

# Pensar la educación del futuro

¿Cómo construimos la Estrategia de Desarrollo para la Educación Superior en Chile?



Subsecretaría de Educación Superior

Gobierno de Chile



P N  
U D



## **Pensar la educación del futuro: ¿Cómo construimos la Estrategia de Desarrollo para la Educación Superior en Chile?**

Santiago de Chile, marzo de 2026

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Chile

### **Representante Residente**

Georgiana Braga-Orillard

### **Coordinadora del Informe:**

Natalia Yáñez

### **Equipo PNUD**

Magdalena Guerrero, coordinadora Proyecto Mineduc

Hernán Araya, jefe de Comunicaciones

### **Equipo Mineduc**

Fabián Guajardo, secretario Ejecutivo Consejo Asesor de la Estrategia para la Educación Superior.

Juan Pablo Pinilla, secretario Ejecutivo Consejo Asesor de la Estrategia para la Educación Superior.

Diseño y diagramación: Unidad de Comunicaciones.

**Cita Sugerida:** PNUD (2026). Pensar la educación del futuro: ¿Cómo construimos la Estrategia de Desarrollo para la Educación Superior en Chile? Informe Ejecutivo. Santiago de Chile.

Los contenidos de este informe pueden ser reproducidos en cualquier medio, citando la fuente. Las ideas y opiniones expresadas en esta obra son de las y los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de las Naciones Unidas, el PNUD, ni de los Estados Miembros de Naciones Unidas.

## I. PRESENTACIÓN

El objetivo de esta publicación es dar a conocer el trabajo que realizamos a lo largo de un año para la elaboración de la Estrategia de Desarrollo para la Educación Superior en Chile. A través de este material, buscamos compartir los principales aprendizajes, debates y aportes que surgieron durante este proceso, así como visibilizar el esfuerzo colectivo de las personas e instituciones que participaron en su construcción. A su vez, un propósito adicional de este documento es tener un punto de referencia sobre cómo es el proceso de construcción de una Estrategia. En este contexto, optamos por socializar el recorrido metodológico y los principales aprendizajes del proceso, para que sirva de referencia y orientación a otros equipos que enfrenten el desafío de elaborar estrategias y planes de desarrollo para el sector educativo.

Cabe destacar, además, que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) nos acompañó en el proceso de elaboración de la Estrategia de comienzo a fin, caracterizándose por su trabajo eficiente y colaborativo. Su contribución se materializó en un apoyo técnico y logístico orientado a resultados, que permitió ordenar el proceso, fortalecer su calidad técnica y dotarlo de una mirada estratégica de largo plazo. Desde su compromiso con el fortalecimiento institucional, este acompañamiento se alineó con el enfoque de desarrollo humano sostenible y con una orientación hacia procesos de consolidación de mediano y largo plazo.

En esta publicación, que complementa el documento oficial de la Estrategia, ahondamos en el proceso de elaboración y deliberación del Consejo Asesor y los equipos técnicos que lo acompañaron. Específicamente, describimos sus etapas, desde el diagnóstico hasta los consensos adquiridos, destacando los actores que intervinieron y los criterios considerados para definir prioridades y orientaciones de mediano y largo plazo. Comprender este proceso resulta fundamental, ya que permite valorar la importancia de la planificación, el diálogo y la deliberación entre distintos actores con el propósito compartido de fortalecer el sistema de educación superior en Chile.



Es necesario precisar que en ningún caso pretendemos presentar este proceso como un modelo único ni como la mejor forma posible de redactar una estrategia. Por el contrario, nuestro interés está en compartir la experiencia tal como fue: con sus avances y retrocesos, momentos de mayor fluidez y otros de mayor dificultad. Al dar cuenta de este recorrido con sus aciertos y tensiones buscamos aportar con una mirada honesta y situada, que permita conocer la complejidad real de este tipo de procesos y ofrecer aprendizajes desde la práctica.

Finalmente, proponemos reflexionar sobre por qué la construcción de una Estrategia de Desarrollo para la Educación Superior es relevante para Chile, en tanto este nivel educativo cumple un rol clave en la formación de personas, la generación de conocimiento y el desarrollo social, cultural y económico de la nación. De este modo, con esta publicación buscamos contribuir a una comprensión más amplia acerca del rol que cumple la educación superior en el presente y futuro de la sociedad chilena.

***“Logramos avanzar gracias a consensos iniciales fundamentales: respeto y apertura de la opinión del otro, necesidad de una visión sistémica, conciencia de que enfrentamos un punto de inflexión -marcado por cambios tecnológicos y contextuales que no podemos ignorar- además de la urgencia de acordar una visión compartida de futuro”.***

**Pablo González**, presidente del Consejo Asesor de la Estrategia para la Educación Superior, Magíster en Economía de la Universidad Católica de Chile y Doctor en Economía de la Universidad de Cambridge de Inglaterra. Académico de la Universidad Andrés Bello.

# 1

---

**¿QUÉ SE ENTIENDE  
POR ESTRATEGIA DE  
DESARROLLO PARA  
LA EDUCACIÓN  
SUPERIOR?**



Una estrategia de desarrollo es una guía u “hoja de ruta” que orienta las decisiones y acciones que el Estado y otros actores deben seguir a lo largo del tiempo para lograr un cambio positivo en un área específica, como la educación superior. Su propósito es establecer un rumbo compartido, definir prioridades y ordenar los esfuerzos para avanzar de manera coherente hacia objetivos comunes.

Una estrategia de desarrollo tiene una mirada de largo plazo. Esto permite anticipar desafíos, aprovechar oportunidades y pensar el desarrollo más allá de los ciclos políticos o de decisiones coyunturales. Por ello, se trata de una “hoja de ruta” que resulta de un proceso planificado y deliberado.

El propósito de la Estrategia de Desarrollo para la Educación Superior en Chile fue establecer estas rutas y trazar lineamientos para el desarrollo del sistema de educación superior en el mediano y largo plazo. Para ello, definimos un conjunto de acciones que las políticas públicas pudiesen abordar en los próximos años, tanto la educación universitaria como la educación técnico profesional, junto con recomendaciones para la actualización y el perfeccionamiento de los mecanismos y procesos que desempeñan las agencias públicas encargadas de la regulación y supervigilancia del sistema. Asimismo, ofrecimos orientaciones para las instituciones de educación superior y sus comunidades educativas, con el objeto de fortalecer y consolidar los impactos de sus funciones, en un escenario de diversidad de proyectos educativos e institucionales.

Cabe destacar que la Estrategia no constituye un instrumento tradicional de política pública. Se trata, más bien, de un instrumento amplio y relativo al futuro, orientado a guiar la conducción de un ecosistema diverso, en el que interactúan múltiples organismos públicos y privados y donde las instituciones son autónomas y las comunidades cuentan con una amplia agencia. Esta autonomía es comprendida como una fortaleza del sistema, que la Estrategia busca, además, preservar y fortalecer.

A diferencia de las políticas públicas tradicionales, los planes y estrategias de desarrollo poseen mayores niveles temporales y de planificación. Desde el punto de vista de una lógica top-down, idealmente, se parte de una estrategia o plan que traza las directrices generales de desarrollo de un sector en función de fines, objetivos y propósitos compartidos. Posteriormente, el plan o estrategia puede ser materializado a través de los instrumentos de los que disponen los distintos gobiernos, generalmente mediante la formulación de programas e iniciativas de política. De esta manera, una estrategia o plan debe permitir un grado suficiente de libertad para su implementación y concreción, de modo que cada administración y actor pueda interpretarla y transformarla en acciones específicas y medibles.



*Entre noviembre de 2024 y noviembre de 2025 un Consejo Asesor elaboró la Estrategia de Desarrollo en Educación Superior*

No existe una única manera de construir una estrategia o plan de desarrollo, ni una única forma de convocar a un colectivo para su elaboración. La experiencia chilena, así como la evidencia comparada a nivel internacional, muestra una amplia diversidad de mecanismos institucionales, criterios de selección, alcances y modalidades de funcionamiento. Las características específicas de cada proceso responden, en general, a su contexto político, institucional y temporal.

