

## Transiciones sociotécnicas e innovaciones de nicho en el gobierno de las universidades estatales chilenas: un estudio de caso transformativo\*

*Socio-Technical Transitions and Niche Innovations in the Governance of Chilean Public Universities: A Transformative Case Study*

 Pablo Villalobos\*\*

 Julio Labraña\*\*\*

 Álvaro Rojas Marín\*\*\*\*

 Francisca Puyol\*\*\*\*\*



\* El artículo fue realizado en el marco del Proyecto Fondecyt Iniciación 1120042, financiado por la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID), Chile.

\*\* Universidad de Talca, Talca, Chile, [pvillal@utalca.cl](mailto:pvillal@utalca.cl)

\*\*\* Universidad de Tarapacá, Arica, Chile [jlabranav@academicos.uta.cl](mailto:jlabranav@academicos.uta.cl)

\*\*\*\* Universidad de Talca, Talca, Chile, [arojas@utalca.cl](mailto:arojas@utalca.cl)

\*\*\*\*\* Universidad Finis Terrae, Santiago, Chile, [mfpuyol@uc.cl](mailto:mfpuyol@uc.cl)

Fecha de recepción: 06 de julio de 2023

Fecha de aprobación: 04 de septiembre de 2023

### Cómo referenciar / How to reference

Villalobos, P., Labraña, J., Rojas Marín, Á., y Puyol, F. (2023). Transiciones sociotécnicas e innovaciones de nicho en el gobierno de las universidades estatales chilenas: un estudio de caso transformativo. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 15(31), e2787. <https://doi.org/10.22430/21457778.2787>

**Resumen:** el presente artículo tuvo como finalidad explicar la incorporación de la planificación estratégica orientada a objetivos en el gobierno de las universidades estatales chilenas, atendiendo al rol desempeñado por el nicho de experimentación estudiado, el régimen de capitalismo académico dominante y un paisaje de economía política con un elevado grado de privatización. Para ello, la investigación utilizó la perspectiva multinivel de las transiciones sociotécnicas asociada a un estudio de caso y siguió una metodología cualitativa que incluyó la realización de diversas entrevistas a actores claves, como también una revisión documental de la gestión universitaria de los últimos treinta años. Los resultados del estudio demostraron que la adopción de una innovación transformativa como la planificación estratégica en la Universidad de Talca implicó un proceso de cambio profundo y significativo en el gobierno interno de la Institución. La innovación alternativa (modelo de gestión estratégica y planificación) es capaz de permear el régimen establecido desarrollando prácticas (permanentes y autogestionadas), creando una cultura de la calidad y de la innovación, estableciendo una disciplina financiera y vinculando a la institución con las partes interesadas (sociedad, Estado, sector privado y academia), transformándose en una institución universitaria señera para el resto del sistema.

**Palabras clave:** perspectiva multinivel, planificación estratégica, políticas de innovación transformativa, transiciones sociotécnicas.

**Abstract:** This study aimed to explain the incorporation of goal-oriented strategic planning into the governance of Chilean public universities—considering the role of these niches for experimentation, the dominant academic capitalist regime, and a political economy landscape with a high degree of privatization. For that purpose, this case study adopted a multi-level perspective on socio-technical transitions and a qualitative approach. The latter included interviews with key actors and a review of the literature on university management published over the last thirty years. The results of this study demonstrate that the adoption of transformative innovation—such as strategic planning at the University of Talca—implied a deep and significant change in internal university governance. These alternative innovations (strategic management and planning model) were able to permeate the established regime of the university—producing (permanent and self-managed) practices; creating a culture of quality and innovation; establishing financial discipline; building links with stakeholders (civil society, government, private sector, and academia); and making it a leading institution for the rest of the system.

**Keywords:** Multi-level perspective, strategic planning, transformative innovation policy, socio-technical transitions.

## INTRODUCCIÓN

El gobierno de las universidades ha experimentado profundas transformaciones durante las últimas décadas. La primacía del modelo triestamental de toma de decisiones, con la participación de profesores, estudiantes y funcionarios no académicos, ha dado paso a un modelo que asigna especial valor a la planificación estratégica impulsada por expertos en el campo de la gestión (Wilkesmann y Schmid, 2012; Krücken et al., 2013; Kwiek, 2016). Dicho cambio de paradigma, inspirado en los principios de la nueva gestión pública, ha modificado profundamente las actividades de las universidades, impulsando una serie de cambios como la profesionalización de la gestión, la implementación de sistemas de información y el uso de indicadores para evaluar los niveles académicos de logro (Brunner et al., 2021; Labraña et al., 2023).

El sistema chileno posee un interés especial en este escenario. La educación superior chilena muestra un elevado nivel de privatismo en el contexto comparado, dada la imposición de políticas que, desde comienzos de la década de los ochenta, tuvieron como objetivo aumentar la participación privada en el sector –considerada tanto en términos de provisión como de regulación– e incentivar la conversión de la docencia regular conducente a primer grado en una mercancía. Sumado a lo anterior, las políticas del sector en las décadas optaron por seguir promoviendo la competencia como eje de la relación entre las instituciones, incentivando a partir de finales de la década de 1990 fenómenos de comercialización (venta de actividades distintas de la educación regular, principalmente productos de investigación) y financiarización (transformación de instituciones en «cuasi-firmas» que operan dentro de los mercados financieros) (Labraña y Brunner, 2021; Brunner et al., 2021, Pedraja-Rejas et al., 2021).

Incluso las universidades estatales han debido enfrentar su exposición ante dinámicas de mercado (Barra Salazar y Gómez Fuentealba, 2015). Como resultado, el gobierno de dichas universidades ha experimentado una serie de cambios en su organización, adoptando los principios de la nueva gestión pública en su administración central y, en particular, la adopción de una planificación estratégica a mediano y largo plazo para posicionarse en un entorno crecientemente competitivo. Sin embargo, pese a la relevancia de este cambio, no existe evidencia todavía de los factores que han influido en su incorporación durante las últimas décadas, concentrándose su análisis principalmente en los cambios de la política (Gaete Quezada, 2015; Labraña y Maríñez, 2020).

Perspectivas teóricas que permiten captar la evolución del sector de una manera integral y sistémica adquieren especial relevancia en este escenario. En esta investigación se emplea como método de análisis la perspectiva multinivel de las transiciones sociotécnicas. Como se explora en detalle en la siguiente sección, este enfoque permite indagar el proceso de adopción de un nuevo modelo de organización en el sector universitario, desde la generación de innovaciones alternativas, relacionadas con la experimentación de nuevos modelos de gestión estratégica en un grupo de instituciones, hasta su aceptación, facilitada por presiones del entorno, en el conjunto del sistema de educación superior.

Para avanzar en esta dirección, el artículo se estructura en las siguientes secciones. Primero, introduce los principios de la perspectiva multinivel de las transiciones sociotécnicas y su utilidad para explicar la adopción de la planificación estratégica en las universidades en general y en las universidades estatales chilenas en particular. Luego, se presenta la metodología que guía esta investigación: estudio de caso en profundidad, empleando como fuente de información documentos institucionales y entrevistas semiestructuradas codificadas deductivamente. En tercer lugar, se muestran los principales resultados del análisis, dando cuenta de la progresiva adopción de los planes estratégicos como método de planificación, identificando las transformaciones resultantes a nivel de la estructura organizacional, la cultura académica y las prácticas directiva. Estos hallazgos son discutidos desde el enfoque multinivel de las transiciones sociotécnicas, subrayando cómo la incorporación de la planificación central en las universidades da cuenta de un complejo proceso de cambio organizacional en la gestión de nivel central. Complementariamente, se analiza el potencial transformador del nicho de experimentación estudiado, utilizando para ello los criterios de reconocimiento diseñados por el Consorcio de Políticas de Innovación Transformativa (TIPC, por sus siglas en inglés). El artículo finaliza con las conclusiones y líneas futuras para la investigación.

