

	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	GE_PEDI_001
		Fecha Emisión	OCTUBRE 2024
		Versión	V1

GESTIÓN ESTRATÉGICA

Fundamentos y Orientaciones Básicas para su implementación en contexto universitario

Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional
 Prorectoría · UMAG · 2024
Documento Código GE_PEDI_001 · Versión 1 · Octubre 2024

	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	GE_PEDI_001
		Fecha Emisión	OCTUBRE 2024
		Versión	V1

Tabla de contenido

Gestión Estratégica en la Universidad de Magallanes	3
Introducción	3
Marco Normativo en Universidades Estatales de Chile	3
Fundamentos de la Gestión Estratégica	3
Etapas del Proceso de Gestión Estratégica: Protocolo	4
1. Análisis Estratégico Institucional	4
2. Planificación Estratégica	4
3. Implementación de la Estrategia (Alineación estratégica)	4
4. Control Estratégico	4
5. Retroalimentación y Mejora Continua	4
Diferencia entre Planificación Estratégica y Gestión Estratégica	6
Gestión Estratégica en una institución	7
Descripción de las Etapas de la Gestión Estratégica: Procedimiento	7
Análisis Estratégico Participativo: Clave para la Gestión Institucional	8
Metodologías para el Análisis Estratégico: PESTEL y FODA	9
PESTEL	9
FODA	9
Reflexiones Finales	17
Tabla de Conceptos	18
Control de Cambios	19
Referencias	20

	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	GE_PEDI_001
		Fecha Emisión	OCTUBRE 2024
		Versión	V1

Gestión Estratégica en la Universidad de Magallanes

Introducción

La gestión estratégica es un pilar fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de las instituciones de educación superior, especialmente en contextos desafiantes como el de la Universidad de Magallanes (UMAG). Durante más de seis décadas, esta institución ha desempeñado un rol clave en el desarrollo social, educativo, científico y cultural de la región más austral de Chile. Como universidad estatal, su misión se ha desarrollado en un entorno marcado por la lejanía geográfica, la baja densidad poblacional y las condiciones extremas de la Patagonia y la Antártica Chilena.

Este documento tiene como objetivo guiar la implementación de la gestión estratégica en la UMAG, proporcionando un marco de referencia basado en principios normativos, metodologías de análisis y estrategias de aplicación.

Marco Normativo en Universidades Estatales de Chile

La gestión estratégica en la educación superior debe fundamentarse en normativas nacionales que garanticen su alineación con el interés público. Según la Ley N° 21.091 sobre Educación Superior, las universidades estatales deben garantizar acceso equitativo, investigación y vinculación con la sociedad, promoviendo el desarrollo sustentable y el progreso social. Por su parte, la Ley N° 21.094 sobre Universidades Estatales enfatiza la importancia de la autoevaluación institucional como mecanismo para asegurar la calidad y mejora continua en sus procesos académicos y administrativos.

En este contexto, la UMAG debe estructurar su gestión estratégica conforme a estos marcos normativos, incluido su Estatuto vigente (DFL N°27) y los Criterios y Estándares de Calidad de la CNA (Ley 21.091, que modifica la Ley 20.129), asegurando que su planificación y ejecución contribuyan al desarrollo regional y nacional.

Fundamentos de la Gestión Estratégica

La gestión estratégica es un proceso sistémico que busca alinear los recursos organizacionales con las demandas del entorno, permitiendo a la institución cumplir su misión y visión mediante decisiones informadas y adaptativas. Este enfoque permite a las organizaciones desarrollar ventajas competitivas sostenibles y responder a los cambios del entorno de manera efectiva (David & David, 2020; Pearce & Robinson, 2019).

Conviene precisar que este enfoque sistémico no debe entenderse como un proceso puramente lineal y formal. La evidencia y la literatura (Mintzberg, 1994; Weick, 1995) advierten que la estrategia también es emergente: surge del aprendizaje, de la interacción con el entorno y de ajustes sucesivos. Por ello, las orientaciones de este documento deben aplicarse con flexibilidad, combinando la planificación deliberada con la capacidad de revisión continua, de modo de fortalecer una adaptación real y evitar el cumplimiento meramente ceremonial de los instrumentos.

