

Nota técnica: Evaluación de funciones institucionales en educación superior: un *framework* para la construcción de juicios sobre capacidades institucionales¹

1. Introducción

Durante las últimas décadas, las instituciones de educación superior han experimentado un importante aumento en su complejidad organizacional. Junto con las funciones tradicionales de docencia, investigación y vinculación con el medio, se han consolidado nuevas capacidades institucionales relacionadas con el aseguramiento de la calidad, la innovación, la internacionalización, la investigación aplicada, la transformación digital y el análisis institucional. Estas funciones se desarrollan mediante múltiples políticas, programas, procesos y mecanismos de gobernanza que contribuyen de manera permanente al cumplimiento del proyecto institucional.

En paralelo, la evaluación institucional ha adquirido un papel cada vez más relevante como herramienta para apoyar la toma de decisiones, fortalecer la calidad y promover el mejoramiento continuo. Tanto la teoría de la evaluación como el aseguramiento de la calidad han desarrollado marcos metodológicos robustos para construir juicios sustentados en evidencia. Sin embargo, ambas tradiciones continúan organizando sus procesos evaluativos sobre unidades de análisis diferentes. La evaluación ex post se ha concentrado principalmente en programas e intervenciones, mientras que el aseguramiento de la calidad ha privilegiado la evaluación de instituciones mediante criterios y estándares previamente definidos y homologados como sistema común.

La literatura reciente reconoce que muchas capacidades institucionales poseen un carácter transversal y permanente, desarrollándose mediante la articulación de múltiples programas, procesos, recursos y estructuras organizacionales. No obstante, la revisión de la literatura realizada para este estudio evidencia que continúa siendo limitado el desarrollo de metodologías orientadas específicamente a evaluar estas funciones como capacidades institucionales, integrando su diseño, implementación,

¹ Camilo Vargas Contreras, Subdirector de Evaluación Institucional Duoc UC (cvargasc@duoc.cl); Pablo Carrasco Páez, Director de Aseguramiento de la Calidad Duoc UC (pcarrasco@duoc.cl).

resultados, gobernanza y utilización de recursos en un único juicio evaluativo.

Este desafío resulta especialmente relevante para la gestión estratégica de las instituciones de educación superior. Mientras los procesos de acreditación buscan determinar el grado de cumplimiento de criterios y estándares comunes para todas las instituciones, la gestión requiere comprender, además, en qué medida las funciones institucionales están alcanzando el desempeño comprometido por la propia institución en sus políticas, planes de desarrollo y objetivos estratégicos. Esta perspectiva permite evaluar no solo el cumplimiento de requisitos externos, sino también el desarrollo efectivo de capacidades necesarias para concretar el proyecto institucional.

En este contexto, el presente artículo propone un framework para la evaluación de funciones institucionales, entendido como un método para construir juicios técnicos sobre el desempeño de una función institucional respecto del desempeño comprometido por la propia institución. La propuesta integra principios de la evaluación ex post y del aseguramiento de la calidad, incorporando la función institucional como unidad de análisis y orientando el juicio evaluativo hacia el fortalecimiento de capacidades institucionales.

Metodológicamente, el estudio se desarrolló mediante una *scoping review* con enfoque de revisión conceptual, orientada a identificar cómo la literatura aborda la evaluación del desempeño institucional, las capacidades organizacionales y las funciones universitarias. A partir de dicha revisión se elaboró un marco metodológico cuya factibilidad se ilustra mediante su aplicación al diseño del Modelo de Evaluación Institucional (MEI).

El artículo se organiza en cinco apartados. En primer lugar, se revisan los principales fundamentos de la teoría de la evaluación y del aseguramiento de la calidad en educación superior. Posteriormente, se describe la estrategia metodológica utilizada para la revisión de la literatura. A continuación, se presentan los principales resultados de la revisión y el framework propuesto para la evaluación de funciones institucionales. Finalmente, se discuten sus aportes para la evaluación institucional y se presentan las conclusiones del estudio.

2. Marco conceptual para la evaluación de funciones institucionales

2.1 La evaluación como producción de juicios fundamentados

La evaluación constituye una disciplina orientada a producir juicios sistemáticos sobre el mérito, valor o desempeño de un objeto de interés mediante el uso de evidencia y criterios explícitos (Scriven, 1991; Rossi et al., 2019). Más allá de la diversidad de enfoques desarrollados durante las últimas décadas, existe consenso en que la evaluación trasciende la mera descripción de información o la medición de indicadores. Su propósito consiste en interpretar la evidencia disponible para emitir conclusiones que orienten decisiones, favorezcan el aprendizaje organizacional y contribuyan al mejoramiento de las intervenciones evaluadas (Patton, 2008; Weiss, 1998).

En la evaluación ex post de programas y políticas públicas, esta lógica se materializa mediante el análisis sistemático de la relación entre el diseño de la intervención, su implementación, los resultados obtenidos y el uso de los recursos involucrados (Rossi et al., 2019). La construcción del juicio evaluativo requiere integrar información cuantitativa y cualitativa proveniente de múltiples fuentes, contrastándola con criterios previamente definidos que permitan valorar el desempeño observado.

En consecuencia, la evaluación puede entenderse como un proceso de interpretación de evidencia sustentado en criterios explícitos y orientado a responder una pregunta central: ¿en qué medida el objeto evaluado alcanzó el desempeño que razonablemente debía lograr? Esta lógica ha sido ampliamente desarrollada para programas e intervenciones públicas, constituyendo uno de los principales fundamentos metodológicos sobre los cuales se construye la propuesta desarrollada en este estudio.

2.2 El aseguramiento de la calidad y la evaluación institucional

En educación superior, la construcción de juicios evaluativos se ha desarrollado principalmente a través de los sistemas de aseguramiento de la calidad. Estos sistemas buscan fortalecer la confianza pública en las instituciones mediante procesos sistemáticos de autoevaluación, evaluación externa y mejoramiento continuo, utilizando criterios y

estándares que permiten valorar el desarrollo institucional de manera homogénea (Harvey & Green, 1993; ENQA, 2015).

La revisión de la literatura muestra que, aunque los modelos nacionales presentan diferencias en su organización y alcance, comparten una arquitectura metodológica común: la institución reúne evidencia sobre su desempeño, dicha evidencia es analizada por pares externos y el juicio evaluativo se construye contrastándola con criterios previamente establecidos por el sistema de aseguramiento de la calidad (Martin & Stella, 2007; UNESCO-IIEP, 2021).

Desde esta perspectiva, el objeto de evaluación puede corresponder a programas académicos, instituciones o funciones institucionales definidas por los marcos regulatorios. Sin embargo, el referente utilizado para interpretar la evidencia permanece relativamente estable: el juicio se construye respecto de estándares de calidad comunes, cuyo propósito es determinar si la institución demuestra un nivel suficiente de desarrollo para satisfacer las exigencias del sistema.

