

**El Rol de la Autoevaluación Institucional en la Formulación de Planes de Desarrollo  
Universitarios: Análisis de la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile y Lecciones  
para la ESAP.**

**Ginna Alejandra López Abaunza**

**Escuela Superior de Administración Pública**

**Administración Pública Territorial**

**Cetap Sogamoso**

**Territorial Boyacá Casanare**

**Sogamoso 2026**

**El Rol de la Autoevaluación Institucional en la Formulación de Planes de Desarrollo  
Universitarios: Análisis de la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile y Lecciones  
para la ESAP.**

**Informe Presentando como Requisito Parcial de Prácticas Administrativas**

**Director académico: Julieth Karina Rojas Granados**

**Escuela Superior de Administración Pública**

**Administración Pública Territorial**

**Cetap Sogamoso Boyacá**

**Territorial Boyacá Casanare**

**Sogamoso 2026**

## Tabla de Contenido

|                                                                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introducción .....</b>                                                                                         | <b>8</b>  |
| <b>Pregunta de investigación.....</b>                                                                             | <b>9</b>  |
| <b>Justificación .....</b>                                                                                        | <b>9</b>  |
| <b>Objetivo general .....</b>                                                                                     | <b>10</b> |
| <b>Objetivos específicos .....</b>                                                                                | <b>11</b> |
| <b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO .....</b>                                                                            | <b>11</b> |
| <b>1.1 Planeación estratégica en la educación superior .....</b>                                                  | <b>11</b> |
| <b>1.2 Planes de Desarrollo Institucional y de Unidad (PDI y PDU).....</b>                                        | <b>13</b> |
| 1.2.1 Definición y propósito de los planes de desarrollo .....                                                    | 13        |
| 1.2.2 Diferencias entre el Plan de Desarrollo Institucional PDI y el Plan Estratégico<br>Institucional (PEI)..... | 14        |
| 1.2.3 Estructura y componentes de los Planes de Desarrollo .....                                                  | 14        |
| 1.2.4 Planes de Desarrollo de Unidad (PDU) y articulación vertical .....                                          | 15        |
| 1.2.5 La experiencia latinoamericana en planificación universitaria.....                                          | 16        |
| <b>1.3 Autoevaluación institucional y aseguramiento de la calidad .....</b>                                       | <b>17</b> |
| 1.3.1 Definición y propósito de la autoevaluación institucional.....                                              | 17        |
| 1.3.2 La autoevaluación como herramienta de aseguramiento de la calidad.....                                      | 18        |

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.3.3 La autoevaluación como herramienta de mejora continua .....                | 18        |
| 1.3.4 Fases y condiciones del proceso de autoevaluación .....                    | 19        |
| 1.3.5 Factores que facilitan o dificultan el proceso de autoevaluación .....     | 21        |
| <b>1.4 Relación entre autoevaluación y planificación estratégica.....</b>        | <b>22</b> |
| 1.4.1 El ciclo de mejora continua (PHVA) .....                                   | 22        |
| 1.4.2 La autoevaluación como insumo para la planificación estratégica.....       | 23        |
| 1.4.3 La articulación entre autoevaluación y planificación en la práctica .....  | 24        |
| <b>1.5 Capacidad Institucional.....</b>                                          | <b>25</b> |
| 1.5.1 Definición y componentes .....                                             | 25        |
| 1.5.2 Niveles de capacidad institucional.....                                    | 26        |
| 1.5.3 Relación con la autoevaluación y la planificación.....                     | 28        |
| 1.5.4 Aplicación al caso de la Facultad de Gobierno de la universidad Chile..... | 29        |
| <b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA.....</b>                                              | <b>30</b> |
| <b>2.1 Tipo y enfoque de investigación.....</b>                                  | <b>30</b> |
| <b>2.2 Diseño de investigación: estudio de caso.....</b>                         | <b>30</b> |
| <b>2.3 Fuentes de información .....</b>                                          | <b>31</b> |

|                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3.1 Fuentes primarias .....                                                                       | 31        |
| 2.3.2 Fuentes secundarias .....                                                                     | 32        |
| <b>2.4 Técnicas de recolección y análisis de información .....</b>                                  | <b>32</b> |
| 2.4.1 Análisis documental.....                                                                      | 32        |
| 2.4.2 Observación participante .....                                                                | 33        |
| <b>2.5 Instrumento: matriz de análisis documental.....</b>                                          | <b>33</b> |
| <b>2.6 Unidad de análisis y criterios de selección.....</b>                                         | <b>35</b> |
| <b>2.7 Consideraciones éticas .....</b>                                                             | <b>36</b> |
| <b>2.8 Limitaciones del estudio .....</b>                                                           | <b>36</b> |
| <b>CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>                                                       | <b>38</b> |
| <b>3.1 Contexto institucional: Facultad de Gobierno y su trayectoria de desarrollo</b>              | <b>38</b> |
| <b>3.2 Brechas institucionales identificadas en los informes de autoevaluación 2024 y 2025.....</b> | <b>39</b> |
| 3.2.1 Gestión y gobernanza de datos .....                                                           | 39        |
| 3.2.2 Dotación y desarrollo del cuerpo académico .....                                              | 39        |
| 3.2.3 Flexibilidad curricular y articulación entre niveles formativos .....                         | 40        |

|                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2.4 Equidad de género en el cuerpo académico y en la formación.....                                     | 41        |
| 3.2.5 Seguimiento del PDI y ausencia de indicadores de monitoreo.....                                     | 41        |
| <b>3.3 Las brechas de autoevaluación como insumos del proceso del PDU 2026-2036</b><br>.....              | <b>42</b> |
| <b>CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y LECCIONES PARA LA ESAP .....</b>                                            | <b>45</b> |
| 4.1 Conclusiones del estudio de caso .....                                                                | 45        |
| 4.2 La ESAP y su Plan Decenal 2023-2033: análisis comparativo con la Facultad<br>de Gobierno .....        | 48        |
| 4.3 Lecciones derivadas del caso para la ESAP .....                                                       | 52        |
| 4.3.1 Crear instancias locales permanentes de autoevaluación (nivel meso) .....                           | 53        |
| 4.3.2 Institucionalizar el vínculo entre autoevaluación y planificación (nivel meso-<br>macro) .....      | 53        |
| 4.3.3 Fortalecer la gestión de datos como condición habilitante de la planificación<br>(nivel meso) ..... | 54        |
| 4.4 Reflexión final.....                                                                                  | 55        |
| Referencias Bibliográficas.....                                                                           | 57        |

## **Listado de Tablas**

|                                                                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1</b> Componentes de la capacidad institucional según Rosas Huerta (2008).....                                                                         | 25 |
| <b>Tabla 2</b> Niveles de la capacidad institucional.....                                                                                                       | 27 |
| <b>Tabla 3</b> Aplicación de los niveles de capacidad institucional al caso de la Facultad de Gobierno .....                                                    | 29 |
| <b>Tabla 4</b> Matriz de análisis documental .....                                                                                                              | 34 |
| <b>Tabla 5</b> Evidencia de incorporación de las brechas de autoevaluación en el proceso de formulación del PDU .....                                           | 43 |
| <b>Tabla 6</b> Clasificación de las brechas institucionales según los niveles de capacidad institucional de Rosas Huerta (2008).....                            | 46 |
| <b>Tabla 7</b> Comparación entre la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile y la ESAP en dimensiones clave del ciclo autoevaluación-planificación ..... | 49 |

## **Introducción**

En el contexto de la educación superior, las instituciones universitarias han fortalecido sus procesos de planificación estratégica como respuesta a las exigencias de calidad, acreditación y rendición de cuentas. En este escenario, la autoevaluación institucional se ha consolidado como un mecanismo fundamental para la generación de datos e información orientada a la toma de decisiones basada en evidencia. No obstante, persiste una brecha entre el diagnóstico producido por la autoevaluación y su efectiva articulación con la formulación de planes de desarrollo institucional. Este trabajo aborda dicha brecha a partir del análisis de un caso concreto: la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile.

La Universidad de Chile, fundada en 1842, es la institución de educación superior más antigua del país y ha sido tradicionalmente líder en investigación, docencia y extensión en el contexto chileno (Universidad de Chile, 2017, p 14). Su Facultad de Gobierno, creada en 2022 a partir de la transformación del Instituto de Asuntos Públicos (INAP), cuenta con un proceso de autoevaluación institucional consolidado, que opera bajo la coordinación de la Comisión Superior de Autoevaluación Institucional (CSAI) a nivel central y la Comisión local de Autoevaluación Institucional (CLAI) a nivel local (Facultad de Gobierno, 2024, p. 2).

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) de Colombia, creada mediante la Ley 19 de 1958. Se trata de un establecimiento público del orden nacional de carácter universitario, adscrito al Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). En el marco de su Plan Decenal de Desarrollo Institucional 2023-2033, la ESAP adoptó una terminología propia para definir su horizonte estratégico: cuatro denominados “sueños” (ESAP, 2023, pp. 64-69). Estos sueños son: excelencia académica y transformaciones para la vida,

comunidad científica global, aliado estratégico en la reforma y transformación del Estado, y transformación organizacional. Como parte de su modelo de planeación, la ESAP establece mecanismos de seguimiento y evaluación anual para monitorear el cumplimiento de metas institucionales (ESAP, 2023, pp. 100-101).

Como requisito de grado para optar al título de Administradora Pública Territorial, la autora del presente trabajo realizó su vinculación en la Vicedecanatura de la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile, durante el periodo 2026-I. Una de las funciones principales en el marco de esta vinculación ha sido apoyar la formulación del nuevo Plan de Desarrollo de la Unidad (PDU) 2026-2036 de la Facultad de Gobierno.

