortalecimiento de actitudes, valores y buenas prácticas movilizando y profundizando la cultura organizacional y académica.

Entre los elementos relevantes de la comunicación pública y estratégica de las universidades se observa componentes de difusión cultural, difusión científica, formación y vinculación bidireccional con el entorno relevante. Se observa también a través de los ejemplos dados la gestión de marca e identidad corporativa; y elementos de comunicación organizacional con fines de posicionamiento; del mismo modo se hace notoria la publicidad y el uso de modernas tecnologías de la información y la comunicación que van más allá de la comunicación científica y academicista.

La oportunidad, la veracidad y la relevancia de la información es clave en los resultados del proceso de comunicación estratégica, se trata entonces de un camino que incorpora acciones intencionadas, esto es acciones comunicativas intencionadas, intenciones comunicativas que van más allá de una transacción y buscan una relación vinculante y virtuosa.

De este modo, cada organización en su nivel organizacional precisa identificar los motivos de su comunicación. Luego, especificar en cada espacio relacional su intención comunicativa, el por qué y el qué de la comunicación, desplegando estrategias de comunicación pública y estratégica alineada con aspectos culturales, misionales y propósitos estratégicos propios de su rol en la sociedad del conocimiento. El desafío sigue siendo el de la participación, la legitimidad y la confianza.

## **MÓDULO 6. La importancia del cuadro de mando integral para la gestión estratégica en instituciones de educación superior: el caso de la universidad de Tarapacá**

### **Introducción**

Debido a la modernización y a los avances tecnológicos, las organizaciones de hoy en día se encuentran sujetas a constantes cambios y adaptaciones. Tal es el caso de las Instituciones de Educación Superior (IES), que buscan estrategias y métodos que las fortalezcan en términos de su quehacer promoviendo la calidad, los resultados y la sustentabilidad financiera de su proyecto educativo e institucional. Las IES en los últimos años han ido incorporando herramientas y técnicas que favorezcan la realización de actividades misionales con base en una gestión estratégica que sirva de fuente de información para la toma de decisiones, para esto han incorporado hace más de una década el enfoque de la planificación estratégica y cada vez con más profundidad la dirección estratégica incorporando herramientas como mapas estratégicos y el Cuadro de mando integral (CMI), como también se conoce al Balanced Scorecard (BSC).

La medición del desempeño mediante indicadores de actuación se puede coordinar mediante el Cuadro de Mando Integral o BSC, herramienta que deja explícita la estrategia, la comunica y la controla de manera activa y permanente. De esta manera las organizaciones miden el desempeño en relación a los objetivos fijados, vinculados entre sí a su vez mediante perspectivas, dándole una profundidad mayor a la visión clásica de medición, basada en indicadores financieros.

Por lo antes mencionado, el presente trabajo tiene como objetivo establecer la importancia del CMI para la gestión estratégica en instituciones de educación superior, considerando en particular el caso de la Universidad de Tarapacá (UTA), institución destacada por sus pares en relación a su sistema de dirección estratégica. Para ello, se desarrollará una descripción de la gestión en comento, contrastando información relacionada con el cuadro de mando integral observando la aplicación de herramientas de medición, evaluación y control en áreas estratégicas de la Universidad.

## **Control de Gestión y Cuadro de Mando Integral (CMI)**

El proceso de control de gestión se caracteriza porque el sistema que lo compone y sus herramientas son aspectos fundamentales que permiten comprender el contexto del Cuadro de Mando Integral o BSC, su utilidad y su relación con las funciones de control organizacional, planificación e implementación de estrategias.

La metodología del Balance Scorecard fue desarrollada en los años 90 por David Norton y Robert Kaplan a partir de sus observaciones acerca del escaso grado de comprensión que evidenciaban directivos y empleados respecto de las estrategias planificadas y del énfasis en indicadores financieros sin desarrollo de otros resultados y perspectivas estratégicas (Norton y Kaplan, 1992; 1996). Desde 1996 con la publicación del libro “The Balance Scorecard”, la metodología empezó a ser utilizada como herramienta para la gestión estratégica aprovechando la potencia del mapa estratégico consagrándose finalmente como metodología con la publicación del libro “The Strategy Focus Organization” que presenta el balance scorecard como herramienta clave para la implantación estratégica y la gestión del cambio. los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la

En este contexto amplio de gestión estratégica de las organizaciones, el CMI sirve a la estrategia organizacional, ya que todas sus partes sirven como apoyo a la consecución de la estrategia. Se hace cargo de los objetivos estratégicos, de todo aquello que la organización ha definido que pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. De modo tal que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en la estrategia. A partir del CMI se mide el presente y el futuro, desde diferentes perspectivas, traduciendo la estrategia organizacional a algo tangible y práctico.

### **Gestión estratégica y CMI en la universidad de Tarapacá - UTA.**

Se traslada a este documento las definiciones estratégicas relevantes del Sistema de Dirección Estratégica y CMI que permiten valorar la aplicación de la metodología balance scorecard en una institución estatal dedicada a la educación superior.