Este enfoque ha contribuido significativamente al fortalecimiento de la calidad institucional y al desarrollo de mecanismos internos de evaluación. No obstante, su finalidad principal continúa siendo la verificación del cumplimiento de criterios compartidos entre instituciones, más que la valoración del desempeño alcanzado respecto del proyecto estratégico particular de cada una de ellas.

2.3 Funciones institucionales y capacidades organizacionales

La creciente complejidad de las instituciones de educación superior ha favorecido el desarrollo de enfoques que analizan el desempeño institucional desde la perspectiva de sus capacidades organizacionales. Esta literatura sostiene que el logro de los objetivos estratégicos depende de la interacción entre estructuras de gobernanza, políticas, recursos, procesos y personas, configurando capacidades permanentes que permiten a la organización responder a su entorno y cumplir su misión (Prahalad & Hamel, 1990; Teece et al., 1997).

En el ámbito específico de la educación superior, investigaciones recientes han comenzado a identificar funciones y capacidades institucionales como objetos de análisis diferenciados. Rodríguez-Castro y Aparicio (2021), por ejemplo, proponen un marco funcional que distingue las funciones universitarias de las capacidades necesarias para desarrollarlas, mostrando que ambas constituyen componentes

esenciales para comprender el desempeño institucional. Del mismo modo, diversos modelos de madurez han sido desarrollados para evaluar capacidades específicas relacionadas con transformación digital, analítica institucional, aseguramiento de la calidad o innovación educativa.

Estos avances representan un aporte significativo al desplazar el análisis desde programas individuales hacia capacidades organizacionales de carácter permanente. Sin embargo, la revisión conceptual realizada evidencia que la mayor parte de estos enfoques se orienta a clasificar funciones, medir capacidades o determinar niveles de madurez previamente definidos. Resulta menos frecuente encontrar metodologías orientadas a construir un juicio evaluativo integrado sobre el desempeño de una función institucional considerando simultáneamente su diseño, implementación, resultados, gobernanza y utilización de recursos.

En consecuencia, aunque la literatura reconoce crecientemente la relevancia de las funciones institucionales como expresión de capacidades organizacionales, permanece abierto el desafío metodológico de desarrollar enfoques que permitan evaluarlas de manera integral y contextualizada.

2.4 Síntesis conceptual y vacío de investigación

La revisión de la literatura permite identificar dos tradiciones principales para la construcción de juicios sobre el desempeño institucional. La primera corresponde a la teoría de la evaluación, que ha desarrollado metodologías robustas para valorar programas e intervenciones mediante la comparación entre su diseño y los resultados obtenidos. La segunda corresponde al aseguramiento de la calidad, que construye juicios institucionales utilizando criterios y estándares comunes definidos por los sistemas nacionales o internacionales de calidad.

En paralelo, la literatura sobre capacidades organizacionales ha ampliado progresivamente la comprensión de las funciones institucionales y ha desarrollado modelos para clasificarlas, medirlas o evaluar su nivel de madurez. No obstante, estos enfoques no han convergido plenamente en una metodología que permita construir juicios evaluativos sobre el desempeño de una función institucional respecto del proyecto institucional específico que le da origen.

Esta constatación permite delimitar el vacío que aborda el presente estudio. La propuesta no consiste en introducir la función institucional como un concepto nuevo, sino en desarrollar un marco metodológico para

su evaluación, integrando principios provenientes de la evaluación ex post y del aseguramiento de la calidad, pero utilizando un referente distinto para interpretar la evidencia.

La diferencia central radica en el referente del juicio evaluativo. Mientras la evaluación de programas compara el desempeño observado con el diseño de una intervención y el aseguramiento de la calidad lo contrasta con criterios y estándares comunes, la propuesta desarrollada en este artículo plantea que la evaluación de funciones institucionales debe construirse respecto del desempeño comprometido por la propia institución, expresado en su misión, políticas, planificación estratégica, metas y compromisos de desarrollo. Esto, que puede parecer un mínimo para organizaciones robustas, en la práctica implica que cada política y planificación institucional se formulen de manera ex ante construyendo metas periódicas de desarrollo que posibiliten un análisis longitudinal. Cuánto quiere y puede avanzar una institución en un ámbito determinado, bajo condiciones de recursos, capacidades y contexto definido exige un ejercicio analítico, prospectivo, pero también político que no es fácil encontrar en las instituciones del sistema de educación superior.

Esta perspectiva permite comprender la evaluación de funciones institucionales como un mecanismo orientado no solo a verificar el cumplimiento de requisitos externos, sino también a valorar el grado en que una función ha desarrollado las capacidades necesarias para concretar el proyecto institucional. Sobre esta base se desarrolla el framework metodológico presentado en los capítulos siguientes.

3. Metodología

3.1 Diseño del estudio

El estudio se desarrolló mediante una revisión de alcance (*scoping review*) con enfoque de revisión conceptual, orientada a identificar cómo la literatura especializada ha abordado la evaluación del desempeño institucional, las funciones universitarias y las capacidades organizacionales en educación superior.

La elección de este diseño respondió al propósito del estudio. Más que sintetizar evidencia sobre la efectividad de una intervención específica, la investigación buscó integrar desarrollos conceptuales provenientes de distintas tradiciones disciplinarias para fundamentar una propuesta

metodológica. En consecuencia, la revisión permitió identificar los principales enfoques utilizados para evaluar el desempeño institucional, comparar sus unidades de análisis y reconocer los elementos susceptibles de ser articulados en un marco común para la evaluación de funciones institucionales.

La revisión se desarrolló siguiendo las orientaciones metodológicas del Joanna Briggs Institute (JBI) para revisiones de alcance y se reportó considerando las recomendaciones de la declaración PRISMA-ScR (Arksey & O'Malley, 2005; Peters et al., 2020; Tricco et al., 2018).

3.2 Estrategia de búsqueda y selección

La búsqueda bibliográfica se realizó en las bases de datos Scopus, Web of Science, ERIC y SciELO, complementándose con revisión dirigida de documentos metodológicos publicados por organismos especializados en evaluación y aseguramiento de la calidad, entre ellos la OECD, ENQA, UNESCO, la Comisión Nacional de Acreditación de Chile y la Dirección de Presupuestos.

Las ecuaciones de búsqueda combinaron términos asociados a cuatro ámbitos conceptuales: evaluación, aseguramiento de la calidad, funciones institucionales y capacidades organizacionales. Se consideraron publicaciones en español e inglés correspondientes al período 1995-2026, incorporándose además obras fundacionales cuando resultaron necesarias para sustentar conceptos ampliamente utilizados en la literatura.

La selección de documentos se realizó mediante revisión secuencial de títulos, resúmenes y textos completos, aplicando criterios de inclusión orientados a identificar investigaciones, revisiones y documentos metodológicos que abordaran explícitamente la evaluación del desempeño institucional, las unidades de análisis utilizadas y los mecanismos para construir juicios evaluativos.