Durante el proceso de práctica se ha tenido acceso a documentos clave que evidencian como la Facultad de Gobierno utiliza sus informes de autoevaluación institucional (2024 y 2025) como insumos directos para la formulación de su nuevo PDU. Estos informes, elaborados por la Comisión Local de Autoevaluación Institucional (CLAI), identifican brechas concretas en áreas como gestión de datos, dotación académica, flexibilidad curricular, equidad de género y articulación entre niveles formativos (Facultad de Gobierno, 2024, 2025).

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo los informes de autoevaluación institucional de la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile (2024-2025) constituyen insumos para la formulación de su Plan de Desarrollo de la Unidad (PDU)?

### **Justificación**

La presente investigación se justifica por tres razones fundamentales.

En primer lugar, la investigación aborda un tema central en la gestión pública contemporánea como lo es el ciclo de mejora continua en instituciones de educación superior. La autoevaluación institucional es un proceso interno que, cuando es bien utilizado, se convierte en un motor para el mejoramiento continuo de las instituciones, permitiendo identificar brechas y orientar la toma de decisiones.

En segundo lugar, el estudio de caso de la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile ofrece un referente de calidad sobre como articular la autoevaluación con la planificación estratégica. La existencia de informes de autoevaluación 2024 y 2025, que identifican brechas específicas en áreas como gestión de datos, dotación académica, flexibilidad curricular, equidad de género y articulación entre niveles formativos, evidencia que estos informes están siendo utilizados como insumos para formular el nuevo PDU (Facultad de Gobierno, 2024, 2025).

En tercer lugar, el trabajo aporta a la ESAP un conocimiento aplicado sobre cómo institucionalizar la autoevaluación como insumo para la planificación, el Plan Decenal de la ESAP (2023-2033) establece mecanismos de seguimiento anual para monitorear el cumplimiento de metas institucionales (ESAP, 2023, pp. 100-101). Como se analizará en los capítulos siguientes, este vacío puede ser abordado con las lecciones extraídas del caso chileno, particularmente en lo referente a la creación de instancias técnicas locales de autoevaluación y la articulación entre niveles de planificación.

### **Objetivo general**

Analizar el rol de los informes de autoevaluación institucional de la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile (2024-2025) como insumos para la formulación de su nuevo Plan de

Desarrollo de la Unidad (PDU), identificando lecciones aplicables al ciclo de planificación y mejora continua de la ESAP.

### **Objetivos específicos**

- Describir el contexto institucional de la Facultad de Gobierno, a partir del Plan de Desarrollo Institucional del INAP (2021-2025) y del Proyecto de Facultad de Gobierno (2021), para establecer la línea base de su evolución hacia una nueva unidad académica.
- Sistematizar las principales brechas institucionales documentadas en los informes de autoevaluación de la Facultad de Gobierno (2024 y 2025) cómo insumos directos para la formulación de su nuevo PDU.
- Proponer lecciones para la ESAP basadas en el ciclo de mejora continúa observado en la Facultad de Gobierno (autoevaluación - planificación - implementación), con énfasis en la gestión de datos, la articulación entre niveles y la institucionalidad de la autoevaluación.

## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Planeación estratégica en la educación superior**

Desde finales del siglo XX, la planeación estratégica en las instituciones de educación superior ha cobrado relevancia como respuesta a los crecientes desafíos que enfrentan estas

organizaciones: restricciones presupuestarias, demandas de rendición de cuentas, necesidad de pertinencia social y presión por estándares internacionales de calidad (Brunner, 2014).

La planeación estratégica puede ser entendida como la adecuación de las actividades de una organización a su entorno y también a la capacidad de sus recursos (Johnson y Scholes, 1989, citados por Daza Lesmes, 2010, p.1). Bajo este principio, es posible la proyección de la acción social en circunstancias de alta complejidad, alta incertidumbre y poder compartido.

El pensamiento estratégico que guía las actividades dentro de una organización se concreta en tres etapas. La planeación es la etapa en la que se identifican las necesidades, propósitos y objetivos de la organización para encaminar los recursos hacia el logro y cumplimiento de la visión. La aplicación por su parte desarrolla las acciones que fueron previstas y el control evalúa los resultados obtenidos y las posibles alteraciones (Daza Lesmes, 2010, p. 1).

Vélez Jiménez, Aragón Sanabria y Rodríguez González (2022) señalan que la planeación es el proceso fundamental desde la administración educativa para toda la institución de educación superior. En este proceso están implícitos la previsión y el diagnóstico ya que a través de la planeación se proporciona orden y dirección al funcionamiento de las áreas que conforman toda la estructura universitaria (Vélez Jiménez et al., 2022, p.152).

A diferencia del sector privado, las universidades de carácter público deben armonizar los principios de la planificación estratégica con su misión de servicio público, autonomía universitaria y participación democrática de sus estamentos.

Romo Morales y Márquez de León (2014) distinguen entre el análisis estratégico (diagnóstico situacional) y la gestión estratégica (implementación, seguimiento y ajuste). La gestión estratégica es un proceso continuo que no termina con la formulación del plan por el contrario requiere de mecanismos de seguimiento y evaluación constantes permanentes.

## **1.2 Planes de Desarrollo Institucional y de Unidad (PDI y PDU)**

Los planes de Desarrollo Institucionales (PDI) y los Planes de Desarrollo de la Unidad (PDU) son instrumentos fundamentales que constituyen la forma en que las universidades y sus unidades académicas definen su rumbo estratégico, establecen prioridades, asignan recursos y se enfocan hacia el logro de objetivos compartidos.

### **1.2.1 Definición y propósito de los planes de desarrollo**

El plan de desarrollo institucional puede ser entendido como un instrumento para un nuevo estilo de gestión más profesionalizada en las universidades, ya que en él se plasman objetivos, misión, visión, estrategias y prioridades institucionales (Illescas, 2017, p.43). El PDI expresa la visión institucional y muestra un escenario deseado para el futuro, contribuyendo a orientar las actividades universitarias.

Illescas (2017) señala que la formulación y ejecución de planes se utilizan para contrarrestar o superar ciertos “vicios” en que puede caer cualquier administración, tales como el tradicionalismo es decir una forma de hacer perpetuo el pasado, la rutinización que se convierte en una reproducción de prácticas cuyo sentido originario se ha olvidado y el presente perpetuo qué, es la tendencia a vivir día a día, prescindiendo de la reflexión tanto sobre el pasado como sobre el futuro.

Desde una perspectiva más amplia Torres Lima, Villafán Aguilar y Álvarez Medina (2008) sostienen que la planeación estratégica es una herramienta de gran relevancia en el desarrollo de las universidades, toda vez que brinda los elementos metodológicos para detectar

las capacidades reales y potenciales de las instituciones, así como los escenarios que a futuro pueden presentarse al optar por un camino u otro, en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.

### **1.2.2 Diferencias entre el Plan de Desarrollo Institucional PDI y el Plan Estratégico Institucional (PEI)**

Illescas (2017) distingue dos aproximaciones a la planificación universitaria:

La opción denominada PEI propone realizar un planeamiento detallado, que llegue “al piso” de cada una de las gestiones sustantivas y de apoyo que se llevan a cabo en la Universidad; lo que exige una desagregación completa de las operaciones rutinarias (gestiones y subgestiones) en todos los ámbitos, presenta una apreciable complejidad y su implementación llevaría a una reingeniería de todos los procesos de gestión. La opción denominada PDI es una fijación de prioridades que permite concentrar el esfuerzo programador sobre áreas y funciones consideradas clave. (p. 114)

En este sentido, mientras el plan estratégico institucional (PEI) busca una planificación más exhaustiva en la que se abarque la totalidad de las actividades institucionales, el PDI se concentra en áreas y funciones consideradas estratégicas o críticas para el desarrollo de la universidad. Esta distinción es fundamental para comprender el alcance y la profundidad de los diferentes instrumentos de planificación.

### **1.2.3 Estructura y componentes de los Planes de Desarrollo**

Ojeda Ramírez (2013) propone un esquema de planificación estratégica que comprende varias etapas. La primera etapa define aspectos claves como visión, misión, valores que orienten

las acciones y el modo de hacer las cosas; también se plantean los objetivos que se quieren lograr, en correspondencia con el resultado del análisis estratégico. Esta primera dimensión es sumamente relevante, ya que no solamente busca generar entre los miembros de la organización una filosofía común, sino también que sea transmitida al entorno.

En el análisis estratégico, Ojeda Ramírez (2013) señala que se utiliza la herramienta conocida como FODA o DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que aborda dimensiones externas e internas de la organización. El análisis FODA ayuda a definir los ámbitos en que el entorno ofrece mayores posibilidades, así como aquellos para los que la organización tiene más potencialidades. Como señala Ojeda Ramírez (2013), “el soporte son los mecanismos e instrumentos para que la planificación se instale en la organización y los miembros de ella participen activamente en su cumplimiento; estos son los programas operativos, la presupuestación, esquemas de evaluación y seguimiento, etc.” (p. 128).

#### **1.2.4 Planes de Desarrollo de Unidad (PDU) y articulación vertical**

A nivel de las unidades académicas (facultades, institutos o departamentos), los Planes de Desarrollo (PDU) constituyen el instrumento mediante el cual se despliegan los ejes estratégicos institucionales a la realidad específica que tiene cada facultad. La relación entre el PDI de una universidad y el PDU de una facultad es de alineamiento vertical ya que los PDU deben responder a los ejes estratégicos definidos por la universidad, al mismo tiempo que incorporan las particularidades disciplinarias y contextuales de cada unidad académica.

En este sentido Torres Lima, Villafán Aguilar y Álvarez Medina (2008) señalan que “El proceso estratégico puede ser definido como el proceso de usar un criterio sistemático y riguroso

de investigación para formular, implementar y controlar las expectativas de la organización. El concepto de estrategia tiene su valor principal en determinar cómo las organizaciones definen su relación con el ambiente en la búsqueda de sus objetivos (p. 3).