	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	GE_PEDI_001
		Fecha Emisión	OCTUBRE 2024
		Versión	V1

Etapas del Proceso de Gestión Estratégica: Protocolo

1. Análisis Estratégico Institucional

- PESTEL
- FODA
- Análisis de Procesos estratégicos
- Desafíos detectados a partir del análisis

2. Planificación Estratégica

Se establecen, incorporan o actualizan los siguientes elementos de la institución a partir del análisis previo:

- Misión: Propósito fundamental de la UMAG.
- Visión: Aspiraciones a largo plazo.
- Determinación del Periodo en años a alcanzar la Visión.
- Principios y valores: Normas éticas y culturales.
- Áreas Estratégicas para alcanzar la visión.
- Cada Área estratégica deberá definir: Objetivos Estratégicos (a partir de los desafíos levantados en el FODA), Cambio Esperado, Estrategias, Acciones, Responsables e Indicadores estratégicos/operativos con su nombre, fórmula, descripción, línea base y proyección.
- Mapa Estratégico.
- Mapa de Macroprocesos.
- Cuadro de Mando Integral por área (CMI).
- Tablero de Control.

3. Implementación de la Estrategia (Alineación estratégica)

Se traduce la planificación en acciones operativas a través de:

- Cuadro de Mando Integral que incorpora todas las áreas estratégicas del PEDI, con la siguiente jerarquía de planes: PEDI → Planes de Desarrollo Operativos (PDO) de Vicerrectorías y Prorectoría → Plan de Desarrollo de Facultad → Planes de Acción Operativa (PAO) de Departamentos.

4. Control Estratégico

Se miden avances y se realizan ajustes mediante:

- Medición de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) en relación al Indicador Clave de Meta (KGI), reportados permanentemente en el Tablero de Control.
- Reportería.
- Ajustes.

	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	GE_PEDI_001
		Fecha Emisión	OCTUBRE 2024
		Versión	V1

5. Retroalimentación y Mejora Continua

- Jornada de Reflexión Institucional en torno a los avances del PEDI.
- Toma de decisiones.
- Ajustes al PEDI.
- Se continúa la implementación considerando los cambios establecidos.

Transformando la Universidad a través de la Gestión Estratégica

Etapas del ciclo: 1. Análisis · 2. Planificación Estratégica · 3. Implementación de la Estrategia · 4. Control Estratégico · 5. Mejora Continua → Alcanzando los objetivos institucionales.

La retroalimentación reinicia el ciclo (Etapa 5 → Etapa 1)



Figura 1: Ciclo de Gestión Estratégica — las cinco etapas (elaboración propia).

	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	GE_PEDI_001
		Fecha Emisión	OCTUBRE 2024
		Versión	V1

Diferencia entre Planificación Estratégica y Gestión Estratégica

La planificación estratégica y la gestión estratégica son conceptos complementarios, pero no intercambiables. Mientras que la planificación estratégica se centra en la definición de la visión, misión, objetivos y estrategias a mediano y largo plazo, la gestión estratégica abarca un enfoque más amplio que incluye la ejecución y el ajuste de las estrategias en función de los cambios del entorno (David & David, 2020; Pearce & Robinson, 2019). La planificación estratégica proporciona la estructura para la toma de decisiones, pero la gestión estratégica permite la adaptación continua y la implementación efectiva de dichas estrategias (Hill, Jones, & Schilling, 2014). Además, la gestión estratégica involucra la asignación de recursos, la medición del desempeño y la retroalimentación para garantizar que la organización avance hacia sus objetivos estratégicos de manera sostenible (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2017).