3.3 Estrategia de análisis

Los documentos seleccionados fueron analizados mediante una matriz de revisión conceptual diseñada para comparar sistemáticamente los principales atributos metodológicos de cada propuesta.

El análisis se concentró en cinco dimensiones:

- unidad de análisis utilizada;
- referente empleado para interpretar el desempeño;

- fuentes de evidencia consideradas;
- tipo de juicio evaluativo construido;
- propósito de la evaluación.

La comparación de estas dimensiones permitió identificar convergencias y diferencias entre las principales tradiciones de evaluación institucional, así como reconocer los elementos metodológicos susceptibles de integrarse en una propuesta orientada a la evaluación de funciones institucionales.

3.4 Construcción del framework

La propuesta metodológica presentada en este artículo se desarrolló mediante un proceso de síntesis conceptual, integrando los principales aportes identificados durante la revisión. En una primera etapa se caracterizaron las unidades de análisis predominantes utilizadas por la teoría de la evaluación, el aseguramiento de la calidad y los modelos de capacidades organizacionales. Posteriormente, se compararon los referentes empleados por cada enfoque para construir sus juicios evaluativos y se identificaron las principales diferencias metodológicas entre ellos.

Finalmente, estos antecedentes fueron integrados en un framework para la evaluación de funciones institucionales, cuyo propósito consiste en construir juicios técnicos sobre el desempeño de una función respecto del desempeño comprometido por la propia institución, expresado en su proyecto institucional, políticas, planificación estratégica y metas de desarrollo.

Con fines ilustrativos, el artículo presenta la aplicación de este framework al diseño de un Modelo de Evaluación Institucional (MEI), desarrollado como un ejemplo de operacionalización de la propuesta metodológica. Dado el carácter conceptual del estudio, dicha aplicación no constituye una validación empírica del modelo, sino una demostración de su factibilidad metodológica.

Como resultado de este proceso fue posible identificar cuatro aproximaciones predominantes para evaluar el desempeño institucional. Sobre la base de sus convergencias y diferencias se desarrolló el framework para la evaluación de funciones institucionales presentado en la siguiente sección.

4. Resultados

4.1 Hallazgos de la revisión conceptual

La revisión conceptual permitió identificar que la evaluación del desempeño institucional en educación superior se ha desarrollado principalmente desde tres tradiciones metodológicas: la evaluación ex post, el aseguramiento de la calidad y los modelos de capacidades organizacionales. Aunque todas ellas buscan producir evidencia para apoyar la toma de decisiones y promover el mejoramiento institucional, difieren significativamente en la unidad de análisis utilizada, el referente empleado para interpretar la evidencia y el tipo de juicio evaluativo que construyen.

Tabla 1. Principales aproximaciones identificadas en la revisión conceptual

Tradición	Unidad de análisis	Referente del juicio	Producto evaluativo
Evaluación ex post	Programa o intervención	Diseño y teoría del programa	Juicio sobre desempeño
Aseguramiento de la calidad	Institución, programa o función institucional	Criterios y estándares	Juicio de cumplimiento
Modelos de capacidades y madurez	Capacidad organizacional	Escalas de desarrollo o buenas prácticas	Nivel de madurez
Framework propuesto	Función institucional	Proyecto institucional	Opinión técnica sobre el desarrollo de capacidades

Fuente: Elaboración propia

La evaluación ex post concentra su atención en programas e intervenciones específicas, comparando el desempeño observado con el

diseño originalmente previsto. En contraste, el aseguramiento de la calidad organiza la evaluación en torno a instituciones, programas académicos o funciones definidas por los sistemas regulatorios, construyendo sus juicios mediante la contrastación de la evidencia institucional con criterios y estándares comunes. Por su parte, la literatura sobre capacidades organizacionales ha desarrollado modelos orientados a clasificar funciones, evaluar capacidades específicas o determinar niveles de madurez institucional mediante escalas previamente definidas.

En conjunto, estos enfoques muestran que la literatura reconoce la existencia de funciones y capacidades institucionales como componentes relevantes para comprender el desempeño organizacional. Sin embargo, también evidencian que estas funciones son abordadas principalmente como objetos de clasificación, medición o evaluación respecto de estándares externos, permaneciendo menos desarrollado un enfoque orientado a construir juicios evaluativos sobre su desempeño respecto del proyecto institucional específico que les da origen.

Tabla 2. Evolución del referente del juicio evaluativo

Enfoque	Pregunta evaluativa
Evaluación ex post	¿El programa logró los resultados previstos?
Aseguramiento de la calidad	¿La institución demuestra un nivel suficiente de cumplimiento respecto de los criterios?
Modelos de madurez	¿Qué nivel de desarrollo presenta esta capacidad respecto de una escala predefinida?
Framework propuesto	¿Qué desempeño demuestra esta función respecto de los compromisos asumidos por la propia institución?

Fuente: Elaboración propia.

Este hallazgo constituye el principal fundamento de la propuesta desarrollada en este estudio. Más que introducir una nueva unidad de análisis, el framework propone una forma distinta de interpretar la evidencia disponible, desplazando el referente del juicio evaluativo desde estándares comunes hacia el desempeño comprometido por la propia institución.

En síntesis, la revisión conceptual permitió identificar que la principal diferencia entre los enfoques existentes no radica únicamente en la unidad de análisis utilizada, sino también en el referente empleado para interpretar la evidencia. Mientras la evaluación ex post, el aseguramiento de la calidad y los modelos de madurez utilizan referentes externos al proyecto institucional —como el diseño de un programa, criterios de calidad o escalas predeterminadas—, el framework desarrollado en este estudio propone construir el juicio evaluativo a partir del desempeño comprometido por la propia institución. Sobre esta base se desarrolla la propuesta metodológica presentada en los apartados siguientes.

4.2 La función institucional como capacidad organizacional evaluable

La revisión conceptual mostró que las instituciones de educación superior desarrollan capacidades organizacionales permanentes mediante las cuales articulan personas, recursos, procesos, estructuras de gobernanza y mecanismos de gestión para cumplir su misión y responder a sus objetivos estratégicos. Diversos estudios reconocen estas capacidades como componentes esenciales del desempeño institucional, especialmente en ámbitos como el aseguramiento de la calidad, la innovación, la transformación digital o la vinculación con el medio. Sin embargo, la mayor parte de estas aproximaciones se ha orientado a describirlas, clasificarlas o determinar su nivel de madurez, más que a construir juicios evaluativos sobre su desempeño.

Sobre esta base, el presente estudio propone comprender la función institucional como una capacidad organizacional evaluable. Desde esta perspectiva, una función institucional no corresponde simplemente a una unidad administrativa, un conjunto de actividades o un programa específico, sino a una capacidad permanente mediante la cual la institución moviliza políticas, recursos, procesos, estructuras de gobernanza y actores para contribuir sistemáticamente al cumplimiento de su proyecto institucional.