En este marco de diversidad, más que replicar un modelo predeterminado para la elaboración de la Estrategia, resulta pertinente atender a ciertos principios orientadores que contribuyen a dotar de legitimidad y efectividad al proceso. Entre ellos, cabe destacar:



**Participación**, entendida como la incorporación efectiva de actores relevantes del sistema, con capacidad real de incidir en la discusión.

---



**Pluralismo**, que asegure la representación de distintas miradas, trayectorias y sensibilidades.

---



**Factibilidad**, tanto en términos operativos como políticos, resguardando que el diseño del cuerpo colegiado permita avanzar hacia resultados concretos.

---



**Deliberación**, promoviendo espacios de diálogo informado, basados en el intercambio argumentado y la construcción progresiva de acuerdos.

De esta forma, con un consejo plural, participativo y de amplia composición, fue fundamental mantener un equilibrio entre el trabajo especializado que se desarrolla en comisiones y la deliberación general que tiene lugar en las sesiones plenarias.

Con ese propósito, conformamos comisiones con relativa autonomía en su funcionamiento, procurando al mismo tiempo resguardar la coherencia del conjunto mediante orientaciones y criterios comunes. A su vez, incorporamos sesiones plenarias de manera regular, y no únicamente al final del proceso, con el objetivo de evitar dinámicas de excesiva endogeneidad al interior de las comisiones y asegurar una mirada compartida sobre el trabajo realizado.

El Consejo Asesor estuvo integrado por 47 personas con destacada trayectoria profesional y académica en diversos ámbitos de la educación superior y de su entorno social y productivo, y trabajó en sesiones plenarias y por comisiones entre noviembre de 2024 y noviembre de 2025. Este Consejo tuvo por atribuciones la asesoría y validación de la propuesta de Estrategia de Desarrollo para la Educación Superior y de los documentos de orientaciones de sus ejes de acción asociados.

Respecto a la organización del Consejo, tuvo una Presidencia encargada de liderar el proceso de elaboración y de servir como instancia de interlocución del Consejo Asesor con la Subsecretaría de Educación Superior, la opinión pública y los principales actores del sistema de educación superior. Sus participantes fueron representantes de instituciones de educación superior públicas y privadas, en representación de la diversidad del sistema en Chile. Asimismo, contamos con la participación de coordinadores de comisiones y con una coordinadora transversal del subsistema de Formación Técnico Profesional (TP). Los miembros de este consejo se organizaron en cuatro comisiones de trabajo asociados a temáticas relevantes para la Educación Superior en Chile.

***“La Comisión tiene desafíos y orientaciones estratégicas bastante concordadas y puntos claves a precisar, pero hemos desarrollado un conjunto de análisis y acuerdos que nos permitirán dar una respuesta estratégica para el desarrollo de la educación superior”.***

**Víctor Salas**, consejero, doctor en Economía y profesor titular de la Facultad de Administración y Negocios de la Universidad de Santiago.

## SÍNTESIS DE LOS CUATRO EJES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR



### Trayectoria y formación

- Calidad de la enseñanza
- Flexibilidad formativa
- Equidad en el acceso
- Aprendizaje a lo largo de la vida



### Sistema y gobernanza

- Coordinación del sistema
- Objetivos claros
- Gobernanza efectiva
- Financiamiento sostenible



### Conocimiento e innovación

- Investigación e innovación
- Desarrollo de investigadores
- Internacionalización



### Vinculación con el entorno

- Relación con el mundo laboral
- Desarrollo regional
- Transferencia tecnológica



## Comisión

### Trayectorias formativas y procesos académicos

**Se centró en:** la relación entre la educación superior y las trayectorias de vida y trabajo de las personas que ingresaron o reingresaron al sistema.

**Foco:** cómo asegurar aprendizajes pertinentes y de calidad, considerando la diversidad de itinerarios de aprendizajes.

#### Temas abordados:

- Adaptación de instituciones técnicas y universitarias a distintos contextos y necesidades.
- Flexibilidad de las trayectorias formativas.
- Acceso y equidad.
- Articulación entre niveles educativos.
- Aprendizaje a lo largo de la vida.
- Uso de tecnologías.
- Formación orientada al bienestar y al desarrollo integral.



## Comisión

### Arquitectura y gobernanza del sistema de educación superior

**Enfoque:** cómo funciona la educación superior en Chile y cómo mejorar su organización y financiamiento.

#### Propósito:

Avanzar hacia un sistema:

- Mejor coordinado.
- Con objetivos claros.
- Capaz de sostenerse en el tiempo.

#### Aspectos discutidos:

- Cómo se toman las decisiones.
- Cómo se coordinan las instituciones técnicas y universitarias con el Estado.
- Problemas principales del financiamiento.
- Búsqueda de soluciones para un sistema más eficiente y sostenible.



## Comisión

### Asociatividad para el desarrollo del conocimiento, la innovación y la internacionalización

**Enfoque:** desafíos de trabajar de manera colaborativa entre las instituciones de educación superior para impulsar:

- Investigación.
- Innovación.
- Proyección internacional.

**Objetivo:** fortalecer los vínculos entre la educación superior y el sistema de ciencia, tecnología, conocimiento e innovación del país.

**Temas discutidos:**

- Financiamiento público y privado para la investigación.
- Inversión en áreas estratégicas.
- Desarrollo de investigadores.
- Relación entre investigación, docencia e industria.
- Creación de redes y alianzas con instituciones de Chile, América Latina y otros países.



## Comisión

### Articulación con entornos productivos y dinamización del desarrollo

**Enfoque:** fortalecer la relación entre educación superior y el mundo laboral y productivo con una mirada de largo plazo, orientada al desarrollo sostenible del país y sus regiones.

**Objetivo:** que las instituciones tengan un rol más activo y estratégico en sus territorios.

**Temas discutidos:**

- Trabajo en conjunto con entornos sociales y productivos.
- Transferencia del conocimiento y tecnología.
- Impacto en el desarrollo local, especialmente en la pequeña y mediana empresa.
- Aporte a la creación de bienes públicos.

Además de las cuatro comisiones por ejes temáticos, contamos con una Mesa de Coordinadores/as, encargada de organizar el trabajo de las comisiones y de sistematizar los acuerdos y productos que de ellas surgieran, así como de conformar el comité responsable de la redacción y edición del documento de estrategia. Asimismo, dispusimos de una Secretaría Técnica que apoyó el trabajo de la Presidencia y de los Coordinadores, encargándose de recopilar y sistematizar los productos del Consejo.

### **MARCOS INSTITUCIONALES Y CONVERGENCIA CON OTROS ESFUERZOS ESTRATÉGICOS**

En Chile, la norma establece a la educación superior como un derecho “cuya provisión debe estar al alcance de todas las personas, de acuerdo a sus capacidades y méritos, sin discriminaciones arbitrarias, para que puedan desarrollar sus talentos” (Ley N°21.091, art. 1, 2018<sup>1</sup>). Para el ejercicio de este derecho, existe un sistema mixto, compuesto de instituciones autónomas que expresan una diversidad de proyectos educativos y de visiones y valores sobre la sociedad y las formas de búsqueda del conocimiento. La Ley N°21.091 dispone que la Subsecretaría de Educación Superior deberá presentar al ministro de Educación una Estrategia para el sector, estableciendo así el mandato institucional que enmarca y fundamenta el proceso de su elaboración.

La Estrategia no la construimos de manera aislada. Para que sea efectiva, debe estar alineada con otras políticas públicas y aportar a objetivos comunes de Chile. Esto permite que las decisiones y acciones en educación superior avancen de manera coordinada con otros esfuerzos del Estado, propiciando complementariedades y sinergias, y fortaleciendo su impacto en la vida de las personas.

En este sentido, la Estrategia se vincula con políticas y estrategias transversales que orientan el desarrollo del país, como la [Estrategia para la Implementación de la Agenda de Desarrollo Sostenible](#), el [Programa de Desarrollo Productivo Sostenible](#) y el [Sistema Nacional de Apoyos y Cuidados Chile Cuida](#). Estas iniciativas promueven un desarrollo más justo, sostenible y centrado en las personas, objetivos a los que la educación superior puede contribuir de manera significativa.