## MARCO TEÓRICO

---

Dos cuerpos teóricos componen el marco de análisis del estudio de caso que se presentan en la sección cuatro. Por una parte, la perspectiva multinivel, mediante la cual se conceptualizan los patrones dinámicos generales presentes en los sistemas sociotécnicos, y por otra, el marco teórico de los Criterios de Reconocimiento de Políticas de Innovación Transformativa, que tiene su base conceptual en los estudios de ciencia y tecnología y en las transiciones sociotécnicas.

### Marco conceptual de la perspectiva multinivel

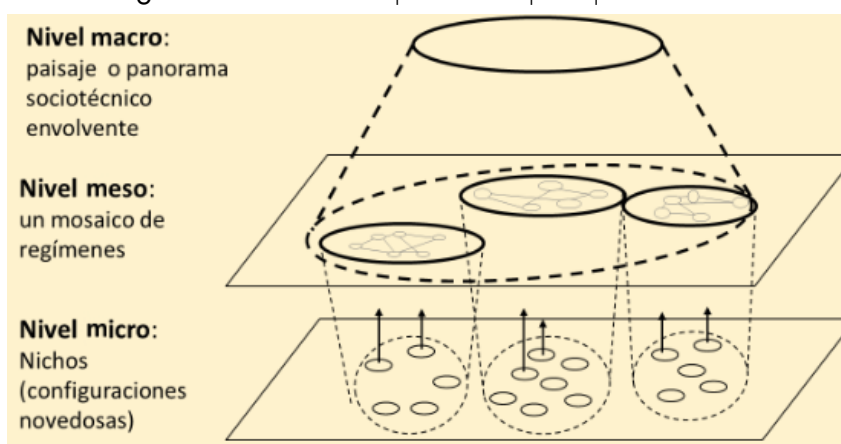
Una de las maneras de comprender la relación entre la universidad y las estructuras que condicionan las actividades de investigación, enseñanza, gestión institucional y la transferencia de conocimientos a la sociedad, y del mismo modo, examinar las transiciones sociotécnicas hacia la sostenibilidad, es a través del análisis de la perspectiva multinivel (Rip y Kemp, 1998; Geels, 2002). Su aplicación en el ámbito del sistema de educación superior y, específicamente en las universidades, es incipiente en comparación con otros sistemas sociotécnicos, tales como energía, movilidad o alimentos (Radinger-Peer et al., 2021).

Una primera aproximación en esta línea la desarrollaron Stephens et al. (2008). Los autores indicaron el potencial de esta perspectiva para el análisis de una transformación del sistema de educación superior. Al respecto, sobre la base del marco de gestión de transiciones, formularon una agenda de investigación para el desarrollo de una transición hacia la sostenibilidad, estimulando el rol de las universidades como agente de cambio. Por su parte, Trencher et al. (2014), tomando en consideración el análisis de Stephens et al. (2008), argumentaron la necesidad de que las instituciones de educación superior debiesen ampliar el espectro de la tercera misión hacia una nueva función de cocreación para la sostenibilidad.

Sin embargo, muy pocos estudios desde entonces han abordado, conceptual y empíricamente, la necesaria transformación del sistema de educación superior para contribuir a una transición social más amplia. En investigaciones más recientes (Hume, 2015; Deleye et al., 2019; Arocena y Sutz, 2021; Radinger-Peer et al., 2021; Villalobos Mateluna et al., 2023) han examinado este desafío, tomando como marco de análisis la perspectiva multinivel. Los autores concluyen que esta teoría tiene el potencial para mejorar la comprensión conceptual de la transformación de los procesos de las IES; sin desconocer las particularidades del sistema universitario y la necesidad de adaptar el análisis a tales singularidades.

Como teoría de rango medio, la perspectiva multinivel conceptualiza los patrones dinámicos generales en procesos de transición de sistemas sociotécnicos. Este marco articula microsupuestos teóricos de la economía evolutiva, los estudios de la ciencia y la tecnología, la teoría de estructuración y el neoinstitucionalismo en tres niveles (ver Figura 1): el nicho, entendido como el lugar en el que se gestan alternativas tecnológicas e innovaciones radicales; el régimen, como el espacio donde las prácticas establecidas y las reglas asociadas estabilizan los sistemas imperantes; y el paisaje, que representa un contexto más amplio, o tendencias, que influyen las dinámicas del régimen y el nicho (Schot y Geels, 2008; Geels, 2011).

Figura 1. Niveles múltiples como jerarquía anidada



Fuente: adaptada de Geels (2002).

Los diferentes niveles no son descripciones ontológicas de la realidad, sino conceptos analíticos para comprender la compleja dinámica del cambio sociotécnico (Geels, 2002). La premisa básica de la perspectiva multinivel es que las transiciones no son procesos lineales, sino que resultan de la interacción de múltiples desarrollos en los tres niveles analíticos (Geels, 2018). Una idea central de esta teoría es que las transiciones se producen a través de interacciones y procesos de coevolución y adaptación mutua dentro y entre los diferentes niveles: (a) las innovaciones de nicho generan un impulso interno, (b) los cambios en el paisaje crean presión sobre el régimen, y (c) la desestabilización del régimen crea ventanas de oportunidad para innovaciones de nicho (Geels y Kemp, 2007; Schot y Geels, 2008).

El nivel de régimen es de interés primordial, porque las transiciones se definen como cambios de un régimen a otro. Los niveles de nicho y paisaje pueden verse como «conceptos derivados», ya que son definidos en relación con el régimen (Geels, 2011). En este mismo

sentido, Raven et al. (2010) coinciden que el concepto central es el régimen, siendo utilizado en distintos contextos y significados en la literatura de transiciones. En algunos casos se presenta como un conjunto coherente de reglas e instituciones que permite y restringe las opciones y comportamiento de los actores del régimen (incluidas empresas, usuarios, actores políticos, científicos, actores sociales, entre otros). Asimismo, se entiende como el nivel meso, donde se produce el cambio tecnológico y social, o bien, es reconocido como el sistema sociotécnico dominante, representando el poder y la resistencia al cambio y cuyas estructuras, cultura y prácticas dominantes actúan como medio para la selección de las innovaciones alternativas. Por lo general, posee una connotación negativa, asumiendo que las reglas e instituciones que componen el régimen guían a los actores en un sentido específico, desarrollando estructuras que pueden desalentar, castigar e impedir el desarrollo de innovaciones alternativas (tecnológicas, sociales e institucionales).

Un segundo concepto es el de nichos. En la literatura de transiciones, la idea de nichos posee varios significados. En primer término, se refiere a un espacio que está protegido del régimen dominante y que permite a los actores desarrollar y aplicar una innovación sin presión, inmediata o directa del régimen existente. Una segunda acepción da cuenta del nivel micro del cambio tecnológico y social, como también de un nuevo y relativamente inestable conjunto de reglas e instituciones que facilita prácticas innovadoras de carácter radical (Raven et al., 2010). Debido a que estos nichos están protegidos o aislados de la selección del mercado dentro del régimen, estos actúan como salas de incubación para novedades radicales (Kemp et al., 1998), pudiendo crecer y reemplazar prácticas del régimen. Los nichos permiten el desarrollo de la experimentación, como elemento clave, ya que facilita la exploración creativa de formas alternativas de enmarcar los problemas, generando soluciones innovadoras que tienden al cambio transformador (Ramírez y Pinzón Vargas, 2018).

El tercer concepto es el paisaje, siendo el escenario en el cual se desenvuelven los regímenes y nichos. Su conceptualización involucra distintas consideraciones. Por una parte, el contexto externo y social que posibilita el cambio del régimen, como, por ejemplo, los aspectos socioeconómicos, demográficos, patrones culturales profundos, desarrollos macropolíticos internacionales, pero también, eventos como guerras o desastres ambientales. Del mismo modo, se relaciona con el nivel macro del cambio social y tecnológico y, al mismo tiempo, con una fuente de presión sobre el régimen que motiva su transformación. Por lo tanto, el concepto de paisaje se utiliza principalmente en la literatura de transición para caracterizar desarrollos autónomos y, a menudo, lentos, en los que los actores individuales no pueden influir o modificar. Los cambios en el paisaje suelen desarrollarse lentamente, tomando décadas (Raven et al., 2010; Schot y Geels, 2008). De acuerdo con Turnheim et al. (2015), esta perspectiva permite un análisis de las dinámicas que se producen entre los distintos niveles (paisaje, régimen y nicho), como también facilita el entendimiento de los procesos de estabilidad y cambio que se dan, tanto en el régimen, como en el nicho.