Esta definición implica un cambio relevante en la unidad de análisis de la evaluación. Mientras los programas constituyen intervenciones delimitadas en el tiempo y los procesos representan secuencias específicas de actividades, las funciones institucionales integran múltiples componentes organizacionales que operan de manera continua y cuya contribución solo puede comprenderse considerando su interacción. En consecuencia, el desempeño de una función no depende exclusivamente

de los resultados obtenidos por un programa o de la calidad de un proceso particular, sino de la capacidad institucional para coordinar de manera consistente el conjunto de elementos que la conforman.

Desde una perspectiva evaluativa, esta concepción modifica la naturaleza de la evidencia requerida. La valoración de una función institucional no puede sustentarse únicamente en indicadores de resultados o en la existencia de procedimientos formalmente establecidos. Requiere integrar antecedentes provenientes del diseño institucional, los mecanismos de implementación, la gobernanza, la utilización de recursos, los resultados obtenidos y el uso de dichos resultados para la toma de decisiones. La función constituye, por tanto, un objeto de evaluación complejo cuya comprensión exige una mirada sistémica.

Tabla 3. Diferencias entre objetos de evaluación

Objeto	Naturaleza	Horizonte	Pregunta evaluativa
Programa	Intervención específica	Acotado	¿Logró los resultados previstos?
Proceso	Secuencia de actividades	Permanente	¿Se ejecuta conforme a lo definido?
Unidad organizacional	Estructura administrativa	Permanente	¿Cumple las responsabilidades asignadas?
Función institucional	Capacidad organizacional	Permanente y estratégica	¿Está desarrollando las capacidades necesarias para cumplir el proyecto institucional?

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, entender las funciones institucionales como capacidades organizacionales permite distinguir entre el desempeño de la función y el desempeño de sus componentes. Un programa exitoso, un proceso eficiente o un indicador favorable no son suficientes para concluir que una función presenta un adecuado nivel de desarrollo. El juicio evaluativo debe considerar la coherencia entre todos los elementos que la integran y

su capacidad efectiva para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la institución.

En este sentido, la función institucional deja de ser entendida únicamente como un ámbito de gestión sujeto a evaluación y pasa a constituirse en una unidad analítica mediante la cual es posible interpretar el desarrollo de capacidades institucionales. Esta perspectiva permite desplazar la atención desde el cumplimiento aislado de requisitos hacia la comprensión del desempeño global de una capacidad organizacional y de los factores que explican sus resultados.

4.3 Framework para la evaluación de funciones institucionales

La revisión conceptual permitió identificar que las principales aproximaciones para evaluar el desempeño institucional difieren tanto en la unidad de análisis utilizada como en el referente empleado para interpretar la evidencia. Sobre esta base, el presente estudio propone un framework para la evaluación de funciones institucionales que integra principios provenientes de la evaluación ex post y del aseguramiento de la calidad, adaptándolos a la evaluación de capacidades organizacionales permanentes.

La propuesta se sustenta en dos decisiones metodológicas que la distinguen de los enfoques tradicionales. La primera consiste en comprender la función institucional como una capacidad organizacional evaluable, cuya contribución depende de la articulación entre políticas, procesos, recursos, mecanismos de gobernanza y resultados. La segunda consiste en construir el juicio evaluativo comparando el desempeño observado de dicha función con el desempeño comprometido por la propia institución, reconstruido a partir de su proyecto institucional, políticas, planificación estratégica, metas e indicadores.

En consecuencia, el framework no modifica la lógica general de la evaluación basada en evidencia, sino el referente utilizado para interpretar dicha evidencia. Mientras la evaluación de programas utiliza como referente el diseño de la intervención y el aseguramiento de la calidad emplea criterios y estándares comunes para todas las instituciones, la evaluación de funciones institucionales interpreta el desempeño observado respecto de los compromisos estratégicos que la institución ha definido para esa función.

4.3.1 Principios del framework

Sobre esta base, el framework se organiza en tres principios metodológicos.

La función institucional constituye la unidad de análisis

La evaluación se orienta a comprender el desempeño de una capacidad organizacional permanente y no el funcionamiento aislado de programas, procesos o unidades administrativas. Estos componentes constituyen fuentes de evidencia, pero no representan el objeto principal del juicio evaluativo.

El juicio se construye mediante evidencia integrada

La evaluación incorpora antecedentes cuantitativos y cualitativos provenientes de políticas, planificación, indicadores, presupuestos, documentos, entrevistas y otras fuentes relevantes. Ningún antecedente es suficiente por sí solo; el juicio surge de la integración sistemática de la evidencia disponible.

La evaluación se orienta al fortalecimiento de capacidades

El propósito del proceso evaluativo no consiste únicamente en verificar resultados o constatar el cumplimiento de requisitos. Su finalidad es comprender el nivel de desarrollo alcanzado por la función institucional e identificar las capacidades que requieren fortalecimiento para incrementar su contribución al proyecto institucional.

4.3.2 Construcción del juicio evaluativo

La principal innovación del framework radica en la forma de construir el juicio evaluativo. En los enfoques tradicionales, la evidencia es interpretada respecto de un referente previamente definido. En la evaluación ex post dicho referente corresponde al diseño del programa; en el aseguramiento de la calidad, a criterios y estándares establecidos por el sistema. En la propuesta desarrollada en este estudio, el referente corresponde al **desempeño comprometido por la propia institución**.

Este desempeño comprometido no constituye una expectativa subjetiva del panel evaluador. Se reconstruye técnicamente a partir del propósito estratégico de la función, las políticas institucionales, la planificación vigente, las metas comprometidas, los indicadores definidos por la institución y los compromisos derivados de procesos anteriores de evaluación y mejora.

El juicio evaluativo surge, por tanto, de la comparación entre dos elementos:

- **el desempeño observado**, expresado en la evidencia recopilada durante la evaluación; y
- **el desempeño comprometido**, reconstruido a partir del proyecto institucional.

La distancia entre ambos permite establecer una opinión técnica independiente sobre el nivel de desarrollo alcanzado por la función institucional y fundamentar recomendaciones orientadas al fortalecimiento de sus capacidades.

4.3.3 Dimensiones de evaluación

La operacionalización del framework se realiza mediante cinco dimensiones analíticas, adaptadas de la lógica de la evaluación ex post.

Tabla 4. Dimensiones de evaluación

Dimensión	Pregunta evaluativa
Diseño	¿La función presenta un diseño coherente con el proyecto institucional y sus objetivos estratégicos?
Implementación	¿La gobernanza, los procesos y los recursos permiten desarrollar adecuadamente la función?
Resultados	¿La función evidencia resultados consistentes con los objetivos y metas comprometidos?
Economía	¿Los recursos asignados son coherentes con el desarrollo esperado de la función?
Eficiencia	¿La función transforma adecuadamente los recursos disponibles en resultados estratégicos?