***“La importancia de pensar en una estrategia es poner la mirada en lo que realmente importa en el largo plazo, salir de la contingencia y tener una orientación dentro de esa contingencia que nos permita alcanzar el futuro deseado”.***

**Pablo González**, presidente del Consejo Asesor de la Estrategia para la Educación Superior y académico de la Universidad Andrés Bello.

---

1 - [Ley N°21.091](#).

Asimismo, la Estrategia se articula con políticas sectoriales clave, como la [Política Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación](#), la [Estrategia Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación para el Desarrollo](#) y su actualización en curso, la [Política Nacional de Inteligencia Artificial](#) y la agenda [Mejor Trabajo en Investigación](#), que buscan fortalecer la investigación, la innovación y las capacidades del país. Esta coordinación es fundamental para que la educación superior aporte al desarrollo científico, tecnológico y productivo.

Finalmente, la Estrategia se conecta con otras políticas y agendas del ámbito educativo, como la Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional, el Plan Nacional Docente, la Agenda de Modernización de la Educación Superior, la Estrategia Innova TP: Construyendo Conocimiento en los Territorios y las Orientaciones del Consejo Asesor en Salud Mental para la Educación Superior.

Este vínculo es importante porque permite que la educación superior responda de mejor manera a las necesidades del país y de sus territorios, fortalezca la formación de personas, contribuya al bienestar y apoye el desarrollo social, cultural y económico de Chile de forma coherente y articulada.



# 2

---

## **METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

En Chile contamos con experiencias previas en la formulación de planes y políticas orientadas al desarrollo de la educación superior, la “Comisión de Estudio de la Educación Superior” (1980), el “Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación” (2006) y la “Comisión de Financiamiento Estudiantil para la Educación Superior” (2011). Estos antecedentes constituyen un acervo relevante de aprendizajes institucionales, técnicos y políticos que han contribuido a delinear el rumbo del sector de la educación superior en Chile.

El trabajo del Consejo Asesor recogió dichos aprendizajes, y procuramos capitalizar sus avances y considerar sus limitaciones, al tiempo que los adaptamos a los desafíos específicos que enfrenta la educación superior en el contexto actual en Chile. De este modo, el proceso no se inició desde cero, sino que lo nutrimos de la experiencia acumulada, proyectándola hacia una mirada estratégica acorde a las transformaciones sociales, tecnológicas y productivas de nuestro tiempo.

En ese contexto, alcanzar acuerdos entre un grupo de consejeros especialistas en educación superior fue un desafío que nos exigió constancia, perseverancia y, sobre todo, un ejercicio de diálogo sostenido. La escucha activa y la disposición a dialogar fueron el punto de partida del proceso, considerando la diversidad de trayectorias, enfoques y experiencias de quienes integraban el Consejo.

La flexibilidad metodológica fue un componente central para el desarrollo y la sostenibilidad del proceso de elaboración de la Estrategia. Dado que no existía un modelo previo que pudiera ser replicado y considerando la diversidad y alto nivel de especialización de los integrantes del Consejo, resultó necesario que adoptáramos un enfoque metodológico abierto, capaz de ajustarse de manera permanente a las dinámicas del trabajo colectivo y a los desafíos que fueron emergiendo a lo largo del proceso.

El enfoque metodológico adoptado lo sustentamos en dos principios estrechamente vinculados: la colaboración y la flexibilidad, entendidos como dimensiones complementarias del proceso y no como elementos aislados. La construcción colectiva de la Estrategia, a través de un trabajo colaborativo entre actores diversos, requirió de una metodología flexible, capaz de adaptarse a distintos ritmos, perspectivas y niveles de avance, sin perder coherencia ni orientación estratégica. A su vez, esta flexibilidad fortaleció la calidad del diálogo y nos permitió incorporar ajustes progresivos a lo largo del proceso, contribuyendo a una elaboración más robusta, pertinente y alineada con la complejidad del sistema de Educación Superior en Chile.

**“ La flexibilidad metodológica fue un componente central para el desarrollo y la sostenibilidad del proceso de elaboración de la Estrategia. ”**

El diseño metodológico de la Estrategia se concibe como el elemento central y rector del proceso, definiendo de manera previa y estructurante las fases, subfases y decisiones estratégicas. Este diseño se materializa en un esquema metodológico que organiza el desarrollo de la Estrategia de forma secuencial, estableciendo para cada fase los instrumentos y técnicas de recolección y análisis de datos más pertinentes. De esta forma, el diseño se estructuró en 3 fases: 1. Diagnóstico, 2. Mapa de la Estrategia, y 3. Desafíos estratégicos, objetivos estratégicos y líneas de acción.

La metodología corresponde a una adaptación propia de enfoques de planificación estratégica, ajustada a las necesidades específicas del proceso. En las fases iniciales, resultaron especialmente relevantes técnicas orientadas al análisis de datos cuantitativos primarios, la sistematización de actas levantadas en sesiones de trabajo y la realización de ejercicios prospectivos. Estas herramientas permitieron construir una base analítica consistente para la identificación de nudos críticos y la formulación de orientaciones estratégicas.

De esta forma, realizamos en primer lugar un diagnóstico para luego trabajar en las sesiones plenarias y comisiones, generando debates y talleres entre las y los consejeros para construir las bases de esta Estrategia. Una vez alcanzada esta base comenzó la redacción de la misma, a través de los diferentes aportes y síntesis entregados a las distintas comisiones para dar pie a los consensos. Una vez aceptados los consensos, pudimos terminar y dar a conocer la Estrategia de Desarrollo para la Educación Superior en noviembre de 2025.



## FASES DE LA ESTRATEGIA

La fase 1, de diagnóstico, la estructuramos en tres subfases que permiten caracterizar el contexto y los principales desafíos de la estrategia: 1.1. contexto general, 1.2. contexto nacional y 1.3. nudos críticos por Ejes.

**1.1. Contexto general:** considera el análisis de fenómenos globales y desafíos de futuro, tomando como referencia los lineamientos y análisis desarrollados por el Consejo Nacional de CTCl, centrado en la identificación de elementos del entorno global que inciden en la Estrategia.

**1.2. Contexto nacional:** orientado a la descripción del contexto nacional, abordando la arquitectura del sistema y las tendencias recientes observadas en su desarrollo. En concreto, su propósito fue caracterizar la situación actual del sistema de educación superior en Chile, considerando tanto sus dimensiones normativas como funcionales. Incluye, entre otras, la gobernanza, la formación, la investigación e innovación y la vinculación con el medio. Esta caracterización constituye la línea de base a partir de la cual el Consejo desarrolló su diagnóstico estratégico, permitiendo situar el análisis en un marco objetivo sobre el estado del sistema y sus principales desafíos.

**1.3. Nudos críticos por Ejes:** focalizado en la identificación inicial de desafíos por Ejes, definiendo los nudos críticos asociados a cada uno. Este proceso es muy importante porque una de las innovaciones relevantes que incorporamos en la elaboración de esta Estrategia fue la adopción de una metodología de diagnóstico estructurada en torno a la identificación de nudos críticos. Este enfoque nos permitió organizar el análisis de manera focalizada y sistemática, evitando aproximaciones generales y favoreciendo una comprensión más precisa de las problemáticas estructurales del sistema de educación superior.

La principal fortaleza de esta metodología fue propiciar la convergencia de los diversos consejeros en torno a un diagnóstico que fue compartido, específico y delimitado, y que dio cuenta de las dimensiones críticas que tiene actualmente el sistema. De este modo, el proceso deliberativo lo orientamos hacia la identificación y priorización de aquellas tensiones o brechas que inciden de manera significativa en el desarrollo de la educación superior, fortaleciendo la base técnica y estratégica de las definiciones posteriores.

**“ Los nudos críticos constituyen puntos de inflexión del diagnóstico: ámbitos donde se concentran tensiones estructurales que requieren atención prioritaria para orientar las definiciones futuras. ”**

Los “nudos críticos” los comprendemos como formulaciones que expresan un juicio compartido respecto de situaciones o condiciones del sistema de educación superior en Chile que resultan determinantes para su desarrollo. No se trata de descripciones generales ni de un listado amplio de dificultades, sino que es la identificación deliberada de aquellos aspectos que, por su relevancia y alcance, inciden de manera significativa en el desempeño y proyección del sistema.