Las transiciones deben entenderse como procesos a largo plazo que cambian estructuras, prácticas y culturas profundamente arraigadas. Estas transiciones dan como resultado una profunda transformación de un sistema en múltiples dimensiones: tecnología, economía, actores involucrados, regulación, ciencia, patrones de producción, preferencias de los consumidores, políticas, infraestructuras, mercados, relaciones de poder, discursos sobre

definiciones y soluciones de problemas, instituciones y significados culturales, por citar algunos (Grin et al., 2010). La perspectiva multinivel describe de este modo las transiciones sociotécnicas como una interacción entre estos tres niveles, los cuales se interrelacionan como una jerarquía anidada: los nichos están incrustados dentro de los regímenes, que a su vez están incrustados en los paisajes (Paredis, 2013).

## Criterios de reconocimiento de políticas de innovación transformativa

Este segundo marco teórico, desarrollado por el TIPC, permite reconocer el potencial transformador de una política a través de la identificación de un conjunto de seis criterios, siendo estos: 1) Direccionalidad, 2) Desafío social, 3) Impacto a nivel de sistema, 4) Aprendizaje y reflexividad, 5) Conflicto v/s Consenso, y 6) Inclusión (Schot et al., 2017). Estos principios representan una guía para un buen diseño de política y no necesariamente deben ser considerados como un listado de chequeo. Si bien todos los criterios revisten un grado de relevancia, es importante destacar la Direccionalidad como punto de partida, ya que el paradigma transformador propone la creación de visiones sobre un futuro sostenible conectadas con trayectorias de acciones concretas. La Direccionalidad facilita procesos de reflexión y aprendizaje involucrando actores de punta que están experimentando e innovando con distintas alternativas sistémicas (Ramírez y Pinzón Vargas, 2018). Con este análisis de reconocimiento, se estudia la secuencia transformadora del proceso experimentado al interior de la universidad examinada y los impactos provocados al interior del sistema de educación superior, específicamente en las instituciones universitarias estatales chilenas.

## METODOLOGÍA

La presente investigación sigue una estrategia cualitativa de estudio de caso. Este tipo de estudios se enfoca en la descripción de un caso en profundidad, con el objetivo de identificar los atributos distintivos de un fenómeno particular, en este caso, la adopción de la planificación en las universidades estatales (Lune y Berg, 2017). Los atributos del caso examinado se presentan en la Tabla 1:

Tabla 1. Caracterización de la universidad

Institución	Macrozona*	Tamaño**	Complejidad***
Universidad	Centro	Mediana	De excelencia

**Fuente:** elaboración propia con base a Consejo Nacional de Educación.

*Nota.* \* Macrozona norte (región de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta y Atacama); Macrozona centro (región de Coquimbo, Valparaíso y Metropolitana de Santiago); Macrozona Sur (región de O'Higgins, Maule, Ñuble, Biobío, Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes).

\*\* Tamaño medido según matrícula total: pequeña (0 – 9 000), mediana (9 000 – 17 848) y grande (más de 17 848) (promedio 13 424).

\*\*\* Complejidad medido por nivel de acreditación: básica (tres o menos años de acreditación), avanzada (cuatro o cinco años) o de excelencia (seis o siete años).

Para el proceso de levantamiento de información se revisaron documentos institucionales de la universidad examinada para el periodo comprendido entre los años 1990 y 2022, y se realizaron entrevistas con actores claves involucrados en materias de gobierno universitario. En total se realizaron doce entrevistas con sus tomadores de decisión. La Tabla 2 muestra la caracterización de los entrevistados.

**Tabla 2.** Caracterización de los entrevistados

Institución	Entrevistados	
	Rectoría y Vicerrektorías	Direcciones
Universidad de Talca	E1, E2, E9	E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E11, E12

**Fuente:** elaboración propia.

Para la codificación de la información se siguió un procedimiento deductivo del análisis de contenido, considerando las siguientes dimensiones: i) paisaje, ii) régimen y iii) nicho asociadas a la implementación de un modelo de planificación estratégica en la universidad. En la Tabla 3 se describen conceptualmente las dimensiones que serán abordadas.

**Tabla 3.** Niveles y definiciones de la perspectiva multinivel

Nivel	Definición
Paisaje	Se relaciona con un conjunto de tendencias, de contexto global, que influencia las dinámicas del régimen y el nicho.
Régimen	Estructura que da cuenta de la estabilidad de un sistema sociotécnico existente. Se asocia a prácticas y reglas establecidas que coordinan las actividades de los grupos sociales.
Nicho	Caracterizado como el espacio donde se gestan alternativas tecnológicas e innovaciones sociales e institucionales radicales.

**Fuente:** elaboración propia, tomando en consideración los estudios de Schot y Geels (2008) y Geels (2011).

## RESULTADOS

Los resultados se dividen en dos secciones. Por una parte, un análisis de carácter deductivo de los tres niveles de la perspectiva multinivel y, por otra, un análisis de los criterios de reconocimiento transformativo del nicho alternativo estudiado.

### Elementos del paisaje y sus implicancias para los otros niveles

Para el contexto de esta investigación resulta especialmente relevante analizar las tendencias que estaban impactando el desarrollo del sistema de educación universitario internacional a mediados de los años noventa, y la manera en que estas directrices facilitaron, o hicieron posible, el cambio del modelo de gestión universitaria en el ámbito del nicho alternativo estudiado.



Cabe destacar que el mundo se encontraba en una etapa inicial del proceso de globalización, comenzado a fines de los años ochenta. Dicho proceso abarcaba dimensiones tan disímiles como aquellas de naturaleza cultural, o bien, estéticas, psicológicas, tecnológicas, demográficas y éticas, entre tantas otras. Tal como expresa Ordorika Sacristán (2006), la globalización es un fenómeno sistémico, toda vez que los distintos campos donde esta se expresa se relacionan entre sí, funcional y estructuralmente. Como respuesta a este fenómeno surge la internacionalización en las agendas de las instituciones de educación superior. Dicho proceso, caracterizado por una colaboración entre pares, aporta a la gestión universitaria una nueva dimensión de complejidad, toda vez que la visibilidad internacional comienza a ser un objetivo declarado en el mundo de la academia (Rojas Marín y Villalobos Mateluna, 2018).

El fenómeno de la globalización nos hizo repensar, no solo la manera en que debíamos abordar la internacionalización de la Universidad de Talca, sino también fue un promotor en el modo en que la Institución debía observar su entorno y analizar sus implicancias para la gestión institucional. Surge de ese modo, incipientemente, a inicios de los años noventa, la necesidad de transitar hacia un modelo de gestión inspirado en la planificación estratégica. (E11)

La autoridad universitaria tenía una visión clara sobre los temas, incluso más allá de los asuntos universitarios. Siempre tuvo como referencia a universidades más grandes a nivel internacional, e incluso más grandes que la propia Universidad de Chile. Le otorgó una gran importancia a la internacionalización, y esto se reflejó en su enfoque en establecer relaciones internacionales con otras instituciones. (E5)

El liderazgo de la autoridad facilitó el inicio de este proceso de transformación. Se observaba la relevancia que iba alcanzando el nuevo estilo de gestión universitaria en países desarrollados, especialmente en instituciones de educación superior de renombre. El proceso de internacionalización iniciado por la Universidad de Talca en el umbral de la década de los noventa fue una oportunidad para reconocer y adoptar nuevas prácticas de gestión institucional (E5). Esta aproximación también está relacionada con la composición de los equipos directivos de ese tiempo, la mayoría de los cuales se formaron en el extranjero. Observaron la efervescencia que existía en países europeos y de habla inglesa, y esa influencia permeó nuestras actividades. Creo que hay una influencia significativa del conocimiento externo y de las experiencias que algunos tuvimos en el extranjero. (E7)

Otro factor gravitante en las tendencias globales presentes en el sistema de educación superior fue la noción de aseguramiento de la calidad. Este elemento hace su aparición en el paisaje hacia fines de los años ochenta e inicios de los años noventa, impulsado por dos factores diferenciadores. Por un lado, el constante crecimiento del interés de las instituciones de educación superior por asegurar la calidad de su enseñanza-aprendizaje, y por otro, el interés de quienes financian las instituciones y de los propios estudiantes por un uso adecuado de los recursos (Reisberg, 2011). Este hecho permitió un aumento significativo en la adopción de sistemas de aseguramiento de la calidad, a través de los cuales se fueron desarrollando mecanismos, procedimientos e instrumentos con el fin de garantizar una calidad acorde con la misión específica de cada institución.

