

---

# ALINEACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACILITADORA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA

IVETTE DURÁN-SEGUEL, PABLO HORMAZABAL SAAVEDRA, MAXIMILIANO GALLEGOS RIVERA Y WALTER SÁEZ SAN MARTÍN

---

## RESUMEN

El desarrollo de las universidades se asocia a decisiones estratégicas pertinentes, oportunas y con visión de futuro, para lo cual, es necesario ejecutar con rapidez su implementación. El principal objetivo de este trabajo, es exponer las implicancias más significativas de las decisiones estratégicas tomadas en relación al cambio de paradigma en la Universidad Católica del Maule (Chile), sobre la puesta en marcha del nuevo modelo de gestión. Para el cumplimiento de este propósito, la investigación se realiza desde un enfoque cualitativo de tipo exploratorio, utilizando fuentes primarias (entrevistas semiestructuradas) y secundarias de información (documentos institucionales oficiales).

Las principales conclusiones respecto de la exitosa implementación del modelo, apuntan a factores claves como: la importancia de un liderazgo representativo del cuerpo académico en las facultades y sus equipos de trabajo; la alineación estratégica de los diferentes instrumentos que componen el modelo de gestión institucional; la definición de metas concretas, realistas y alcanzables, coherentes con los objetivos estratégicos; la importancia de mecanismos de comunicación efectiva; el impacto de la medición de metas e indicadores de gestión; y la pertinencia de los incentivos académicos respecto a los objetivos estratégicos de la institución.

---

## Introducción

En el contexto actual, la educación superior ha estado bajo la influencia de la creciente globalización y el surgimiento de nuevas políticas públicas que han pretendido su masificación (Acosta-Silva *et al.*,

2021), con la finalidad de acrecentar el potencial de desarrollo de los países a través del aumento del capital humano avanzado, cuestión relevante para enfrentar con éxito la nueva economía del conocimiento. Para esta situación, las universidades han sido inducidas a implementar cambios en sus gobiernos, estructuras internas y en la forma en cómo se

relacionan con la sociedad, siendo necesario cumplir con un mayor número de exigencias externas.

Los desafíos que enfrentan las universidades y el hecho ineludible de ser un eslabón clave en el desarrollo del territorio o del país en el cual están insertas, demanda una reflexión sobre la importancia de contar con modelos de

---

**PALABRAS CLAVE / Decisiones Estratégicas / Enseñanza Superior / Gestión Estratégica / Gobernanza Universitaria / Universidades /**

Recibido: 21/12/2022. Modificado: 13/04/2023. Aceptado: 17/04/2023.

**Ivette Durán-Seguel.** Licenciada en Ciencias de la Administración, Ingeniero Comercial, Universidad de Talca (UTalca), Chile. Máster Administración de Empresas, Loyola College, Estados Unidos. Doctora en Ciencias de la Administración, Universidad de Santiago de Chile, Chile. Directora, Departamento de Economía y Administración, Universidad Católica del Maule (UCM), Chile. Dirección: Avenida San Miguel, 3605, Talca, Chile. e-mail: iduran@ucm.cl

**Pablo Hormazabal Saavedra.** Contador Público y Auditor e Ingeniero Comercial, UTalca, Chile. Magíster en Contabilidad y Auditoría de Gestión, Universidad de Santiago de Chile, Chile. Doctor en Ciencias Humanas y Sociales, Universidad de Almería, España. Vicerrector de Administración y Finanzas. Académico, Departamento de Economía y Administración, UCM, Chile.

**Maximiliano Gallegos Rivera.** Licenciado en Ciencias de la Administración, Ingeniero Comercial, UTalca, Chile. Magíster en Dirección Financiera, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile. Profesor, Facultad de Economía y Negocios, UTalca, Chile.

**Walter Sáez San Martín.** Administrador Público y Licenciado en Administración Pública, Universidad de Valparaíso, Chile. Doctorando en Política y Gestión de la Educación Superior, Universidad Nacional de Tres de Febrero, Argentina. Asistente de investigación, Universidad de Tarapacá, Chile.

---

gestión adecuados y modernos que las conduzcan hacia su fortalecimiento y cumplimiento de su misión. En particular, existe una tendencia mundial de orientación en el modelo de gestión de las universidades que apunta hacia el mercado. Lo anterior ha sucedido por varias razones, entre las que se cuentan una mayor diversidad de oferta educacional, un financiamiento cada vez más austero y competitivo por parte del Estado, la búsqueda de un acceso a la educación con excelencia y calidad y a través de la eficiencia en el manejo de las universidades y su autonomía, incorporando mecanismos como la rendición de cuentas y la planificación estratégica. Un elemento que ha presionado a que se genere lo anteriormente señalado, es la irrupción del uso de diversas tecnologías.

Para que las universidades puedan cumplir con las expectativas expuestas, es necesario que cuenten con una dirección clara, que les permita tomar decisiones estratégicas pertinentes, oportunas y con visión de futuro. Estas decisiones son complejas, porque posiblemente impactarán a la organización en el largo plazo, siendo tomadas, en general, por la cúpula directiva de las universidades.

En Chile, también se evidencia el proceso de masificación de la educación universitaria, influenciada tanto desde la oferta como desde la demanda. En la década de los noventa, hubo un crecimiento explosivo de nuevas universidades, especialmente, de propiedad privada, lo cual permitió aumentar la oferta y generar nuevas oportunidades de acceso. En forma simultánea, desde la demanda, es posible apreciar un aumento sostenido de la matrícula, registrando un crecimiento que casi se sextuplica entre 1990 y 2019 (antes de la pandemia) (Ministerio de Educación, 2021). Si bien, este nuevo contexto ha permitido expandir el alcance de la educación superior a sectores de la sociedad anteriormente excluidos, es preciso exponer que cada vez es más necesario planificar dicho crecimiento, a través de diferentes estrategias que integren las áreas esenciales para el desarrollo del país.