Cada nudo crítico puede integrar uno o más problemas específicos que configuran una situación especialmente sensible para el avance del sector. Su formulación responde a un análisis contextualizado y se sustenta en evidencia, para así ofrecer una base objetiva para la discusión estratégica. En este sentido, los nudos críticos constituyen puntos de inflexión del diagnóstico: ámbitos donde se concentran tensiones estructurales que requieren atención prioritaria para orientar las definiciones futuras.

## LA ESTRUCTURA DE LOS NUDOS CRÍTICOS

Estos constan de un enunciado, una bajada y una fundamentación:

- El enunciado corresponde a la formulación general del nudo crítico. Se trata de una afirmación sintética que expresa el juicio compartido respecto de una situación o condición del sistema considerada determinante para su desarrollo.
- La bajada permite contextualizar el nudo crítico, explicitar sus implicancias y señalar los ámbitos en que se manifiesta.
- La fundamentación entrega los antecedentes que respaldan el juicio formulado. En ella se presentan elementos de evidencia, análisis y consideraciones que explican por qué la situación descrita reviste carácter crítico y cuáles son sus efectos sobre el funcionamiento y proyección del sistema. Esta estructura busca otorgar claridad, coherencia y sustento a cada nudo crítico, asegurando que su formulación combine síntesis, delimitación conceptual y respaldo argumental.

La fase 2, del mapa de la estrategia, organiza los elementos orientadores que estructuran la Estrategia y delimitan su alcance conceptual y temporal. Esta fase se compone de dos subfases:

**2.1. Visión:** establece la visión de la Estrategia y su marco temporal, permitiendo proyectar de manera coherente su desarrollo en el tiempo. La visión de la Estrategia es el horizonte: toda estrategia apunta a un estado deseado de cosas, un lugar al que se desea llegar. Para enunciar la visión de la estrategia, se optó por una redacción breve pero ambiciosa, suficientemente general para abrazar los múltiples desafíos que debe hacer frente la educación superior en Chile en el largo plazo.

**2.2. Principios:** La visión de la Estrategia descansa en principios y valores transversales que inspiran a la educación superior en Chile. Para su determinación, el Consejo Asesor hizo suyo los principios que se encuentran establecidos en las normas generales del sector (21.091, DFL2, 21.094)<sup>2</sup>, por cuanto consideró que estos expresan la voluntad general transmitida a través del legislador.

La fase 3, de desafíos estratégicos, objetivos estratégicos y líneas de acción, estructuran el componente central de la Estrategia, organizando sus orientaciones y acciones de acuerdo con los Ejes de desarrollo definidos. Esta fase se compone de tres subfases:

**3.1. Desafíos estratégicos:** define los ámbitos prioritarios de transformación que permitirán avanzar hacia el estado futuro deseado. Cada desafío establece un marco de referencia específico para la organización de los objetivos y acciones asociadas.

**3.2. Objetivos estratégicos:** describe propósitos alineados a los desafíos que buscan organizar e indicar la dirección de los cambios, reformas y perfeccionamientos necesarios para que el sistema de educación superior responda a los desafíos estratégicos identificados.

**3.3. Líneas de acción:** describe las líneas de acción contempladas para el logro de los objetivos estratégicos, organizadas por desafío. Las líneas de acción operativizan las orientaciones estratégicas definidas, articulando las acciones necesarias para su implementación.



---

2 - [Ley N°21.091 sobre Educación Superior.](#) / [Ley N°21.094 sobre Universidades Estatales.](#) / [DFL2 Decreto con Fuerza de Ley 2 Subvención del Estado a Establecimientos Educativos.](#)

En conjunto, el diseño metodológico que utilizamos estructuró la Estrategia de forma secuencial y coherente, integrando el análisis de contexto, la definición de elementos orientadores y la organización de ejes y líneas de acción. Esta metodología logró proporcionar una base sistemática para el diseño de la Estrategia, garantizando la coherencia entre sus distintos componentes y facilitando su desarrollo dentro del marco temporal establecido.

Las técnicas e instrumentos utilizados no las aplicamos de manera homogénea, sino que las adaptamos según los requerimientos de cada fase, priorizando aquellos que lograban aportar mayor utilidad analítica en función de los objetivos específicos del momento metodológico. Esta flexibilidad nos permitió responder a la complejidad del proceso sin perder coherencia interna.

Así, en este diseño implementamos diversas metodologías de trabajo que nos permitieron avanzar de manera progresiva en un proceso que fue, en muchos sentidos, un ejercicio de ensayo y error, identificando instancias que requirieron la revisión y el ajuste de los enfoques inicialmente definidos, así como el replanteamiento de determinadas estrategias, asegurando su coherencia y pertinencia. Asimismo, fue necesario incorporar un esfuerzo deliberado de innovación metodológica para adaptar las herramientas de trabajo, garantizando su adecuación tanto a las características del Consejo como a los objetivos establecidos.

El proceso de elaboración de la Estrategia no constituyó un proceso simple ni lineal, sino que demandó tiempo y dedicación sostenida. Requirió de nuestra flexibilidad para adaptarnos a los distintos ritmos y dinámicas de las y los consejeros, como también de cada Eje, para así poder conducir los espacios de trabajo y tomar decisiones oportunas, y, de esta forma, tener creatividad para diseñar y ajustar metodologías que permitieran avanzar de manera efectiva.

La intención de esta descripción no es presentar el proceso como una experiencia exenta de dificultades, sino dar cuenta de su desarrollo en toda su complejidad, reconociendo los ajustes, tensiones y aprendizajes que formaron parte constitutiva del camino recorrido.

## DISEÑO METODOLÓGICO DE LA ESTRATEGIA

### Diagnóstico

#### **Contexto general:**

Fenómenos globales y desafíos de futuro (Consejo Nacional CTCI). Análisis de los planes y estrategias (7 casos).

#### **Contexto nacional:**

Descripción y arquitectura del sistema y tendencias recientes en su desarrollo.

**Nudos críticos:** Nudos críticos por Ejes de la Estrategia.

### Mapa de la Estrategia

**Visión:** Visión de la Estrategia y marco temporal.

**Principios:** Principios y valores transversales que orientan la Estrategia.

### Objetivos y líneas de acción

**Desafíos:** Ámbitos prioritarios de transformación que permitirán avanzar hacia el estado futuro deseado.

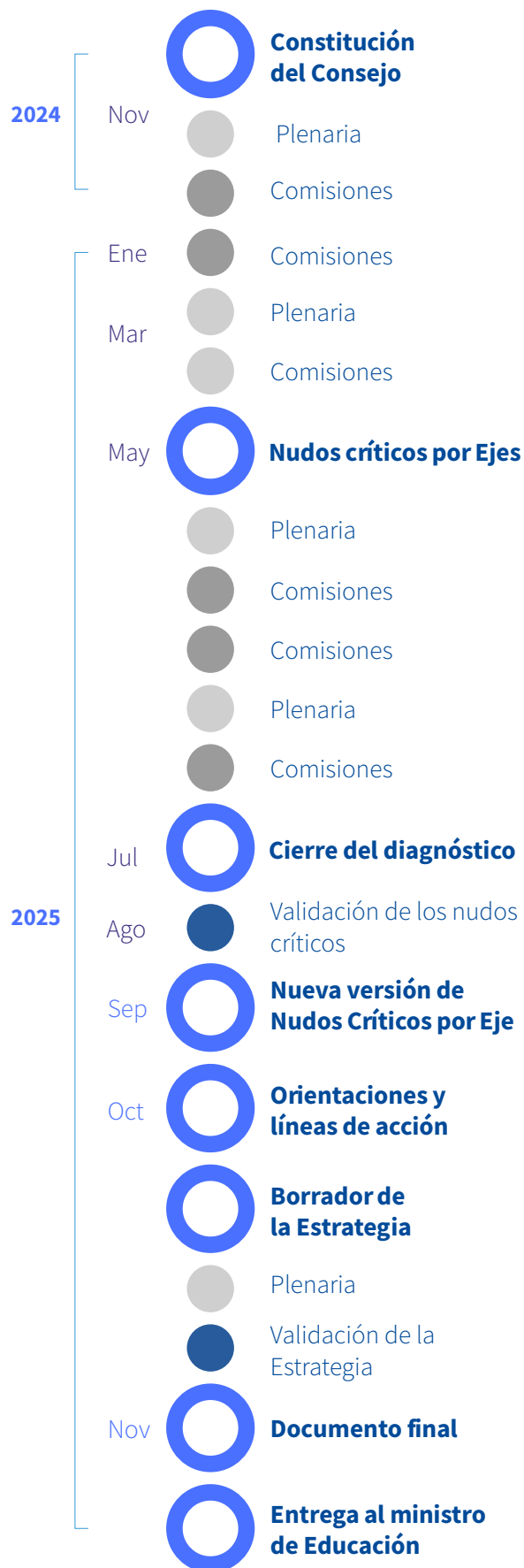
**Objetivos:** Asociados a los desafíos.