La UTA diseña e implementa su Sistema de Dirección Estratégica Institucional 2030, integrando las miradas, intereses y capacidades institucionales desplegadas a través del trabajo participativo de todas las unidades académicas y de gestión. Durante 2020, se

realizaron un conjunto de talleres a nivel de facultades e instituto y se evaluaron los avances y cumplimiento de objetivos, programas e indicadores críticos de la Universidad. Los diagnósticos y proyecciones fueron actualizados elaborándose a continuación las definiciones estratégicas misionales y de visión junto con un conjunto de elementos que interactúan entre sí para integrar los principales objetivos, metas, políticas y programas de desarrollo universitario. Se construye así una base fundamental para que la Universidad de Tarapacá alcance un posicionamiento de largo alcance, cumpla con su Misión y con sus propósitos estratégicos. A través del este nuevo Sistema de Dirección Estratégica, la Universidad renueva su compromiso con la calidad de su quehacer y con la contribución, desde el norte de Chile, al desarrollo equilibrado de los territorios y del país.

**Perspectivas:** A través del análisis y diseño estratégico, en consideración a las cuatro perspectivas clásicas del Cuadro de Mando Integral (CMI): La financiera, los clientes, los procesos internos, y aprendizaje y crecimiento (Altair Consultores, 2005; Kaplan y Norton, 1996, citados en Ghiglionen 2021), la Universidad de Tarapacá adecúa y establece las siguientes perspectivas sobre las cuales estructura el CMI Institucional:

- a) **Perspectiva Región, Estado y Sociedad:** Describe el resultado de la estrategia institucional, cuyo fin último es generar, desarrollar y transmitir el saber superior con vocación de excelencia, contribuyendo al desarrollo sostenible de las regiones en las que se encuentra inserta. Lo anterior, se traduce en la generación de profesionales formados, publicaciones, asesorías, cursos, asistencias técnicas entre otros. Esta perspectiva debe responder la pregunta: ¿Qué objetivos se deben lograr, para satisfacer los intereses de la Región, Estado y Sociedad?
- b) **Perspectiva Usuarios/Beneficiarios:** Corresponde a la orientación de la estrategia, define la propuesta de valor para los segmentos definidos como usuarios o beneficiarios. En tal caso, la Universidad enfoca su actuar acorde a las necesidad internas y externas de desarrollo científico, tecnológico y humanístico de las regiones de Arica y Parinacota, y de Tarapacá, proyectando su quehacer institucional en el contexto de la Macro Región Centro Sur Andina.
- c) **Perspectiva Procesos Internos:** Define los procesos internos mediante los cuales la Institución busca lograr sus objetivos estratégicos. Los procesos institucionales se

articulan de acuerdo al mapa de procesos bajo la siguiente estructura: Procesos Estratégicos (Dirección Estratégica, Calidad y Análisis Institucional y Sostenibilidad), Procesos Misionales (Formación, Investigación y Desarrollo y Vinculación con el Medio) y Procesos de Apoyo (Soporte de Formación, Infraestructura de Gestión, Evaluación, Control de Gestión y Control de Calidad y Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional). Estos procesos responden al requerimiento de posicionamiento, creación de valor y cumplimiento de normativas y el marco legal correspondiente.

- d) **Perspectiva Recursos:** Enmarca los recursos tangibles (físicos y financieros), intangibles y humanos (Acosta - Medina et al., 2019) requeridos para que la Universidad pueda desarrollar su quehacer institucional en un marco de sustentabilidad, calidad y mejora continua.

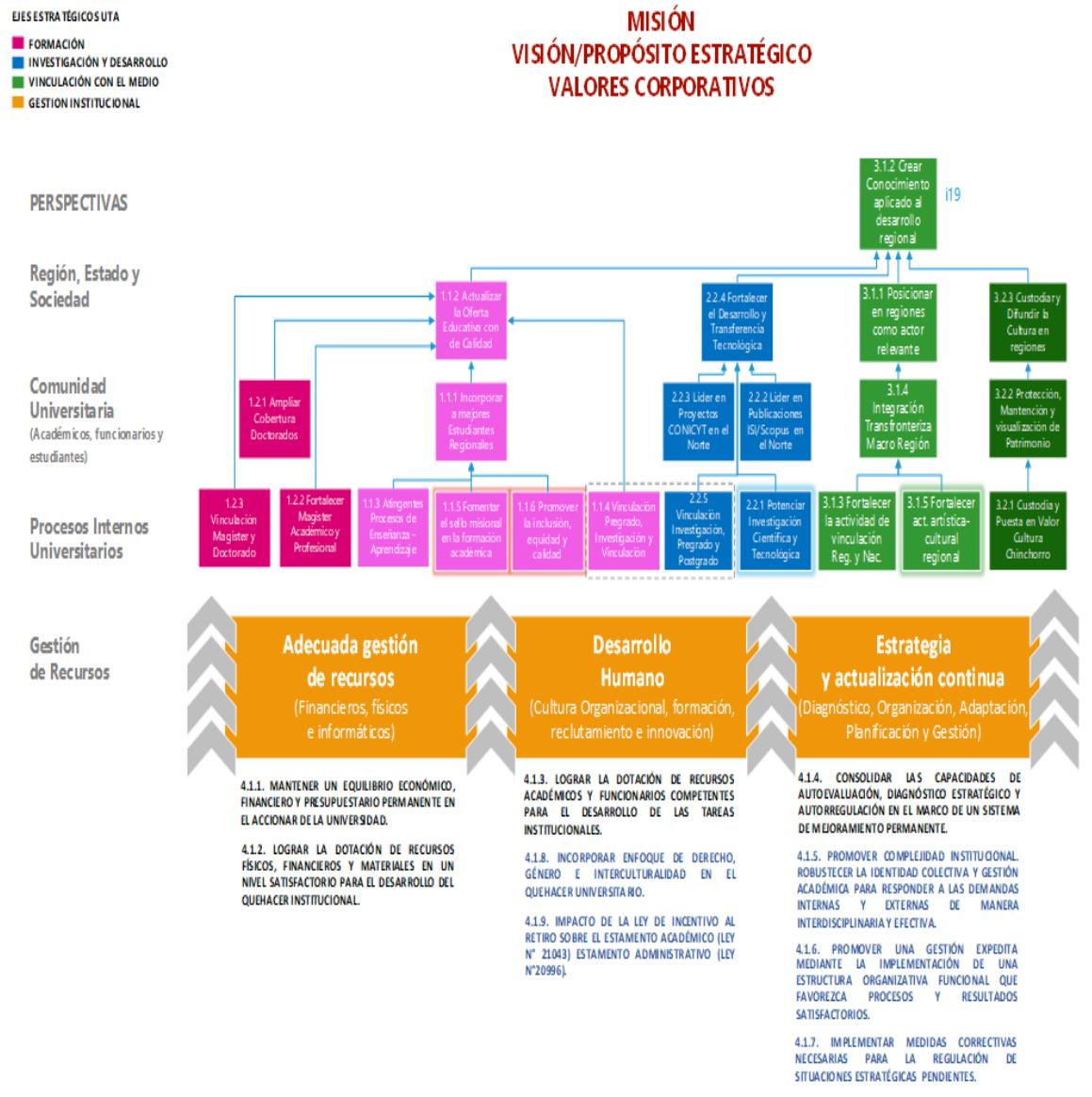
**Objetivos Estratégicos:** Se considera los Objetivos Estratégicos definidos en el Sistema de Dirección Estratégica vigente (SDE Horizonte UTA 2030<sup>16</sup>). Se presenta un total de 21 objetivos, los cuales en el diagrama de Mapa Estratégico son representados mediante rectángulos de color, según el Eje Estratégico en el cual se encuentran insertos.