### **1.2.5 La experiencia latinoamericana en planificación universitaria**

En Argentina, Illescas (2017) realizó un monitoreo de las universidades nacionales, encontrando que la mayoría de las instituciones que elaboran un plan de desarrollo pretenden atender principalmente las funciones de enseñanza, investigación y extensión mediante el establecimiento de líneas, ejes, objetivos o políticas a futuro. El estudio de Natalia Illescas destaca que la planificación se considera un aporte a la mejora de la calidad y la gestión institucional, y pretende retroalimentarse con la evaluación.

En México Ojeda Ramírez (2013) analiza el caso mexicano y concluye que, si bien la planificación estratégica ha pasado de ser un “remedio” a una herramienta útil que requiere condiciones organizacionales y una impecable conducción en su aplicación para garantizar el éxito, su uso en las instituciones de educación superior en México ha permitido pasar de la retórica a la práctica.

En Chile, la Universidad de Chile ha desarrollado un modelo de planificación que articula el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) a nivel central con los Planes de Desarrollo de Unidad (PDU) a nivel de facultades, como se analiza en el caso de Facultad de Gobierno (Universidad de Chile, 2017; Facultad de Gobierno, 2024). Este modelo permite un alineamiento vertical entre los ejes estratégicos institucionales y los objetivos de cada unidad académica.

En Colombia, la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) ha definido en su Plan Decenal 2023-2033 cuatro “sueños” estratégicos que orienten su quehacer institucional, con énfasis en la transformación organizacional y la articulación territorial a través de sus 16 direcciones territoriales (ESAP, 2023).

### **1.3 Autoevaluación institucional y aseguramiento de la calidad**

#### **1.3.1 Definición y propósito de la autoevaluación institucional**

La autoevaluación institucional se ha consolidado como un componente esencial dentro de los sistemas modernos de gestión de la calidad educativa, al promover la reflexión crítica, la rendición de cuentas y la toma de decisiones fundadas en evidencia (Vaca Montenegro et al., 2025, p.312). En el ámbito de la educación universitaria, este proceso constituye una herramienta estratégica para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora con el fin de garantizar la pertinencia y sostenibilidad de las instituciones frente a los retos de un mundo cada vez más globalizado.

Peña Chamorro, Almuñas Rivero y Galarza López (2018) distinguen dos tipos de evaluación en las universidades. La primera es la autoevaluación con fines de acreditación, que está orientada al cumplimiento de estándares externos definidos por organismos nacionales o internacionales y tiene un carácter sumativo o de control estatal. La segunda es la autoevaluación con fines de mejora continua; esta por su parte es un proceso formativo y participativo que promueve la discusión y el aprendizaje institucional, potencia las capacidades y compromisos de los actores involucrados y obliga a la universidad a ser más autónoma, creativa e innovadora para que así pueda elevar su calidad (Peña Chamorro et al., 2018, p.21).

### **1.3.2 La autoevaluación como herramienta de aseguramiento de la calidad**

Noda Hernández et al. (2025) establecen diferencias fundamentales entre la autoevaluación y la evaluación externa, que resultan valiosas para comprender el rol que tiene cada una en los sistemas de aseguramiento a la calidad. Por un lado, la autoevaluación es un proceso interno en el que la organización evalúa sus propios procesos, prácticas y resultados con un enfoque de autorreflexión y análisis crítico; la evaluación externa implica la revisión de la organización por parte de un tercero, que busca brindar una perspectiva objetiva de la organización.

En cuanto a los objetivos, la autoevaluación busca promover la mejora continua identificando fortalezas y debilidades internas con el fin de desarrollar un plan de acción que permita mejorar la calidad. Por su parte la evaluación externa valida el cumplimiento de estándares específicos con el fin de proporcionar una certificación o acreditación y ofrece recomendaciones basadas en mejores prácticas del sector (Noda Hernández et al., 2025 p. 21).

Un aspecto que es menester tener en cuenta, según Noda Hernández et al., es que “la visión que se logra desde el exterior nunca va a ser más sólida y real que la que se logra desde adentro de la organización” (p 18). Por esta razón, se considera que la autoevaluación es fundamental para las instituciones de educación superior que buscan mejorar continuamente sus programas, servicios y procesos.

### **1.3.3 La autoevaluación como herramienta de mejora continua**

Vaca Montenegro et al. (2025) sostienen que la autoevaluación institucional actúa como un catalizador del cambio organizacional, al fomentar la participación de distintos actores en el

diagnóstico y la toma de decisiones. Su estudio realizado en universidades e institutos superiores tecnológicos del Ecuador, evidenció una correlación positiva alta y significativa entre la gestión de la autoevaluación institucional y la implementación de planes de mejora. Los autores confirman que la autoevaluación no es un fin en sí misma, sino un medio cuyo fin es alcanzar niveles más altos de calidad institucional.

Freire Tixe e Intriago Mora (2025) definen la autoevaluación como un “componente clave dentro del sistema de aseguramiento de la calidad, ya que permite a las instituciones de educación superior identificar tanto sus fortalezas como sus debilidades, con el fin de tomar acciones que favorezcan su mejora continua” (p. 230). Los autores destacan que la autoevaluación implica hacer visible lo cotidiano desde el análisis de los propios actores internos, con una mirada colectiva que se oriente a la materialización de planes de mejora consensuados (Freire Tixe e Intriago Mora, 2025 p. 230).

Por otro lado, Peña Chamorro et al. (2018) añaden que la autoevaluación con fines de mejora continua debe ser uno de los componentes más importantes del ciclo funcional de la gestión, que favorece el avance de una institución de educación superior hacia el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para la acreditación, mediante la función diagnóstica y propositiva de dicho proceso.

#### **1.3.4 Fases y condiciones del proceso de autoevaluación**

Freire Tixe e Intriago Mora (2025) proponen que el proceso de autoevaluación institucional se desarrolle mediante una serie de fases interrelacionadas (p. 223).

- Diagnóstico de la situación actual: se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución.
- Definición de áreas de evaluación: se determinan las dimensiones clave a evaluar (docencia, investigación, gestión, etc.).
- Diseño de instrumentos de evaluación: se construyen encuestas, entrevistas y guías de análisis documental.
- Planificación de la recolección de datos: se define el cronograma, los responsables y las fuentes de información.
- Análisis de los resultados: se procesan los datos recolectados y se interpretan los hallazgos.
- Elaboración del informe y plan de mejora: se documentan los resultados y se formulan acciones de mejora (Freire Tixe e Intriago Mora, 2025, p. 223).

Los autores destacan la importancia de que la planificación de recolección de datos incluya a docentes, personal administrativo, estudiantes, graduados, documentos institucionales como fuentes de información, de igual modo, la elaboración de un cronograma de actividades con asignación de responsabilidades claras.

Por su parte Payán Villamizar et al. (2022) identifican una serie de aspectos que son fundamentales para la implementación de un sistema interno de aseguramiento de la calidad: contar con el apoyo de una dirección institucional comprometida con la calidad; existencia de políticas institucionales claras; definir una política y objetivos de calidad articulados a las políticas institucionales; existencia de una dependencia que lidere los procesos de autoevaluación; definir un modelo metodológico que permita la articulación de los procesos;

consolidación de comités de autoevaluación a nivel de programa, facultad e institución; y existencia de mecanismos para la sistematización, gestión y uso de la información (pp. 6-7).

### **1.3.5 Factores que facilitan o dificultan el proceso de autoevaluación**

Noda Hernández et al. (2025) identifican múltiples factores que frenan el desarrollo sistemático y participativo de las autoevaluaciones de calidad en las instituciones de educación superior ellos destacan las siguientes:

- Ausencia de sistemas de autorregulación interna: la falta de mecanismos institucionales para el autocontrol y la autoevaluación periódica limita la capacidad de mejora.
- Inadecuada planificación estratégica: la poca claridad y falta de consenso en las metas institucionales dificultan la implementación de la autoevaluación.
- Insuficiente conciencia de la comunidad universitaria: cuando los miembros de la institución no comprenden la importancia de la autoevaluación, el proceso pierde legitimidad.
- Falta de compromiso y apoyo institucional: la ausencia de formación específica de la alta dirección y de personal experto en evaluación limita la rigurosidad del proceso.
- Enfoque limitado en la recolección de datos: centrarse únicamente en datos cuantitativos, sin considerar aspectos cualitativos, ofrece una visión incompleta del desempeño.
- Comunicación deficiente de los resultados: cuando los hallazgos de la autoevaluación no se socializan adecuadamente, se genera desconfianza y falta de involucramiento.
- Resistencia al cambio: algunos miembros de la comunidad universitaria se oponen a aceptar los resultados de la autoevaluación o a implementar los cambios necesarios (Noda Hernández et al., 2025, pp. 26-27).

Por su parte Ahumada Figueroa et al. (2009) en un estudio realizado en Chile, proponen un modelo de funcionamiento de equipos directivos durante el proceso de autoevaluación. Los factores que para los autores facilitan el proceso incluyen relaciones de confianza, afecto y dedicación entre los miembros del equipo, más allá de los requerimientos mínimos; ya que existen factores que lo dificultan como la falta de tiempo para comprender la complejidad de los procesos, el exceso de trabajo al interior del establecimiento, y la ausencia de medios de verificación para generar evidencias que demuestren las prácticas institucionales (Ahumada Figueroa et al., 2009, p. 366).

#### **1.4 Relación entre autoevaluación y planificación estratégica**

La relación entre la autoevaluación institucional y la planificación estratégica en instituciones de educación superior constituye el eje central de este trabajo. La autoevaluación va a permitir diagnosticar el estado actual en el que se encuentra la institución, identificando fortalezas y debilidades, y generando información relevante para la toma de decisiones. Por su parte, la planificación estratégica se encarga de definir el futuro, estableciendo objetivos y asignando recursos para lograrlos. Ambas se complementan para orientar el desarrollo institucional.