## CICLO DE TRABAJO DEL CONSEJO

El proceso de elaboración de la Estrategia se sustentó en un enfoque de trabajo colaborativo y participativo, entendido no sólo como un mecanismo de consulta, sino como una forma de construcción colectiva de su contenido y de los acuerdos estratégicos. La diversidad de miradas, trayectorias y experiencias presentes en el Consejo fue asumida no sólo como un valor, sino también como una fuente de alta complejidad para el proceso, ya que exigió un diseño y una conducción especialmente cuidadosos para resguardar el equilibrio entre la pluralidad de enfoques y la necesidad de avanzar hacia acuerdos comunes, asegurando que todas las voces fueran escuchadas. Este tipo de trabajo no solo contribuye a mejorar la calidad técnica de los resultados, sino que también sienta las bases para su legitimación, implementación y sostenibilidad en el tiempo.

En este sentido, y tal como se indicó previamente, la flexibilidad metodológica se convirtió en un principio central del proceso. Más que aplicar modelos cerrados, optamos por un diseño abierto y ajustable, que permitiera responder a las dinámicas del Consejo y a las exigencias propias de un trabajo colaborativo de alto nivel. Este enfoque resultó especialmente relevante en las etapas finales, cuando la cercanía a la entrega de la Estrategia incrementó la complejidad del trabajo y la necesidad de consensos.

Esta flexibilidad no se tradujo en improvisación, sino en una disposición consciente a revisar, adaptar y redefinir las metodologías de trabajo en función de su pertinencia y efectividad. El enfoque de ensayo y error nos permitió identificar



**“ Esta flexibilidad no se tradujo en improvisación, sino en una disposición consciente a revisar, adaptar y redefinir las metodologías de trabajo en función de su pertinencia y efectividad. ”**

oportunamente aquellas herramientas que facilitaban el avance del proceso, así como reconocer aquellas que requerían ajustes o sustituciones. En varios momentos, ello implicó retroceder sobre decisiones metodológicas previamente adoptadas, con el objetivo de resguardar la calidad del trabajo y la participación efectiva de los miembros del Consejo.

En términos generales, la experiencia evidencia que la flexibilidad metodológica constituye un factor habilitante para procesos estratégicos complejos, en tanto permite integrar la diversidad de perspectivas, fortalecer la apropiación colectiva del proceso y asegurar la coherencia entre los métodos utilizados y los resultados esperados.

Como se mencionó previamente, los miembros del Consejo cuentan con un alto nivel de especialización, además de una amplia trayectoria académica y experiencia en cargos de autoridad. Esta diversidad generó como consecuencia que existieran ciertas diferencias en la adopción de metodologías, ya que resultaban insuficientes o poco adecuadas para este tipo de actores claves. Asimismo, dado que varios consejeros y consejeras son especialistas en metodologías de investigación, procedimos con especial cuidado en la propuesta de los métodos de trabajo. En más de una ocasión, estas metodologías fueron objeto de observaciones y ajustes en tiempo real, lo que nos permitió mejorar su pertinencia y efectividad.

En este marco, y para evitar que estas diferencias retrasaran la redacción de esta Estrategia, un elemento clave del proceso fue la validación previa de las metodologías por parte del propio Consejo. Para ello, solicitamos en diversas oportunidades la colaboración de algunos de sus miembros, quienes aportaron su experiencia para fortalecer el diseño metodológico. La Secretaría Ejecutiva tuvo un rol central en la propuesta e implementación de estas metodologías, actuando como articuladora del proceso.

**“La discusión de una estrategia de largo plazo suele ser compleja y requiere escuchar mucho, pero justamente eso es lo que la hace tan valiosa”.**

**Gonzalo Tomarelli**, consejero, Ingeniero Civil Industrial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y Master of Arts in Economics de la New York University, rector Sede Online de la Universidad Santo Tomás.

Un hito relevante fue la elaboración de un glosario de conceptos clave en Educación Superior, lo que permitió establecer un lenguaje común entre los consejeros y la Secretaría Ejecutiva, facilitando así la comprensión mutua y la construcción de acuerdos.

El diálogo constituyó un eje estructurante de todo el proceso de elaboración de la Estrategia. En un contexto marcado por la diversidad de trayectorias académicas, experiencias profesionales y enfoques disciplinarios de los integrantes del Consejo, el diálogo y la escucha activa se consolidaron como condiciones indispensables para avanzar en la construcción de acuerdos sustantivos. Más que un intercambio de opiniones, el diálogo fue concebido como un espacio deliberativo que permitió reconocer, problematizar y articular miradas distintas, promoviendo una comprensión compartida de los desafíos del sistema de educación superior.

En este sentido, generar condiciones para un diálogo genuino implicó no solo abrir espacios de conversación, sino también asegurar tiempos adecuados, reglas claras de participación y un clima de respeto que propiciara la expresión de disensos. La posibilidad de explicitar diferencias, contrastar argumentos y revisar posiciones fue fundamental para fortalecer la calidad del proceso y evitar acuerdos meramente formales. Asimismo, el diálogo cumplió un rol clave en la construcción de confianza entre los miembros del Consejo y la Secretaría Ejecutiva, permitiendo sostener el trabajo colectivo incluso en momentos de mayor complejidad.

**“ El diálogo y la escucha activa se consolidaron como condiciones indispensables para avanzar en la construcción de acuerdos sustantivos. ”**



Un rol relevante lo cumplieron las y los coordinadores de las Comisiones de trabajo. Así, la conducción de las comisiones estuvo a cargo de personas que, formando parte del propio Consejo Asesor, asumieron adicionalmente el rol de coordinación, lo que les otorgó un alto grado de legitimidad y validación por parte de las y los consejeros. Esta doble condición facilitó la generación de un clima de confianza y corresponsabilidad, permitiendo que la coordinación no se percibiera como una instancia externa, sino como un liderazgo reconocido desde el interior del proceso. Ello resultó clave para encauzar el diálogo de manera constructiva y focalizada, ordenar los aportes y mantener la discusión alineada con los objetivos metodológicos de cada etapa.

***“Cuando hablamos de educación superior nos referimos a la heterogeneidad de roles que cumple, de instituciones, de propósitos misionales, pensando en las complejidades de hoy y del futuro. No ha sido un ejercicio fácil, pero es tremendamente productivo”.***

**Roxana Chiappa**, consejera, magister y doctora en Educación Superior de la U. de Washington, académica de la Universidad de Tarapacá.

Así, el diseño metodológico de la Estrategia se constituyó en un conjunto diverso de técnicas y metodologías. Estas herramientas las aplicamos de manera complementaria a lo largo de las distintas etapas del trabajo, permitiendo recoger insumos, contrastar miradas y construir acuerdos. Si bien utilizamos múltiples mecanismos de participación y análisis, destacamos especialmente: análisis documental, trabajo en comisiones, sesiones de plenarios, diagnóstico participativo. A continuación, se presentan las técnicas y metodologías empleadas en el trabajo del Consejo, organizadas desde aquellas que constituyeron el núcleo central de la construcción de acuerdos hasta aquellas que cumplieron una función complementaria.



## 1. SESIONES DE PLENARIAS:

Entre noviembre de 2024 y septiembre de 2025 realizamos siete plenarios presenciales. Estas instancias requirieron un importante trabajo de gestión y logística para reunir a los 47 consejeros y consejeras que residen en distintas regiones del país. Diversas casas de estudio de Instituciones de Educación Superior, instituciones afines de Santiago, como también las instalaciones de PNUD, pusieron a disposición sus instalaciones para el desarrollo de estas jornadas.