	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	GE_PEDI_001
		Fecha Emisión	OCTUBRE 2024
		Versión	V1

Gestión Estratégica en una institución

La gestión estratégica es un proceso que consta de una serie de etapas interconectadas, cada una con una función específica, actividades clave y productos esperados. A continuación, se describen en detalle las cinco etapas esenciales de la gestión estratégica, explicando cómo se vinculan entre sí para generar un proceso integral y efectivo.

Descripción de las Etapas de la Gestión Estratégica: Procedimiento

1. Análisis Estratégico Institucional

¿De qué se trata?

El análisis estratégico es el primer paso en la gestión estratégica, ya que permite comprender el entorno y evaluar la posición institucional para la toma de decisiones fundamentadas, estableciendo las bases para determinar hacia dónde orientar sus objetivos estratégicos, situada en su capacidad real para emprender.

¿Qué se debe hacer?

- Examinar el entorno externo utilizando herramientas como el análisis PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales).
- Aplicar el análisis FODA, que permite visualizar la posición de la organización, levantar desafíos y analizar capacidades para el desempeño organizacional. En esta fase se identifican los procesos que deben asegurar el logro de las metas y su alineación con los desafíos actuales, así como brechas en la gestión.
- A partir de los desafíos identificados en el FODA, se plantea reflexionar sobre la Misión y Visión institucional, las áreas necesarias para su desarrollo, los principios y valores, y qué desafíos se convertirán en objetivos estratégicos a priorizar. Esta reflexión interpela y prepara una eventual actualización de la misión y la visión; sin embargo, su definición formal se realiza en la Etapa 2 (Planificación Estratégica), para evitar definirlas en dos momentos distintos del proceso.

Conviene precisar el alcance del trabajo con procesos en esta etapa: aquí se realiza el diagnóstico de procesos (evaluar si los procesos vigentes responden a los desafíos detectados o requieren ajuste), que es un insumo. El Mapa de Macroprocesos no se levanta en el Análisis, sino que se construye —o se realinea, si la institución ya lo posee— en la Etapa 2 de Planificación Estratégica, una vez definidas la misión, la visión y los objetivos a los que debe tributar.

El análisis estratégico es un componente fundamental que permite investigar el entorno en el que opera una institución, así como evaluar sus propias capacidades internas, proporcionando información clave para la planificación de estrategias que apoyen la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

La periodicidad del análisis estratégico es crucial para garantizar una mejora continua, ya que permite identificar áreas que necesitan atención y aquellas que están funcionando de manera óptima, contribuyendo a incrementar la eficiencia y la eficacia institucional.

	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	GE_PEDI_001
		Fecha Emisión	OCTUBRE 2024
		Versión	V1

Un análisis estratégico eficaz no solo se centra en la evaluación del presente, sino también en prever escenarios futuros. En el contexto de alta volatilidad de Magallanes (dinámica demográfica, cambios en el financiamiento de la educación superior y apuestas regionales como el hidrógeno verde, la acuicultura, el turismo y la logística), se recomienda incorporar un ejercicio liviano de análisis de escenarios que fortalezca la capacidad de respuesta institucional.

Análisis Estratégico Participativo: Clave para la Gestión Institucional

El análisis estratégico es fundamental en la gestión institucional, ya que fomenta la participación y colaboración entre distintas áreas, enriqueciendo la retroalimentación y garantizando una visión integral de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Este enfoque facilita la generación y priorización de ideas estratégicas, fortaleciendo la toma de decisiones y promoviendo el sentido de pertenencia y compromiso. Además, el análisis del entorno educativo y la consulta a la comunidad universitaria permite identificar desafíos internos, como problemas de comunicación, acceso tecnológico limitado o deficiencias en los servicios.

En coherencia con la Ley 21.094 y la gobernanza triestamental, la participación debe especificar quiénes participan (académicos, funcionarios y estudiantes, además de actores del territorio), en qué instancias se canaliza (claustros, comités, consultas estructuradas) y cómo se validan los hallazgos antes de incorporarlos al diagnóstico.