Es en este contexto, la Universidad Católica del Maule (UCM) diseña e implementa un nuevo modelo de gestión acorde con los cambios del entorno, incorporando elementos que cambian su posición desde un gobierno universitario centralizado, donde las decisiones estratégicas -si bien eran consensuadas- no tenían una apropiación clara desde las unidades académicas. El modelo de gestión impulsa la descentralización, pero con directrices institucionales claras, dejando en manos de las autoridades de cada

facultad gran parte de la responsabilidad del crecimiento y desarrollo del quehacer académico, incorporando elementos de incentivo y medición para su unidad, fomentando el espíritu de equipo al interior de cada facultad, la cual, está orientado hacia la especialización y potenciando las habilidades de cada uno de los académicos que componen la unidad.

Finalmente, no es posible desentenderse de la importancia que tiene la gobernanza, la toma de decisiones estratégicas y el liderazgo en las universidades para que las instituciones de educación superior cumplan con sus propósitos (López y Troncoso, 2021; Pérez y Rodríguez, 2021). Todas ellas áreas de estudio que han cobrado relevancia producto de los nuevos escenarios que enfrenta la educación superior y que precisan aumentar el conocimiento del que se dispone, desarrollando teorías y exponiendo su aplicación.

Después de todo lo señalado, la presente investigación busca exponer las principales implicancias de las decisiones estratégicas tomadas en la Universidad Católica de Maule (Chile) tras la puesta en marcha del nuevo modelo de gestión, situación que cambió el paradigma organizacional de la institución. Lo anterior, se realizó gracias a la recopilación de información de fuentes primarias (entrevistas semiestructuradas a parte del equipo directivo de la UCM) y secundarias (revisión de documentos institucionales oficiales). Los resultados apuntan a una exitosa implementación del nuevo modelo de gestión, realzando la importancia de los distintos liderazgos en las facultades, la adecuación de los instrumentos de gestión a los objetivos estratégicos definidos y la importancia que estos adquieren al momento de evaluar las metas.

### Marco Teórico

A pesar que para algunos autores la gobernanza universitaria es un concepto aún en construcción y que no encuentra una definición universal (Acosta-Silva *et al.*, 2021), existen aproximaciones para determinar dicho constructo. Según Pérez y Rodríguez (2021), una definición de gobernanza universitaria es aquella donde se le concibe como “*un eje integrador, interdisciplinario y multidimensional*” (p.238). La integración a través de diferentes propuestas teóricas y metodológicas desde el campo de la administración, han facilitado el mejor funcionamiento en el caso de las universidades. Sin duda, que la interdisciplinariedad es necesaria para alcanzar los resultados más eficientes desde la intersección en la gobernanza universitaria desde diferentes

perspectivas disciplinares. Respecto del concepto multidimensional, dependiendo de la tipología que se utilice, se desagrega a nivel global, en sistémico e institucional, o nacional, en local e institucional (Larsen *et al.*, 2009; Zgaga, 2006). En cualquiera de las tipologías mencionadas anteriormente, se reconoce la articulación desde la gobernanza universitaria de las diferentes dimensiones. Al focalizar la conceptualización de la gobernanza universitaria a nivel institucional, es posible simplificar su definición como la sinergia entre gobierno y gestión universitaria. El gobierno, definido como la estructura y los procesos a través de los cuales se toman decisiones estratégicas, y la gestión universitaria, como las estructuras y procesos a través de los cuales se ejecutan las decisiones (Ganga-Contreras *et al.*, 2018). Otros elementos interesantes de analizar y que pueden facilitar o entorpecer la gobernanza universitaria, son el liderazgo de la institución, la legitimidad de las acciones y actividades propias de la gestión, la rendición de cuentas, la transparencia y planificación estratégica, entre otros (Schmal y Cabrales, 2018).

En relación a los gobiernos universitarios, el ápice organizacional lo conforman el máximo cuerpo colegiado (MCC) y la figura unipersonal del rector, éste último, acompañado de su equipo directivo (vicerrectores y pro rector), quienes son los ejecutivos dentro de la institución (Durán-Seguel y Abello, 2015). Es en el gobierno corporativo donde se da la relación entre los actores internos y externos, en pro de la creación de valor y desarrollo de la universidad. El rol de los miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades es fundamental, ya que ellos están llamados no sólo a aconsejar y a supervisar, sino que también, a tomar decisiones estratégicas (Durán-Seguel y Abello, 2015).

En este contexto, las decisiones estratégicas influyen en el éxito o el fracaso de las organizaciones (Elbanna *et al.*, 2020), significando, por tanto, que los procesos de formulación e implementación de decisiones estratégicas no pueden rastrear hasta que se comprenda su contexto más amplio (Calabretta *et al.*, 2017) es decir, la influencia que recibe desde el ambiente externo e interno. Al ser las universidades organizaciones complejas, la influencia involucra no solo a la comunidad académica, sino que también, al mundo político, social y productivo en el que se desenvuelve la institución (Schmal y Cabrales, 2018; Berghaeuser y Horlsche, 2019). Si se contextualiza la gestión de las universidades en el marco de los procesos de cambios que han vivido los sistemas de educación superior a

nivel mundial, se puede visualizar la complejidad de las redes que rodean a las universidades, que muchas veces, propician transformaciones en los procesos y las decisiones estratégicas que permiten el desarrollo de las instituciones. Además, dicha complejidad propicia, como indican Rojas y Villalobos (2018), “*la existencia de distintos niveles, no sólo en el plano académico, sino también de la gestión y administración, que demanda un complejo flujo de comunicaciones y conversaciones en un marco de estructuras jerárquicas*” (p.125).