En la siguiente figura se define y articulan los componentes para el Mapa Estratégico de la Universidad de Tarapacá, el cual proporcionará las bases para la elaboración en sistema (SCG) del correspondiente CMI.

---

<sup>16</sup> Oficializado el día 01 de agosto de 2022, mediante Decreto Exento N°00.478/2022

**Figura 4. Misión, visión y propósito estratégicos valores corporativos**



### Mapa estratégico UTA y relaciones causa-efecto:

Estas explican en la representación gráfica, la lógica según la cual los objetivos de nivel inferior ayudan a conseguir objetivos superiores. Por tanto, ayuda a identificar y a esclarecer las interrelaciones entre los parámetros claves del desempeño de la Institución.

A continuación, se presenta la relación de los Objetivos Estratégicos establecidos en el SDE Horizonte 2030 de acuerdo a las perspectivas definidas.

**Tabla 1: Relación Objetivos Estratégicos SDE Horizonte 2030**

Perspectivas	Código Mapa	Efecto		Sub Eje Estratégico	Causa (Código Mapa)
		Objetivos Estratégico	Eje Estratégico		
<b>Región, Estado y Sociedad</b>	R1	Posicionar a la Institución como líder regional en transferencia científica-tecnológica en áreas estratégicas que contribuyan a las necesidades de desarrollo humano, económico y social sustentable de las regiones de Arica y Parinacota, de Tarapacá y del país.	Investigación, Innovación y/o Creación	Innovación y Transferencia Tecnológica	R2, R3, R4 y U3
	R2	Disponer de una oferta educativa de alta calidad, con perfiles de egreso y planes curriculares actualizados e innovados, que respondan satisfactoriamente a los requerimientos de la sociedad del conocimiento, a las demandas de desarrollo de las regiones en las cuales la Universidad actúa y a los estándares ocupacionales de las respectivas disciplinas y profesiones.	Docencia y resultados del proceso formativo	Formación de Pregrado	U1
	R3	Desarrollar y consolidar una oferta de programas de doctorados y magíster acreditados en las diferentes áreas de conocimiento y sedes en las que funciona la Universidad.	Docencia y resultados del proceso formativo	Formación de Postgrado	U2
	R4	Consolidar la vinculación con el medio como función esencial del quehacer institucional, articulando las diversas acciones del nivel central y de las unidades académicas para sostener una plataforma de relaciones sistemáticas, permanentes y dinámicas con los distintos grupos de interés de las regiones en las que se inserta la Universidad, fortaleciendo así el proceso de vinculación bidireccional, principalmente, con el entorno local y regional.	Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico	Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico	U4 y U5
<b>Usuarios / Beneficiarios</b>	U1	Promover la calidad, equidad, inclusión, interculturalidad, bienestar, sostenibilidad y ciudadanía en los procesos y resultados formativos, con	Docencia y resultados del proceso formativo	Formación de Pregrado	P1 y P2