Productos esperados a partir del desarrollo anterior:

- Diagnóstico estratégico con identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (PESTEL, FODA).
- Desafíos estratégicos levantados a partir del análisis.
- Diagnóstico de procesos a perfeccionar y a implementar para el logro de los desafíos detectados.

	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	GE_PEDI_001
		Fecha Emisión	OCTUBRE 2024
		Versión	V1

Metodologías para el Análisis Estratégico: PESTEL y FODA

Para realizar un análisis estratégico contundente es relevante aplicar PESTEL y FODA, que operan en niveles distintos pero complementarios del mismo proceso.

Conexión teórica. PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal) analiza el entorno externo general; identifica factores contextuales que influyen en la organización pero que no controla directamente. El FODA integra el análisis interno (fortalezas y debilidades) con el externo (oportunidades y amenazas). El PESTEL alimenta la parte externa del FODA: de sus factores se derivan Oportunidades (condiciones favorables) y Amenazas (riesgos o barreras externas).

Conexión operativa. (1) Aplicar PESTEL y evaluar el impacto positivo o negativo de cada factor. (2) Trasladar al FODA: las ventajas potenciales se clasifican como Oportunidades y los riesgos como Amenazas. (3) Complementar con el análisis interno (Fortalezas y Debilidades). Así, el FODA queda equilibrado entre lo que viene del entorno y lo que depende de la institución, y luego se generan estrategias cruzadas (FO, FA, DO, DA).

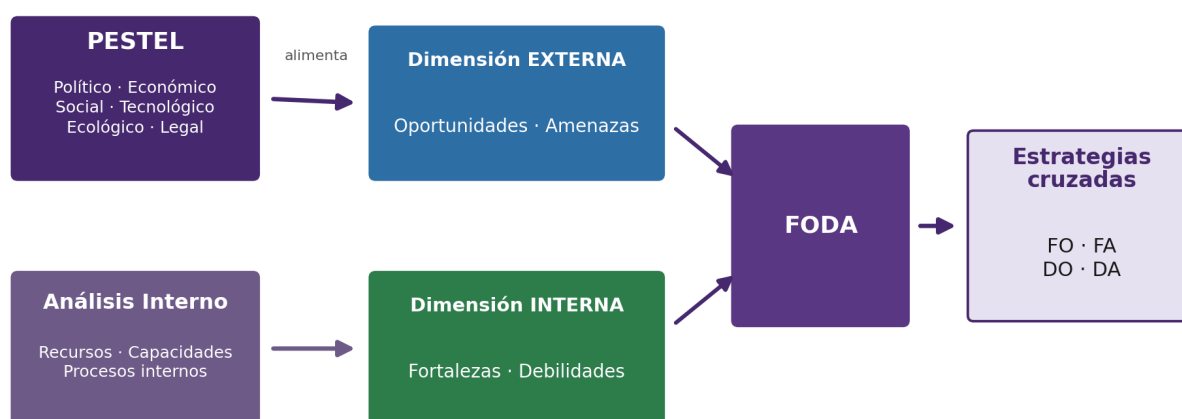


Figura 2: El PESTEL alimenta la dimensión externa del FODA (elaboración propia).

PESTEL

PESTEL es una herramienta clave en la gestión estratégica, ya que permite evaluar los factores externos que pueden influir en el desarrollo y sostenibilidad institucional, facilitando la identificación de oportunidades y amenazas (Johnson et al., 2017). Sirve para obtener una visión completa del entorno, anticiparse a los cambios, detectar oportunidades y amenazas, apoyar la toma de decisiones y la planificación estratégica.

Pasos sugeridos: (1) factores políticos; (2) factores económicos; (3) factores sociales; (4) factores tecnológicos; (5) factores ecológicos; (6) factores legales; (7) descripción y puntuación de los elementos externos mediante una Matriz PESTEL; (8) actualización periódica del documento, que debe entenderse como un documento vivo.