A nivel interno, las universidades como organizaciones tienen una razón de existir, un fin o una misión que debe orientar su quehacer, permitiéndole identificar áreas estratégicas, que colaboren en la priorización y en el destino de recursos a ellas (Durán-Seguel *et al.*, 2021). Lo anterior, requiere de claridad en la definición de la misión y su operacionalización a través de áreas y objetivos estratégicos, ajustando las estructuras y la organización para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante (Bonifaz y Barba, 2019). Esta es la razón de la importancia del gobierno universitario (estructura corporativa) y de las decisiones estratégicas que en ellas se toman, determinando los resultados de la universidad y su aporte a la sociedad. Conjuntamente, es necesario reflexionar sobre quiénes toman las decisiones estratégicas dentro de las universidades, porque no lo hacen en abstracto, hay un contexto interno de la persona, características psicológicas y demográficas (Giuri *et al.*, 2019), por lo cual, la toma de decisiones no puede ser enfocada desde un solo punto de vista, más bien, se requiere una mirada interdisciplinaria para comprender todo su proceso (Ganga-Contreras *et al.*, 2018). Las decisiones estratégicas que se toman en las cúpulas directivas de las universidades, operacionalizan su misión y apuntan a lograr los objetivos estratégicos, colocando especial interés en aquellas acciones que impactan en el entorno institucional (Berghaeuser y Horlsche, 2019; Durán-Seguel *et al.*, 2021).

### **Teoría de la Contingencia y Alineación Estratégica**

En los últimos años, la tendencia de las universidades se ha inclinado hacia la orientación estratégica, convirtiéndose en una exigencia por parte de organismos externos como el Ministerio de Educación, pero también, de la propia organización. De hecho, se promueve y persigue una orientación a largo plazo, con una visión estratégica dirigida a resolver los problemas de la universidad

(Nasim *et al.*, 2019) plasmados en los planes estratégicos de las instituciones, implementados a través de las decisiones estratégicas. Son estas últimas, como indica Nooraie (2012), “*una de las más importantes funciones organizacionales*” (p. 405), si a esto se adiciona que las organizaciones al crecer se vuelven más complejas, entonces la toma de decisiones se convierte en una actividad central, como mencionan Nutt y Wilson (2010). Remarcando su importancia, Rodríguez-Ponce *et al.*, (2013), consideran a las decisiones estratégicas en la sociedad del conocimiento, un elemento central para el logro de una ventaja competitiva.

En este contexto, no se puede dejar de considerar –tal como se expresó con anterioridad–, la influencia del ambiente externo e interno. En este aspecto, la teoría de la contingencia sugiere que la efectividad organizacional es el resultado de ajustar las características de la organización a las contingencias que reflejan la situación de la organización (McAdam *et al.*, 2016). De acuerdo con esta teoría, los procesos de toma de decisiones estratégicas se ven afectadas por los atributos ambientales (Elbana y Child, 2007), y el éxito de la organización depende en la medida en que exista un ajuste entre la organización y su entorno (George *et al.*, 2019). En este sentido, parece lógico alinear las directrices estratégicas internamente en sintonía con su entorno cada vez más complejo y cambiante.

Conceptualmente, la alineación estratégica no es otra cosa que el grado de consistencia e integración de las estrategias de la organización con sus objetivos. Sin embargo, lograr alinear estratégicamente se ha vuelto cada vez más difícil y complejo, debido al aumento en la dinámica del cambio (Ghonim *et al.*, 2020; Sharma y Behl, 2020). A su vez, dicha alineación requiere decisiones estratégicas efectivas para tener resultados positivos. Una decisión estratégica efectiva se debe reflejar en: (1) la calidad de la decisión, (2) el tiempo de decisión y (3) la aceptación de la decisión por parte de los colaboradores. (Rodríguez-Ponce *et al.*, 2009; Ganga-Contreras *et al.*, 2018). Sin duda, las decisiones estratégicas orientan de manera efectiva el rumbo de la organización, facilitan la acción de dirección y liderazgo, permitiendo enfrentar problemas y oportunidades, así como cambios en el entorno de las organizaciones (Jaramillo y Tenorio, 2019; Durán-Seguel *et al.*, 2021), siendo fundamentales para las acciones organizacionales y la competitividad a largo plazo (Calabretta *et al.*, 2017). Por ello, es relevante la participación en todo el proceso de quienes dirigen

y gestionan (Elbanna, *et al.*, 2016). En consecuencia, se espera que las decisiones estratégicas estén alineadas con la implementación de las directrices definidas en el plan estratégico y reflejadas en el modelo de gestión de la organización.

En relación a la planificación estratégica, esta es definida como una herramienta que ayuda a las organizaciones a mirar hacia el futuro e identificar las principales tendencias en sus áreas de trabajo, integrando y coordinando los procesos de toma de decisiones organizacionales (Selvitopu y Kaya, 2020). En otras palabras, guía las decisiones estratégicas, ya que las enmarca en las definiciones estratégicas de la institución, que orientan el quehacer de toda la organización. Según Huerta y Gaete (2019), la planificación estratégica es utilizada para guiar a la institución en concordancia con los objetivos que la comunidad pretende alcanzar en el mediano y largo plazo. Derivado de lo anterior, la planificación estratégica, en general, resulta en estrategias, objetivos y planes concretos cuyo propósito es abordar cuestiones estratégicas (George *et al.*, 2019), lo cual, puede ser particularmente útil para hacer que las organizaciones sean más efectivas, en otras palabras, que las estrategias se implementen con éxito y así se logren los objetivos planeados.