Perspectivas	Código Mapa	Efecto Objetivos Estratégico	Eje Estratégico	Sub Eje Estratégico	Causa (Código Mapa)
		orientación hacia la complejidad y excelencia.			
	U2	Internacionalizar los programas de postgrado, logrando una experiencia académica integral e enriquecedora de la formación de los y las estudiantes.	Docencia y resultados del proceso formativo	Formación de Postgrado	P3
	U3	Fortalecer la visibilidad y contribución de la investigación sobre la efectividad del proceso formativo en la Universidad.	Investigación, Innovación y/o Creación	Investigación y Creación	P4
	U4	Posicionar estratégicamente a la Institución como un actor fundamental en el desarrollo de las regiones en la cuales inserta su quehacer, a través de la generación e institucionalización de iniciativas y proyectos que agreguen valor al desarrollo social y económico, así como al reconocimiento y preservación del patrimonio cultural y natural.	Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico	Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico	P5
	U5	Contribuir significativamente a la puesta en valor, apropiación y cuidado de la cultura Chinchorro como un acervo cultural milenario reconocido como patrimonio la humanidad.	Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico	Cultura y Patrimonio	P6
Procesos Internos	P1	Fortalecer el Modelo Educativo a través de la evaluación permanente de su implementación y la actualización de los estándares de aseguramiento de la calidad de la formación considerando los nuevos y cambiantes requerimientos de la sociedad globalizada y del conocimiento.	Docencia y resultados del proceso formativo	Formación de Pregrado	Re1, Re2, Re3, Re4, Re5 y Re6.
	P2	Desarrollar y consolidar una plataforma digital que permita generar entornos de aprendizaje virtual y digitalizar los servicios estudiantiles.	Docencia y resultados del proceso formativo	Formación de Pregrado	Re1, Re2, Re3, Re4, Re5 y Re6.
	P3	Desplegar procesos de enseñanza-aprendizaje coherentes con los estándares	Docencia y resultados del Postgrado	Formación de Postgrado	Re1, Re2, Re3,

Perspectivas	Código Mapa	Efecto Objetivos Estratégico	Eje Estratégico	Sub Eje Estratégico	Causa (Código Mapa)
		de calidad del Sistema de Educación Superior y Modelo Educativo Institucional, orientados a favorecer la inserción del país en la sociedad del conocimiento.	proceso formativo		Re4, Re5 y Re6.
	P4	Fortalecer y consolidar una cultura institucional de investigación científica y tecnológica que permita configurar una identidad e imagen institucional como una entidad universitaria compleja, con capacidad de creación de conocimiento avanzado, proyectando su impacto académico a nivel nacional, internacional, territorial y específicamente, en el contexto de la Macro Región Centro Sur Andina.	Investigación, innovación y/o creación	Investigación y Creación	Re1, Re2, Re3, Re4, Re5 y Re6.
	P5	Fortalecer la integración transfronteriza con actores relevantes del medio educacional, social y cultural de la Macro Región Centro Sur Andina.	Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico	Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico	Re1, Re2, Re3, Re4, Re5 y Re6.
	P6	Transferir conocimiento avanzado para poner en valor el patrimonio histórico, natural y cultural y aportar al desarrollo social y productivo del territorio.	Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico	Cultura y Patrimonio	Re1, Re2, Re3, Re4, Re5 y Re6.
<b>Recursos (humanos, financieros y tecnológicos)</b>	Re1	Mejorar la competitividad del cuerpo académico para responder a las exigencias misionales referidas a avanzar en complejidad y calidad, en coherencia con los requerimientos del sistema estatal universitario.	Gestión Estratégica y Recursos Institucionales	-	-
	Re2	Fortalecer el sistema de gobierno a partir de la generación de un conjunto integrado de innovaciones organizativas para mejorar en forma sistemática la cultura, estructura organizativa, procesos y sistemas de aseguramiento de la calidad y la equidad.	Gestión Estratégica y Recursos Institucionales	-	-
	Re3	Asegurar la dotación de infraestructura y de los	Gestión Estratégica y	-	-

Perspectivas	Código Mapa	Efecto Objetivos Estratégico	Eje Estratégico	Sub Eje Estratégico	Causa (Código Mapa)
		recursos necesarios para el desarrollo de las actividades misionales con calidad, equidad, seguridad, bienestar y sustentabilidad.	Recursos Institucionales		
	Re4	Implementar un Sistema de Gestión Integral de la Calidad en la Universidad, orientado al mejoramiento continuo.	Aseguramiento Interno de la Calidad	-	-
	Re5	Mejorar la gestión y toma de decisiones estratégicas en la Universidad mediante el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades análisis y de gestión del conocimiento institucional.	Aseguramiento Interno de la Calidad	-	-
	Re6	Promover el desarrollo organizacional y de la comunidad universitaria, mediante el fortalecimiento de condiciones de trabajo saludables, el desarrollo de capacidades y la colaboración interpersonal en un ambiente inclusivo y respetuoso de la diversidad.	Aseguramiento Interno de la Calidad	-	-

Fuente: SDE UTA Horizonte 2030

A partir de la definición de los objetivos estratégicos se han determinado las metas para el horizonte de planeación de los siguientes indicadores estratégicos. A modo de ejemplo, en la siguiente tabla, se presenta los indicadores en el quehacer de Formación de pregrado:

*Tabla 2: Indicadores del Sub Eje Estratégico Formación de Pregrado*

OE	Indicadores	Línea Base	Meta				
			2022	2023	2024	2025	2030
OE 1	Retención de estudiantes de 1er año	91%	91,3%	91,5%	91,8%	92%	93%
	Retención de estudiantes de 3er año	74%	75%	75%	76%	76%	78%
	Tasa de titulación oportuna por cohorte	38,9%	38,9%	38,9%	39,2%	40%	58%
	Sobreduración de carreras	49,2%	45%	43%	41%	Igual o inferior promedio SUECH	Igual o inferior promedio SUECH
OE 2	Porcentaje de servicios estudiantiles con tecnología educativa y acceso universal	s/a	20%	40%	60%	80%	100%