	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	GE_PEDI_001
		Fecha Emisión	OCTUBRE 2024
		Versión	V1

FODA

El FODA permite detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de manera estructurada en base a datos fiables y no desde la percepción, por lo que es relevante levantar estadísticas sobre datos críticos e información financiera para fortalecer la sostenibilidad, apoyado en las metodologías anteriores (PESTEL y, cuando sea pertinente, un análisis de fuerzas competitivas adaptado al sector público).



Figura 3: Análisis Estratégico — Matriz FODA (elaboración propia).

Definiciones orientadoras

Fortalezas: atributos positivos que la institución controla y que le permiten obtener mejores resultados (calidad de la oferta académica, posicionamiento como referente educativo en Magallanes, alianzas estratégicas y capacidad de adaptación a las necesidades locales).

Oportunidades: factores externos que la institución puede aprovechar para crecer y fortalecer su impacto regional (tendencias en educación superior, tecnologías emergentes, programas que respondan a necesidades locales).

Debilidades: aspectos internos que necesitan atención (limitaciones de infraestructura, procesos administrativos poco eficientes, desafíos en la retención de talento).

Amenazas: factores externos que podrían afectar negativamente a la universidad (cambios en políticas públicas, competencia de otras instituciones, fluctuación en las necesidades del mercado laboral).

	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	GE_PEDI_001
		Fecha Emisión	OCTUBRE 2024
		Versión	V1

Tabla 1: Ejemplo de aplicación del Cruce FODA (elaboración propia)

	OPORTUNIDADES (externas, positivas)	AMENAZAS (externas, negativas)
FORTALEZAS (internas, positivas)	Estrategia FO: ¿cuáles fortalezas de la UMAG podrían utilizarse para maximizar las oportunidades identificadas?	Estrategia FA: ¿cómo utilizar las fortalezas de la UMAG para minimizar las amenazas identificadas?
DEBILIDADES (internas, negativas)	Estrategia DO: ¿qué acciones minimizan las debilidades de la UMAG aprovechando las oportunidades identificadas?	Estrategia DA: ¿cómo minimizar las debilidades de la UMAG para evitar las amenazas identificadas?

A partir del cruce de ejes en la Matriz FODA emergen iniciativas y desafíos que luego se convertirán en objetivos estratégicos.

	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	GE_PEDI_001
		Fecha Emisión	OCTUBRE 2024
		Versión	V1

2. Planificación Estratégica

¿De qué se trata?

Esta etapa transforma la reflexión y el análisis de la etapa anterior en conceptos y objetivos institucionales: define claramente cada objetivo estratégico, junto a sus estrategias y planes de acción, para orientar a la organización hacia el cumplimiento de su misión y visión.

¿Qué se debe hacer?

1. Definir (o actualizar) la misión, visión, principios y valores organizacionales, alineados a la Ley 21.091, la Ley 21.094 sobre Universidades del Estado, los Criterios y Estándares de Calidad de la CNA (Ley 21.091, que modifica la Ley 20.129), el Estatuto UMAG (DFL N°27) y el Modelo Educativo Institucional.

La misión, visión, principios y valores permiten definir quiénes somos, cuáles son nuestros objetivos y cómo alcanzarlos, construyendo confianza y credibilidad. Definirlos equivale a construir los pilares sobre los que se sustentará el proyecto institucional, en coherencia con su misión pública y con el desarrollo territorial de Magallanes.

Misión. Describe el propósito fundamental de la organización (¿por qué existimos?). Según Bryson (2018), una misión bien definida proporciona dirección y cohesión organizacional.

Visión. Establece una aspiración a largo plazo (¿hacia dónde queremos llegar?). Según Kaplan y Norton (1996), debe inspirar y motivar, sirviendo como “faro estratégico”.

Principios y Valores. Determinan cómo se logran los objetivos, como normas éticas y culturales (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2005): innovación, excelencia, equidad, respeto por la diversidad y responsabilidad social.

2. Establecer objetivos estratégicos, cambios esperados, estrategias y acciones alineadas con el diagnóstico previo.

Objetivos Estratégicos. Son las metas de alto nivel para cumplir la misión y avanzar hacia la visión, conectando el marco estratégico con las acciones operativas (Bryson, 2018).