En administración, se tiende a separar la estrategia en contenido y proceso, sin embargo, no es posible desvincularlos, porque no se puede entender el proceso a menos que se entienda el contexto en que toma lugar (Elbana *et al.*, 2020; Papadakis *et al.*, 2010). Particularmente, en las decisiones estratégicas se debe considerar el contexto, el proceso y también el resultado. Otro elemento relevante que no se puede dejar de considerar, es el equipo y quienes lideran el plan estratégico, ellos deben ser capaces de analizar cuidadosamente el entorno de la organización y tener la capacidad necesaria para generar diferentes opciones estratégicas, seleccionando las más pertinentes y relevantes. Es por ello, que la planificación estratégica debe ser un esfuerzo inter organizacional que involucre a profesionales con conocimiento en el tema (George *et al.*, 2019). Un segundo aspecto relevante es la implementación estratégica, lo cual, queda demostrado cuando una organización mejora su ventaja competitiva sobre sus competidores, al alcanzar niveles más altos de competencia, compromiso y coordinación dentro del proceso de implementación de su estrategia (Tawse y Tabesh, 2021). Además, el nivel de efectividad de la implementación estratégica, aunada a características de quiénes dirigen el proceso, tales como la

cognición, el capital social y humano plasmado en sus acciones, determina el nivel de compromiso, capacidad y coordinación alcanzado (Giuri *et al.*, 2019; Tawse y Tabesh, 2021). En este sentido, es relevante analizar cómo las decisiones estratégicas facilitan la implementación de un modelo de gestión, incorporando la autonomía y el liderazgo. Un elemento que cobra especial importancia para realizar el análisis, radica en los aspectos de base de la teoría de la contingencia, considerando la alineación estratégica como hilo conductor de las decisiones estratégicas y facilitador de la implementación de directrices estratégicas (McAdam *et al.*, 2016).

## Metodología

La investigación se realiza desde un enfoque cualitativo, siendo un estudio de carácter exploratorio que, dentro de una perspectiva analítica y descriptiva, se basa en la metodología de estudio de caso (Yin, 1984), tomando como referencia fuentes primarias y secundarias de información. La utilización del estudio de caso permite explorar en profundidad fenómenos complejos en un contexto específico (Rashid *et al.*, 2019).

Como se mencionó, la recolección de información consta, por un lado, de fuentes primarias, realizado mediante entrevistas semiestructuradas a seis autoridades, directivos institucionales y directivos de unidades académicas (vicerrectores y decanos) de la UCM, durante julio y agosto del año 2021, quienes formaron parte importante de la implementación del nuevo modelo de gestión; por otro lado, de fuentes secundarias, principalmente documentos oficiales de la UCM (Informes institucionales, Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, Plan de Contribución, Convenios de Desempeño, entre otros). Se utilizan las entrevistas porque son una herramienta que aporta tanto para el trabajo de campo como para comprender de manera más profunda los fenómenos estudiados en la organización. Posteriormente, se analizó la información que fue recopilada (tanto primaria como secundaria) para discutir respecto de las implicancias más significativas de las decisiones estratégicas tomadas, en relación a un cambio de paradigma realizado durante la puesta en marcha del nuevo modelo de gestión en la Universidad Católica del Maule.

## Caso de Estudio

La Universidad Católica del Maule cuenta con procesos de planificación estratégica desde el año 1998, los cuales, se realizan cada quinquenio.

Además, se encuentra acreditada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) por cinco años, en las áreas de gestión institucional, docencia de pregrado, investigación y vinculación con el medio.

Para el análisis de las decisiones estratégicas, se consideró la alineación estratégica como columna vertebral. En este sentido, el modelo de gestión que comenzó a implementar la UCM desde el 2015 considera la alineación estratégica a través de cuatro instrumentos: i) Plan de desarrollo estratégico institucional, ii) Planes de desarrollo estratégicos de las facultades, iii) Convenios de desempeño, y iv) Planes de contribución de las facultades.

En relación al Plan de desarrollo estratégico institucional (PDE), se decidió avanzar hacia un instrumento que delineara y direccionara de manera concreta el desarrollo de la universidad, conteniendo sus directrices estratégicas generales, sus propósitos, la misión, la visión, los principios orientadores y los ejes estratégicos, éstos últimos, conteniendo los objetivos estratégicos institucionales. Este plan se realizó de manera participativa, incluyendo a todos los estamentos de la comunidad universitaria. Se debe considerar que en el año 2015 existía un PDE vigente hasta el año 2018, por lo cual, para este nuevo modelo de gestión institucional, se hizo revisión de éste para priorizar siete objetivos, que tendrán la característica de ser objetivos de largo plazo y sobre los cuales se enmarca el desarrollo de la Universidad.

Una vez revisado y reestructurado el plan de desarrollo estratégico institucional (PDE), se entregaron directrices para los planes de desarrollo de las distintas facultades, supervisando la alineación estratégica entre las definiciones de la universidad y cada una de las unidades académicas. Posteriormente, esta misma forma de trabajo se implementa para el PDE del año 2019 al 2023, este ejercicio fue participativo dentro de cada facultad, y desde un inicio, con orientaciones muy concretas en tres ejes estratégicos definidos por la universidad: i) impacto en los grupos de interés, ii) academia inspirada en la excelencia y iii) gestión eficaz para una UCM sostenible.

## Resultados

### *Operacionalización del Plan de Desarrollo Estratégico de las Facultades*

La operacionalización del Plan de Desarrollo Estratégico de cada facultad (PDEF), se realizó a través de

dos herramientas: en primer lugar, se encuentran los convenios de desempeño (CD), que son un instrumento de largo plazo e implementado por cinco años, y, en segundo término, están los planes de contribución (PDC), que son instrumentos tácticos operativos de duración anual.

### *Convenios de desempeño*

En relación a los convenios de desempeño, son instrumentos de gestión colectivos (en las universidades estatales de Chile suelen ser individual) que se trabajan en conjunto entre un equipo de la Dirección Superior y un equipo de cada facultad, en un proceso de negociación donde se acuerdan compromisos, plazos, recursos y resultados, involucrando acciones conjuntas e individuales, con indicadores, metas por áreas que miden los resultados y el aporte a la institución, recibiendo como retribución incentivos colectivos e individuales. Los CD son financiados por la unidad central.