##### **1.4.1 El ciclo de mejora continua (PHVA)**

Freire Tixe e Intriago Mora (2025) destacan que la mejora continua se basa en el ciclo de PHVA, que comprende cuatro fases interrelacionadas

- Planificar: se definen los objetivos, las metas y las estrategias para alcanzarlos.

- Hacer: se implementan las acciones previstas en la fase de planificación.
- Verificar: se evalúan los resultados obtenidos y se comparan con los objetivos establecidos. En esta fase se identifica qué funcionó y qué requiere ajustes
- Actuar: se toman decisiones correctivas o de mejora con base en los hallazgos de la verificación, cerrando el ciclo.

El enfoque sistemático PHVA, garantiza que los procesos educativos evolucionen hacia niveles de calidad y eficiencia cada vez más altos. En este ciclo la autoevaluación constituye la fase donde se verifica, se recolecta y se analizan datos para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos que fueron establecidos. Como señalan Vaca Montenegro et al. (2025), la autoevaluación no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar niveles más altos de calidad institucional.

#### **1.4.2 La autoevaluación como insumo para la planificación estratégica**

Noda Hernández et al. (2025) indican que la autoevaluación es la base para la toma de decisiones, la autorregulación y la autonomía de las universidades. Por otro lado, los autores sostienen que “la visión que se logra desde fuera nunca va ser más sólida y real que la que logra desde adentro de la organización” (Noda Hernández et al., 2025, p. 18). Por lo cual se determina que la autoevaluación es el punto de partida de cualquier proceso de planificación estratégica que se quiera desarrollar dentro de una organización.

Por consiguiente, es menester mencionar que los informes de autoevaluación son el principal insumo para la formulación de planes de desarrollo institucional. Peña Chamorro et al. (2018) sostienen que los juicios de valor que se obtienen del proceso de autoevaluación son muy útiles para que los directivos puedan tomar decisiones acertadas en relación con las

oportunidades de mejora, por lo que se necesita un fuerte compromiso de los mismos en el cumplimiento de la verificación del proceso y de sus resultados.

### **1.4.3 La articulación entre autoevaluación y planificación en la práctica**

En la práctica institucional, la articulación entre autoevaluación y planificación estratégica se manifiesta desde el diagnóstico hasta la acción. Las universidades que logran cerrar este ciclo son aquellas que utilizan los hallazgos de la autoevaluación como insumos directos para la formulación de sus Planes de Desarrollo Institucionales (PDI). Vaca Montenegro et al. (2025) resaltan la importancia de la participación colaborativa de los distintos actores señalando que:

La eficacia de la autoevaluación depende en gran medida del liderazgo institucional y del grado de participación colaborativa de los distintos actores. La consolidación de equipos comprometidos con la gestión de la calidad, junto con una planificación estratégica basada en evidencia, son factores determinantes para que los resultados de la autoevaluación se traduzcan en acciones concretas y sostenibles. (p. 316)

Por su parte Freire Tixe e Intriago Mora (2025) proponen que el proceso de autoevaluación debe concluir con un informe que sirva como insumo base para diseñar un plan de mejora, que contenga objetivos específicos, acciones concretas, los responsables de cada actividad, plazos bien definidos y los recursos necesarios para abordar las áreas identificadas como prioritarias. Este plan constituye un vínculo directo entre la autoevaluación y la planificación estratégica en el que se va a materializar la mejora continua.

Para concluir este apartado, la relación entre autoevaluación y planificación estratégica es de interdependencia y complementariedad: la autoevaluación provee el diagnóstico y la información necesaria para la toma de decisiones, mientras la planificación estratégica es la que materializa estos hallazgos en acciones orientadas al logro de objetivos.

## 1.5 Capacidad Institucional

La capacidad institucional constituye la línea de investigación que orienta el presente trabajo, este concepto es ampliamente desarrollado por Rosas Huerta (2008), permitiendo comprender cómo las organizaciones públicas, incluidas las instituciones de educación superior, pueden fortalecer sus procesos internos para cumplir con sus objetivos y rendir cuentas a la sociedad.

### 1.5.1 Definición y componentes

Rosas Huerta (2008) retoma la definición de Savitch, quien entiende la capacidad institucional como “la habilidad de las organizaciones para absorber responsabilidades, operar más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas” (p. 126).

La autora identifica dos componentes fundamentales de la capacidad institucional:

**Tabla 1**

*Componentes de la capacidad institucional según Rosas Huerta (2008)*

| Componente               | Descripción                                                                                                                   |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidad Administrativa | Hace alusión a las habilidades técnico-burocráticas del aparato estatal requeridas para instrumentar sus objetivos oficiales. |

---

|                    |                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | Incluye recursos humanos (número, variedad, reclutamiento, promoción, capacitación) y organización (recursos financieros, estructura, distribución de funciones, sistemas de gestión) (Rosas Huerta, 2008, pp. 128-129) |
| Capacidad Política | Se refiere a la interacción política entre los actores del Estado y los sectores socioeconómicos. Incluye la participación política, la negociación y la lucha de poder (Rosas Huerta, 2008, pp. 129-130)               |

---

*Fuente:* elaboración propia en base a Rosas Huerta (2008)

La capacidad administrativa y política constituyen los pilares sobre los cuales se estructura la capacidad institucional, por lo que cualquier evaluación sobre capacidad institucional debe tomar en cuenta estos dos componentes, y avanzar así hacia un enfoque interactivo y relacional. (Rosas Huerta, 2008, p.130)

### **1.5.2 Niveles de capacidad institucional**

Rosas Huerta (2008) retoma los aportes de Grindle y de Forss y Venson, y organiza la capacidad en tres niveles que van de lo micro a lo macro como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 2***Niveles de la capacidad institucional*

| Nivel | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MICRO | <p>La Autora se refiere al individuo y sus habilidades, aptitudes y motivaciones dentro de la organización, este nivel reconoce que las personas son la base de cualquier acción institucional, pero que sus capacidades individuales son insuficientes si no están respaldadas por condiciones organizacionales favorables (p. 131)</p> |
| MESO  | <p>Este nivel se centra en la organización como unidad de análisis. Aquí importan los sistemas de gestión, la coordinación entre unidades, el liderazgo, la cultura organizacional y la disponibilidad de recursos para cumplir las funciones previstas (p. 131)</p>                                                                     |
| MACRO | <p>El nivel macro corresponde al contexto institucional más amplio: las reglas del juego formales e informales, el entorno económico, político y social, y las normas y valores que condicionan el comportamiento de individuos</p>                                                                                                      |

---

y organizaciones. Este nivel reconoce que ninguna organización opera en el vacío

---

*Fuente:* elaboración propia en base a Rosas Huerta (2008)

Estos niveles se relacionan entre sí ya que la actuación de la organización no solo depende del individuo sino también del contexto institucional. Rosas Huerta (2008) subraya que estos tres niveles no son independientes, sino que “se relacionan y se determinan mutuamente dando origen a cierta capacidad institucional” (p. 134), por lo que es menester que el análisis se haga de manera articulada.

### **1.5.3 Relación con la autoevaluación y la planificación**

Aunque Rosas Huerta (2008) no menciona explícitamente la planificación estratégica, su enfoque en los sistemas de gestión y en el fortalecimiento organizacional (nivel meso) se relaciona directamente con los procesos de autoevaluación y planificación que analiza el presente trabajo.

El fortalecimiento de la organización que señala la autora “se enfoca en los sistemas de gestión para mejorar el desempeño de tareas y funciones específicas de la organización misma y del conjunto de organizaciones con las cuales se relaciona para funcionar efectivamente” (Rosas Huerta, 2008, p. 131). Esta idea es aplicable a los procesos de autoevaluación y formulación de planes de desarrollo que se analizan en la Facultad de Gobierno.

### 1.5.4 Aplicación al caso de la Facultad de Gobierno de la universidad Chile

La identificación de brechas en áreas clave como la gestión de datos (Facultad de Gobierno, 2025, sección 6), dotación académica (Facultad de Gobierno, 2025, sección 5) y articulación entre niveles formativos (Facultad de Gobierno, 2025, sección 1) constituye un insumo fundamental para el diseño de estrategias de fortalecimiento institucional.

Siguiendo el marco de Rosas Huerta (2008), estos procesos operan en tres niveles

**Tabla 3**

*Aplicación de los niveles de capacidad institucional al caso de la Facultad de Gobierno*

| <b>Nivel</b> | <b>En la Facultad de Gobierno</b>                                                             |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Micro</b> | Capacitación y desarrollo del personal académico y administrativo                             |
| <b>Meso</b>  | Sistemas de gestión de datos, comités de autoevaluación (CLAI), formulación del PDU           |
| <b>Macro</b> | Articulación con el PDI de la Universidad de Chile, normativas de aseguramiento de la calidad |

*Fuente: elaboración propia*

El caso de la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile ilustra cómo el fortalecimiento de la capacidad institucional en tres niveles ha permitido articular la autoevaluación con la planificación estratégica.

## **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA**

### **2.1 Tipo y enfoque de investigación**

El presente trabajo se desarrolla desde un enfoque cualitativo, el propósito central no es medir variables ni generalizar resultados estadísticos, sino comprender en profundidad cómo un proceso institucional específico - la articulación entre autoevaluación y planificación estratégica- ocurre en un contexto determinado y qué lecciones pueden derivarse de dicha experiencia (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020).

En cuanto a su alcance, este trabajo es de carácter descriptivo-analítico. Es descriptivo porque identifica y sistematiza las características del proceso de autoevaluación institucional de la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile y su relación con la formulación del Plan de Desarrollo de la Unidad (PDU) 2026-2036. Es analítico porque examina los vínculos entre ambos procesos a la luz del marco teórico construido en el capítulo 1, con énfasis en el ciclo de mejora continua y el enfoque de capacidad institucional de Rosas Huerta (2008).