Fuente: Elaboración propia.

Estas dimensiones no constituyen criterios independientes de evaluación. Su propósito es organizar la evidencia que posteriormente será integrada para construir un único juicio técnico sobre el nivel de desarrollo de la función institucional.

4.4 Aplicación ilustrativa del framework: un Modelo de Evaluación Institucional (MEI)

Con el propósito de ilustrar la factibilidad metodológica del framework propuesto, este fue aplicado al diseño de un Modelo de Evaluación Institucional (MEI) orientado a evaluar funciones estratégicas en instituciones de educación superior. El modelo constituye una aplicación de los principios desarrollados en este estudio y no pretende reemplazar los procesos de acreditación ni las metodologías de evaluación ex post de programas, sino complementarlos mediante una evaluación intermedia de capacidades institucionales.

El MEI mantiene la lógica general de la evaluación basada en evidencia. La función institucional constituye la unidad de análisis; la información se integra a partir de múltiples fuentes cuantitativas y cualitativas; y el resultado corresponde a una opinión técnica independiente sustentada en evidencia. Sin embargo, la principal diferencia respecto de otros enfoques radica en la construcción del juicio evaluativo. Mientras los procesos tradicionales interpretan la evidencia respecto de criterios generales o del diseño de una intervención, el MEI la interpreta respecto del desempeño comprometido por la propia institución para la función evaluada.

Desde esta perspectiva, el proceso evaluativo deja de centrarse exclusivamente en verificar la existencia de políticas, mecanismos o resultados, incorporando además una valoración sobre la coherencia entre dichos antecedentes y los objetivos estratégicos que la institución definió para esa función. En consecuencia, el juicio no responde únicamente a la pregunta de si una función cumple determinados requisitos, sino también a si está desarrollando las capacidades necesarias para alcanzar los compromisos institucionales asumidos.

4.4.1 Diferencias metodológicas respecto de los enfoques existentes

La aplicación del framework permite identificar diferencias metodológicas relevantes respecto de los principales enfoques utilizados actualmente para evaluar el desempeño institucional.

En la evaluación ex post de programas, el objeto evaluado corresponde a una intervención específica y el juicio se construye comparando los resultados observados con la teoría del programa o con los objetivos para los cuales fue diseñado. La finalidad consiste en determinar su desempeño y proporcionar antecedentes para mejorar su diseño o apoyar decisiones de política pública.

En el aseguramiento de la calidad, el objeto de evaluación puede corresponder a instituciones, programas o funciones institucionales. Sin embargo, el referente del juicio está constituido por criterios y estándares comunes definidos por el sistema de aseguramiento de la calidad. El análisis busca establecer si la evidencia presentada demuestra un nivel suficiente de desarrollo para satisfacer dichos criterios y otorgar confianza pública respecto de la calidad institucional.

Un modelo de evaluación institucional con base en este framework comparte con ambos enfoques la utilización sistemática de evidencia y la formulación de juicios técnicos. No obstante, modifica el referente mediante el cual dicha evidencia es interpretada. El juicio se construye considerando el proyecto institucional de la propia institución, expresado en su misión, políticas, planificación estratégica, metas, indicadores y compromisos de desarrollo. De esta manera, la evaluación se orienta a comprender el desempeño alcanzado por una función respecto del desarrollo que la institución se comprometió a lograr y no únicamente respecto de estándares externos comunes para todas las organizaciones.

Tabla 5. Diferencias metodológicas entre enfoques evaluativos

Aspecto	Evaluación ex post (DIPRES/OCDE)	Aseguramiento de la calidad (CNA/ESG)	Framework MEI propuesto
Objeto de evaluación	Programa o política pública	Institución, programa o función institucional	Función institucional como capacidad organizacional
Referente del juicio	Diseño y teoría del programa	Criterios y estándares de calidad	Proyecto institucional y desempeño comprometido
Pregunta evaluativa	¿La intervención logró los resultados previstos?	¿La institución demuestra un nivel suficiente de cumplimiento?	¿La función está desarrollando las capacidades necesarias para cumplir los compromisos

			institucionales?
Resultado	Juicio sobre desempeño del programa	Juicio de acreditación o cumplimiento	Opinión técnica sobre el nivel de desarrollo de la función
Propósito	Mejorar programas y apoyar decisiones públicas	Garantizar y fortalecer la calidad	Fortalecer capacidades institucionales para la gestión estratégica

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2 Profundización del juicio evaluativo

La principal contribución metodológica del MEI no consiste en modificar el objeto evaluado respecto del aseguramiento de la calidad, sino en profundizar el análisis del desempeño de la función institucional.

Los procesos de acreditación verifican la existencia de políticas, mecanismos de implementación, resultados y procesos de mejora, interpretando dicha evidencia a la luz de criterios generales de calidad. Este enfoque resulta indispensable para garantizar condiciones mínimas de desarrollo institucional y asegurar la comparabilidad entre instituciones.

El MEI incorpora estos mismos antecedentes como parte de la evidencia evaluativa, pero profundiza el análisis examinando la relación entre dicha evidencia y los compromisos específicos asumidos por la institución para la función evaluada. En consecuencia, el panel analiza la consistencia entre la política institucional, los objetivos estratégicos, los indicadores definidos, los resultados efectivamente obtenidos y las capacidades desarrolladas para alcanzarlos.

Por ejemplo, en una evaluación de la función de Vinculación con el Medio, un proceso de acreditación puede constatar la existencia de una política institucional, la ejecución sistemática de actividades, la disponibilidad de indicadores y la utilización de resultados para introducir mejoras. El juicio se orienta a determinar si estos antecedentes permiten demostrar el cumplimiento de los criterios establecidos para dicha función.

Desde la perspectiva del MEI, estos mismos antecedentes constituyen únicamente el punto de partida. La evaluación profundiza el análisis preguntándose si los indicadores utilizados representan adecuadamente los objetivos definidos en la política institucional, si los resultados alcanzados son consistentes con las metas comprometidas por la institución y si la evidencia disponible permite concluir que la función ha desarrollado las capacidades organizacionales necesarias para cumplir su propósito estratégico.

En este sentido, el MEI no reemplaza el juicio de acreditación, sino que lo complementa mediante un análisis más profundo del desempeño institucional. Mientras la acreditación responde a la pregunta de si la institución demuestra un desarrollo suficiente respecto de estándares comunes, el MEI busca comprender por qué una función alcanza determinado nivel de desempeño, qué capacidades explican ese resultado y cuáles deben fortalecerse para incrementar su contribución al proyecto institucional.