La implementación de los convenios de desempeño tiene orientaciones claras hacia donde apuntan, cuestión que muchos de los entrevistados reafirman en ciertos casos. Los convenios de desempeño, con todas las características mencionadas anteriormente, han traído consigo:

- *Otorgar mayor autonomía de gestión a las unidades.* Este es el primer avance hacia una gestión más descentralizada, donde las facultades adquieren más libertad para el uso de recursos, y a la vez, mayores responsabilidades, incentivando la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. Según uno de nuestros entrevistados, *“finalmente, las unidades académicas tendremos recursos propios para elaborar los proyectos tan anhelados, aunque sabemos que esto conlleva un esfuerzo adicional para alcanzar las metas que nos hemos propuesto”*. Sin embargo, esta descentralización debe resguardar la alineación estratégica de los diferentes instrumentos que componen el modelo de gestión institucional.

- *Delegar en los Decanos o Directores la responsabilidad de la gestión y resultados.* En este aspecto, el rol de quién dirige la unidad académica cobra mayor relevancia. En palabras de una de nuestra entrevistadas: *“ya no basta que los Decanos realicen bien su trabajo, deben tomar decisiones no sólo pensado en el desarrollo de la facultad, sino que también, en la eficiencia en el uso de los recursos”*. Otro entrevistado indicó que, con este nuevo modelo de convenios de desempeño, *“se verá quiénes son realmente líderes”*. Las decisiones estratégicas deben ser coherentes con las acciones y

objetivos que se desea lograr, un buen líder debe asumir las responsabilidades y sin duda, en este aspecto hay un elemento cultural que no se puede ignorar. Por otra parte, surge dentro de las entrevistas la importancia de contar con liderazgos representativos del cuerpo académico en las facultades, así como de sus equipos de trabajo: *“Los Decanos, ahora deberán buscar consensos al interior de las facultades, de lo contrario, será muy difícil implementar los proyectos que se han propuesto. La legitimidad y colaboración de todos los que participan de la facultad será imprescindible”*.

- *Elevar los niveles de transparencia y rendición de cuentas*. Si bien, anteriormente se realizaban ejercicios de rendición de cuentas por parte de las facultades, en la actualidad, implementar el nuevo modelo implicó hacer ajustes y transparentar costos por unidades académicas, desagregando la información para lograr la definición de metas e indicadores consensuados. Esta información fue la base para negociar cada convenio de desempeño con las facultades, y desde allí, se proyectaron los años siguientes. En este sentido, la transparencia de la información que se entrega anualmente para ir evaluando el avance del convenio de desempeño es vital para resguardar la credibilidad del proceso. De la misma manera, la rendición de cuentas es transversal a la unidad académica, porque todos los miembros están involucrados en el convenio y sus resultados les afectan directamente a través de los incentivos, por lo cual, la rendición de cuentas de la facultad se realiza hacia los niveles superiores, pero también a nivel interno. Según uno de los entrevistados, *“la rendición de cuentas y la gestión del convenio se realiza en Consejos de Facultad y consejos de Departamento ampliados, lo que se espera es que todos conozcan el desempeño de la facultad y cómo avanzamos en el convenio”*. Las mejoras realizadas desde la administración central se resumen en la creación y mejora de mecanismos e instrumentos de apoyo a la gestión, como el sistema presupuestario, el sistema de costeo y últimamente, la modernización del sistema integrado de información.

- *Definición de metas concretas, realistas y alcanzables, coherentes con los objetivos estratégicos*. Es otro aspecto relevante en la definición de los convenios de desempeño, aunado a que la definición de metas e indicadores fue un trabajo conjunto entre la unidad central y cada unidad académica, considerando sus particularidades tanto de factores internos como externos. Previo a la definición de metas,

fue necesario crear mecanismos de comunicación efectiva para la difusión de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Estratégico y desde allí derivar las metas, y si bien, este aspecto es clave -derivado de los procesos anteriores de planificación-, existía experiencia en este ámbito. Lo más difícil a juicio de nuestros entrevistados, es asumir responsabilidades derivadas de la descentralización del modelo. En palabras de un académico que participó de la comisión de convenio de desempeño, *“Nos costó mucho definir las metas, porque es una responsabilidad y no podemos comprometernos con algo en lo cual podríamos fracasar como unidad académica y arrastrar en esto a todos nuestros colegas, pero, por otro lado, también las metas deben ser desafiantes”*.

- *Mejorar los indicadores de productividad, calidad y eficiencia*. Sin duda que este es uno de los resultados más deseado, lo cual fue posible porque la estrategia de incentivos de cada facultad se trabajó de manera particular de acuerdo con la realidad de las diferentes unidades académicas, lo cual, posibilitó un mayor impacto de los incentivos tanto individuales como colectivos, incorporando al estamento administrativo, reconociendo y valorando de este modo su aporte en el quehacer de la facultad. Los resultados se visibilizaron rápidamente en los indicadores más descendidos, por ejemplo, la producción científica a través de artículos en revistas indexadas de alto impacto (en *Web of Science* o *Scopus*) aumentó en un 154% con la implementación del modelo; existió un mayor desarrollo del posgrado, con un aumento en la cantidad de Doctorados y Magister; mejora y/o mantención de indicadores de calidad del pregrado y la vinculación con el medio. Según uno de los entrevistados: *“Los indicadores de pregrado siempre han sido muy buenos en la UCM, pero nos faltaba mejorar en investigación y ahora se ha logrado posicionar como una actividad relevante y necesaria, muchos de los colegas no priorizaban las publicaciones en revistas de alto impacto y hoy lo hacen”*. Como una derivada directa de la mejora en los indicadores podemos incluir la oportunidad y pertinencia de los incentivos de los académicos, con respecto a los objetivos estratégicos de la institución, lo cual se evidencia en la siguiente frase expresada por uno de los entrevistados: *“hoy los incentivos van de la mano de los planes estratégicos y si crece la facultad y le va bien, nos va bien a todos”*. Otro académico agregó: *“Es satisfactorio ver que el trabajo de todo un año tiene un reconocimiento para todos, en lo*

*colectivo y en lo individual, incluyendo al personal administrativo, que son importantes para desarrollar bien el trabajo académico”*.