Características: deben reflejar la misión y visión (Kaplan & Norton, 1996); ser claros y cuantificables (Locke & Latham, 2002); abarcar períodos de dos a cinco años; motivar sin perder realismo (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2005); y generar impactos concretos para el crecimiento y la sostenibilidad.

Asimismo, corresponde identificar los macroprocesos clave que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos y elegir estrategias clave para definir prioridades de inversión, qué áreas formativas y servicios fortalecer y cuáles rediseñar, optimizando el uso de los recursos y la sostenibilidad institucional, resguardando las obligaciones de permanencia y equidad propias de una universidad estatal.

Definición de Objetivos bajo el método SMART. Los objetivos deben ser Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Tiempo definido. Por ejemplo: “Aumentar las matrículas de pregrado en un 15 % durante los próximos 4 años”.

	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	GE_PEDI_001
		Fecha Emisión	OCTUBRE 2024
		Versión	V1

Nota metodológica: el método SMART resulta plenamente adecuado para los objetivos de nivel táctico y operativo (PDO y PAO). En el nivel estratégico conviene mantener los objetivos como direccionales, asociados a indicadores de resultado (KGI) y no únicamente a metas de corto plazo fácilmente cuantificables, para no desplazar lo relevante por lo cómodamente medible.

2.3 Mapa Estratégico

Según Kaplan y Norton, un mapa estratégico es una arquitectura integral y lógica para describir la estrategia; es una representación visual del proceso de creación de valor mediante relaciones de causa y efecto. En entidades públicas o sin ánimo de lucro las perspectivas suelen ordenarse como: perspectiva social, perspectiva del ciudadano, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Conviene no confundir el mapa estratégico (Kaplan-Norton, lógica de causa-efecto del desempeño) con el mapa de procesos/macroprocesos (BPM, flujo operativo): son artefactos distintos y con propósitos diferentes.

2.4 Macroprocesos en la Gestión Estratégica

Para una ejecución eficiente de la estrategia es fundamental organizar las funciones a través de macroprocesos, que estructuran y coordinan actividades clave (Kaplan & Norton, 2004; Pearce & Robinson, 2019). Pueden clasificarse en macroprocesos estratégicos, misionales y de apoyo/soporte, según su impacto en la misión y visión institucional. Validados los macroprocesos, se identifican los procesos (conjuntos de actividades interrelacionadas que transforman insumos en resultados que crean valor para ciudadanos/beneficiarios) y, según su complejidad, los subprocesos. El conjunto se representa en un Mapa de Procesos.

Macroprocesos según su impacto en la misión y la visión



Figura 4: Niveles de macroprocesos según su impacto en la misión (elaboración propia).

2.5 Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral

	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	GE_PEDI_001
		Fecha Emisión	OCTUBRE 2024
		Versión	V1

Metodología de gestión estratégica creada por Kaplan y Norton para organizar la información, definir y hacer seguimiento de la estrategia mediante indicadores. Busca alinear la estrategia con las operaciones, medir el desempeño, monitorear acciones clave y mejorar la toma de decisiones basada en datos, integrando a todas las áreas en torno a metas comunes.

2.6 Tablero de Control

Herramienta visual (dashboard) que presenta información clave de manera concisa y organizada, permitiendo monitorear el desempeño, identificar tendencias, detectar problemas y tomar decisiones informadas.

Productos esperados: plan estratégico (visión, misión, áreas, objetivos, estrategias y acciones); definición de KPI; y Cuadro de Mando para organizar objetivos, estrategias y acciones con tiempos, responsables, articulaciones e indicadores.

	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	GE_PEDI_001
		Fecha Emisión	OCTUBRE 2024
		Versión	V1

3. Implementación de la Estrategia

¿De qué se trata?

La implementación es el proceso en el que las estrategias formuladas se convierten en acciones operativas concretas, implicando asignación de recursos, ejecución de proyectos y movilización de equipos.

¿Qué se debe hacer?