Recién iniciada la década de los años noventa, la autoridad superior planteó a la comunidad universitaria la tarea de diseñar e implementar un sistema de aseguramiento de la calidad, con la finalidad de crear las bases para un proceso de evaluación interna de programas de

posgrado y pregrado que se adelantara a un proceso de acreditación nacional, aún en ciernes. Sin duda que este esfuerzo corporativo se transformó en un programa pionero del sistema universitario chileno y sentó las bases para que con los años la Universidad de Talca se transformara en una de las cinco instituciones de educación superior en someterse a proceso de acreditación institucional de manera voluntaria. (E9)

Siempre me ha llamado la atención la audacia con que la Institución asume sus retos. Un hecho que es digno de destacar fue la visita de los pares evaluadores del Consejo de Rectores Europeos, quienes a fines de los años noventa proceden a realizar un proceso de acreditación institucional a la Universidad, emanando un informe de recomendaciones. Me consta que las mejoras sugeridas fueron implementadas a cabalidad por el cuerpo directivo, iniciándose un camino sin retorno en los temas de gestión de la calidad y de mejoramiento continuo. (E7)

Este compromiso con la gestión de la calidad cobra especial relevancia si la concepción de educación da cuenta de un bien público (no negociable), donde el rol del Estado se transforma en un deber de proveer a todos una educación de calidad. Este carácter de bien público hace imperativo el desarrollo de mecanismos que cumplan con las funciones de promover y asegurar la calidad de las instituciones de educación superior, de acuerdo con las demandas prioritarias de la sociedad.

Finalmente, un cuarto factor presente en el paisaje global da cuenta de un nuevo modelo de desarrollo económico que de manera creciente se va imponiendo a inicio de los años noventa, el desarrollo sustentable. Esta nueva manera de concebir el desarrollo impone a las universidades un rol fundamental en la formación de las nuevas generaciones de profesionales, como también la capacidad de realizar investigación de impacto social, ligada a los desafíos de su entorno y sus comunidades. La evidencia más palpable, a mediados de los años noventa, en el sistema universitario internacional, se refleja en las primeras definiciones programáticas de respeto al medio ambiente y de promoción por un desarrollo social, económico y ambientalmente sustentable.

Anticipándose a los hechos, la Universidad de Talca plantea ya en su primer plan estratégico institucional, a partir de 1994, la protección y cuidado al medio ambiente y su compromiso con el desarrollo regional y el país. Este compromiso se manifiesta tempranamente en cambios estructurales, la creación de centros tecnológicos, la revisión de planes de formación de pre y posgrado, una estrecha vinculación con los gobiernos locales y el estudio de nuestra comunidad regional maulina. (E7)

## Elementos diferenciadores del régimen

Las instituciones universitarias, como instancia formativa y de investigación, no solo están inmersas en el mundo de las ciencias, sino que también debe saber establecer sólidas relaciones con el medio local, nacional e internacional. En este contexto, surgen, de manera permanente, nuevas demandas y oportunidades, que estimulan diversos cambios al interior de las instituciones. El tener la capacidad de reaccionar a nuevos desafíos se transforma en una tarea de la mayor relevancia para el devenir de las universidades. Este hecho ha significado que los distintos niveles de autoridad y toma de decisiones universitarias asuman

una nueva forma de gestión corporativa, en la cual el concepto «dirección estratégica moderna», contribuye a definir y organizar opciones y procesos que se deben adoptar (Sporn, 2007; Johnson et al., 2016).

En el régimen, el establecimiento de sistemas externos de aseguramiento de la calidad, de la mano de la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado y la Comisión Nacional de Acreditación de Posgrado, resultan fundamentales. En este escenario, a finales de la década de los noventa, la Universidad de Talca encontró un terreno propicio para el aprovechamiento de sus innovaciones asociadas a la planificación estratégica en esta nueva política pública. La participación pionera en este proceso de acreditación permitió a la Universidad de Talca fortalecer sus prácticas de planificación estratégica y adaptarlas a los estándares y criterios requeridos por los sistemas externos de aseguramiento de la calidad. A su vez, este enfoque sistemático y externo de evaluación ayudó a la universidad a consolidar y dar mayor visibilidad a sus innovaciones, posicionándola como una institución adelantada en el sistema de educación superior nacional, en términos de racionalización de sus operaciones.

Nosotros fuimos una de las tres o cuatro universidades que participaron en el plan piloto de acreditaciones, cuando se implementó el sistema de la Comisión Nacional de Acreditación. En el año 1999 o 2000 [...] iniciamos una consultoría solicitada por la Universidad de Talca al Consejo de Rectores de Europa, con el propósito de llevar a cabo un proceso de acreditación. Nos basamos en las directrices de dicho Consejo, ciéndonos por sus protocolos. Es así como elaboramos el Informe de Autoevaluación y lo enviamos, y luego recibimos a pares evaluadores europeos, entre ellos tres o cuatro rectores. Fue un proceso muy interesante y así fue desarrollándose y evolucionando nuestro modelo de aseguramiento de la calidad. (E1)

Estas prácticas de racionalización del gobierno universitario recibieron otro impulso a partir de los programas de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Superior (Mecesup) a inicio de los años noventa. Dichos programas, implementados en el contexto de las políticas públicas con el soporte financiero del Banco Mundial, tenían por objetivo modernizar la gestión de las universidades chilenas. Esta anticipación les permitió a los directivos de la Universidad de Talca estar en una posición favorable para obtener recursos y financiamiento adicional a través de los programas Mecesup, brindándoles una oportunidad de fortalecer aún más su gestión.

Recuerdo bien esa época. Los programas Mecesup fueron iniciativas muy ambiciosos y exitosos, que permitieron a las universidades chilenas desarrollar importantes inversiones en equipamiento e infraestructura, formación académica, atracción de talentos, mejoramiento de la docencia de pregrado y posgrado y gestión institucional, entre otras consideraciones. La autoridad universitaria supo anticiparse y comprender la relevancia que tenía la planificación estratégica, no solo para la obtención de los recursos del programa Mecesup, sino también para avanzar en un proyecto institucional armónico, financieramente responsable e innovador. La Universidad de Talca fue la primera institución universitaria chilena en incorporar procesos de planificación estratégica en su gestión, evidenciando un claro derrotero en la innovación de la gestión institucional. (E5)

Tempranamente, la Universidad de Talca comprendió que la profesionalización de la gestión institucional era el camino correcto para su desarrollo, alejándose de la toma de decisiones de enfoques intuitivos, reduccionistas o sesgados. Por el contrario, el proceso de toma de decisiones, el análisis de escenarios, la planificación estratégica y su implementación, la informatización de procedimientos, la selección y gestión del talento, entre otros, hicieron posible la incorporación de normas modernas de administración y gestión (Rojas Marín y Villalobos Mateluna, 2018).