Las plenarios fueron las únicas instancias en las que se reunían todos los miembros del Consejo. Por esta razón, debimos prepararlas cuidadosamente para aprovechar al máximo el tiempo de trabajo conjunto. Generalmente comenzaban con un discurso del presidente del Consejo, luego la Secretaría Ejecutiva presentaba un resumen del trabajo realizado hasta ese momento, junto con los objetivos de la sesión y la agenda a seguir. A continuación, se daba la palabra al Consejo. Posteriormente se desarrollaban trabajos en grupo y una puesta en común en plenaria. Estas sesiones tuvieron una duración aproximada de cuatro horas.

Los grupos de trabajo se realizaban por ejes y estaban a cargo de las y los coordinadores. Estas mesas de trabajo, inicialmente, se enfocaron en los nudos críticos propios de cada eje, para luego avanzar en las siguientes plenarios en compartir entre los diferentes Ejes las conclusiones que habían alcanzado. Este trabajo colaborativo fue fundamental para que las visiones de las y los consejeros fueran consideradas de una forma más global, no siendo encasillados en el eje que habían sido convocados.

Posterior a esta intervención colaborativa, se realizaba un resumen por cada Eje y se compartía para que las y los consejeros pudiesen estar al tanto del trabajo que se realizaba en las otras mesas, analizando y revisando la necesidad de profundizar en algún tema durante las comisiones y que fuese retomado en la próxima sesión.



## 2. TRABAJO DE COMISIONES:

Se desplegó sistemáticamente durante once meses. Los consejeros, organizados en los cuatro ejes, se reunieron una o dos veces al mes para realizar trabajo en comisiones, entendido como una modalidad de organización en la que las personas pertenecientes a esta comisión abordan un tema específico, con el fin de analizarlo y alcanzar consensos sobre temas propuestos desde la coordinación y la secretaría.

Por lo general, las sesiones contaban con el acompañamiento de un integrante de la Secretaría Ejecutiva con el fin de orientar y homogeneizar el trabajo. De esta forma, les proporcionamos una pauta que incluía el objetivo de la sesión y una batería de preguntas que debían ser abordadas durante el encuentro. Cada sesión de trabajo en comisiones tenía una duración aproximada de una hora y media a dos horas. Algunas se realizaron presenciales y otras en formato virtual, siendo lideradas por cada coordinador. Este trabajo lo registramos a través de actas y fichas de apoyo que nos permitieron dar continuidad al trabajo entre sesión y sesión.





***“Avanzar hacia soluciones y proyectarlas. Ahí tuvimos un desafío de cómo los distintos actores se ponían en una posición de futuro para visualizar las posibles tendencias y también rescatar los desafíos basados en evidencia”.***

**Cristóbal Villalobos**, coordinador de la comisión Trayectorias Formativas y Aprendizajes, subdirector de CEPPE UC, magíster en Economía Aplicada a las políticas Públicas de la Universidad Alberto Hurtado-Georgetown University y doctor en Ciencias Sociales de la Universidad de Chile.



***“Lo que más rescato es el acuerdo amplio que se abrió respecto de la necesidad de modernizar el sistema en torno a una reorientación estratégica: remover obstáculos para lograr mayor integración y funcionalidad”.***

**Felipe Lagos**, coordinador de la comisión Vinculación con Entornos Sociales y Productivos, director del Centro de Estudios Regionales de la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio de la Universidad de Magallanes, Magister en Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Chile y doctor en Sociología de la Goldsmiths College, University of London.



***“El aspecto más desafiante de la Estrategia fue generar consensos comunes sobre aspectos del sistema de educación superior, particularmente aquellos referidos a las políticas de financiamiento y regulación”***

**Nicolás Fleet**, coordinador de la comisión de Sistema y Gobernanza, decano de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Alberto Hurtado, magister en Ciencias Políticas de la London School of Economics y Doctor en Sociología de la Universidad de Cambridge.



***“Valoro el esfuerzo por incorporar una mirada transversal del subsistema técnico profesional dentro de la Estrategia, no como un componente aislado, sino como parte estructural del desarrollo de la educación superior y de las trayectorias formativas a lo largo de la vida”.***

**Marcela Arellano**, coordinadora de la comisión de Formación Técnico Profesional, vicerrectora Académica del Instituto Internacional de Artes Culinarias y Servicios, Culinary, Socióloga de la Universidad de Chile.

### 3. ANÁLISIS DOCUMENTAL:

El análisis documental contempló la normativa, políticas públicas, planes estratégicos, informes y antecedentes relevantes del sistema de educación superior a nivel nacional e internacional. El propósito fue no partir de cero, por lo que incorporamos estrategias internacionales ya publicadas y el uso de datos, estudios y evaluaciones previas como evidencia empírica para contar con un diagnóstico certero de la educación superior en Chile. Este proceso dio pie a la redacción de documentos por parte de la Secretaría Ejecutiva, los cuales sometimos a la revisión del Consejo, integrando su retroalimentación y recomendaciones a través de diversas iteraciones hasta alcanzar una versión final. Este trabajo lo realizamos de manera progresiva durante el plazo de trabajo del consejo.

Como resultado de este proceso, la Secretaría Ejecutiva elaboró cinco documentos que dieron sustento al trabajo del Consejo. Entre ellos se encuentra el [“Documento marco del Consejo Asesor de la Estrategia de Desarrollo para la Educación Superior en Chile”](#) (diciembre de 2024), [“Caracterización de planes y estrategias de desarrollo de la educación superior”](#) (abril de 2025), [“Evidencias para la Estrategia de Desarrollo de la Educación Superior en Chile”](#) (octubre de 2025), [“Diagnóstico de nudos críticos del sistema de educación superior en Chile”](#) (octubre de 2025) y el [“Anexo de líneas de acción de la Estrategia de Desarrollo para la Educación Superior en Chile”](#) (noviembre de 2025). Todos estos documentos están disponibles en el [sitio web de la Subsecretaría de Educación Superior](#).

De manera transversal, desarrollamos diagnósticos participativos relacionados a la formulación de los nudos críticos por Ejes. Esto corresponde a una metodología orientada a integrar de manera sistemática las perspectivas de los distintos miembros del Consejo, con el propósito de identificar necesidades, brechas, desafíos y oportunidades de la Educación Superior en Chile. Este trabajo permitió construir un diagnóstico compartido y validado, basado en evidencia, condición indispensable para dotar de legitimidad y solidez a la Estrategia.

A través de instancias de participación estructuradas, esta metodología nos permitió recoger experiencias, percepciones y conocimientos situados, favoreciendo una comprensión compartida de las problemáticas y desafíos del sistema. Asimismo, el diagnóstico participativo contribuyó a fortalecer

***“Aportar desde las diversas miradas de las instituciones de educación superior le da un valor al trabajo realizado en las comisiones. En el eje de trayectorias nos cuestionamos para qué formamos y las posibilidades para que el estudiantado se forme integralmente”.***

**Chantal Jouannet**, consejera, magister en Política Educativa UAH, directora del Centro de Desarrollo Docente (CDDoc) de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

***“Es un espacio de reflexión plural que no se queda en el diagnóstico, sino que avanza hacia propuestas estratégicas con desafíos comunes como la equidad, la articulación con la ciencia y la innovación, y la necesidad de proyectar políticas de largo plazo”.***

**Carla Fardella**, consejera, magister y doctora en Psicología Social de la Universidad de Barcelona, investigadora y profesora titular de la Universidad Andrés Bello.

activa de múltiples actores con trayectorias, enfoques y realidades territoriales diversas, lo que demandó tiempo para asegurar una representación equilibrada y condiciones adecuadas para el diálogo.

Finalmente, el proceso contempló espacios de reflexión, retroalimentación e iteración que permitieron ajustar progresivamente los contenidos a partir de los consensos alcanzados, resguardando que la Estrategia contemplara diversas voces y perspectivas. Este enfoque, aunque más demandante en términos de tiempo, fue clave para asegurar que la Estrategia fuera pertinente, legítima y sostenible.

la legitimidad del proceso de elaboración de la estrategia, promoviendo la corresponsabilidad y la apropiación de sus resultados por parte de quienes participaron en su construcción.