OE	Indicadores	Línea Base	Meta				
			2022	2023	2024	2025	2030
	Porcentaje de carreras con entorno formativo complementario virtual	10%	20%	30%	50%	70%	90%
<b>OE 3</b>	Porcentaje de carreras acreditadas / certificadas	33%	60%	80%	90%	100%	100%
	Tasa de inserción laboral al primer año de titulación	81%	82%	83%	84%	85%	88%
<b>OE 4</b>	Número de Facultades con programas perspectivas de equidad incorporadas.	1	2	4	5	6	7
	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	27,7%	27,7%	27,7%	Igual o inferior promedio SUECH	Igual o inferior promedio SUECH	Igual o inferior promedio SUECH

Fuente: SDE HORIZONTE UTA 2030

Para cumplir con los objetivos estratégicos, se definen un conjunto de programas estratégicos:

*Tabla 3: Programas del Sub Eje Estratégico Formación de Pregrado*

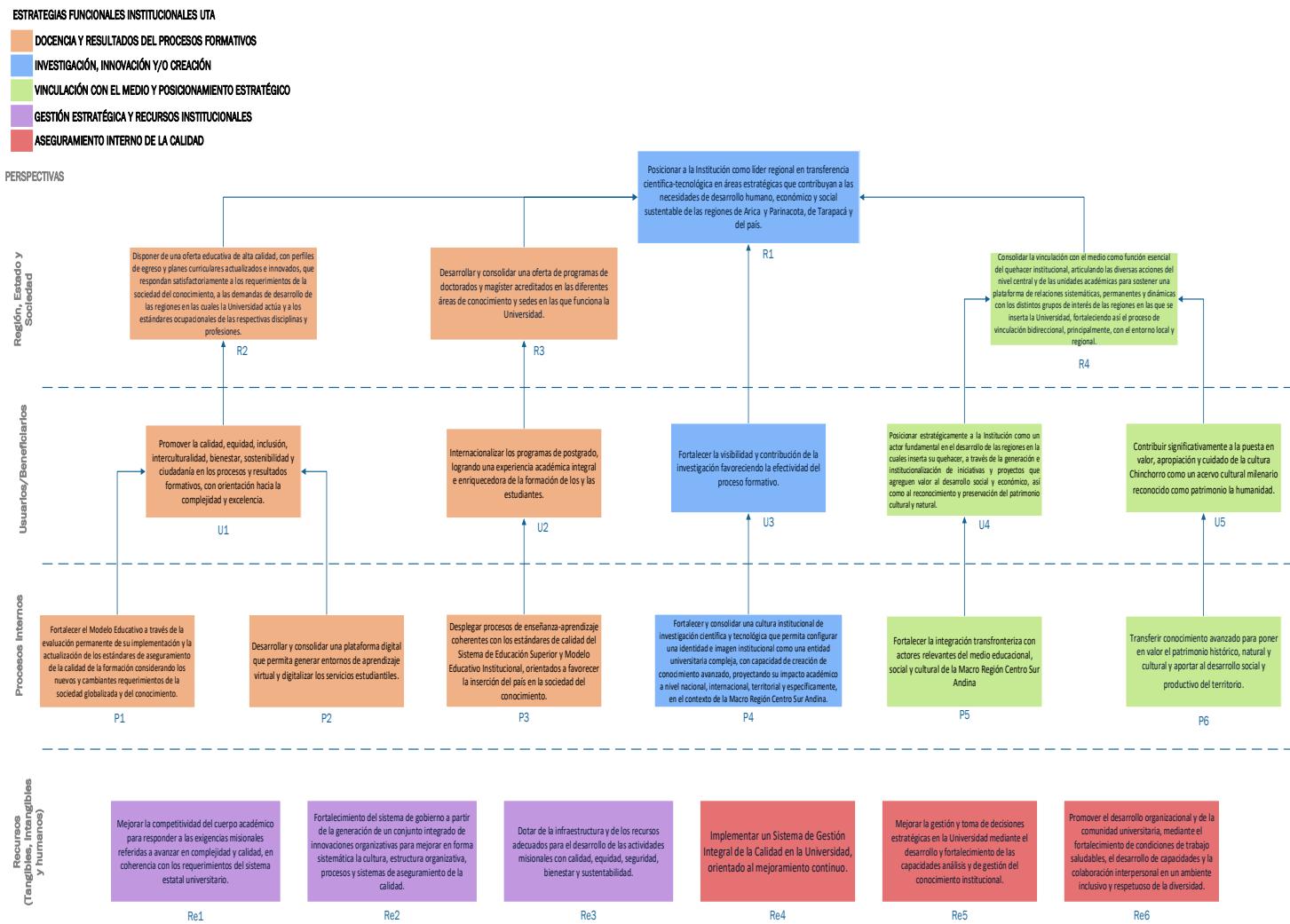
OE	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M\$)
OE1	Programa consolidación de articulación y educación continua.	Vicerrectoría Académica	576.000
	Programa de flexibilidad curricular para facilitar el aprendizaje multi e interdisciplinario (movilidad estudiantil).	Vicerrectoría Académica	400.000
	Programa de evaluación de la implementación del Modelo Educativo y los resultados de aprendizaje y programa de evaluación y acompañamiento de la docencia.	Vicerrectoría Académica	600.000
OE2	Programa de integración de herramientas tecnológicas para el mejoramiento de entornos de aprendizaje.	Vicerrectoría Académica	64.000
	Programa de desarrollo de competencias transversales orientadas al desarrollo de entornos de aprendizaje virtual.	Vicerrectoría Académica	640.000
	Programa de incorporación de Tics en el desarrollo de los servicios estudiantiles con acceso y cobertura universal.	Vicerrectoría Académica	320.000
OE3	Programa de diseño e implementación de sistema integrado de seguimiento y evaluación de perfiles de egreso.	Vicerrectoría Académica	160.000
	Programa de fortalecimiento de la vinculación y	Vicerrectoría	160.000