## Elementos diferenciadores del nicho alternativo

En lo que respecta al nicho, existen tres características distintivas que, de acuerdo con los entrevistados, resultaron fundamentales para la generación de la innovación transformativa en el gobierno de las universidades mediante la adopción de la planificación estratégica. En primer lugar, se cita la formación profesional de los equipos directivos. Sobre el particular, se destaca que los equipos directivos, que formaban parte del nicho alternativo (mediados de la década de los años noventa), demostraban una marcada actitud gerencial y un sólido conocimiento de temas de gobierno universitario bajo un enfoque orientado a la gestión eficiente y al logro de resultados. Esta aproximación también está relacionada con la composición de los equipos directivos de ese tiempo, la mayoría de los cuales se formaron en el extranjero. Muchos de ellos adquirieron experiencia y conocimientos en países europeos y de habla inglesa, donde se vivía una efervescencia en términos de innovación y desarrollo universitario bajo las ideas del paradigma de la nueva gestión pública y su empleo como eje de desarrollo institucional.

Cuando uno conversaba con las autoridades de esta época, se daba cuenta inmediatamente de que eran personas que poseían un alto nivel de gerenciamiento, una actitud al cambio y un grado importante de conocimiento en temas de gestión universitaria. El desarrollo del primer Plan Estratégico Institucional, a partir del año 1994, es un producto de esa realidad. Además, se sumaron profesionales del área de la administración y de la gestión a los equipos institucionales, lo cual permitió dotar a la administración de competencias especializadas. (E1)

Un segundo elemento diferenciador lo constituyen las redes de contacto de los equipos directivos de la época. En este sentido, las autoridades de la universidad contaban con una amplia red de contactos en la capital y en diversos ámbitos de influencia, incluidos el sector gubernamental y empresarial. Estas conexiones les brindaban, por un lado, acceso privilegiado a figuras destacadas y líderes en diferentes áreas, lo que les otorgaba una ventaja significativa en términos de influencia y capacidad de convocatoria y, por otro, una base sólida de conocimientos en términos de prácticas empresariales y enfoques de gestión. Esto facilitó la adopción de enfoques innovadores en la planificación estratégica de la Universidad de Talca, sirviendo a la vez al aprendizaje y legitimación de la innovación en su gestión.

Para nadie era sorpresa el nivel de contactos institucionales y de relacionamiento técnico-político que tenía la autoridad institucional y varios de los directivos del equipo universitario. Este hecho facilitó el grado de interacción con el gobierno, nacional y regional, y los ministerios sectoriales, potenciando el trabajo interno y las cooperaciones interinstitucionales.

La figura y liderazgo de la autoridad universitaria era aquí sobresaliente en relación con otros directivos superiores de otras casas de estudio universitarias. (E5)

Algunos de los directivos habían trabajado en el sector privado y público, en ámbitos relacionados con la gestión, habiendo recibido una formación en el área estratégica. Sin duda que esto fue una ventaja al momento de iniciar el proceso de innovación institucional en materia de gestión y planificación. (E11)

Estos factores –formación profesional y redes de contacto– establecieron las bases para la configuración de liderazgos que pudieron impulsar y luego consolidar una cultura de la innovación dentro de la organización. En este sentido, la planificación estratégica pudo incorporarse dentro de la Institución gracias a la existencia de directivos y académicos comprometidos que impulsaron esta nueva lógica de gestión universitaria. Dichos directivos transmitieron su mentalidad de búsqueda constante de la eficacia y eficiencia a sus equipos, lo que generó un ambiente propicio a la planificación interna.

Si observamos y comparamos el crecimiento y desarrollo de la Universidad de Talca con otras instituciones del sistema nacional, desde inicios de los años noventa en adelante, se puede apreciar que un elemento central en dicha evolución ha sido el grado de competencias de sus académicos y profesionales, como también la mística para resolver los retos propuestos [...] Muy tempranamente, la Institución se propuso ser una universidad regional, referente del sistema universitario chileno, garantizando una formación de excelencia a sus estudiantes, desarrollando investigación e innovación pertinente y de impacto, y comprometida con su territorio y el país. (E6)

Un tercer elemento dinamizador del nicho fue su protección o blindaje por parte de la alta dirección institucional. El cambio de un modelo de gestión necesariamente requería de un proceso de experimentación que ayudara a concebir el nuevo modelo, facilitando su diseño y posterior implementación.

Siempre existió en el líder institucional la capacidad de convocar y desafiar constantemente a los integrantes de su equipo, proponiendo nuevas mejoras y recibiendo retroalimentación de manera constante [...] Transmitía esta mentalidad directamente a nosotros, y entendíamos la importancia de armar buenos equipos para lograrlo. Personalmente, me esforcé por formar equipos sólidos en mi área de dirección, lo cual también me facilitaba realizar mi trabajo de manera más eficiente. (E9)

Contamos con los recursos presupuestarios, los tiempos necesarios, la formación de competencias y de perfeccionamiento de los directivos institucionales y profesionales de la gestión institucional para desarrollar, en un breve plazo, el cambio de modelo de gestión estratégica requerido. Me atrevería a señalar, sin equivocarme, que hubo un cuidado especial para desarrollar este proceso [...] Pasar de un modelo, basado en la intuición, hacia un nuevo modelo, caracterizado por la gestión estratégica, necesariamente implicaba el desarrollo de un nicho experimental al interior de la Institución. (E1)

Existía la convicción de que el cambio de modelo de gestión estratégica debía diseñarse e implementarse sin entorpecer, o frenar, el desarrollo institucional. No era posible de un momento a otro realizar el cambio. Era necesario madurar los conceptos, cambiar la narrativa

e incorporar en la cultura institucional esta nueva forma de gestión. En la perspectiva de los años, considero que este proceso se alcanzó de un modo armónico y por supuesto que redituó en múltiples aspectos. (E12)

## Análisis de los criterios de reconocimiento transformativo del nicho alternativo

Varias son las razones que explican el proceso de cambio transformativo que tuvo lugar en la evolución del nicho alternativo desarrollado por la Universidad de Talca, iniciada la década de los años noventa, y la manera en que este espacio se comportó como tal, en contraposición al régimen dominante del sistema de educación superior chileno. En la Tabla 4 se describen los criterios de reconocimiento, analizando la manera cómo el nicho se comportó en función de la categorización sugerida.

**Tabla 4.** Criterios de reconocimiento para el nicho alternativo

Criterios	Especialización del nicho alternativo
<p><b>Direccionalidad:</b> este criterio es un punto de partida para el desarrollo de nuevas visiones de cambio del régimen dominante. Implica procesos de participación e inclusión de actores y se sustenta en la experimentación como elemento orientador en la búsqueda de nuevas alternativas que permitan generar aprendizajes profundos.</p>	<p>El proceso de planificación estratégica desarrollado por la Universidad de Talca reunió a distintos actores universitarios, quienes aplicando un enfoque interdisciplinario fueron gestando y proponiendo los cambios sistémicos a través de una nueva lógica de análisis estratégico de escenarios y diseño de metas de corto, mediano y largo plazo, definiendo un conjunto de indicadores de evaluación, responsables y presupuestos asociados. Este proceso se sustentó en la experimentación, enfatizando la generación de aprendizajes de segundo orden en los actores involucrados, como también el cambio sistémico de las prácticas institucionales.</p>
<p><b>Desafío social:</b> se pregunta si la política o iniciativa aborda los grandes desafíos sociales, concernientes a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).</p>	<p>El nicho alternativo propuso un cambio radical en las prácticas de gestión y en la forma de planificación, lo cual repercutió desde su inicio en observar los grandes desafíos sociales y ambientales que emergían desde el panorama. Si bien el nicho se constituyó a mediados de la década de los noventa, siempre estuvo presente en su trabajo la definición de sustentabilidad en su amplio concepto (Naciones Unidas, 1987).</p> <p>Esto se materializó, muy tempranamente, en medidas concretas que se adelantaron a la época y a las narrativas existentes. En tal sentido, destacan, por ejemplo, el desarrollo de un campus sustentable y prácticas amigables con el medio ambiente, el relacionamiento con el entorno social y los territorios, la formación valórica e integral de sus estudiantes y su compromiso ambiental, una investigación</p>