### **2.2 Diseño de investigación: estudio de caso**

El diseño seleccionado es el estudio de caso único (Yin, 2009), entendido como una estrategia de investigación que permite examinar un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes. El caso de análisis es la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile, específicamente el proceso en el que sus informes de autoevaluación institucional (2024 y 2025) se convierten en insumos directos para la formulación del nuevo PDU de la Facultad de Gobierno 2026 -2036.

La elección de este caso no es aleatoria. La realización de la práctica administrativa en la Facultad de Gobierno en el período 2026-I facilitó el acceso a documentos internos y la observación directa del proceso. Esto me permitió comprender un fenómeno más amplio de cómo las instituciones de educación superior pueden institucionalizar la autoevaluación como motor de planificación estratégica.

El estudio de caso incluye una proyección comparativa hacia la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), que es importante aclarar no constituye un segundo caso sino el referente institucional al cual se dirigen las lecciones derivadas del análisis.

## **2.3 Fuentes de información**

La investigación combina fuentes primarias y secundarias organizadas en dos categorías.

### **2.3.1 Fuentes primarias**

Las fuentes primarias corresponden a información generada directamente en el contexto de la Facultad de Gobierno, a las cuales se tuvo acceso gracias a la vinculación de la autora como practicante en la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile. Estas fuentes son:

- Informe de autoevaluación institucional de la Facultad de Gobierno, año 2024 elaborado por la Comisión Local de Autoevaluación Institucional (CLAI).
- Informe de autoevaluación institucional de la Facultad de Gobierno, año 2025 elaborado por la CLAI.
- Documentos de trabajo del proceso de formulación del PDU 2026-2036, a los cuales se tuvo acceso en el marco de las funciones de apoyo desarrolladas en la facultad.

### **2.3.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias complementan el análisis y permiten contextualizar el caso en marcos institucionales más amplios. Se incluyen:

- Plan de Desarrollo Institucional del Instituto de Asuntos Públicos (INAP) 2021-2025.
- Proyecto de Facultad de Gobierno (2021), documento fundacional de la unidad académica.
- Plan Decenal de Desarrollo Institucional de la ESAP 2023-2033, utilizado como referente comparativo para la derivación de lecciones aplicables.
- Literatura académica sobre autoevaluación institucional, planificación estratégica universitaria y capacidad institucional, reseñada en el marco teórico.

## **2.4 Técnicas de recolección y análisis de información**

Dada la naturaleza cualitativa y documental del presente trabajo, las técnicas empleadas son las siguientes:

### **2.4.1 Análisis documental**

El análisis documental es la técnica principal de este trabajo. Consiste en el examen sistemático de los documentos institucionales listados en la sección 2.3, con el fin de identificar, organizar y relacionar la información relevante para responder la pregunta de investigación (Dulzaides Iglesias y Molina Gómez, 2004).

Este procedimiento de análisis documental siguió las siguientes etapas:

- Lectura comprensiva de los informes de autoevaluación 2024 y 2025 para identificar las brechas institucionales documentadas.
- Sistematización de dichas brechas en una matriz de análisis (sección 2.5), organizadas por área temática.
- Revisión de los documentos PDU 2026-2036 en formulación para identificar cómo las brechas están siendo consideradas en la formulación del nuevo PDU.
- Análisis del plan decenal de la ESAP (2023-2033) para identificar similitudes, diferencias y vacíos en relación con el modelo observado en la Facultad de Gobierno.

#### **2.4.2 Observación participante**

La vinculación de la autora como practicante en la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile durante el periodo 2026-I constituyó una fuente de información de carácter primario. Durante este período se llevó una bitácora de práctica en la que se registraron reuniones y decisiones relacionadas con la formulación del nuevo PDU, así como aspectos del funcionamiento de la CLAI y de los modos en que los informes de autoevaluación fueron utilizados como insumos para la planificación.

Esta técnica, aunque es menester mencionar que no es la principal del estudio, permite contrastar y enriquecer la información obtenida del análisis documental con la experiencia directa del proceso.

#### **2.5 Instrumento: matriz de análisis documental**

Para organizar y sistematizar la información recolectada, se construyó una matriz de análisis documental que articula tres columnas principales: (a) área de brecha identificada en los informes CLAI, (b) fuente documental que respalda el hallazgo, y (c) evidencia de cómo dicha brecha está siendo considerada en el proceso de formulación del nuevo PDU.

La tercera columna no describe ejes ya definidos en el PDU (dado que éste se encuentra en proceso de formulación, con finalización prevista para julio de 2026), sino que registra la evidencia documental y observacional que permite constatar que las brechas están siendo incorporadas como insumos en el proceso de planificación.

**Tabla 4**

*Matriz de análisis documental*

| <b>Área de brecha identificada<br/>(informes CLAI 2024-2025)</b> | <b>Fuente documental</b>          | <b>Evidencia de incorporación<br/>en el proceso de<br/>formulación del PDU</b> |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Gestión de datos<br>institucionales                              | Informe CLAI 2025, Tema 6         | Por completar con evidencia<br>de observación participante.                    |
| Dotación del cuerpo<br>académico                                 | Informes CLAI 2024 y 2025         | Por completar con evidencia<br>de observación participante.                    |
| Flexibilidad curricular                                          | Informe CLAI 2025, temas 1<br>y 3 | Por completar con evidencia<br>de observación participante.                    |
| Equidad de género                                                | Informes CLAI 2024 y 2025         | Por completar con evidencia<br>de observación participante.                    |

---

|                                              |                           |                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ausencia de indicadores de monitoreo del PDU | Informe CLAI 2025, tema 7 | Señalado como lección aprendida en reuniones del equipo de formulación. Se ha acordado que el nuevo PDU incorpore indicadores desde su diseño |
|----------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

---

*Nota:* La tercera columna de esta matriz se presenta completada de manera detallada con los hallazgos de la observación participante y el análisis documental en la **Tabla 5 (Capítulo 3, p. 43)**, la cual constituye la versión final y completa de este instrumento.

## 2.6 Unidad de análisis y criterios de selección

La unidad de análisis de esta investigación es el proceso de articulación entre la autoevaluación institucional y la formulación del Plan de Desarrollo de la Unidad en la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile.

Los criterios que justifican la selección de esta unidad son:

- **Pertinencia:** la Facultad de Gobierno cuenta con un proceso de autoevaluación institucional consolidado y documentado, lo que permite rastrear con precisión la cadena entre diagnóstico y planificación.
- **Accesibilidad:** como practicante en la Facultad de Gobierno se tuvo acceso a documentos institucionales clave.
- **Comparabilidad:** tanto la Facultad de Gobierno como la ESAP son instituciones dedicadas a la formación de administradores públicos, lo que hace viable la derivación de lecciones entre ambos casos.

- Temporalidad: el proceso de formulación del PDU 2026-2036 se encuentra en curso durante el periodo de práctica, lo que permite analizar el proceso en tiempo real.

## **2.7 Consideraciones éticas**

En el desarrollo de este trabajo se respetaron los principios éticos de la investigación en ciencias sociales. La información institucional fue utilizada exclusivamente con fines académicos. Los documentos citados son de carácter institucional y no contienen datos personales sensibles. La observación participante se realiza en el marco de una vinculación formal y autorizada por la vicedecanatura de la Facultad de Gobierno. En ningún caso se revelan deliberaciones internas que pudieran comprometer la confidencialidad institucional.

Finalmente, como parte de las consideraciones éticas de este trabajo, se usaron herramientas de inteligencia artificial (IA) durante el proceso de escritura, específicamente para mejorar la redacción, la puntuación y la cohesión de los párrafos. La IA no se usó para generar ideas, argumentos, análisis o contenidos, el uso se limitó estrictamente al apoyo escrito del pensamiento propio. Esta declaración se realiza en coherencia con los principios de transparencia y honestidad académica.

## **2.8 Limitaciones del estudio**

Como toda investigación, el presente trabajo tiene limitaciones que deben ser reconocidas de manera explícita. En primer lugar, el nuevo Plan de Desarrollo de la Unidad (PDU) de la Facultad de Gobierno 2026- 2036 se encontraba en proceso de formulación durante el desarrollo de este trabajo, con finalización prevista para julio de 2026. Como practicante en la Facultad de

Gobierno, la autora apoyó activamente este proceso en el marco de las funciones establecidas, colaborando en la recolección de información y el diseño de instrumentos de consulta. Sin embargo, al momento de la entrega de este trabajo (mayo 2026), el nuevo PDU no se encuentra finalizado. Por esta razón, la investigación no analiza el PDU ya formulado, sino que sistematiza las brechas documentadas en los informes de autoevaluación 2024 y 2025 e identifica hallazgos y sugerencias para la formulación del nuevo PDU.

En segundo lugar, el nuevo Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la Universidad de Chile se encontraba en proceso de aprobación por parte del Senado Universitario al momento de realizarse esta investigación. El nuevo PDU debe guardar coherencia y alineación con los ejes estratégicos del nuevo PDI universitario. Sin embargo, se tuvo acceso únicamente a dichos ejes estratégicos. Esto se debe a que el nuevo PDI de la Universidad de Chile como se mencionó anteriormente no ha sido oficialmente sancionado por el Senado, y hasta que dicho órgano no lo apruebe, el documento no es de conocimiento público. Por esta razón las referencias al nuevo PDI en este trabajo se circunscriben estrictamente a los ejes estratégicos que fueron socializados durante el proceso de formulación del PDU, sin comprometer la reserva institucional del documento.

Finalmente, al tratarse de un estudio de caso único, los hallazgos no son generalizables de manera estadística a otras instituciones, aunque pueden ofrecer elementos transferibles a contextos similares, como se desarrolla en el capítulo lecciones para la ESAP. Adicionalmente, la doble condición de la autora como practicante e investigadora requiere una reflexividad constante para evitar sesgos interpretativos, procurando distinguir claramente entre la información documental objetiva y las interpretaciones derivadas del análisis.

## CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 3.1 Contexto institucional: Facultad de Gobierno y su trayectoria de desarrollo

La Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile, creada en 2022 a partir de la transformación del Instituto de Asuntos Públicos (INAP) (Facultad de Gobierno, 2024, p. 4), constituye el caso de estudio del presente trabajo. El origen de la Facultad de Gobierno responde a un proceso de maduración institucional que se remonta a la creación del INAP en 2001 (INAP, 2021), el cual a su vez integró unidades con trayectoria histórica como la Escuela de Gobierno y Gestión Pública (fundada en 1954) y el Instituto de Ciencia Política (establecido en 1981) (Proyecto de Facultad de Gobierno, 2021). El Proyecto de Facultad de Gobierno (2021) recogió la visión fundacional de esta nueva unidad académica, definiendo su misión como la formación de profesionales e investigadores con responsabilidad ética y capacidad de innovación para influir en la calidad de la democracia y el desarrollo del Estado.

En términos de estructura académica, la facultad ofrece dos carreras de pregrado – Administración Pública y Ciencia Política - y cuatro programas de magíster: Ciencia Política, Gobierno y Gerencia Pública, Criminología y Gestión de la Seguridad Ciudadana, y Gestión del Desarrollo Regional y Local. Para 2023, contaba con 1171 estudiantes regulares (864 en pregrado y 307 en posgrado) y un cuerpo académico de 39 personas equivalentes a 26,5 jornadas completas equivalentes (JCE) (Facultad de Gobierno, 2024).

Entre los logros más relevantes del PDI 2021-2025 se destacan la formalización de la facultad en 2022, el crecimiento del 26% en el número de académicos y el 42% en JCE entre 2018 y 2023, la adjudicación de seis proyectos Fondecyt, el aumento sostenido de la matrícula de

pregrado de 590 a 804 estudiantes y el fortalecimiento de alianzas internacionales con instituciones como Sciences Po (Francia), la Universidad de Brasilia y la ESAP de Colombia (Facultad de Gobierno, 2024). Sin embargo, el proceso de autoevaluación también reveló brechas importantes que serán analizadas en la siguiente sección.

### **3.2 Brechas institucionales identificadas en los informes de autoevaluación 2024 y 2025**

Los informes de autoevaluación elaborados por la Comisión Local de Autoevaluación Institucional (CLAI) en 2024 y 2025 constituyen el insumo central para la formulación del nuevo PDU. A partir del análisis documental, se identificaron cinco áreas de brecha institucional que se detallan a continuación.

#### **3.2.1 Gestión y gobernanza de datos**

El informe de autoevaluación 2025 identifica la gobernanza de datos como una de las brechas más críticas de la facultad, ya que si bien existen sistemas de información como Ucampus y U-cursos, persiste la ausencia de una cultura institucional consolidada para el registro, gestión y uso estratégico de los datos (Facultad de Gobierno, 2025, Tema 6). Los principales problemas detectados son la falta de integración y centralización de los sistemas de datos, la existencia de registros fragmentados y poco interoperables, y la alta dependencia de las personas a cargo para la recuperación de la información.

#### **3.2.2 Dotación y desarrollo del cuerpo académico**

En los informes 2024 y 2025 se identifica como brecha estructural la reducida dotación del cuerpo académico en relación con otras unidades de la Universidad. Para 2025, la Facultad

contaba con 37 profesores equivalentes a 28,4 JCE, posicionándola como la unidad con el claustro más pequeño de la Universidad de Chile, incluso en comparación con facultades de menor tamaño (Facultad de Gobierno, 2025, Tema 5). Esta limitación genera una presión sostenida sobre los académicos quienes deben coordinar altas cargas de docencia, investigación y gestión universitaria.

El análisis de composición académica elaborado en este trabajo, como parte de las funciones de la práctica administrativa, confirma esta tendencia entre 2019 y 2025 el número de académicos pasó de 31 docentes a 35 representando apenas 0,85% del total de la Universidad de Chile. Adicionalmente, el informe 2025 alerta sobre la concentración de académicas mujeres en la jerarquía de asistente (75%), deja en evidencia una brecha de género bastante considerable en la progresión de la carrera académica (Facultad de Gobierno, 2025, Tema 5).

### **3.2.3 Flexibilidad curricular y articulación entre niveles formativos**

El informe de autoevaluación del año 2025 deja en evidencia que existe rigidez en los planes de estudio de pregrado, que presentan pocas oportunidades para cursar electivos externos y mecanismos limitados para reconocer aprendizajes previos. Esta falta de flexibilidad curricular restringe la personalización de la experiencia formativa y dificulta la participación fluida en programas de intercambio internacional (Facultad de Gobierno, 2025, Tema 1).

En cuanto a la articulación entre pregrado y posgrado, ambos informes señalan que los mecanismos existentes se han desarrollado de manera ad hoc, sin una política institucionalizada que defina de manera clara criterios comunes y mecanismos de continuidad entre ambos niveles de formación. El PDI 2021-2025 establecía como línea de acción asegurar la articulación

horizontal y vertical entre los programas (Facultad de Gobierno, 2022), pero el informe 2025 constata que dicha articulación aún carece de formalización institucional (Facultad de Gobierno 2025, Tema 1).

### **3.2.4 Equidad de género en el cuerpo académico y en la formación**

Los informes de autoevaluación muestran en su contenido avances significativos que ha tenido la facultad en equidad de género: el porcentaje de académicas aumentó del 24% al 37% entre 2019 y 2025. Sin embargo, persisten brechas relevantes. La distribución por jerarquía muestra que el 75% de las académicas mujeres se concentra en jerarquía asistente, mientras que en el caso de los hombres la distribución es más equilibrada (Facultad de Gobierno, 2025, Tema 8).

En el ámbito formativo, el informe 2025 identifica que la oferta curricular con perspectiva de género en pregrado es mínima, ya que solo existe un único curso electivo sobre género en administración pública, y ningún curso de las carreras de pregrado incluye competencias relacionadas con igualdad de género en sus programas (Facultad de Gobierno, 2025). Esta situación es inconsistente con los principios del Modelo Educativo de la Universidad de Chile y con la normativa vigente.

### **3.2.5 Seguimiento del PDI y ausencia de indicadores de monitoreo**

Una brecha transversal identificada en el informe 2025 es que el PDI 2021-2025 carece de indicadores de seguimiento: sus objetivos sólo cuentan con líneas de acción asociadas, sin metas cuantificables que permitan evaluar sistemáticamente el grado de cumplimiento (Facultad

de Gobierno, 2025, Tema 7). Esta limitación obliga a realizar el monitoreo a partir de apreciaciones cualitativas o del cumplimiento de acciones puntuales, lo que restringe la comparación y la toma de decisiones basada en evidencia.

Esta brecha es especialmente relevante para el proceso de formulación del nuevo PDU, ya que el informe de 2025 señala expresamente que el nuevo Plan de Desarrollo de la Unidad debe incorporar indicadores que permitan orientar y ajustar la gestión institucional en el tiempo, y debe asegurar su alineamiento con el PDI de la Universidad de Chile (Facultad de Gobierno, 2025, Tema 7).

### **3.3 Las brechas de autoevaluación como insumos del proceso del PDU 2026-2036**

El análisis documental y la observación participante durante la práctica en la Facultad de Gobierno permiten constatar que los informes de autoevaluación 2024 y 2025 están siendo utilizados como insumos en el proceso de formulación del nuevo PDU 2026-2036. Es importante precisar nuevamente que, al momento de elaboración de este trabajo, el PDU se encuentra en fase de recolección de información y realización de encuestas y entrevistas; su entrega está prevista para finales de julio de 2026. Por lo tanto, no es posible mostrar objetivos o ejes definitivos, sino evidenciar cómo cada brecha está siendo reconocida e incorporada en el proceso de formulación.

Esta articulación es coherente con lo que Freire Tixe e Intriago Mora (2025) proponen: el proceso de autoevaluación debe concluir con un informe que sirva como insumo base para diseñar un plan de mejora, constituyendo un vínculo directo entre la autoevaluación y la planificación estratégica. En el caso de la Facultad de Gobierno, este vínculo es observable en la

estructura misma de los informes CLAI que incluyen una columna de acciones orientadas al mejoramiento.

**Tabla 5**

*Evidencia de incorporación de las brechas de autoevaluación en el proceso de formulación del PDU*

| Área de brecha identificada<br>(informes CLAI 2024-2025) Fuente documental |                                | Evidencia de incorporación<br>en el proceso de<br>formulación del PDU                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestión de datos<br>institucionales                                        | Informe CLAI 2025, Tema 6      | Identificada como brecha crítica en documentos de trabajo del PDU, incluida en la agenda de entrevistas a autoridades sobre gestión institucional. |
|                                                                            |                                | Reconocida en sesiones de trabajo observadas durante la práctica como área prioritaria en el eje Formación.                                        |
| Dotación del cuerpo<br>académico                                           | Informes CLAI 2024 y 2025      | Mencionada en reuniones del equipo de formulación como eje de la dimensión formativa. Se planifica hacer                                           |
| Flexibilidad curricular                                                    | Informe CLAI 2025, temas 1 y 3 |                                                                                                                                                    |

---

|                                                     |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     |                           | entrevistas a coordinadores de programas.                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                     |                           | Incorporada como área de trabajo de la dirección de género, Equidad e Inclusión en los insumos preliminares del proceso de formulación. Señalado como lección aprendida en reuniones del equipo de formulación. Se ha acordado que el nuevo PDU incorpore indicadores desde su diseño |
| Equidad de género                                   | Informes CLAI 2024 y 2025 |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Ausencia de indicadores de monitoreo del PDU actual | Informe CLAI, Tema 7      |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

---

Nota: La columna “Evidencia de incorporación en el proceso de formulación del PDU” se construyó a partir de la observación participante y de los documentos de trabajo a los que se tuvo acceso. El PDU 2026-2036 se encuentra en fase de formulación; su entrega está prevista para julio de 2026.