Esta dimensión estuvo fuertemente marcada por las distintas especialidades, trayectorias e intereses de los miembros del Consejo, que en numerosos casos resultaron contrapuestos. La necesidad de contrastar visiones, procesar desacuerdos y construir acuerdos amplios fue una de las razones por las que el trabajo diagnóstico se extendió por varios meses.

Así, la participación estructurada fue la metodología que se aplicó por más tiempo en el trabajo del Consejo, durante aproximadamente seis meses. La elaboración de un diagnóstico participativo previo a la redacción de la Estrategia requirió un período extenso debido a su carácter deliberativo, inclusivo y riguroso. Este proceso implicó la participación

***“ A lo anterior se sumó una dimensión política inherente al proceso. Más allá de lo técnico, el diagnóstico implicó deliberar sobre cuáles debían ser las prioridades en el abordaje de las problemáticas del sistema, considerando que la educación superior enfrenta múltiples desafíos simultáneos. ”***

## ¿CÓMO TRABAJAMOS LA ESTRATEGIA?

La manera de trabajar, en honor al tiempo y a la formación y especialidad de cada miembro del Consejo, fue en cuatro Comisiones de acuerdos a los Ejes temáticos antes mencionados, cuyo producto final fue el documento “[Diagnóstico de nudos críticos del sistema de educación superior en Chile](#)” (octubre de 2025): Trayectorias formativas y procesos académicos; Arquitectura y gobernanza del sistema de educación superior; Asociatividad para el desarrollo del conocimiento, la innovación y la internacionalización; y Articulación con entornos productivos y dinamización del desarrollo. Cada Comisión propuso sus propias redacciones de nudos críticos para el diagnóstico, los que fueron incorporados al documento final. Este diagnóstico de nudos críticos fue sometido a un proceso de validación mediante una encuesta. Este proceso tuvo como objetivo recoger la valoración, observaciones y aportes de las y los consejeros respecto de la síntesis de nudos críticos, así como complementar su fundamentación con nuevas perspectivas.

La validación la realizamos mediante un formulario en línea, diseñado para facilitar una revisión estructurada y sistemática del diagnóstico. Para este fin, pusimos a disposición de las y los participantes la versión actualizada del documento que consolidó los nudos críticos, solicitando su revisión previa al proceso de respuesta.

El formulario contempló dos secciones principales. La primera correspondió a una valoración general de la propuesta de nudos críticos, solicitando evaluar, desde una perspectiva integral, su coherencia, relevancia y completitud. Esta sección la consideramos fundamental para el proceso y tuvo un tiempo estimado de respuesta de aproximadamente 15 minutos. Estas correspondieron a respuestas cerradas.

La segunda sección estuvo orientada a propuestas de mejora, permitiendo de manera opcional sugerir ajustes a la formulación o a la fundamentación de los nudos críticos. Este espacio estuvo especialmente destinado a quienes desearan complementar las observaciones ya levantadas durante el trabajo de las comisiones, correspondieron a preguntas abiertas, con un tiempo estimado de respuesta flexible entre 15 y 60 minutos. Con este diseño metodológico buscamos resguardar la participación informada de las y los consejeros, equilibrando una evaluación común y estructurada con la posibilidad de incorporar aportes cualitativos adicionales que enriquecieran el diagnóstico final.

Las respuestas de la segunda sección las analizamos mediante un análisis de contenido, a partir de la codificación sistemática de los comentarios realizados por cada consejero y consejera. Este proceso constituyó un trabajo particularmente arduo, considerando la elevada cantidad de nudos críticos abordados y el volumen significativo de observaciones y aportes recibidos. La diversidad y profundidad de los comentarios nos exigió un esfuerzo riguroso de revisión, clasificación y síntesis, con el fin de identificar patrones, convergencias y énfasis relevantes para el fortalecimiento del diagnóstico.

Brindamos, además, la posibilidad de responder el cuestionario en formato impreso, a fin de facilitar la participación de quienes optaron por esta modalidad. Por su parte, varios consejeros y consejeras no residen en la región Metropolitana, lo que implicó un trabajo de gestión y logística importante para las plenarios, que fueron presenciales. Se debió contar con un presupuesto especial para los viajes, viáticos y traslados.

***“Somos muy distintos y tenemos diferentes experiencias dentro de diversas casas educativas, desde la formación técnica hasta estudios de posgrado, en Santiago y otras regiones. Esta Estrategia abarca todo y no solo un tipo de educación superior”.***

**Penélope Longa**, consejera, doctora de la Universidad de Warwick, astrónoma e investigadora de la Universidad de Antofagasta.

Luego de concluido el proceso de validación procedimos a incorporar las observaciones y sugerencias realizadas por las y los consejeros en la redacción del diagnóstico de nudos críticos. Este trabajo de sistematización implicó un ejercicio de análisis y ponderación de los distintos aportes recibidos, considerando la diversidad de miradas presentes en el Consejo. Cabe señalar que la incorporación de la totalidad de los comentarios nos presentó ciertos desafíos, en la medida en que algunos de ellos expresaban énfasis o enfoques distintos entre sí. Esta situación derivó en que no todas las personas participantes se sintieran plenamente representadas en la versión actualizada del diagnóstico participativo.

Ahora bien, evidenciamos la importancia de concebir el diseño metodológico no como un marco rígido, sino como un instrumento flexible, susceptible a ajustes permanentes en función de las dinámicas del grupo y de los desafíos que emergen en el desarrollo del trabajo. Asimismo, reafirmamos la necesidad de situar el diálogo y la escucha activa como ejes centrales del proceso, no sólo como mecanismos de intercambio, sino como condiciones habilitantes para la construcción de confianza y legitimidad entre actores diversos. Finalmente, la experiencia nos sugiere la conveniencia de incorporar tempranamente instancias de validación colectiva y construcción de un lenguaje común, como herramientas que facilitan la convergencia de miradas y fortalecen la calidad de los acuerdos alcanzados.

Con el propósito de profundizar en dichas observaciones y resguardar una adecuada comprensión de los distintos planteamientos, le ofrecimos la posibilidad de realizar entrevistas individuales a aquellas consejeras y consejeros que desearan entregar retroalimentación más específica, junto con los fundamentos que la sustentaban. Todas las entrevistas realizadas las registramos debidamente y consideradas como insumo para una nueva actualización del documento. Este proceso nos requirió un tiempo adicional y un esfuerzo especial de síntesis, orientado a reflejar de la mejor manera posible las visiones mayoritarias del Consejo, sin perjuicio de la diversidad de perspectivas existentes.

En este contexto, uno de los aspectos que nos demandó particular atención fue profundizar la incorporación de la Educación Superior Técnico Profesional, procurando relevar de mejor manera las particularidades que caracterizan a esta modalidad de la educación superior, en un marco de coherencia y complementariedad con los planteamientos asociados al ámbito universitario.

***“Los productos asociados a esta estrategia dan orientaciones claves al sistema educación superior en su conjunto, para fortalecer los procesos y los resultados en torno a las trayectorias educativas y a su marco de gobernanza”.***

**María José Valdebenito**, consejera, doctora en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires y profesora de la Facultad de Educación de la Universidad Alberto Hurtado y Encargada Transversal Vinculación con el Medio.



# 3

---

**DESAFÍOS  
ESTRATÉGICOS,  
OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS  
DE ACCIÓN**

Los nudos críticos identificados en el diagnóstico del Consejo Asesor se abordan a través de desafíos estratégicos que reflejan las prioridades centrales establecidas por la Estrategia. Podemos entender los desafíos estratégicos como grandes prioridades de cambio.

Los desafíos estratégicos se definen como declaraciones generales sobre ámbitos prioritarios de transformación que permiten avanzar hacia un estado futuro del sistema, conforme a la visión propuesta y surgen de una priorización de dimensiones clave para el desarrollo del sistema, actuando como un marco de referencia fundamental para definir orientaciones y líneas de acción concretas. En palabras simples, los desafíos estratégicos son ideas generales que marcan qué es prioritario cambiar para avanzar hacia la visión deseada y orientar las acciones concretas

Los dos primeros desafíos estratégicos (1 y 2) se vinculan con las funciones sustantivas o cadenas de valor propias de la educación superior.