Criterios	Especialización del nicho alternativo
<p><b>Impacto a nivel sistémico:</b> indica cómo una iniciativa de política genera cambio sistémico en el régimen, modificando rutinas y prácticas dominantes. Se busca una disrupción o distanciamiento de dichas prácticas.</p>	<p>comprometida con el medio y asociada a los problemas complejos que afectaban y afectan a la sociedad, prestando especial atención en su rol público y sentido regional.</p> <p>La metodología de trabajo desarrollada al interior del nicho, como también el enfoque interdisciplinario abordado en el trabajo grupal, difirieron sustantivamente de las prácticas realizadas por el régimen. Definitivamente, el nicho buscó permear las prácticas del régimen, desarrollando procesos de gestión y planificación, alejados de la intuición como enfoque dominante, orientando su quehacer corporativo en función de estrategias alineadas a resultados y metas, y teniendo en consideración las tendencias del panorama como foco de análisis. Como es posible observar, el nicho alternativo fue capaz de permear al régimen, provocando modificaciones en las prácticas y narrativas del régimen hacia otros actores universitarios del sistema.</p> <p>En el ambiente interno, lo anterior se materializó en el desarrollo de competencias técnicas de las personas, cambios de rutinas y practicas a nivel de las unidades administrativas y académicas, modificaciones regulatorias y de políticas universitarias, desarrollo de coordinaciones interdepartamentales, implementación tecnológica para la optimización de procesos, cambios en el modelo de formación educativo, implementación de un sistema de gestión de calidad (institucional y académico), creación de compromisos de desempeño docente y administrativo, nuevas formas de vinculación con el medio y de gestión de la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), entre otras consideraciones.</p>
<p><b>Grado de aprendizaje y reflexividad:</b> se pregunta de qué manera la política o proyecto contribuye al desarrollo de aprendizajes profundos (de segundo orden) y si estos procesos de aprendizaje involucran un cuestionamiento de las rutinas existentes.</p>	<p>La orientación de gestión estratégica y planificación definida e implementada por el nicho, dio origen a un proceso de aprendizaje y reflexión profunda al interior de la Universidad de Talca, cuyo resultado fue un cambio cultural sin precedente en la organización, a nivel de las personas y de las prácticas institucionales. Se comienza a desarrollar una lógica de mejoramiento continuo y de instancias de reflexión que facilitan los procesos de aprendizaje y los cambios de hábitos.</p> <p>Estos elementos difieren sustantivamente de las rutinas habituales existentes en el régimen y en las demás</p>

Criterios	Especialización del nicho alternativo
<p><b>Conflictos versus consensos:</b> dice relación con reconocer los distintos puntos de vista e intereses alrededor de una iniciativa y la manera en que los conflictos que subyacen a las diferencias se manifiestan en nueva prácticas y soluciones que redireccionan las actuales formas de hacer las cosas.</p>	<p>instituciones de educación superior del sistema nacional.</p> <p>Si bien en un inicio de la reflexión coexistieron distintos puntos de vistas, motivados por las diferencias disciplinares y competencias en gestión de los académicos y administrativos institucionales participantes del proceso de planificación, la práctica cotidiana y la deliberación del grupo motivó el desarrollo de convergencias, consensos y nuevas narrativas entre las personas. Se van dejando de lado las diferencias, permitiendo un redireccionamiento de las prácticas y validando nuevas soluciones.</p>
<p><b>Inclusión:</b> para la generación de cambios transformadores relevantes es necesaria la participación y el empoderamiento de los distintos actores (del régimen y del nicho).</p>	<p>La búsqueda de cambios transformadores como fue el desarrollo de una nueva forma de gestión institucional, de carácter estratégico, facilitó procesos de participación y empoderamiento de los distintos actores del nicho, involucrando progresivamente a académicos y profesionales del ámbito de la gestión universitaria. Con el tiempo esta experiencia se transmitió al régimen, permitiendo que los actores de este hicieran parte del proceso, conociendo en detalle su diseño e implementación. Esto último permitió que la innovación alternativa fuese reconocida y valorada como un proceso a replicar en otras instituciones. El régimen se abrió, facilitando los medios para que otras instituciones desarrollaran similares procesos transformativos.</p>

**Fuente:** elaboración propia.

Tal como se puede observar del análisis anterior, el nicho de experimentación cumple con los criterios de reconocimiento establecidos, evidenciándose importantes diferencias entre las prácticas desarrolladas al interior de la gestión universitaria y aquellas que le son habituales al régimen. En el caso analizado, se constata que el proceso de experimentación, desarrollado al interior del nicho alternativo, facilitó la exploración y búsqueda de nuevas rutas (o trayectorias), mediante la generación de aprendizajes de segundo orden, habiéndose establecido nuevas prácticas y procesos alternativos al régimen sociotécnico dominante.

## DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio demuestran que la adopción de una innovación transformativa como la planificación estratégica en la Universidad de Talca implicó un proceso de cambio profundo y significativo en el gobierno interno de la Institución. Esta transformación fue configurando progresivamente a la universidad como un nicho de experimentación en esta materia, apoyado por transformaciones en el paisaje que subrayaban la importancia de la racionalización de los sistemas de gestión de la educación superior mediante la adopción



del paradigma de la nueva gestión pública, inspirados principalmente en los sistemas europeos. Solo cuando el régimen avanzó en esta dirección, influido simultáneamente por la acción de los participantes del nicho y mediante el diseño e implementación de instrumentos de política afines a este desarrollo, como el establecimiento de sistemas externos de aseguramiento de calidad o del programa Mecesus, es que la innovación se extendió y consolidó como práctica de la gestión universitaria nacional.

La Universidad de Talca se convirtió de esta manera en un adoptador temprano (pero también pionero) de la planificación estratégica. En cuanto a su cultura, la adopción de este nuevo modelo de gestión implicó un cambio sustancial en la manera en que se comunicaban y entendían las metas y objetivos de la Institución. El enfoque en la eficiencia y eficacia, característico de la nueva gestión pública, promovió un lenguaje más orientado a los resultados y al logro de objetivos cuantificables. Esto también llevó a una mayor atención a la medición del rendimiento y al uso de indicadores para evaluar los logros en el ámbito académico y administrativo.

En términos de estructura organizacional, la adopción de la planificación estratégica llevó a la creación de nuevas unidades y roles dentro de la Universidad de Talca, destinados a supervisar la implementación de la estrategia y el monitoreo del rendimiento. Estas unidades han adquirido cada vez más poder e influencia en la toma de decisiones, lo que ha llevado a una mayor centralización y profesionalización del gobierno de la universidad.

Dicho cambio, implementado progresivamente en la Institución, dependió fuertemente de la experiencia de los directivos de nivel central y, especialmente, su formación profesional, redes de contacto, liderazgos y la generación de una cultura institucional acorde con los lineamientos centrales del cambio global en el paisaje del gobierno de la educación superior, en el sentido del paradigma de la nueva gestión pública. Dados los impactos exitosos que la planificación estratégica tuvo en términos de posicionamiento de la Institución, dicha práctica sirvió de base para que los actores involucrados pudieran destacar los efectos positivos de dicha experiencia ante representantes del régimen, especialmente contrapartes del Ministerio de Educación, e impulsar que el financiamiento y regulación del sistema avanzase en esta dirección. Gracias a esto, el uso de la planificación estratégica se pudo extender, convirtiéndose la innovación alternativa en un modelo para la gestión del resto de las instituciones del sector.