En resumen, el convenio de desempeño facilita la planificación, ejecución y evaluación de la gestión de las unidades académicas y administrativas, alineando las prioridades institucionales, en base a objetivos medibles, indicadores de desempeño y metas cuantificables (Universidad Católica del Maule, 2019:71).

Otro elemento a destacar, es la figura de los gestores de convenio de desempeño. Si bien, la mayoría de las unidades académicas habían participado de procesos de planificación estratégica, este modelo incorpora agentes que ayudan y facilitan las negociaciones y acuerdos, especialmente, en aquellas unidades académicas que no necesariamente son afines a la gestión. Es por ello, que se incorpora en cada facultad un profesional que apoya en la labor técnica de la gestión del convenio de desempeño, denominado Gestor de CD. Con este apoyo, se disminuye las horas de los académicos dedicadas a labores administrativas, derivándolas a investigación, docencia o vinculación con el medio.

#### *Planes de contribución*

Los planes de contribución son los instrumentos más operativos del nuevo modelo de gestión, ya que apoyan la ejecución de los convenios de desempeño a través de actividades concretas y definidas. En cuya construcción, participa la unidad de Planificación y Desarrollo Universitario en conjunto con el equipo directivo de la facultad. En otras palabras, los planes de contribución constituyen una bajada más táctica y operativa desarrollada anualmente para dar apoyo y cumplimiento al convenio de desempeño, a través de actividades conjuntas comprometidas por cada facultad.

#### *Sistema de control del plan de desarrollo estratégico*

El sistema de control del plan de desarrollo estratégico ha adquirido una fuerte relevancia, ya que con el nuevo modelo de gestión posee la información necesaria para dar cuenta del avance, control y correcto monitoreo de los instrumentos mencionados: convenios de desempeño y planes de contribución. El sistema de control se realiza a través de instrumentos de rendición de cuentas que se analizan y comparten por lo menos una vez al año, entre unidades académicas y

al interior de cada una de ellas. Los instrumentos están definidos en el convenio de desempeño y los indicadores se trabajan en conjunto entre la Dirección de Planificación y Desarrollo Universitario -por parte de la unidad central- y los Gestores de Convenio de Desempeño -por parte de las unidades académicas-. En relación a la transparencia y socialización, esta presentación se realiza desde el Honorable Consejo Superior, así como en diversos órganos colegiados al interior de la universidad y las facultades. Sin duda que las mejoras mencionadas anteriormente en el sistema presupuestario, de costeo y de los sistemas de información, colaboraron para mejorar la oportunidad de la información para realizar el seguimiento y control de los planes de desarrollo estratégicos, los convenios de desempeño y los planes de contribución.

Es, por tanto, a través del modelo de gestión, y particularmente de los convenios de desempeño y los planes de contribución, donde se incorpora un cambio de paradigma al interior de la universidad, ya que, no sólo los incentivos individuales y colectivos generan este cambio, sino que también, la claridad de la alineación de las metas organizacionales e individuales, dando suma importancia a la responsabilidad dada a cada uno de los miembros de la comunidad en relación a la importancia de su contribución al desarrollo de la universidad.

Este nuevo modelo determina con efectividad la responsabilidad de sus líderes frente a la toma de decisiones estratégica de cada unidad académica. Si bien, hay lineamientos y directrices institucionales, la diferencia en disciplinas, cultura e identidad se respeta, por tanto, cada unidad académica considera todos estos elementos adicionalmente al momento de definir las estrategias para su propio desarrollo individual y la pertinencia con el desarrollo institucional. Esto ha generado una mayor participación al interior de las unidades académicas, y, por tanto, una mayor comprensión del rol que cada uno tiene en el éxito del convenio, comprendiendo a su vez el aporte que realizan al desarrollo institucional.

## Conclusiones

Las múltiples demandas a las que son sometidas las universidades tanto desde la dimensión interna como externa, local y global, académica y administrativa, transparenta la complejidad multidimensional de las mismas. En este contexto, la toma de decisiones estratégicas asertivas, oportunas y efectivas son imperativas, especialmente si se considera lo cambiante del entorno.

Esta investigación, apuntó a relevar las decisiones estratégicas que se tomaron para definir e implementar un modelo de gestión que consideró la alineación de los diferentes instrumentos utilizados, teniendo como columna vertebral el plan estratégico institucional.

Los principales resultados consideran la importancia del liderazgo ejercido a nivel institucional y la participación e involucramiento de los decanos como ejecutivos en la implementación del modelo. Por otra parte, el modelo entrega mayor autonomía a las facultades, con ello, dando una mayor responsabilidad en la toma de decisiones y en la mejora continua en los procesos de gestión, ya que los mismos deben realizar una rendición anual de cuentas de sus resultados de desempeño. Además, se avanzó en la definición de metas e indicadores concretos y claramente definidos, asociados a mecanismos de incentivos que impulsaron una mejora en el desempeño global del cuerpo académico. Sin embargo, al realizar un análisis de las decisiones más relevantes asociadas al modelo, no todas contribuyeron necesariamente a un trabajo más articulado entre unidades académicas o entre facultades.