4.4.3 Aplicación del framework en instituciones técnico-profesionales

La aplicación del framework adquiere particular interés en instituciones de educación superior técnico-profesional, cuyo proyecto educativo suele articular estrechamente la formación con las necesidades del entorno productivo y social. En este contexto es posible reconocer ámbitos de desempeño que resultan relevantes para el sector, como la pertinencia de la oferta formativa, el aprendizaje práctico, la articulación con la educación media, la vinculación con sectores productivos, la inserción laboral o el desarrollo de innovación aplicada y transferencia, sin que ello implique establecer un desempeño esperado homogéneo para todas las instituciones. El framework distingue, en este sentido, entre ámbitos comunes de observación y referentes institucionales de evaluación: los primeros pueden provenir de las características del subsistema, de la regulación y de los criterios y estándares de calidad; los segundos deben reconstruirse a partir de aquello que cada institución ha definido como propósito, objetivos, metas y trayectoria esperada de desarrollo.

Un primer ejemplo corresponde a la pertinencia de la oferta y sus resultados formativos. Una evaluación institucional podría observar la existencia de mecanismos para analizar el entorno laboral, actualizar perfiles de egreso, incorporar aprendizaje práctico, relacionarse con empleadores y conocer la trayectoria laboral de sus titulados. Sin

embargo, desde el framework propuesto, disponer de estos mecanismos constituye solamente una parte de la evidencia. La pregunta evaluativa requiere establecer qué resultados esperaba alcanzar la institución mediante ellos y contrastarlos con su evolución efectiva: si buscaba incrementar la pertinencia de determinadas carreras, fortalecer determinados aprendizajes, mejorar la inserción laboral o profundizar modalidades de formación práctica, la evaluación deberá reconstruir esos compromisos y determinar cuánto avanzó la función respecto de ellos. De esta manera, un mismo resultado podría dar origen a juicios diferentes en instituciones que presentan puntos de partida, proyectos educativos y metas de desarrollo distintos.

Un segundo ejemplo puede encontrarse en la vinculación con el entorno productivo y la innovación aplicada. La existencia de convenios con empresas, proyectos colaborativos, mecanismos de transferencia o actividades de vinculación constituye evidencia relevante, pero no permite por sí misma valorar el desempeño de la función. Una institución puede proponerse utilizar estas capacidades para retroalimentar sistemáticamente su oferta formativa; otra, para resolver desafíos productivos de determinados sectores o territorios; y otra puede establecer como prioridad incrementar progresivamente la participación de estudiantes y docentes en proyectos de innovación aplicada. El juicio evaluativo debe considerar esos propósitos y determinar si la evidencia muestra una trayectoria consistente con el desarrollo comprometido. El número de convenios, proyectos o participantes deja así de constituir un resultado interpretable de manera aislada y pasa a ser evidencia cuyo significado depende del propósito institucional al que debía contribuir.

Estos ejemplos permiten precisar una característica central del framework: contextualizar el referente del juicio no significa relativizar la calidad ni prescindir de referentes externos. Los criterios y estándares comunes permiten identificar dimensiones relevantes del desarrollo institucional y establecer expectativas compartidas para el sistema; sin embargo, una evaluación orientada al desempeño requiere avanzar un paso adicional y preguntarse por la trayectoria de cada institución respecto de los compromisos que ella misma ha definido. Esta combinación permite resguardar simultáneamente exigencias comunes de calidad y autonomía institucional, reconociendo que instituciones pertenecientes a un mismo subsistema pueden legítimamente construir proyectos, prioridades y velocidades de desarrollo diferentes.

4.4.4 Naturaleza de las conclusiones y recomendaciones

Una consecuencia de comprender las funciones institucionales como capacidades organizacionales consiste en que las conclusiones de la evaluación trascienden la constatación del cumplimiento de requisitos o la descripción de resultados. El propósito del juicio evaluativo es explicar el desempeño alcanzado por la función, identificando las capacidades que favorecen o limitan su contribución al proyecto institucional.

En este sentido, las conclusiones no se orientan únicamente a establecer si una función presenta un nivel satisfactorio de desarrollo, sino a interpretar las razones que explican dicho desempeño. El análisis integra evidencia relativa al diseño, la implementación, los resultados, la gobernanza y la utilización de recursos, permitiendo construir una explicación fundada sobre el estado de desarrollo de la función y su capacidad para responder a los desafíos estratégicos de la institución.

Como resultado, la evaluación produce una opinión técnica que articula evidencia, interpretación y juicio. Esta opinión no corresponde a un pronunciamiento de acreditación ni a una certificación de cumplimiento, sino a una valoración independiente sobre el desempeño de la función institucional respecto del desempeño comprometido por la propia institución.

Tipología de recomendaciones

Precisamente porque el juicio evaluativo busca explicar el desempeño de una capacidad organizacional, las recomendaciones también presentan una naturaleza diferente a las derivadas de otros procesos de evaluación.

En lugar de limitarse a señalar incumplimientos o acciones correctivas, las recomendaciones se orientan al fortalecimiento de las capacidades institucionales que sustentan el desempeño de la función. Desde esta perspectiva, pueden distinguirse dos niveles complementarios de recomendación.

Recomendaciones estratégicas

Corresponden a aquellas orientadas a fortalecer la dirección estratégica de la función y su contribución al proyecto institucional. Habitualmente se relacionan con aspectos como:

- consistencia del propósito y de la política institucional;
- alineamiento con la planificación estratégica;
- redefinición de objetivos, metas e indicadores;
- fortalecimiento de la gobernanza;

- posicionamiento institucional de la función;
- desarrollo de nuevas capacidades institucionales.

Estas recomendaciones buscan incrementar la capacidad de la función para responder a los desafíos estratégicos de mediano y largo plazo.

Recomendaciones operacionales

Se orientan a mejorar las condiciones concretas de implementación de la función y su desempeño cotidiano. Entre ellas pueden incluirse:

- perfeccionamiento de procesos;
- fortalecimiento de mecanismos de coordinación;
- mejora de sistemas de información e indicadores;
- optimización de la asignación de recursos;
- fortalecimiento de mecanismos de seguimiento;
- desarrollo de competencias técnicas.

Su finalidad consiste en aumentar la eficacia y eficiencia con que la función desarrolla sus capacidades.

La lógica de las recomendaciones

Una característica distintiva del framework propuesto es que las recomendaciones no se derivan mecánicamente de brechas respecto de estándares externos, sino de la interpretación integrada de la evidencia.

En consecuencia, una misma situación puede originar recomendaciones diferentes dependiendo del contexto institucional y del nivel de desarrollo esperado para la función. Del mismo modo, instituciones con desempeños similares pueden requerir cursos de acción distintos cuando sus proyectos institucionales, prioridades estratégicas o niveles de desarrollo comprometidos difieren.

Esta lógica refuerza el carácter contextual de la evaluación de funciones institucionales y sitúa el fortalecimiento de capacidades como su principal finalidad. El objetivo no consiste únicamente en verificar el estado actual de una función, sino en generar evidencia útil para orientar decisiones estratégicas y operacionales que incrementen su contribución al proyecto institucional.