Si se analizan estos resultados a la luz de la literatura sobre transiciones sociotécnicas, desde la perspectiva multinivel, es posible observar que las innovaciones transformativas en las universidades muestran atributos distintivos. Primero, la educación superior es un sector altamente institucionalizado, con fuertes inercias al cambio, lo que dificulta la implementación de innovaciones en la gestión universitaria. En particular, las universidades tienen una larga historia, convirtiéndolas en instituciones fuertemente conservadoras ante cambios como la planificación estratégica (Clark, 1980; Rüegg, 2004; Dmitrishin, 2013). A su vez, la educación superior es un sector altamente regulado por el Estado. Las políticas y normativas establecidas desde el Estado influyen directamente en la forma en que las universidades operan, desde la creación y acreditación de programas y carreras hasta la asignación de recursos y financiamiento, restringiendo necesariamente los alcances de las innovaciones

transformativas (Kwiek, 2014; Jayasuriya, 2015; Labraña Vargas y Rodríguez Cisternas, 2017). Finalmente, la educación superior, especialmente la chilena, es un sector altamente competitivo. Las universidades compiten por recursos, estudiantes, personal académico y prestigio, siendo incentivada la adopción de aquellas innovaciones, especialmente desde la gestión de la administración central, que representan una ventaja ante las demás instituciones (Brunner et al., 2021; Labraña Vargas et al., 2023).

Estos tres factores —el grado de institucionalización del sector, la importancia del Estado y la primacía de la competencia— resultan en que las transiciones sociotécnicas en el sector universitario son fuertemente dependientes del grado de legitimación de las innovaciones transformativas, como ha sido apuntado por la literatura neoinstitucionalista (Meyer y Rowan, 2006; Bauman, 1997; Klassen y Sá, 2020). En el caso examinado, la legitimación de la planificación estratégica en la Universidad de Talca fue impulsada por un conjunto de condicionantes (institucionales y del régimen), tales como el liderazgo y formación de los equipos directivos, la alineación con las políticas gubernamentales y las tendencias internacionales en la gestión de la educación superior. La adopción temprana de la planificación estratégica y su posterior consolidación como práctica en la gestión universitaria permitieron a la Universidad de Talca convertirse en un referente en este ámbito y, en consecuencia, legitimar aún más la adopción de esta innovación en el sector.

## CONCLUSIONES

---

Desde una retrospectiva histórica, y habiendo transcurrido treinta años desde la creación del nicho de experimentación, es posible evidenciar logros significativos en materia de gestión institucional que muestran la manera cómo la innovación alternativa (modelo de gestión estratégica y planificación) fue capaz de permear el régimen establecido, desarrollando prácticas (permanentes y autogestionadas), creando una cultura de la calidad y de la innovación, estableciendo una disciplina financiera, vinculando a la institución con las partes interesadas (sociedad, Estado, sector privado y academia), transformándose en una institución universitaria pionera y señera del sistema de educación chileno. Es interesante analizar, desde la perspectiva de la gestión estratégica de nichos, que esta innovación alternativa fue diseñada, blindada y desarrollada desde la alta dirección institucional, facilitando una transformación cultural en lo que respecta a la gestión estratégica y planificación institucional.

Para finalizar, resulta fundamental considerar que existe actualmente una mayor problematización sobre la asociación de la planificación estratégica con el empleo de indicadores para evaluar la productividad científica de los académicos, su vinculación con las posibilidades de desarrollo profesional, el acceso a incentivos económicos y, en general, con especial relevancia desde las ciencias sociales y humanidades, sus efectos a menudo negativos en términos de aumento del individualismo, competencia y alienación de los académicos y, especialmente, la falta de cumplimiento del rol de compromiso público de las instituciones. En este contexto, la planificación estratégica ya no es una innovación transformativa, como lo fue originalmente en la Universidad de Talca, sino una práctica altamente consolidada en el régimen, y cuyos efectos no buscados atraen por consiguiente

mayor atención, especialmente en un contexto de crecientes expectativas sociales sobre el compromiso de las universidades (Labraña Vargas et al., 2023). A medida que emergen nuevos nichos de experimentación, es posible que estos temas adquieran aún mayor relevancia. Esperamos que la presente reconstrucción de la planificación estratégica en las universidades chilenas, desde la perspectiva multinivel de las transiciones sociotécnicas, pueda ser útil para esta área de investigación.

## AGRADECIMIENTOS

---

Los autores agradecen a la Agencia de Investigación y Desarrollo de Chile (ANID) y, de modo especial, al proyecto Fondecyt Iniciación 1120042 por el apoyo entregado para la realización de esta investigación. Del mismo modo, valoran especialmente los comentarios realizados por los pares evaluadores que contribuyeron a mejorar el artículo. No menos importante, reconocen la inestimable participación de todos los académicos y profesionales que fueron consultados en el estudio. Sus testimonios fueron un valioso elemento de análisis para el desarrollo de este trabajo.

## CONFLICTOS DE INTERÉS

---

Los autores declaran que no presentan conflictos de interés financiero, profesional o personal que pueda influir de forma inapropiada en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

## CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

---

Pablo Villalobos y Julio Labraña contribuyeron con la conceptualización, diseño y desarrollo de la investigación, así como también en la redacción y revisión final del manuscrito. Álvaro Rojas Marín aportó en la conceptualización de la investigación y la revisión final del documento. Francisca Puyol asistió en el desarrollo de la investigación y la sistematización de las entrevistas.

## REFERENCIAS

---

Arocena, R., y Sutz, J. (2021). *El ideal latinoamericano de universidad y la realidad del siglo XXI*. Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.

Barra Salazar, A. M., y Gómez Fuentealba, N. M. (2015). Análisis comparativo entre universidades estatales y no estatales de Chile respecto de su dirección estratégica. *Actualidades Investigativas En Educación*, 15(2).  
<https://doi.org/10.15517/aie.v15i2.18949>

- Bauman, Z. (1997). Universities: Old, New and Different. En A. Smith, y F. Webster (eds.), *The Postmodern University? Contested Visions of Higher Education in Society* (pp. 17-26). OPEN University Press.
- Lune, H., y Berg, B. L. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (9.ª ed.). Pearson Education.
- Brunner, J. J., Labraña, J., Rodríguez-Ponce, E., y Ganga, F. (2021). Variedades de capitalismo académico: un marco conceptual de análisis. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 29(35). <https://doi.org/10.14507/epaa.29.6245>
- Clark, B. (1980). Academic culture. En *Yale Higher Education Research Group. Working Paper Yherg 42* (pp. 1-34).
- Deleye, M., Van Poeck, K., y Block, T. (2019). Lock-ins and opportunities for sustainability transition: A multi-level analysis of the Flemish higher education system. *International Journal of Sustainability in High Education*, 20(7), 1109-1124. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-09-2018-0160>
- Dmitrishin, A. (2013). Deconstructing Distinctions. The European University in Comparative Historical Perspective. *Entremons. UPF Journal of World History*, 5, 1-18. <https://raco.cat/index.php/Entremons/article/view/266752>
- Gaete Quezada, R. (2015). Responsabilidad social en el gobierno y gestión de las universidades estatales chilenas. *Civilizar*, 15(29), 163-180. <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v15n29/v15n29a11.pdf>
- Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31(8-9), 1257-1274. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8)
- Geels, F. W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 24-40. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.002>
- Geels, F. W. (2018) Socio-technical transitions to sustainability. En *Perspectives on transitions to sustainability* (pp. 45-69). European Environment Agency. <https://doi.org/10.2800/332443>
- Geels, F. W., y Kemp, R. (2007). Dynamics in socio-technical systems: Typology of change processes and contrasting case studies. *Technology in Society*, 29(4), 441-455. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2007.08.009>
- Grin, J., Rotmans, J., y Schot, J. W. (2010). *Transitions to Sustainable Development: New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*. Routledge.