A la luz del proceso de implementación del nuevo modelo de gestión, las decisiones estratégicas tomadas por la UCM fueron efectivas porque:

- 1) Son decisiones políticas y estratégicas, ya que consideraron la inclusividad organizacional, al incorporar a las unidades académicas en las decisiones estratégicas de cada una de sus unidades, sin dejar de alinear estas decisiones de las facultades con la institución.
- 2) Oportunidad de la decisión: las decisiones estratégicas de las unidades académicas están en manos de los decanos, por lo que esta mayor descentralización agiliza los procesos de toma de decisiones y dinamiza la gestión.
- 3) Aceptación e involucramiento en la decisión por parte de los colaboradores: hoy, tanto académicos como administrativos se benefician del logro de objetivos institucionales a través de este modelo que alinea objetivos personales con institucionales. Además, participan del proceso enfocando su quehacer al logro de los objetivos.
- 4) Alineación de los intereses grupales de las unidades académicas con los intereses profesionales y de desarrollo académico individual, junto con los intereses de la institución, ya que todos tienen una misma proyección y propósitos.
- 5) Mejora de los sistemas de información, cuestión que ayudó a lograr decisiones estratégicas más oportunas, facilitando la

rendición de cuenta a la dirección superior y a la unidad académica propiamente tal para tomar medidas correctivas oportunamente.

6) Mejora en la calidad de los procesos de gestión tanto operativos como académicos, producto de las evaluaciones, control y seguimiento de los convenios de desempeño.

7) Mayor transparencia en las decisiones: los resultados, los recursos involucrados e incentivos recibidos a nivel colectivo como individual, se conocen mayormente producto de las rendiciones de cuentas.

8) Definición de indicadores y metas concretos y claramente definidos, asociados a mecanismos de incentivos que impulsaron una mejora en el desempeño global del cuerpo académico.

Las decisiones estratégicas y la implementación del modelo, han implicado avanzar hacia cambios culturales -como una mayor autonomía-, pero también, mayor responsabilidad en el uso de los recursos, así como la internalización del uso de las herramientas que facilitan la gestión. Es necesario considerar la mejora continua del modelo, y es por ello, que se sugiere en este contexto, implementar un programa de habilidades directivas y de gestión para las autoridades de los diferentes niveles de la estructura organizacional de la universidad y sus facultades. Por otra parte, la medición de la efectividad del modelo se debe seguir monitoreando al mediano y largo plazo, para monitorear el efecto de los incentivos y cómo podrían adaptarse a la cultura organizacional.

Finalmente, es necesario reconocer que existen ciertos ámbitos donde es fundamental mejorar el proceso de decisiones estratégicas. Lo anterior, debido a que al realizar un análisis de las decisiones más relevantes asociadas al modelo, no todas contribuyeron a un trabajo más articulado entre unidades académicas, generando necesariamente correcciones al modelo, como es el caso del fomento a la interdisciplinariedad.

## REFERENCIAS

- Acosta-Silva A, Ganga-Contreras F, Rama-Vitale C (2021) Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista iberoamericana de educación superior* 12: 3-17. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>
- Berghaeuser H, Hoelsche M (2019) Reinventing the third mission of higher education in Germany: political frameworks and universities' reactions. *Tertiary Education and Management* 26: 57-76. <https://doi.org/10.1007/s11233-019-09030-3>
- Bonifaz E, Barba E (2019) La calidad de la educación universitaria: una visión desde el