El tercer desafío estratégico (3) se orienta a fortalecer la capacidad del sistema, en su conjunto, para adaptarse y anticiparse a los cambios.

El cuarto desafío estratégico (4) se refiere a la consolidación de una gobernanza sistémica del sector, configurándose como un elemento habilitante y de apoyo para los desafíos anteriores.

***“Ahora empezamos a discutir cuáles serían los contenidos de la Estrategia, que vaya más allá de un periodo de gobierno. Una visión de aquí a los próximos diez o veinte años que se haga cargo de los cambios de contexto que desafían al sistema”.***

**Pablo González**, presidente del Consejo Asesor de la Estrategia para la Educación Superior y académico de la Universidad Andrés Bello.



De esta forma, la Estrategia identifica los siguientes cuatro puntos como los principales desafíos estratégicos:

**1. Trayectorias formativas flexibles y articuladas:** Busca transitar hacia modelos que reconozcan la diversidad de necesidades formativas y el desarrollo integral, permitiendo que las personas naveguen de forma eficiente entre distintos niveles y el mundo laboral. En palabras simples, que el sistema de educación superior en Chile sea más flexible y adaptado al mundo real.

**2. Generación de conocimiento, investigación e innovación:** Se centra en fortalecer estos procesos constituyéndolos como valor público para abordar las demandas de la sociedad del conocimiento y el desarrollo sostenible. Es decir, producir conocimiento que ayude al desarrollo y responda a los desafíos actuales del país.

**3. Capacidad de adaptación, anticipación y protagonismo:** Apunta a preparar al sistema para responder a las transformaciones socioproductivas y ambientales del futuro a través de todas sus funciones institucionales. En definitiva, que el sistema de educación superior se adelante a los cambios.

**4. Gobernanza sistémica orientada estratégicamente:** Propone actualizar la regulación, el aseguramiento de la calidad y el financiamiento para asegurar la sostenibilidad y el aporte del sistema al país. En otras palabras, mejorar la regulación, la calidad y el financiamiento para que el sistema funcione bien y sea sostenible.

En su conjunto, estos desafíos que articulan la hoja de ruta en el periodo mencionado, contribuyen al logro de la visión definida por la Estrategia, la cual establece el marco orientador para el proceso de transformaciones y ajustes proyectado para el sistema de educación superior.



## VISIÓN

Un sistema de educación superior sostenible, dinámico y orientado estratégicamente que, mediante la integración entre sus funciones esenciales de docencia, investigación, innovación y vinculación con el medio y de la sinergia entre sus instituciones y subsistemas, produce capacidades efectivas para responder a los desafíos del cambio social y tecnológico de la sociedad del conocimiento, consolidándose como referente internacional y contribuyendo, a través de las personas que forma, a conducir el tránsito hacia el desarrollo sostenible, la cohesión social y la equidad territorial.

**DE1.** Transitar hacia trayectorias formativas flexibles y articuladas, que reconozcan y valoren la diversidad de necesidades formativas y el desarrollo integral de las personas, y que sean pertinentes para abordar los desafíos sociales, culturales y productivos del futuro.

**DE2.** Fortalecer los procesos de generación de conocimiento, investigación e innovación en educación superior, constituyéndolos como valor público que produce capacidades para abordar los desafíos de la sociedad del conocimiento y el desarrollo sostenible del país.

**DE3.** Fortalecer las capacidades de la educación superior para adaptarse, anticipar y protagonizar los desafíos de futuro, a través del conjunto de ámbitos de su quehacer: formación, investigación, innovación, creación, vinculación y gestión institucional.

**DE4.** Consolidar una gobernanza sistémica de la educación superior orientada estratégicamente, a través de la actualización de sus procesos de regulación, aseguramiento de la calidad y financiamiento, para fortalecer su sostenibilidad y capacidades para la creación de valor y aporte al desarrollo del país.

Cada desafío estratégico se desglosa en objetivos estratégicos, de esta forma, la Estrategia cuenta con 4 desafíos estratégicos que derivan en 16 objetivos estratégicos. Estos son enunciados prescriptivos que indican la dirección de los cambios, reformas y perfeccionamientos necesarios para que el sistema de educación superior en Chile responda a los desafíos identificados. Su función principal es organizar las políticas, decisiones y cursos de acción requeridos para transitar desde la situación actual (nudos críticos descritos previamente) hacia la situación deseada (visión). En suma, los objetivos estratégicos son indicaciones claras sobre los cambios, reformas y mejoras que necesita el sistema de educación superior en Chile para enfrentar los desafíos estratégicos.

Las características fundamentales de los objetivos estratégicos son tres: primero, tienen una orientación sistémica, ya que buscan establecer marcos de referencias comunes que guíen tanto la acción del Estado chileno como la colaboración entre las instituciones; segundo, el respeto a la autonomía, ya que su implementación está diseñada para respetar la autonomía de las instituciones de educación superior en Chile, permitiendo que cada una aporte desde su propio proyecto educativo; tercero, operacionalización, debido a que cada objetivo estratégico se desglosa en líneas de acción, que son intervenciones específicas y acotadas en el tiempo para materializar el cambio propuesto en la Estrategia.

### **Características fundamentales de los objetivos estratégicos**

#### **1 - Orientación sistémica**

- Buscan establecer marcos de referencias comunes.
- El objetivo es que guíen tanto la acción del Estado chileno como la colaboración entre instituciones.

#### **2 - Respeto a la autonomía**

- Su implementación está diseñada para respetar la autonomía de las instituciones de educación superior en Chile.
- Esto permite que cada una aporte desde su propio proyecto educativo.

#### **3 - Operacionalización**

- Cada objetivo estratégico se desglosa en líneas de acción.
- Tiene intervenciones específicas y acotadas en el tiempo.
- De esta forma, materializa el cambio propuesto en la Estrategia.

A su vez, los objetivos estratégicos se desglosan en 52 líneas de acción. Las líneas de acción corresponden a medidas concretas, delimitadas temporalmente y con una responsabilidad institucional definida, mediante las cuales se implementan los objetivos estratégicos. Estas acciones buscan contribuir de manera directa al cierre de brechas, a la solución de los problemas detectados en los nudos críticos y al fortalecimiento de avances ya alcanzados en políticas públicas vigentes. En concreto, las líneas de acción son medidas con un plazo definido y una institución responsable, que permiten llevar a la práctica los objetivos estratégicos.

La Estrategia de Desarrollo para la Educación Superior puede ser revisada en los sitios web de la [Subsecretaría de Educación Superior](#) y del [Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo \(PNUD\)](#).

***“Como producto, yo pienso que está la propuesta de un Sistema Nacional de Educación Superior que esté al mismo tiempo dirigido por un Consejo Nacional en el cual participen los actores y que le dé dinamismo a la proyección de nuestra educación superior para los años venideros”.***

**Rolando Rebolledo**, consejero, doctor en Matemáticas, académico e investigador del Centro de Investigación y Modelamiento de Fenómenos Aleatorios de la Universidad de Valparaíso.



## CIERRE

Este documento lo ofrecemos como una invitación a comprender la construcción de una Estrategia no solo como un ejercicio técnico de planificación, sino como un proceso colectivo que requiere diálogo, articulación institucional y una mirada compartida de futuro. La experiencia que relatamos da cuenta de la importancia de generar espacios de confianza, de integrar perspectivas diversas y de sostener una conducción estratégica que permita ordenar la complejidad sin anularla.

Al compartir este recorrido buscamos también contribuir a una cultura de planificación más reflexiva y transparente, en la que los procesos sean tan relevantes como los resultados. La sistematización de los aprendizajes, tensiones y decisiones adoptadas pretende ofrecer insumos útiles para otros equipos e instituciones que enfrenten desafíos similares, reconociendo que cada contexto exige adaptaciones y soluciones propias.

Si este documento logra aportar elementos para enriquecer futuras discusiones, fortalecer capacidades institucionales y promover enfoques estratégicos de mediano y largo plazo en educación superior, habremos cumplido con nuestro cometido. Más que establecer un punto de llegada, aspiramos a abrir un espacio de continuidad y mejora, en el entendido de que el desarrollo del sistema es una tarea permanente, que requiere compromiso sostenido, colaboración y visión compartida.