- Desarrollar Planes de Desarrollo Operativos (PDO) y Planes de Acción Operativa (PAO) para la implementación del PEDI.
- Usar el BSC / Cuadros de Mando para operacionalizar los PDO y para definir las acciones de los PAO que tributan a ellos.
- Instalar un sistema de monitoreo de la implementación que permita avanzar hacia los objetivos por área o dimensión mediante reportes.
- Integrar paulatinamente los procesos necesarios y motivar a los equipos mediante liderazgo, comunicación efectiva y cultura organizacional alineada con la estrategia.

Productos esperados: Cuadros de Mando con planes de desarrollo y acción detallados (responsables y tiempos) y un sistema de gestión del desempeño basado en KPI.

	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	GE_PEDI_001
		Fecha Emisión	OCTUBRE 2024
		Versión	V1

4. Control Estratégico

El monitoreo y la evaluación de la implementación permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos y detectar oportunidades de mejora. Se utiliza el Tablero de Control, que incorpora los indicadores estratégicos para evaluar el impacto de las acciones.

¿Qué se debe hacer?

- Generar reportes que informen si los resultados cumplen los objetivos establecidos.
- Analizar indicadores estratégicos para medir avances e identificar factores de impacto positivo o negativo.
- Medir la efectividad de los procesos y ajustar estrategias y planes operativos según el análisis de resultados.

Productos esperados: reportes de desempeño con métricas y tendencias, recomendaciones de mejora e identificación de oportunidades de ajuste.

Tabla 3: Ejemplo de Tablero de Control (elaboración propia)

El siguiente ejemplo se reordena respecto del original para situar la perspectiva de misión (estudiantes y comunidad) en el vértice y la perspectiva financiera como habilitador/restricción, en coherencia con el mapa estratégico de entidades públicas descrito en el apartado 2.3. Asimismo, se sustituye “Clientes” por “Estudiantes/Comunidad”.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Meta	Resultado	Semáforo
Estudiantes / Comunidad	Mejorar satisfacción estudiantil	Nivel de satisfacción en encuestas	≥ 85%	88%	Verde
	Aumentar tasa de retención	% de retención anual	≥ 80%	82%	Verde
Procesos Internos	Agilizar procesos administrativos	Tiempo promedio de respuesta en trámites	≤ 3 días	2 días	Verde
	Mejorar calidad educativa	% de carreras acreditadas	100%	95%	Amarillo
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer competencias docentes	% de docentes con formación pedagógica	≥ 90%	92%	Verde
	Incorporar tecnología en enseñanza	% de asignaturas con recursos digitales	≥ 70%	60%	Rojo
Sostenibilidad Financiera (habilitador)	Optimizar la ejecución presupuestaria	% de ejecución del presupuesto anual	≥ 90%	85%	Amarillo
	Aumentar ingresos propios	% de ingresos propios sobre el total	30%	25%	Rojo

Leyenda del semáforo — Verde: meta alcanzada o superada · Amarillo: en progreso, requiere seguimiento · Rojo: meta no cumplida, requiere acciones correctivas.

	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	GE_PEDI_001
		Fecha Emisión	OCTUBRE 2024
		Versión	V1

5. Retroalimentación y Mejora Continua

Esta etapa final busca consolidar una cultura de mejora continua, asegurando que la gestión estratégica se mantenga dinámica y adaptable a los cambios del entorno.

- Extraer lecciones aprendidas de los resultados obtenidos.
- Identificar oportunidades de innovación y optimización en procesos.
- Ajustar el enfoque estratégico según nuevas tendencias o desafíos emergentes.
- Reforzar la comunicación interna y el aprendizaje organizacional.

La retroalimentación alimenta nuevamente el diagnóstico o análisis estratégico, reiniciando el ciclo. Este proceso iterativo permite a la institución mantenerse pertinente y sostenible a largo plazo.