- Hume, M. T. (2015). *Higher Education and the Transition to a Sustainable Future: A Comparative Study of Factors Shaping Response* [Tesis doctoral]. Queen's University Belfast.
- Jayasuriya, K. (2015). Constituting market citizenship: regulatory state, market making and higher education. *Higher Education*, 70(6), 973-985.  
<https://doi.org/10.1007/s10734-015-9879-5>
- Johnson, L., Adams Becker, S., Cummins, M., Estrada, V., Freeman, A., y Hall, C. (2016). *Horizon Report: 2016 Higher Education Edition*. The New Media Consortium.  
<https://www.learntechlib.org/p/171478/>
- Kemp, R., Schot, J., y Hoogma, R. (1998). Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: The approach of strategic niche management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(2), 175-198.  
<https://doi.org/10.1080/09537329808524310>
- Klassen, M. y Sá, C. (2020). Do global norms matter? The new logics of engineering accreditation in Canadian universities. *Higher Education*, 79(1), 159-174.  
<https://doi.org/10.1007/s10734-019-00403-6>
- Krücken, G., Blümel, A., y Kloke, K. (2013). The Managerial Turn in Higher Education? On the Interplay of Organizational and Occupational Change in German Academia. *Minerva*, 51(4), 417-442. <https://doi.org/10.1007/s11024-013-9240-z>
- Kwiek, M. (2014). Changing higher education and welfare states in postcommunist Central Europe: New contexts leading to new typologies? *Human Affairs*, 24(1), 48-67.  
<https://doi.org/10.2478/s13374-014-0205-1>
- Kwiek, M. (2016). Academic Entrepreneurialism and Changing Governance in Universities. Evidence from Empirical Studies. En J. Frost, F. Hattke, M. Reihlen (eds.), *Multi-level governance in universities. Strategy, Structure, Control* (pp. 49-74). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-32678-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-32678-8_3)
- Labraña, J., y Brunner, J. J. (2021). La universidad chilena en el contexto del capitalismo académico. Una interpretación sociohistórica. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(90), 935-957.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8073012>
- Labraña, J., y Maríñez, C. (2020). ¿En qué confiamos al evaluar la calidad de las universidades? Un análisis sociológico de la evolución de los mecanismos de aseguramiento externos de la calidad en Chile desde la teoría de sistemas sociales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(33), 120-137.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8866495>

- Labraña, J., Brunner, J. J., Puyol, F. y López, N. (2023). La gestión de la tercera misión en un sistema de educación superior altamente privatizado. Procedimientos de traducción en la organización y cultura institucional de las universidades chilenas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 28(99), 1133-1159.
- Labraña Vargas, J., y Rodríguez Cisternas, J. (2017). Estado y universidad en Chile: problemas de distinción en torno a su función pública. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 54(1), 1-19.  
<https://doi.org/10.7764/PEL.54.1.2017.7>
- Labraña Vargas, J., Rodríguez-Ponce, E., y Puyol de la Fuente, F. (2023). ¿De qué hablamos cuando hablamos de compromiso territorial de las universidades? Una reflexión a propósito de las universidades estatales chilenas. *Propuestas Críticas en Trabajo Social*, 3(6), 6-24. <https://doi.org/10.5354/2735-6620.2023.70760>
- Meyer, H.-D., y Rowan, B. (eds.). (2006). *The new institutionalism in education*. State University of New York Press.
- Naciones Unidas. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future*.  
<https://www.unep.admin.ch/unep/en/home/media/publications/sustainable-development/brundtland-report.html>
- Ordorika Sacristán, I. (2006). Educación superior y globalización: las universidades públicas frente a una nueva hegemonía. *Andamios*, 3(5), 31-47.  
<https://doi.org/10.29092/uacm.v3i5.340>
- Paredis, E. (2013). *A Winding Road: Transition Management, Policy Change and the Search for Sustainable Development* [Tesis doctoral, Universiteit Gent]. Ghent University Library. <http://hdl.handle.net/1854/LU-4100031>
- Pedraja-Rejas, L., Brunner, J. J., Rodríguez-Ponce, E., y Labraña, J. (2021). Capitalismo académico en una universidad chilena: percepción de los actores. *Revista de La Educación Superior*, 50(200), 47-68.  
<https://resu.anuies.mx/ojs/index.php/resu/article/view/1889>
- Radinger-Peer, V., Pflitsch, G., Kanning, H., y Schiller, D. (2021). Establishing the Regional Sustainable Developmental Role of Universities—From the Multilevel-Perspective (MLP) and Beyond. *Sustainability*, 13(13), 6987.  
<https://doi.org/10.3390/su13136987>
- Ramírez, M. y Pinzón Vargas, L. (comps.). (2018). *Orientaciones para la formulación de políticas regionales de innovación transformativa en Colombia*. Science Policy Research Unit, y Colciencias.

- Raven, R., van den Bosch, S., y Weterings, R. (2010). Transitions and strategic niche management: towards a competence kit for practitioners. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 57-74.  
<https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.033128>
- Reisberg, L. (2011). Where the Quality Discussion Stands: Strategies and Ambiguities. En P. G. Altbach (ed.), *Leadership for World-Class Universities. Challenges for Development Countries* (pp. 146-162). Routledge.
- Rip, A., y Kemp, R. (1998). Technological change. En S. Rayner, y E. L. Malone (eds.), *Human Choice and Climate Change. Vol. II, Resources and Technology* (pp. 327-399). Battelle Press.
- Rojas Marín, Á. y Villalobos Mateluna, P. (2018). Gobernanza de las instituciones de la Educación Superior en América Latina: nuevos escenarios-nuevos desafíos. En F. Ganga, O. Leyva Cordero A. A. Hernández Paz, G. Tamez González, y L. A. Paz Pérez (coords.), *Investigaciones sobre gobernanza universitaria y formación ciudadana en educación* (pp. 121-165). Editorial Fontamara.
- Rüegg, W. (ed.). (2004). *A History of the University in Europe. Volume III. Universities in the Nineteenth and Early Twentieth Centuries (1800-1945)*. Cambridge University Press.
- Schot, J., Daniels, C., Torrens, J., y Bloomfield, G. (2017). *Developing a Shared Understanding of Transformative Innovation Policy. TIPC Research Brief 2017-01*.  
[https://tipconsortium.net/wp-content/uploads/2018/04/TIPC-Research-Brief.-Developing-a-Shared-Understanding-of-Transformative-Innovation-Policy-FINAL .pdf](https://tipconsortium.net/wp-content/uploads/2018/04/TIPC-Research-Brief.-Developing-a-Shared-Understanding-of-Transformative-Innovation-Policy-FINAL.pdf)
- Schot, J. W., y Geels, F. W. (2008). Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda and policy. *Technology Analysis and Strategic Management* 20(5), 537-554.  
<https://doi.org/10.1080/09537320802292651>
- Sporn, B. (2007). Governance and Administration: Organizational and Structural Trends. En J. Forest, y P. G. Altbach (eds.), *International Handbook of Higher Education* (pp. 145-157). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4012-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4012-2_9)
- Stephens, J. C, Hernandez, M. E., Román, M., Graham, A. C, y Scholz, R. W. (2008). Higher education as a change agent for sustainability in different cultures and contexts. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(3), 317-338.  
<https://doi.org/10.1108/14676370810885916>
- Trencher, G., Yarime, M., McCormick, K. B., Doll, C. N. H., y Kraines, S. B. (2014). Beyond the third mission: Exploring the emerging university function of co-creation for sustainability. *Science and Public Policy*, 41(2), 151-179.  
<https://doi.org/10.1093/scipol/sct044>

- Turnheim, B., Berkhout, F., Geels, F., Hof, A., McMeekin, A., Nykvist, B., y van Vuuren, D. (2015). Evaluating sustainability transitions pathways: Bridging analytical approaches to address governance challenges. *Global Environmental Change*, 35, 239-253. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2015.08.010>
- Villalobos Mateluna, P., Chalela, S., y Boni, A. (2023). Fomentando la transdisciplinariedad para la cocreación del conocimiento: el caso de la ReD-IT de la Universidad de Talca (Chile). *Revista Iberoamericana De Ciencia, Tecnología Y Sociedad - CTS*, 18(53), 171-197. <https://doi.org/10.52712/issn.1850-0013-386>
- Wilkesmann, U., y Schmid, C. J. (2012). The impacts of new governance on teaching at German universities. Findings from a national survey. *Higher Education*, 63(1), 33-52. <https://doi.org/10.1007/s10734-011-9423-1>