OE	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M\$)
OE4	retroalimentación de la docencia con egresados y empleadores.	Académica	
	Programa de inversión en infraestructura y equipamiento para el fortalecimiento del pregrado.	Vicerrectoría Administración y Finanzas.	30.000.000
	Programa de incorporación de efectos de la investigación y la vinculación con el medio para el fortalecimiento de la docencia.	Vicerrectoría Académica	64.000
	Programa de fortalecimiento de la formación general mediante la incorporación de temáticas relacionadas a la complejidad ambiental y el desarrollo sostenible	Vicerrectoría Académica	Sin costo Incremental
	Programa de mejoramiento en acceso y cobertura de servicios estudiantiles.	Vicerrectoría Académica	160.000
OE4	Programa de incorporación transversal de perspectivas de equidad, inclusión, interculturalidad, género y ciudadanía en planes de estudios y metodologías de enseñanza.	Vicerrectoría Académica	120.000
	Total programas estratégicos - Sub Eje Estratégico Formación de Pregrado		33.264.000

Fuente: SDE HORIZONTE UTA 2030

Finalmente, en la siguiente figura se presenta el mapa estratégico de la UTA y la relación causa – efecto entre sus factores. Cabe destacar que los Objetivos Estratégicos agrupados en la perspectiva de Recursos (tangibles, intangibles y humanos), son definidos como transversales, es decir, tributan de forma general al resto de Objetivos Estratégicos establecidos en su nivel superior directo.

**Figura 5. Mapa Estratégico SDE Horizonte 2030**



## Reflexión Final

Las casas de estudios superiores han jugado un rol preponderante en el desarrollo de las comunidades, de los territorios y del país. Sobre ellas recae la responsabilidad de formar profesionales íntegros lo cual constituye un constante desafío que implica responder a las necesidades que nos demanda la sociedad actual, cada vez más globalizada y cambiante. Ello exige mayores y mejores niveles de transparencia y control, tanto en los procesos como en el gasto de recursos públicos. Considerando ello, la Universidad de Tarapacá configura un Sistema de Dirección Estratégica Institucional, SDE HORIZONTE 2030, en el cual prioriza cuatro ejes estratégicos: formación de pregrado y postgrado, investigación y desarrollo,

vinculación con el medio y gestión, gobernanza y desarrollo institucional, para cada uno de los cuales define un conjunto de objetivos, políticas, programas y metas verificables mediante indicadores. Todos estos elementos son parte del CMI institucional.

El SDE contempla el diseño de los objetivos organizacionales, junto a una proyección y análisis de recursos, capacidades y competencias que deben ser coherentes con las aspiraciones organizacionales en cuanto a intereses internos y externos contemplando niveles de control y aseguramiento a la calidad del mismo. Esta carta de navegación, comprende una serie de dimensiones de análisis que contribuyen a permear todo el quehacer de la Universidad, fundamental en nuestros días.

El SDE, incorpora un sistema de control de gestión institucional, el cual permite registrar, modificar y visualizar los planes de desarrollo de nivel estratégico, táctico y operativo. Ello incorpora un mando integral, compuesto de indicadores y programas estratégicos con sus respectivas metas y resultados periódicos, los que complementan la valoración del logro de los objetivos estratégicos institucionales, lo cual resulta fundamental en cualquier análisis propio de nuestros tiempos. Consistentemente, los sistemas de información y control sostienen la capacidad práctica para adaptarse, ajustar, modificar y corregir de manera apropiada, efectiva y flexible los procesos o comportamientos con la finalidad de lograr los propósitos institucionales. El control estratégico es entonces un factor crítico para una gestión éxito, ya que contribuye a efectuar operaciones efectivas y eficientes en el quehacer institucional, monitorear las estrategias, detectar problemas y generar las adaptaciones y ajustes necesarios para conseguir objetivos.

La flexibilidad y la constante actualización de mecanismos han resultado ser fundamental para la retroalimentación del SDE y la toma de decisiones con respecto a sus propios avances lo que sugiere una actualización de diagnóstico constante, ajustes de estrategias, programas y acciones. Por lo anterior, el SDE implementado en la Universidad de Tarapacá ha resultado ser un soporte eficiente en el control de gestión de los procesos y mejorado eficientemente los resultados institucionales esperados, de modo tal que el CMI UTA comunica objetivos estratégicos en todos los niveles de la institución, a través de todos sus estamentos y a los grupos de interés, asimismo, aporta mejoras para el cumplimiento de objetivos y metas, como también, comunica y replica las mejores prácticas y mejoras.

## **Conclusiones**

Se puede observar que, el Sistema de Dirección Estratégica de la UTA incorpora entonces el análisis y alineamientos de todos los elementos fundamentales para proyectar su quehacer institucional de una manera orgánica, autorregulada, con propósito estratégico para sostener la generación de valor y calidad para el desarrollo institucional y de su entorno.