Tabla 6. Tipo de conclusión según enfoque evaluativo

Enfoque	Tipo de conclusión
Evaluación ex post	¿Qué explica el desempeño del programa y cómo puede mejorarse?
Acreditación	¿La institución demuestra un nivel suficiente de desarrollo respecto de los criterios?
Evaluación de funciones institucionales (FIES/MEI)	¿Qué capacidades institucionales explican el desempeño de la función y cuáles deben fortalecerse para incrementar su contribución al proyecto institucional?

Fuente: Elaboración propia.

5. Discusión

5.1 La evaluación de funciones institucionales como articulación entre la evaluación y el aseguramiento de la calidad

Los resultados obtenidos muestran que la evaluación institucional en educación superior ha evolucionado mediante dos tradiciones metodológicas que, si bien comparten principios comunes, han desarrollado objetos y propósitos diferenciados. La teoría de la evaluación ha concentrado sus esfuerzos en comprender el desempeño de programas e intervenciones, mientras que el aseguramiento de la calidad ha privilegiado la valoración institucional respecto de criterios y estándares comunes.

Esta diferenciación ha permitido importantes avances tanto en la evaluación ex post como en los procesos de acreditación. Sin embargo, también ha generado un espacio intermedio escasamente desarrollado: la evaluación de funciones institucionales como capacidades organizacionales permanentes. Estas funciones no pueden comprenderse plenamente mediante la lógica de los programas, pero tampoco únicamente a través de criterios generales de acreditación.

Desde esta perspectiva, el principal aporte del framework propuesto consiste en establecer un puente metodológico entre ambas tradiciones. La propuesta incorpora la lógica explicativa propia de la evaluación ex post y la mirada sistémica característica del aseguramiento de la calidad,

integrándolas en un modelo orientado al fortalecimiento de capacidades institucionales.

5.2 El cambio en el referente del juicio evaluativo

La revisión conceptual mostró que las principales aproximaciones evaluativas difieren no solo por el objeto que analizan, sino también por el referente utilizado para interpretar la evidencia. Mientras la evaluación ex post utiliza como referente el diseño de una intervención y el aseguramiento de la calidad recurre a criterios y estándares comunes, el framework desarrollado en este estudio propone reconstruir el desempeño comprometido por la propia institución como base para la formulación del juicio evaluativo.

Esta diferencia tiene implicancias relevantes para la gestión institucional. El juicio deja de responder exclusivamente a la pregunta sobre el cumplimiento de requisitos externos y pasa a valorar la capacidad de una función para materializar los compromisos estratégicos asumidos por la institución. De este modo, la evaluación adquiere un carácter más contextualizado, permitiendo interpretar los resultados a la luz del proyecto institucional específico en el que se desarrollan.

No obstante, esta aproximación no implica sustituir los referentes externos propios del aseguramiento de la calidad. Por el contrario, estos continúan constituyendo condiciones necesarias para garantizar niveles mínimos de desarrollo institucional. El framework propuesto incorpora dichos antecedentes como parte de la evidencia evaluativa, pero los integra en un análisis más amplio orientado a comprender el desempeño de la función respecto de sus propios compromisos estratégicos.

5.3 Implicancias para la gestión estratégica

Comprender las funciones institucionales como capacidades organizacionales evaluables amplía las posibilidades de utilización de la evaluación dentro de las instituciones de educación superior. Más allá de su uso para acreditar o rendir cuentas, la evaluación puede transformarse en un instrumento para comprender el nivel de desarrollo de funciones estratégicas, identificar factores que explican su desempeño y orientar decisiones de fortalecimiento institucional.

En este sentido, el framework propuesto resulta especialmente pertinente para los períodos comprendidos entre procesos de acreditación y ciclos de planificación estratégica. Durante estos intervalos, las instituciones requieren mecanismos que permitan monitorear el desarrollo de

capacidades, interpretar la evidencia acumulada y ajustar oportunamente sus políticas, procesos y estrategias. La evaluación de funciones institucionales constituye una alternativa para responder a esta necesidad, proporcionando información más específica y contextualizada para la toma de decisiones.

Asimismo, el enfoque puede facilitar la articulación entre los sistemas internos de aseguramiento de la calidad, los procesos de planificación institucional y los mecanismos de evaluación estratégica, favoreciendo un uso más integrado de la evidencia disponible.

5.4 La planificación estratégica como condición para la evaluación del desempeño institucional

El framework propuesto plantea una implicancia adicional para la gestión de las instituciones de educación superior: la posibilidad de evaluar el desempeño de una función institucional depende, en buena medida, de la calidad de los sistemas de planificación que anteceden a la evaluación. Si el referente del juicio corresponde al desempeño comprometido por la propia institución, resulta indispensable que dicho compromiso pueda ser reconstruido de manera objetiva a partir de propósitos, objetivos, metas, indicadores y horizontes temporales explícitos. En este sentido, la capacidad y posibilidad de evaluación de las funciones institucionales comienza antes de la evaluación: comienza en la forma en que la institución define y expresa el desarrollo que espera alcanzar.

Esta condición resulta especialmente relevante frente a sistemas de planificación predominantemente orientados a la ejecución de iniciativas, proyectos y actividades. Una planificación puede resultar suficiente para organizar la gestión y verificar el cumplimiento de acciones y, al mismo tiempo, ser insuficiente para evaluar desempeño. Constatar que una institución implementó las iniciativas comprometidas permite formular un juicio sobre ejecución, pero no necesariamente determinar cuánto avanzó respecto de sus fines. Para ello, la planificación debe avanzar desde la definición de aquello que la institución realizará hacia una explicitación más precisa de los resultados y niveles de desarrollo que espera alcanzar mediante esas acciones.

Desde esta perspectiva, asignar metas a los fines institucionales constituye una condición crítica del framework. Esto no supone que todas las dimensiones del desarrollo institucional deban reducirse a indicadores cuantitativos ni que la evaluación pueda resolverse mediante el cumplimiento mecánico de metas. La evaluación continúa siendo un juicio

valorativo construido sobre evidencia objetiva e integrada. Sin embargo, para valorar una trayectoria resulta necesario disponer de algún referente que permita establecer el punto de partida, la dirección y la magnitud del avance esperado. Las metas, indicadores e hitos de desarrollo proporcionan esa referencia y permiten interpretar posteriormente si los resultados observados representan o no un desempeño consistente con las expectativas institucionales.

Esta exigencia permite, además, precisar la relación entre autonomía institucional y evaluación. Un modelo contextualizado no debilita la exigencia evaluativa al permitir que cada institución defina sus propios referentes; por el contrario, incrementa su responsabilidad sobre ellos. La autonomía para determinar prioridades, ritmos y niveles esperados de desarrollo requiere como contraparte la capacidad de explicitarlos, fundamentarlos y posteriormente someterlos a evaluación. Los criterios y estándares externos pueden establecer ámbitos comunes de calidad y orientar aquello que resulta relevante observar, pero corresponde a cada institución traducir esos referentes, de acuerdo con su misión, contexto y capacidades, en compromisos de desarrollo susceptibles de seguimiento y evaluación.