La tabla anterior evidencia que las brechas documentadas en los informes de autoevaluación están siendo reconocidas en el proceso de formulación del nuevo PDU de la Facultad de Gobierno, aún cuando éste no ha sido finalizado.

Un aspecto destacable es el rol de la CLAI como articuladora de este proceso. La comisión no solo elabora los informes de autoevaluación, sino que los estructura explícitamente como insumos para la planificación, vinculando cada brecha con acciones orientadas al PDU. Este diseño institucional es coherente con lo que Payán-Villamizar et al. (2022) identifican como

requisito fundamental para un sistema efectivo de aseguramiento de calidad: la existencia de una dependencia que lidere los procesos de autoevaluación y de mecanismos para la sistematización y uso de la información.

## **CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y LECCIONES PARA LA ESAP**

### **4.1 Conclusiones del estudio de caso**

El presente trabajo analizó el rol de los informes de autoevaluación institucional de la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile (2024-2025) como insumos para el proceso de formulación de su Plan de Desarrollo de la Unidad (PDU) 2026-2036, que al momento de la elaboración de este trabajo se encuentra en fase de recolección de información y realización de entrevistas. Los hallazgos permiten formular las siguientes conclusiones.

En primer lugar, la Facultad de Gobierno ha construido un ciclo de mejora continua articulado y sistemático, en el que la autoevaluación institucional cumple efectivamente el rol de diagnóstico que alimenta la planificación estratégica. Los informes de la CLAI no son documentos autónomos, sino instrumentos diseñados para constituirse en insumos del proceso de formulación del PDU, lo que evidencia una institucionalización del proceso que va más allá del cumplimiento formal.

En segundo lugar, las cinco brechas que fueron identificadas -gestión de datos, dotación académica, flexibilidad curricular, equidad de género y ausencia de indicadores de seguimiento - revelan que la Facultad tiene algunos desafíos que son propios de una institución en transición. En términos de Rosas Huerta (2008), estos desafíos operan simultáneamente en los tres niveles

de capacidad institucional: el nivel micro (capacitación individual del personal académico y administrativo), el nivel meso (sistemas de gestión de datos, comités de autoevaluación como la CLAI y el proceso de formulación del PDU) y el nivel macro (articulación con el PDI de la Universidad de Chile y normativas de aseguramiento de la calidad). En la siguiente tabla se desarrolla en detalle.

**Tabla 6**

*Clasificación de las brechas institucionales según los niveles de capacidad institucional de Rosas Huerta (2008)*

| Nivel de capacidad institucional (Rosas Huerta,2008) |                                                                                 | Brecha identificada (Informes CLAI2024-2025) | Manifestación concreta en la Facultad de Gobierno                                                                                |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Micro (individuo)                                    | Habilidades, aptitudes y motivaciones de las personas dentro de la organización | Dotación y desarrollo del cuerpo académico   | Claustro más pequeño de la universidad (37 académicos, 28,4 JCE). Sobrecarga de funciones docentes, investigativas y de gestión. |
| Micro (individuo)                                    | Habilidades, aptitudes y motivaciones de las                                    | Equidad de género en la carrera académica    | 75% de las académicas mujeres están concentradas en                                                                              |

|                                |                                                                                           |                                                 |                                                                                                                    |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | personas dentro de la organización                                                        |                                                 | jerarquía de asistente.<br>Limitado acceso a cargos de gestión y decisión.<br>Ausencia de cultura institucional de |
| Meso (organización)            | Sistemas de gestión, coordinación entre unidades, liderazgo y disponibilidad de recursos. | Gestión y gobernanza de datos                   | registro y uso estratégico de datos, sistemas fragmentados y poco interoperables.<br>El PDU 2021-2025              |
| Meso (organización)            | Sistemas de gestión, coordinación entre unidades, liderazgo y disponibilidad de recursos. | Ausencia de indicadores de monitoreo del PDU    | carece de indicadores cuantificables, el monitoreo está basado en apreciaciones cualitativas.                      |
| Macro (contexto institucional) | Reglas formales e informales, entorno normativo y                                         | Alineamiento con el nuevo PDI de la Universidad | El nuevo PDI de la Universidad de Chile está en proceso de aprobación por el                                       |

|                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| articulación con otras | Senado Universitario.  |
| organizaciones.        | El PDU debe            |
|                        | alinearse con sus ejes |
|                        | estratégicos una vez   |
|                        | aprobado.              |

*Fuente:* elaboración propia en base a Rosas Huerta (2008) y Facultad de Gobierno 2024-2025

La Tabla 6 permite comprender que las brechas identificadas en los informes de autoevaluación no son problemas aislados ni aleatorios ya que responden a déficits en distintos niveles de la capacidad institucional de la facultad. Esta lectura es fundamental para orientar las estrategias del nuevo PDU, ya que las intervenciones en el nivel micro como la contratación de nuevos académicos no resuelven por sí solas los problemas del nivel meso como la usencia de sistemas integrados de datos ni de nivel macro como la falta de alineamiento normativo como subraya Rosas Huerta (2008) estos niveles se relacionan y determinan mutuamente, por lo que el fortalecimiento de la capacidad institucional requiere intervenciones articuladas entre los tres niveles.

En tercer lugar, la existencia de la CLAI como instancia técnica local permanente, presidida por el vicedecano e integrada por representantes de todos los estamentos, es el elemento que hace posible la articulación entre autoevaluación y planificación. Como señalan Vaca Montenegro et al. (2025), la eficacia de la autoevaluación depende en gran medida del liderazgo institucional y de la participación colaborativa de los distintos actores.

**4.2 La ESAP y su Plan Decenal 2023-2033: análisis comparativo con la Facultad de Gobierno**

Con el fin de identificar las lecciones más pertinentes para la ESAP, se presenta a continuación una comparación sistemática entre ambas instituciones en las dimensiones más relevantes para el ciclo autoevaluación - planificación. Esta comparación se construyó a partir del análisis documental del Plan Decenal de la ESAP (2023-2033) y de los informes de autoevaluación y documentos de trabajo de la Facultad de Gobierno.

**Tabla 7**

*Comparación entre la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile y la ESAP en dimensiones clave del ciclo autoevaluación-planificación*

| <b>Dimensión de análisis</b>                 | <b>Facultad de Gobierno Universidad de Chile</b>                                                   | <b>Escuela Superior de Administración Pública ESAP</b>                                                                                  | <b>Brecha o aprendizaje identificado</b>                                                                                                                     |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Instancia local permanente de autoevaluación | Sí. CLAI presidida por el vicedecano, con representación multiestamental. Opera de manera regular. | No definida. El Plan Decenal establece mecanismos de seguimiento anual pero no instancias técnicas locales permanentes por territorial. | La ESAP carece de una estructura equivalente a la CLAI en sus direcciones territoriales. Esto limita la articulación entre diagnóstico local y planificación |

|                                                   |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Articulación<br>autoevaluación -<br>planificación | Explícita. Los<br>informes CLAI<br>incluyen columna de<br>acciones orientadas al<br>PDU para cada<br>brecha identificada.                 | No formalizada. El<br>plan decenal define<br>metas institucionales,<br>pero sin un<br>mecanismo que<br>vincule<br>sistemáticamente la<br>autoevaluación en la<br>formulación. | La ESAP necesita<br>institucionalizar el<br>vínculo entre sus<br>procesos de<br>autoevaluación y la<br>formulación y<br>actualización de sus<br>planes. |
|                                                   | PDU 2021-2025(en<br>cierre) y PDU 2026-<br>2036 en formulación.<br>Alineado<br>verticalmente con el<br>PDI de la<br>Universidad de Chile. | Plan Decenal 2023-<br>2033 con Plan<br>Estratégico 2023-<br>2026 y Plan de<br>Acción Anual.<br>Articulado con el<br>DAFP.                                                     | Ambas instituciones<br>tienen instrumentos<br>de planificación<br>robustos. La<br>diferencia está en<br>cómo la<br>autoevaluación los<br>alimenta.      |
| Indicadores de<br>seguimiento                     | El PDU 2021-2025<br>careció de<br>indicadores. El nuevo<br>PDU incorporará<br>indicadores desde su                                        | El Plan Decenal<br>cuenta con tablero de<br>control en Power BI<br>con indicadores por<br>sueño estratégico y                                                                 | La ESAP tiene<br>ventaja en este<br>aspecto. El<br>aprendizaje fluye en<br>sentido inverso: la                                                          |

|                                        |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | formulación como<br>lección aprendida.                                                                                                                    | dependencia<br>responsable.                                                                                                          | facultad puede<br>aprender de la ESAP<br>en materia de<br>seguimiento.<br>Ambas instituciones<br>enfrentan retos<br>similares. La<br>diferencia es que la<br>Facultad de Gobierno<br>ya lo documentó<br>como brecha y lo<br>incorporó al proceso<br>de formulación del<br>PDU. |
| Gestión y gobernanza<br>de datos       | Brecha critica<br>identificada. Sistemas<br>fragmentados<br>(UCampus, U-<br>Cursos) sin<br>integración ni cultura<br>institucional de uso<br>estratégico. | Proceso de<br>transformación<br>digital en curso<br>(sueño 4). Aún no<br>consolidado a nivel<br>territorial.                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Equidad de género en<br>la institución | Avances<br>documentados (37%<br>académicas en 2025)<br>pero brechas en<br>jerarquía y oferta<br>curricular. Dirección<br>de género creada en<br>2024.     | El plan decenal<br>incorpora enfoque<br>diferencial y de<br>género de manera<br>transversal en los<br>cuatro sueños<br>estratégicos. | La ESAP tiene un<br>marco más<br>desarrollado en este<br>aspecto a nivel de<br>política. El reto es la<br>implementación<br>territorial<br>diferenciada.                                                                                                                       |

|                                                    |                                                                                                                                                        |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participación<br>estamental en la<br>planificación | La CLAI incluye                                                                                                                                        | El Plan Decenal fue<br>construido con foros<br>participativos con<br>más de 580 asistentes<br>y espacios de co-<br>creación. | Ambas instituciones                                                                                                                                                  |
|                                                    | académicos,<br>estudiantes y personal<br>administrativo el<br>proceso de<br>formulación del PDU<br>contempla entrevistas<br>a todos los<br>estamentos. |                                                                                                                              | tienen procesos<br>participativos. La<br>ventaja de la facultad<br>es que la<br>participación es<br>permanente a través<br>de la CLAI, no solo<br>en la formulación. |

*Fuente:* Elaboración propia en base a ESAP (2023) y Facultad de Gobierno (2024,2025).