Reflexiones Finales

La gestión estratégica en la Universidad de Magallanes es clave para garantizar su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo. La consolidación de una cultura de mejora continua y el uso de mecanismos de retroalimentación y evaluación permiten adaptar las estrategias a las nuevas tendencias y necesidades, asegurando la relevancia de la universidad en el contexto regional y nacional.

Finalmente, la gestión estratégica no solo es una herramienta de planificación, sino un modelo de gobernanza que fortalece la capacidad institucional para generar impacto positivo en la comunidad académica y en la sociedad, en coherencia con el compromiso de la UMAG con la excelencia, la equidad y el desarrollo territorial de Magallanes y la Antártica Chilena.

	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	GE_PEDI_001
		Fecha Emisión	OCTUBRE 2024
		Versión	V1

Tabla de Conceptos

Análisis PESTEL	Estudio de los factores externos (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) que afectan a una institución.
Análisis FODA	Permite identificar fortalezas y debilidades internas, y oportunidades y amenazas del entorno, para tomar decisiones informadas.
Método SMART	Método para establecer objetivos Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Tiempo definido.
Mapa Estratégico	Arquitectura lógica que describe la estrategia mediante relaciones causa-efecto entre perspectivas; base del Cuadro de Mando Integral.
Cuadro de Mando Integral (BSC/CMI)	Marco de medición que complementa indicadores financieros con no financieros en cuatro perspectivas, alineando los recursos en torno a la estrategia.
Mapa de Macroprocesos	Representación gráfica de los macroprocesos y sus interacciones, que permite a la institución cumplir su misión.
Tablero de Control	Herramienta visual (dashboard) que presenta información clave para monitorear el desempeño y tomar decisiones informadas.
PEDI	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional: instrumento maestro de la planificación estratégica de la UMAG.
PDO	Plan de Desarrollo Operativo: despliegue del PEDI en Vicerrectorías y Prorectoría.
PAO	Plan de Acción Operativa: nivel de Departamentos que tributa a los PDO.
KPI	Indicador Clave de Desempeño (Key Performance Indicator): mide el avance hacia una meta.
KGI	Indicador Clave de Meta o Resultado (Key Goal Indicator): mide el logro del resultado estratégico al que tributan los KPI.
BPM	Gestión basada en procesos (Business Process Management): disciplina para diseñar, modelar y optimizar los procesos institucionales.
DFL N°27	Decreto con Fuerza de Ley que fija el Estatuto de la Universidad de Magallanes, marco de su gobierno y estructura institucional.

 UMAG Universidad de Magallanes	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	GE_PEDI_001
		Fecha Emisión	OCTUBRE 2024
		Versión	V1

Control de Cambios

Versión	Fecha	Responsable(s)	Descripción del Cambio
1	Octubre 2024	Dra. Paola Ascencio Ojeda — DPDI	Documento Inicial (V1)

	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código Documento	GE_PEDI_001
		Fecha Emisión	OCTUBRE 2024
		Versión	V1

Referencias

- Altbach, P. G. (2016). Global perspectives on higher education. Johns Hopkins University Press.
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy. McGraw-Hill.
- Banco Central de Chile. (2023). Informe de política monetaria.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations (5th ed.). Jossey-Bass.
- Comisión Nacional de Acreditación (CNA). (2022). Normativa y criterios de acreditación.
- David, F. R., & David, F. R. (2020). Strategic management (17th ed.). Pearson.
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). Strategic management: Theory: An integrated approach. Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). Exploring corporate strategy. Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps. Harvard Business Review Press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting. American Psychologist, 57(9), 705-717.
- Ministerio de Educación de Chile. (2018). Ley 21.091 sobre Educación Superior.
- Ministerio de Educación de Chile. (2018). Ley 21.094 sobre Universidades del Estado.
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy safari. The Free Press.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2019). Strategic management (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage. Free Press.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). Strategic management and business policy (15th ed.). Pearson.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Sage Publications.

Listado de referencias abreviado respecto del original; se conservan las obras citadas en el cuerpo y se incorpora Weick (1995) por la nueva referencia a estrategia emergente.