En consecuencia, una agenda de fortalecimiento de la evaluación institucional supone también una agenda de modernización de la planificación estratégica en educación superior. Planificación y evaluación dejan de constituir procesos sucesivos pero independientes: la primera construye el referente que hace posible la segunda, mientras que la evaluación produce evidencia para revisar y actualizar las decisiones de planificación. El desarrollo de sistemas institucionales capaces de articular propósitos, metas, evidencia, evaluación y aprendizaje constituye, desde esta perspectiva, una condición necesaria para transitar desde modelos centrados predominantemente en la verificación del cumplimiento hacia sistemas orientados a comprender y mejorar el desempeño institucional.

5.5 Limitaciones y líneas futuras de investigación

El presente estudio posee las limitaciones propias de una investigación de carácter conceptual. Si bien la propuesta metodológica fue desarrollada a partir de una revisión sistemática de la literatura y de la integración de distintas tradiciones evaluativas, su aplicación empírica aún requiere ser contrastada en diversos contextos institucionales.

En particular, futuras investigaciones podrán analizar la confiabilidad de los juicios producidos por el framework, la consistencia entre distintos paneles evaluadores y la utilidad de las recomendaciones para fortalecer capacidades institucionales. Asimismo, será relevante explorar la aplicabilidad del modelo en distintos tipos de instituciones de educación superior y en funciones con diferentes niveles de desarrollo organizacional.

Finalmente, la propuesta abre una agenda de investigación orientada a profundizar el estudio de las funciones institucionales como objeto de evaluación, contribuyendo al desarrollo de metodologías que articulen de manera más estrecha la evaluación, el aseguramiento de la calidad y la gestión estratégica

6. Conclusiones

El presente estudio tuvo como propósito desarrollar un marco conceptual y metodológico para la evaluación de funciones institucionales en educación superior, integrando aportes provenientes de la teoría de la evaluación, el aseguramiento de la calidad y la literatura sobre capacidades organizacionales. La revisión conceptual permitió constatar que, si bien estos campos han avanzado significativamente en la evaluación del desempeño institucional, lo han hecho utilizando unidades de análisis y referentes de juicio diferentes, sin converger plenamente en una metodología orientada a evaluar funciones institucionales como capacidades organizacionales permanentes.

A partir de esta constatación, el artículo propone un framework para la evaluación de funciones institucionales cuyo principal aporte consiste en redefinir la forma de construir el juicio evaluativo. Más que introducir un nuevo objeto de evaluación, la propuesta plantea interpretar el desempeño de una función respecto del desempeño comprometido por la propia institución, reconstruido a partir de su proyecto institucional, sus políticas, su planificación estratégica, sus metas y sus compromisos de desarrollo. Esta aproximación permite contextualizar la evaluación sin renunciar al rigor metodológico propio de la evaluación basada en evidencia.

Desde esta perspectiva, la evaluación de funciones institucionales no busca sustituir los procesos de acreditación ni las metodologías de

evaluación ex post de programas. Por el contrario, se propone como un enfoque complementario que opera con una mayor resolución analítica sobre funciones estratégicas específicas. Mientras la acreditación responde a la necesidad de otorgar confianza pública respecto del desarrollo institucional mediante criterios y estándares comunes, la evaluación de funciones institucionales busca comprender el desempeño real de una capacidad organizacional, identificar los factores que lo explican y orientar decisiones para su fortalecimiento.

Una consecuencia relevante de esta propuesta es el cambio en la naturaleza de las conclusiones y recomendaciones evaluativas. El juicio deja de limitarse a verificar el cumplimiento de requisitos o la existencia de resultados, orientándose a explicar el nivel de desarrollo alcanzado por una función y las capacidades institucionales que requieren fortalecimiento para incrementar su contribución al proyecto institucional. En consecuencia, la evaluación adquiere un carácter más estratégico, transformándose en un mecanismo de aprendizaje organizacional y apoyo a la toma de decisiones.

Finalmente, este estudio abre una línea de investigación sobre la evaluación de funciones institucionales como objeto específico de análisis en educación superior. La aplicación ilustrativa del framework mediante el Modelo de Evaluación Institucional (MEI) demuestra la factibilidad de operacionalizar esta propuesta; sin embargo, futuras investigaciones deberán contrastar empíricamente su utilización en distintos contextos institucionales, analizar la consistencia de los juicios producidos por diferentes paneles evaluadores y evaluar su contribución al fortalecimiento de capacidades organizacionales y a la mejora continua de las instituciones de educación superior.

Referencias bibliográficas

- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Comisión Nacional de Acreditación. (2022). *Criterios y estándares para la acreditación institucional*. Comisión Nacional de Acreditación.
- Comisión Nacional de Acreditación. (2023). *Guía para la evaluación externa de acreditación institucional*. Comisión Nacional de Acreditación.
- Dirección de Presupuestos. (2025). *Metodología de Evaluación de Programas Gubernamentales*. Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile.
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Brussels: ENQA.
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34.
<https://doi.org/10.1080/0260293930180102>
- Harvey, L., & Stensaker, B. (2008). Quality culture: Understandings, boundaries and linkages. *European Journal of Education*, 43(4), 427–442.
- Ley N.º 20.129. Establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Ley N.º 21.091. Sobre Educación Superior.
- Martin, M., & Stella, A. (2007). *External quality assurance in higher education: Making choices*. UNESCO-International Institute for Educational Planning.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/543e84ed-en>
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed.). Sage.
- Peters, M. D. J., Marnie, C., Tricco, A. C., Pollock, D., Munn, Z., Alexander, L., McInerney, P., Godfrey, C. M., & Khalil, H. (2020). Updated methodological guidance for the conduct of scoping reviews. *JBIM Evidence Synthesis*, 18(10), 2119–2126.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

- Rodríguez-Castro, B., & Aparicio, A. (2021). Introducing a functional framework for integrating the empirical evidence about higher education institutions' functions and capabilities: A literature review. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 17(1), 7–43.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Henry, G. T. (2019). *Evaluation: A systematic approach* (8th ed.). Sage.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus* (4th ed.). Sage.
- Seyfried, M., & Pohlenz, P. (2018). Assessing quality assurance in higher education: Quality managers' perceptions of effectiveness. *European Journal of Higher Education*, 8(3), 258–271.
- Stensaker, B. (2008). Outcomes of quality assurance: A discussion of knowledge, methodology and validity. *Quality in Higher Education*, 14(1), 3–13.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., et al. (2018). PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169(7), 467–473.
- UNESCO International Institute for Educational Planning. (2021). *Thinking higher and beyond: Perspectives on higher education to 2050*. UNESCO-IIEP.
- Weiss, C. H. (1998). *Evaluation* (2nd ed.). Prentice Hall.