- direccionamiento y la gestión. *Revista Boletín REDIFE* 8: 106-116. <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i3.699>
- Calabretta G, Gemser G, Wijnberg N (2017) The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective. *Organization Studies* 38: 365-401. <https://doi.org/10.1177/0170840616655483>
- Durán-Seguel I, Abello J (2015) Participación de los miembros de los Máximos Cuerpos Colegiados (MCC) de las universidades chilenas en la toma de decisiones. En F. Ganga y J. Abello. *Gobernanza universitaria: Aportes desde una perspectiva Latinoamericana*. RIL editores, Santiago, Chile. pp. 203-225.
- Durán-Seguel I, Gallegos M, Ganga-Contreras F, Ahumada C (2021) Decisiones estratégicas, un enfoque desde la responsabilidad social universitaria para el logro de ventajas competitivas. El caso de becas Maule. *Formación Universitaria* 14(6). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000600041>
- Elbanna S, Child J (2007) Influences on Strategic Decision Effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal* 28(4): 431-453. <https://doi.org/10.1002/smj.597>
- Elbanna S, Andrews R, Pollanen R (2016) Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review* 18: 1017-1042. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051576>
- Elbanna S, Thanos I, Jansen R (2020) A literature review of the strategic decision-making context: A synthesis of previous mixed findings and an agenda for the way forward. *M@n@agement* 23: 42-60. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v23i2.4621>
- Ganga-Contreras F, Durán-Seguel I, Rodríguez-Ponce E (2018) Racionalidad como punto focal de las decisiones estratégicas: Un acercamiento teórico conceptual. *Revista Espacios* 39: 5-15.
- George B, Monster J, Walker RM (2019) Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review* 79: 810-819. <http://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Ghonim MA, Khashaba NM, Al-Najaar HM, Khashan MA (2020) Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets* 17: 198-218. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2020-0364>
- Giuri P, Munari F, Scandura A, Toschi L (2019) The strategic orientation of universities in knowledge transfer activities. *Technological Forecasting and Social Change* 138: 261-278. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.030>
- Huerta P, Gaete H (2019) Convenios Marco y su Aplicación en las Universidades Públicas Chilenas: Periodo 2015-2016. *Formación Universitaria* 12: 105-120. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062019000200105>
- Jaramillo SA, Tenorio JAD (2019) Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu emprendedor TES* 3: 64-73. <https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127>
- Larsen I, Maassen P, Stensaker B (2009) Four basic dilemmas in university governance reform. *Higher Education Management and Policy* 21: 1-18. <https://doi.org/10.1787/hemp-21-5ksdxgpdnds1>
- López DA, Troncoso E (2021) Ámbitos estratégicos para el desarrollo de universidades. Análisis de un caso. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores* 9: 1-26. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2838>
- McAdam R, Miller K, McSorley C (2016) Towards a Contingency Theory perspective of Quality Management in Enabling Strategic Alignment. *International Journal of Production Economics* 207: 195-209. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.07.003>
- Ministerio de Educación (14 de octubre de 2021) *Mi futuro (Sistema de Información de Educación Superior)*. <http://www.mifuturo.cl>
- Nasim TN, Karimi F, Nadi MA (2019) Strategies for succession planning in universities: a mixed-methods analysis. *Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM)* 7: 46-71. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol7no2.3>
- Nooraie M (2012) Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 2: 405-429.
- Nutt P, Wilson D (2010) Crucial Trends and Issues in Strategic Decision Making. En P. Nutt, y D. Wilson. *Handbook of Decision Making*. John Wiley y Sons Ltda. Nueva Jersey, EE.UU. pp. 3-29.
- Papadakis V, Thanos I, Barwise P (2010) Research on Strategic Decisions: Taking Stock and Looking Ahead. En P. Nutt y D. Wilson. *Handbook of Decision Making*. John Wiley y Sons Ltda. Nueva Jersey, EE.UU. pp. 31-69.
- Pérez A, Rodríguez A (2021) Concepción del alineamiento estratégico como principio de la gobernanza universitaria. *Hallazgos* 18: 233-257. <https://doi.org/10.15332/2422409X.5689>
- Rashid Y, Rashid A, Warraich MA, Sabir SS, Waseem A (2019) Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods* 18. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>
- Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce J (2009). La implementación del proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades. *Revista de Ciencias Sociales* 15: 397-406.
- Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L, Araneda-Guirriman C (2013) El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería* 21: 328-336. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052013000300003>
- Rojas A, Villalobos P (2018) Gobernanza de las instituciones de la Educación Superior en América Latina: nuevos escenarios-nuevos desafíos. En Francisco Ganga Contreras; Oswaldo Leyva Cordero; Abraham Alfredo Hernández Paz Gerardo Tamez González y Luis Alberto Paz Pérez (Eds.), *Investigaciones sobre Gobernanza Universitaria y Formación Ciudadana en Educación*. Fontamara. Ciudad de México, México. pp. 121-165.
- Schmal R, Cabrales F (2018) El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. *Ensaio: Avaliação E Políticas Públicas Em Educação* 26: 822-848. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601309>
- Selvitopu A, Kaya M (2020) Looking Inside the Strategic Plans: Strengths and Weaknesses of Turkish Higher Education Institutions. *Qualitative Research in Education* 9: 32-64. <https://doi.org/10.17583/qre.2020.4111>
- Sharma S, Behl R (2020) Strategic alignment of information technology in public and private organizations in India: a comparative study. *Global Business Review* 24: 335-352 <https://doi.org/10.1177/0972150919893839>
- Tawse A, Tabesh P (2021) Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal* 39(1): 22-33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Universidad Católica del Maule (2019) *Informe de Autoevaluación Institucional*. Talca Chile. 313 pp.
- Yin R (1984) *Case Study Research: Design and Methods*. Ed. Sage Publications, Beverly Hills, California EE.UU. 160 pp.
- Zgaga P (2006) Reconsidering Higher Education Governance. En Bergan, Kohler and Huber, *Higher Education Governance between Democratic Culture, Academic*. Council of Europe Publishing. Strasbourg, Francia. pp. 35-50.

---

## STRATEGIC ALIGNMENT AS A FACILITATOR OF THE IMPLEMENTATION OF A UNIVERSITY MANAGEMENT MODEL

Ivette Durán-Seguel, Pablo Hormazabal Saavedra, Maximiliano Gallegos Rivera and Walter Sáez San Martín

### SUMMARY

*The development of universities is associated with pertinent, timely and forward-looking strategic decisions, for which it is necessary to quickly execute their implementation. The main objective of this paper is to expose the most significant implications of the strategic decisions taken in relation to the paradigm shift at the Universidad Católica del Maule (Chile), on the implementation of the new management model. To achieve this purpose, the research is carried out from an exploratory qualitative approach, using primary sources (semi-structured interviews) and secondary sources of information (official institutional documents). The*

*main conclusions regarding the successful implementation of the model point to key factors such as: the importance of a representative leadership of the academic body in the faculties and their work teams; the strategic alignment of the different instruments that make up the institutional management model; the definition of concrete, realistic and achievable goals, consistent with the strategic objectives; the importance of effective communication mechanisms; the impact of the measurement of management goals and indicators; and the relevance of academic incentives with respect to the strategic objectives of the institution.*

## O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO COMO UM CAPACITADOR PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Ivette Durán-Seguel, Pablo Hormazabal Saavedra, Maximiliano Gallegos Rivera e Walter Sáez San Martín

### RESUMO

*O desenvolvimento das universidades está associado a decisões estratégicas relevantes, oportunas e voltadas para o futuro, para as quais é necessário executar rapidamente sua implementação. O principal objetivo deste trabalho é expor as implicações mais significativas das decisões estratégicas tomadas em relação à mudança de paradigma na Universidade Católica del Maule (Chile), sobre a implementação do novo modelo de gestão. Para cumprir este propósito, a pesquisa é realizada a partir de uma abordagem qualitativa exploratória, utilizando fontes primárias (entrevistas semi-estruturadas) e fontes secundárias de informação (documentos institucionais*

*oficiais). As principais conclusões relativas à implementação bem sucedida do modelo apontam para fatores-chave como: a importância de uma liderança representativa do corpo acadêmico nas faculdades e suas equipes de trabalho; o alinhamento estratégico dos diferentes instrumentos que compõem o modelo de gestão institucional; a definição de metas concretas, realistas e alcançáveis, consistentes com os objetivos estratégicos; a importância de mecanismos de comunicação eficazes; o impacto da medição de metas e indicadores de gestão; e a relevância dos incentivos acadêmicos com relação aos objetivos estratégicos da instituição.*