La Tabla comparativa permite identificar con precisión dónde se encuentran los vacíos de la ESAP en relación con el modelo observado en la Facultad de Gobierno, y también donde la ESAP tiene ventajas que la facultad podría aprovechar, este análisis bidireccional es menester porque evita una lectura acrítica, ambas instituciones tienen fortalezas y debilidades, y las lecciones deben entenderse como principios de mejora y no como recetas de trasplante institucional.

#### **4.3 Lecciones derivadas del caso para la ESAP**

Con base en el análisis comparativo presentado en la Tabla 7, se proponen tres lecciones concretas para la ESAP, organizadas según su nivel de aplicación en el marco de capacidad institucional de Rosas Huerta (2008).

#### **4.3.1 Crear instancias locales permanentes de autoevaluación (nivel meso)**

La primera lección, y la más estructural, es la necesidad de crear en cada dirección territorial de la Escuela una instancia técnica local equivalente a la CLAI, que opere de manera regular y no únicamente en los periodos de acreditación o de formulación de planes. Como se muestra en la Tabla 7, éste es el vacío más significativo de la ESAP en relación con el modelo chileno.

Una comisión de autoevaluación territorial, con representación multiestamental y presidida por el director territorial podría articular el diagnóstico institucional local con los cuatro sueños del Plan Decenal, identificando brechas específicas según las particularidades de cada región y retroalimentando los planes de acción anuales. Esto sería coherente con el enfoque territorial y diferencial que el sueño 3 del Plan Decenal plantea como condición para ofrecer soluciones pertinentes en cada contexto (ESAP,2023). En términos de Rosas Huerta (2008), esta medida fortalece el nivel meso de la capacidad institucional: mejora los sistemas de gestión y la coordinación entre la sede central y las territoriales.

#### **4.3.2 Institucionalizar el vínculo entre autoevaluación y planificación (nivel meso-macro)**

La segunda lección apunta a formalizar el vínculo entre los procesos de autoevaluación y la actualización de los planes institucionales. Si bien la ESAP cuenta con mecanismos de seguimiento robustos como tablero en Power BI, el plan de acción anual instrumento que miden el cumplimiento de metas ya definidas, pero no generan automáticamente un diagnóstico que retroalimente la formulación de nuevos planes.

El caso de la Facultad de Gobierno muestra que este vínculo no surge de manera espontánea: requiere que los informes de autoevaluación estén estructurados explícitamente para alimentar la planificación, con columnas de acciones orientadas al plan, responsables identificados y plazos definidos (Facultad de Gobierno, 2025). Para la ESAP, esto implica que sus informes de autoevaluación a nivel central y territorial incluyan de manera sistemática recomendaciones vinculadas a los sueños estratégicos del plan Decenal y a los planes de acción anuales. En términos de Rosas Huerta (2008), esta medida opera en los niveles meso y macro: mejora los sistemas de gestión internos y fortalece la articulación normativa e institucional.

#### **4.3.3 Fortalecer la gestión de datos como condición habilitante de la planificación (nivel meso)**

La tercera lección se refiere a la centralidad de la gestión de datos. El informe de autoevaluación 2025 de la Facultad de Gobierno identifica como brecha crítica la ausencia de una cultura institucional de registro y uso estratégico de la información, señalando que sin datos confiables e integrados la planificación carece de una línea base sólida (Facultad de Gobierno, 2025, Tema 6). Como muestra la Tabla 7, la ESAP enfrenta un reto similar en sus territoriales.

El sueño 4 del Plan Decenal de la ESAP – Transformación Organizacional - plantea el fortalecimiento de las tecnologías de la información como prioridad (ESAP, 2023). Desde la perspectiva del caso chileno, este fortalecimiento debería ir acompañado de una política de gobernanza de datos que defina criterios comunes para la recolección, registro y uso estratégico de la información en todas las sedes. Un sistema de información que centralice datos sobre matrícula, graduación, desempeño docente e investigación en todas las territoriales permitiría a la ESAP tomar decisiones basadas en evidencia e identificar brechas territoriales con precisión en

términos de Rosas Huerta (2008), esta medida fortalece directamente el nivel meso de la capacidad institucional.

#### **4.4 Reflexión final**

El caso de la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile ilustra que la articulación entre autoevaluación y planificación estratégica no es un proceso espontáneo ni automático: requiere voluntad institucional, liderazgo comprometido, instancias técnicas consolidadas y una cultura organizacional que valore la información como insumo para la mejora y no como requisito burocrático. Como señalan Noda Hernández et al. (2025), la visión que se logra desde dentro de la organización nunca podrá ser reemplazada por ninguna evaluación externa, por rigurosa que sea.

El análisis comparativo presentado en este capítulo – sintetizado en las Tablas 6 y 7 – permite concluir que la ESAP y la Facultad de Gobierno comparten desafíos estructurales similares en materia de gestión de datos y articulación entre autoevaluación y planificación, pero también que cada institución tiene fortalezas que la otra podría aprovechar. La ESAP tiene ventaja en indicadores de seguimiento y en participación en la formulación de planes; la Facultad de Gobierno tiene ventaja en la institucionalización permanente de la autoevaluación y en la articulación explícita entre diagnóstico y planificación.

Las lecciones propuestas no buscan importar un modelo de manera acrítica sino ofrecer principios aplicables a la realidad territorial y misional de la ESAP. Fortalecer la capacidad institucional en los niveles micro, meso y macro siguiendo el marco de Rosas Huerta (2008), es la condición para que la ESAP pueda consolidar su rol como aliado estratégico en la reforma y

transformación del Estado colombiano, que es precisamente su tercer sueño estratégico para 2033 (ESAP,2023).

### Referencias Bibliográficas

- Ahumada-Figueroa, L., Galdames-Poblete, S., González-Torres, A., & Herrera-Caballero, P. (2009). El funcionamiento del equipo directivo durante un proceso de autoevaluación institucional en el marco de políticas de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar en Chile. *Universitas Psychologica*, 8(2), 353-370.
- Brunner, José Joaquín (2014). La idea de la Universidad pública en América Latina: Narraciones en escenarios divergentes. *Educación XX1*, 17 (2), 17-34. doi: 10.5944/educxx1.17.2.11477
- Daza Lesmes, J. (2010). Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, 54(2), 1-16.
- Dulzaides Iglesias, M. E., & Molina Gómez, A. M. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *Acimed*, 12(2), 1-1.
- Escuela Superior de Administración Pública - ESAP. (2023). Plan Decenal de Desarrollo Institucional 2023-2033.
- Facultad de Gobierno, Universidad de Chile. (2021). Plan de Desarrollo Institucional INAP 2021-2025 [Documento interno].
- Facultad de Gobierno, Universidad de Chile. (2021). Proyecto de Facultad de Gobierno [Documento interno].
- Facultad de Gobierno, Universidad de Chile. (2024). Informe de Autoevaluación Institucional 2024 [Documento interno].
- Facultad de Gobierno, Universidad de Chile. (2025). Formulario CLAI 2025 - Facultad de Gobierno [Documento interno].
- Freire Tixe, N. M., & Intriago Mora, C. P. (2025). Diseño de un plan de autoevaluación para mejorar la calidad educativa en la Educación Superior. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 7(1), 223-243.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.
- Illescas, N. (2017). Análisis del planeamiento en las Universidades Nacionales en Argentina. El caso del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 de la Universidad Nacional del Litoral (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Litoral.

- Noda Hernández, M. E., Ávila Álvarez, J. C., González Noguera, R. A., & García González, E. M. (2025). La autoevaluación: un camino para la autorregulación y autonomía de las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 44(e2), 15-30.
- Ojeda Ramírez, M. M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, (16), 119-129.
- Payán-Villamizar, C. M., Leal-Márquez, D., & Ordóñez-Hernández, C. A. (2022). Sistemas internos de aseguramiento de la calidad: el camino de las instituciones hacia una cultura de mejoramiento permanente. *El caso Colombia. Criterio Libre*, 20(36), 1-9.
- Peña Chamorro, L. R., Almuñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2018). La autoevaluación institucional con fines de mejora continua en las instituciones de Educación Superior. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(4), 18-24.
- Romo Morales, G., & Márquez de León, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Pensamiento & gestión*, (36), 267-290.
- Rosas Huerta, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y cultura*, (30), 119-134.
- Torres Lima, P., Villafán Aguilar, J., & Álvarez Medina, M. D. L. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana De Educación*, 47(2), 1–11. <https://doi.org/10.35362/rie4722378>
- Universidad de Chile. (2017). Plan de Desarrollo Institucional 2017-2026.
- Vaca Montenegro, M. L., Narvaez Cordova, C. G., Heredia Enriquez, R. B., Revelo Morales, E. X., Perugachi Mediavilla, J. I., & Anrangso Sosa, M. A. (2025). La relación entre la autoevaluación institucional y la mejora continua de la calidad educativa en instituciones de educación superior. *Revista Latinoamericana de Calidad Educativa*, 2(4), 311-317.
- Vélez Jiménez, D., Aragón Sanabria, R., & Rodríguez González, M. S. (2022). Estudio para la calidad y prospectiva de la planeación estratégica organizacional en Educación Superior. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, (32), 151-169.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage.