V ESCUELA DE VERANO–INVIERNO AUGM · MONTEVIDEO 2026

EVALUACIÓN DE PROCESOS

Br. Donald Arrieta Núñez
Planificador Económico y Social

22 de octubre de 2026
Montevideo, Uruguay

En el marco de

¿CUÁNTO TARDA EL TRÁMITE MÁS LARGO EN SU UNIVERSIDAD?

Y, sobre todo: ¿alguien lo ha medido?

01 · POR QUÉ IMPORTAN LOS PROCESOS

UN PROCESO HACE VISIBLE LO QUE NORMALMENTE NO VEMOS

¿Quién hace qué?

Roles y responsabilidades claros en cada paso.

¿Cuánto tarda?

Tiempos reales de inicio a fin, no supuestos.

¿Cuánto cuesta?

Recursos humanos, materiales y financieros.

¿A quién sirve?

Las personas usuarias y lo que esperan.

Lo que no se ve, no se puede mejorar

EL RESULTADO DEPENDE DEL CAMINO

Indicador de resultado

Nos dice qué pasó.

Tasa de graduación, presupuesto ejecutado, trámites atendidos.

Evaluación del proceso

Nos explica por qué pasó.

Dónde se detiene, qué se repite, qué falla y quién responde.

Evaluar procesos permite

- Detectar cuellos de botella
- Eliminar duplicidades
- Aclarar responsabilidades
- Sustentar la acreditación

Enfoque basado en procesos: ISO 9001:2015; Harrington (1991).

LA UNIVERSIDAD ES UNA COLMENA

Ninguna abeja produce la miel sola.
Ningún resultado depende de una sola oficina.

Cada abeja cumple su rol y se comunica.
Cada unidad es parte de un proceso mayor.

Si baja la miel, se revisa la colmena.
Si algo falla, se evalúa el proceso, no a las personas.



Cerca del 94 % de los problemas y de las oportunidades de mejora pertenecen al sistema, no a las personas (Deming, 1986).

¿LE SUENA FAMILIAR?

PLAZOS

«Me dijeron que estaba en una semana… y ya pasó un mes.»

REQUISITOS

«Otra vez me piden un documento que ya había entregado.»

COORDINACIÓN

«Cada oficina me dice algo distinto y nadie resuelve.»

RESPUESTA

«Envié la solicitud y nadie me contestó.»

Ninguna se resuelve cambiando a una persona: se resuelven mirando el proceso completo.

01 · POR QUÉ IMPORTAN LOS PROCESOS

MÁS QUE CUMPLIR UNA NORMA

Personas usuarias

Trámites más ágiles, simples y claros para estudiantes, docentes y personal.

Decisiones

Se decide con datos e indicadores, no con suposiciones.

Recursos públicos

Cada recurso de la sociedad se usa con eficiencia y transparencia.

Confianza

Procesos claros permiten rendir cuentas y fortalecen la legitimidad.

MÁS ALLÁ DE LA SANCIÓN

Durante mucho tiempo, la evaluación se ha concebido como un ejercicio punitive: **evaluar para encontrar errores y castigarlos.**

ENFOQUE PUNITIVO

- Busca culpables
- Genera miedo y resistencia
- La información se oculta
- Termina en una sanción

ENFOQUE DE MEJORA

- **Busca causas**
- **Genera participación**
- **La información se comparte**
- **Termina en un plan de mejora**

La pregunta cambia: de **«¿quién falló?»** a **«¿qué podemos mejorar?»**

«El propósito más importante de la evaluación no es demostrar, sino mejorar» (Stufflebeam, 1983). Véase también Harvey y Newton (2004).

MITOS Y REALIDADES

Las resistencias más comunes, y lo que realmente significa evaluar.

MITO

«Evaluar es buscar culpables»

Realidad: Se evalúa el diseño del proceso, no a las personas.

MITO

«Es más papeleo»

Realidad: Debe ser una herramienta para quienes usan el servicio.

MITO

«Le corresponde a la oficina de calidad»

Realidad: Es responsabilidad de toda la comunidad universitaria.

MITO

«Si funciona, no hay que medirlo»

Realidad: Sin indicadores no sabemos si funciona ni cuánto cuesta.

PENSAR EN EL RESULTADO DESDE EL INICIO

1

Planteamiento

¿Qué queremos lograr y para quién?

2

Resultado esperado

¿Qué debería cambiar al terminar?