Los sistemas de información y control implementados en la Universidad de Tarapacá, sostienen la capacidad práctica para adaptarse, ajustar, modificar y corregir de manera apropiada, efectiva y flexible los procesos o comportamientos para lograr los propósitos con base en la observación y análisis de los procesos y resultados institucionales. Los sistemas de información y control favorecen el logro de las metas a partir de los resultados, mediante seguimiento y evaluación del proceso de gestión, con el fin de asegurar su avance y funcionamiento, el diseño e implementación de un sistema integral de aseguramiento y gestión de la calidad. Asimismo, los resultados obtenidos en procesos de autoevaluación y acreditación, aportan con insumos de información y control fundamentales para realizar seguimiento del avance de la estrategia y adoptar medidas de ajuste cuando sean necesarias.

Se estima entonces, que el control estratégico que forma parte del SDE es un factor fundamental para una gestión exitosa de la Universidad de Tarapacá, ya que contribuye a facilitar operaciones efectivas y eficientes en el quehacer institucional, monitorear las estrategias, detectar problemas y generar las adaptaciones y ajustes necesarios para conseguir los objetivos trazados. Efectivamente el uso de métodos e instrumentos como el CMI pueden favores a las IES para generar información de desempeño e introducir prácticas para mejorar la calidad del gasto.

El uso del CMI sirve no sólo a la medición del desempeño de las IES por medio de indicadores de actuación considerando las diferentes perspectivas y objetivos estratégicos. El Cuadro de Mando Integral favorece el desarrollo de aspectos culturales y de gestión organizacional toda vez que favorece explicitar la estrategia, comunicarla junto con un monitoreo y control efectivo, basado en una aproximación activa y permanente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta – Medina, J., Plata – Gómez, K., Puentes -Garzón, D. & Torres – Barreto, M., 2019, sobre Influencia de los Recursos y capacidades en los Resultados Financieros y en la Competitividad Empresarial: Una Revisión De La Literatura.
- Acosta Silva, A. (2020). Autonomía universitaria y estatalidad. Revista de Educación Superior, vol.49, 193.
- Aguilar Villanueva, L. Gobernanza y Gestión Pública, Fondo de Cultura Económica, México, 2016.
- Amat, J. “El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección”. Ediciones Gestión 2000. 4<sup>a</sup> ed. Barcelona. 1998.
- Arias, M. F. (2010). “¿Historias diferentes, opiniones comunes? Las perspectivas de 16 rectores de universidades públicas y privadas sobre el sistema universitario argentino”. Archivos Analíticos de Políticas Educativas,18 (6). Barnett, R. (2008) Para una transformación de la Universidad (Reshapin the University). Nuevas relaciones entre investigación, saber y docencia. Editorial Octaedro
- Babafemi I. (2015). “Corporate strategy, planning and performance evaluation: a survey of literature”. Journal of Management Policies and Practices 3(1): 43-49.
- Barry D. & Goedegebuure L. (2018). Good Governance and Higher Education. En: Teixeira P. & Shin J. (Eds,), Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions (pp. 1-7).
- Bernasconi, A. (ed.) La Educación Superior en Chile. Transformación, Desarrollo y Crisis. Ediciones UC, Santiago de Chile.
- Bernasconi, A., Fernández, E., Irarrázaval, E., Scharager J. & Villalón M. (2020). “Aseguramiento de la calidad y la nueva Ley de Educación Superior”. Centro de Estudios y Políticas Públicas 125: 1-13.
- Bernasconi, A. & Rojas, F. (2003). Informe sobre la educación superior en Chile: 1980-2003. Observatorio Digital para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, IESALC/UNESCO.
- Beyer, H. (2005) Productividad, desigualdad y capital humano: Los complejos desafíos de Chile. Estudios Públicos, 97, pp. 59-98.
- Bleiklie, I. & Kogan, M. (2007). Organization and governance of universities. Higher Education Policy, 20(4), 477-493.
- Bravo Vega, P. Universidad Transparente. Aplicación de la ley 20.285 a las Universidades públicas. Derecho y Humanidades N° 21, 2013 pp 237-240.

- Brunner, J.J. (2005) Hacia una nueva política de Educación Superior.
- Brunner, J.J. (2011) “Gobernanza universitaria: tipología dinámicas y tendencias” en Revista de Educación, n° 355, Mayo-Agosto, p.: 137-159
- Brunner, J.J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. Revista de Educación, 355, 137-159.
- Brunner, J.J. (2013). Revista de educación, 355, mayo – agosto 201, pp. 139 entradas: 01-10-2010
- Capano, G. (2011). Government continues to do its job: a comparative study of governance shifts in the higher education sector. Public Administration, 89 (4), 1622-1642.
- Cavallo, A. y Tironi, E. La comunicación Estratégica Vivir en un mundo de señales, 2010, Taurus.
- CEEN – ITAE Apuntes MGGP: Implantación de balanced scorecard, 2023.
- CEPAL, Agenda 2030.
- Decreto Exento N° 00.478/2022 de la Universidad de Tarapacá, Oficializado el día 01 de agosto de 2022, sobre el Nuevo Sistema de Dirección Estratégica (SDE Horizonte 2030).
- Decreto Exento N° 00.976/2021. Promulga Acuerdo 2065. Junta Directiva, Aprueba Sistema de Aseguramiento y Gestión de la Calidad de la Universidad de Tarapacá, (Universidad de Tarapacá, 2021).
- Fielden, J. (2008). Global trends in University Governance. Education Working Paper Series No.9, The World Bank. Washington, D.C. –U.S.A.
- Fried, J. (2006). Higher education governance in Europe; autonomy, ownership and accountability – A review of the litterature. En Kohler, J., Huber, J. & Bergan, S (Eds.), Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces (pp.79-133). Council of Europe Publishing.
- Ganga, F. (2005). Análisis preliminar del gobierno universitario chileno. Revista Venezolana de Gerencia, 10(30), 213-246.
- Ghiglionen, F. (2021) El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de eficiencia en la Gestión Empresarial, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas Facultad de Agronomía. Universidad Nacional de La Pampa, Argentina.
- Gibson, A. (2009) La creación de un presupuesto en la educación superior. Serie gestión de educación superior. Revista N° 3. Departamento de educación de la asociación general de los adventistas del séptimo día.

Giménez, G. (2005) La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe". Revista de la CEPAL. Nº. 86, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, pp. 103-122.

Hax A. y Majluf N. "La estrategia para el liderazgo competitivo". Gránica. 1997.

<https://accioneducar.cl/analisis-de-accion-educar-en-la-segunda-gratuidad-un-gasto-que-se-vuelve-insostenible/.>} BIBLIOGRAFÍA

<https://www.universidad.edu.co/medios-de-comunicacion-universitarios-y-sociedad/>

Información de Mercados, página web <https://www.informaciondemercados.cl/presupuesto-cft-sobre-cien-mil-millones/>.

Información página web <https://lyd.org/wp-content/uploads/2022/09/Analisis-Presupuesto-Educacion-2023-1.pdf>.

Informe Universidades de Chile, de La Serena y de La Frontera. Más Amplitud, más Voces. más Democracia. Aportes para las comunicaciones del Chile que viene.

Kaplan, R. y Norton, D. (1992) The Balanced Scorecard-Measures that drive performance. Harvard Business Review.

Kaplan, R. y Norton, D. (2008) Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business Press.

Kaplan, R. y Norton, D. "El Cuadro de Mando Integral: Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 1997.

Ley N°20.910 del Ministerio de Educación, que crea 15 Centros de Formación Técnica Estatales.

Ley N°21.094 del Ministerio de Educación, sobre Universidades Estatales.

Marianov, V., & Von Chrismar, M. (2006). La gobernabilidad de las instituciones de educación superior y el lugar de la participación. Calidad en la Educación, (24), 135-145. Consultado el: 3 de noviembre de 2022. doi:<https://doi.org/10.31619/caledu.n24.270>

Martínez, R. Reflexiones en torno al sistema de gobierno de las universidades ante el reto de la modernización de la gobernanza universitaria, Revista Catalana de dret públic, núm. 44, 2012

Matekwa MGW. & Omuya JM. (2018). "Influence of strategic change implementation on employee performance in state department for correctional services in Kenya". Public Policy and Administration Research 8(10): 17-26.

Ministerio Secretaría general de la República (20 de agosto 2008) Sobre acceso a la información pública. (Ley N° 20.285).

- Nevado, D. (2002) Aplicación práctica del CMI. *Estrategia Financiera*, 188.
- ONU. (1948) Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- ONU. (1995). Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. 4 al 15 de septiembre: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20S.pdf>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2016 “Gobierno abierto, Contexto Mundial y el camino a seguir. Aspectos claves”, p 1.
- Plan Estratégico de Comunicación, Universidad de Almería, 2021 – 2023.
- PNUD (2010) Género: Los desafíos de la igualdad. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Santiago de Chile.
- Posada, L. (2010). Igualdad, epistemología y género: desde un horizonte ético -político. *Quaderns de Psicología*, 12 (2), pp. 81-91. Recuperado de: <https://quadernsdepsicologia.cat/article/view/v12-n2-posada>
- Publicación Diario el Mercurio de Valparaíso, de fecha 06/09/2022, página 8, Columna de Opinión, Rodrigo Jarufe Fuentes, Rector CFT Estatal de Valparaíso, Presidente del Consejo de Rectores CFT Estatales de Chile.
- Riquelme, G., López, A., Peralta, J. Olivares, O. (2020). Eficacia del gasto público en educación superior. Chile 1990-2015. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25, n° extra 13, pp. 57-69
- Rodríguez-Ponce, E. (2016). Gobernanza universitaria: aportes desde una perspectiva latinoamericana. *Interciencia*, 41, 4, 284-285.
- Sánchez Moreno, Marita y López y Yáñez, Julián. Buenas prácticas de gobierno y gestión en la universidad. *Teor. educ.* 25, 1-2013, pp. 125-148,
- Schmal, R. y Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 26(100), 822-848.
- Simancas-González, E., & García-López, M. (2017). Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. *Profesional De La información*, 26(4), 735–744. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17>
- Torres, E. (2016). Gobierno universitario en entornos de debate social en Chile. Observaciones desde la Teoría de sistemas. *Polis, Revista Latinoamericana*, 15(43), 655-680.
- USACH (2020) Docencia universitaria con enfoque de género. [https://www.direcciondegenero.usach.cl/sites/direccion\\_genero/files/guiadgde\\_vf.pdf](https://www.direcciondegenero.usach.cl/sites/direccion_genero/files/guiadgde_vf.pdf)
- UTA (2020) Política de Equidad de Género.

UTA (2021) Política de Inclusión Educativa.

UTA (2021) Política Integral de Equidad de la Universidad de Tarapacá.

Vukasovic, M. (2006). General report. En Kohler, J., Huber, J. y Bergan, S (Eds.), Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces (pp.203-212). Council of Europe Publishing.

Wasserman, M. Intervención en Foro “Medios de comunicación universitarios y sociedad”. Observatorio de la Universidad Colombiana.