3

Indicador

¿Cómo sabremos que lo logramos?

4

Impacto

¿Qué cambio generamos en las personas y en la institución?

Si el resultado no se define al inicio, después no hay con qué comparar.
Evaluar no empieza al final: empieza cuando se diseña.

02 · CÓMO EVALUARLOS

TRES MIRADAS Y UN COMPROMISO

MIRADA INDEPENDIENTE

Auditoría interna

Verifica que el proceso cumpla la normativa con eficiencia, eficacia y transparencia.

MIRADA DE QUIEN RECIBE

Voz de las personas usuarias

Consulta sobre la calidad, la pertinencia y la oportunidad del servicio.

MIRADA DESDE ADENTRO

Autoevaluación

La propia unidad revisa su proceso a partir de sus indicadores.

El compromiso Toda evaluación termina en un plan de mejora con responsables, plazos y seguimiento.

La evaluación formativa busca mejorar mientras el proceso ocurre; la sumativa valora sus resultados (Scriven, 1967).

UN SISTEMA CONSTRUIDO PASO A PASO

21 — 23 — 25 — 26 — 27

2021

Política de Calidad

La universidad asume la calidad como compromiso institucional.

2023

Plan de implementación

Acciones estratégicas con plazos y responsables.

2025

Mapa de procesos

Mapa institucional de macroprocesos y una unidad que acompaña.

2026

Manual del sistema

Reglas comunes para gestionar, evaluar y mejorar.

2027

Cultura de calidad

Meta: calidad basada en procesos y centrada en las personas.

No se construye en un año, pero se puede empezar en cualquier momento.

UNA ESTRUCTURA COMÚN PARA TODA LA UNIVERSIDAD

27

macroprocesos

8 estratégicos · 5 misionales · 14 de apoyo

10

principios de calidad

Entre ellos simplificación, evidencia y transparencia

8

enunciados de política

La calidad como compromiso de toda la comunidad

7

etapas de gestión

De identificar los procesos a mejorarlos

Fuente: Manual del Sistema de Gestión de Calidad Institucional, Universidad Nacional (UNA-R-MCAL-001, 2026).

CUATRO CLAVES PARA EMPEZAR

1 Mapear

Identificar y documentar los procesos. Sin mapa, no hay qué evaluar.

2 Medir

Pocos indicadores, pero útiles y revisados con regularidad.

3 Escuchar

Consultar a las personas usuarias sobre lo que reciben.

4 Mejorar

Planes con responsables, plazos y seguimiento.

«Mejor tres indicadores que se usan que treinta que nadie revisa.»

LO QUE APRENDIMOS EN LA UNA

Cinco lecciones que cualquier universidad puede llevarse.

1. **Sin mapa de procesos, no hay qué evaluar.**
   Documentar es el primer paso, no un trámite.

2. **Evaluar para aprender, no para sancionar.**
   Si se percibe como control, nadie participa.

3. **Involucrar a quienes hacen el trabajo.**
   Son quienes mejor conocen el proceso.

4. **Integrar evaluación, riesgos y planificación.**
   Las mejoras deben entrar en los planes.

5. **La calidad es tarea de toda la comunidad.**
   No de una sola oficina.

La universidad del futuro no será la que más hace, sino la que mejor aprende.

PRESENTADOR Br. Donald Arrieta Núñez · Planificador Económico y Social

CORREO donald.arrieta.nunez@gmail.com

REFERENCIAS

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study.

Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.

Harvey, L. y Newton, J. (2004). Transforming quality evaluation. *Quality in Higher Education, 10*(2), 149–165.

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos*. ISO.

Kusek, J. Z. y Rist, R. C. (2004). *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system*. Banco Mundial.

Scriven, M. (1967). The methodology of evaluation. En R. W. Tyler, R. M. Gagné y M. Scriven (Eds.), *Perspectives of curriculum evaluation* (pp. 39–83). Rand McNally.

Stufflebeam, D. L. (1983). The CIPP model for program evaluation. En G. F. Madaus, M. Scriven y D. L. Stufflebeam (Eds.), *Evaluation models* (pp. 117–141). Kluwer-Nijhoff.

Universidad Nacional. (2026). *Manual del Sistema de Gestión de Calidad Institucional* (UNA-R-MCAL-001). Rectoría, Universidad Nacional, Costa Rica.

Wiggins, G. y McTighe, J. (1998). *Understanding by design*. Association for Supervision and Curriculum Development.