



# DiiA

División de Investigación Institucional y Avalúo  
Decanato de Asuntos Académicos

# Perfil y Funciones de la División de Investigación Institucional y Avalúo

Manual para la descripción de los aspectos básicos de la actividad de Investigación Institucional, Planificación Estratégica, el Avalúo del Aprendizaje y el Avalúo de la Efectividad Institucional.



*DIIA*

## Tabla de contenido

Introducción .....	3
Trasfondo .....	3
Contexto de las funciones .....	5
Contexto del propósito de la División de Investigación Institucional y Avalúo .....	8
Visión .....	8
Misión.....	9
Meta.....	9
Propósito.....	9
Componentes Operacionales de la División .....	11
Investigación Institucional .....	12
Planificación estratégica .....	13
Avalúo del Aprendizaje Estudiantil .....	14
Avalúo Efectividad Institucional .....	16
La Efectividad Institucional, las Acreditaciones y el Licenciamiento .....	16
La Efectividad Institucional y el Licenciamiento de Instituciones de Educación Postsecundaria .....	17
Proceso de Planificación, Avalúo y de Efectividad Institucional .....	18
Plan Operacional (Nivel Macro).....	21
Nivel Institucional.....	22
Nivel de Unidad: Facultades, Escuelas, Decanatos Ejecutivos y Oficinas Administrativas .....	23
Facultades y Escuelas.....	25
Indicadores estratégicos e informe anual de logros del recinto .....	26
Apéndices.....	28
Apéndice A. Definición de Términos .....	28
Apéndice B. Organigrama de la División de Investigación Institucional y Avalúo .....	32

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Los componentes operacionales de la DIIA.....	11
<b>Figura 2</b> Proceso de Planificación Estratégica, Avalúo y Efectividad Institucional.....	18
<b>Figura 3</b> Proceso Cíclico de la Efectividad Institucional.....	19
<b>Figura 5</b> Matriz del proceso de elaboración del Plan Operacional.....	22
<b>Figura 6</b> Ilustración de secuencia de los Ciclos: Todas las unidades académicas y administrativas formulan, documentan e implantan los siguientes planes durante todo el ciclo.....	23
<b>Figura 7</b> Elementos del Plan de Trabajo Anual.....	24
<b>Figura 8</b> Resumen de la gestión realizada para completar el proceso de investigación, planificación y avalúo de la efectividad institucional.....	27

## Introducción

### Trasfondo

El Recinto de Río Piedras (RRP), fundado en 1903, es el más grande y antiguo de los tres recintos y las ocho unidades que conforman el sistema público de la Universidad de Puerto Rico. Tiene una amplia y diversa oferta académica que consiste en 61 bachilleratos, 47 maestrías, 17 doctorados, un primer grado profesional y cuatro certificados de post grado. Ostenta desde el 2018 la Clasificación Carnegie como “*R2: Doctoral Universities: High Research Activity*”, la única en Puerto Rico entre las instituciones postsecundarias, distinguiéndola como universidad comprensiva de alto nivel de investigación. Es una de las 335 universidades de Estados Unidos de América que posee esta clasificación. El Recinto cuenta con la acreditación de la *Middle States Commission on Higher Education* (MSCHE) desde 1946 y la licencia vigente de la Junta de Instituciones Postsecundarias (JIP) desde la década de los 70s cuando llevaba el nombre del Consejo de Educación Superior de Puerto Rico (CESPR). Además, tiene 49 programas acreditados por sus respectivas agencias profesionales. Los haberes del Recinto contribuyen al posicionamiento internacional del sistema de la Universidad de Puerto Rico ante diversas agencias de *rankings* de Latinoamérica y del mundo.

Atendiendo el plan del Decanato de Asuntos Académicos (DAA) y como parte de fortalecer la gestión de investigación institucional y la recopilación de datos académicos, en julio de 2019 se creó la División de Investigación Institucional y Avalúo (DIIA), adscrita al DAA, enfocada en la producción de datos académicos e institucionales, la investigación institucional y el avalúo del aprendizaje. En marzo de 2021 hubo un esfuerzo institucional que validó la creación de la DIIA de retomar la recopilación e informe de datos, consignado en la circular R-2021-48 emitida por el Dr. Jorge Haddock Acevedo, pasado presidente de la Universidad de Puerto Rico. En dicha comunicación emplazaba a los rectores a apoyar los esfuerzos de planificación basada en datos y a que desarrollaran un plan de trabajo para adoptar nuevas tecnologías, calendario para recoger y validar datos alineados a los ciclos de los procesos relevantes de la universidad. Destacó que la Oficina de Planificación e Investigación Institucional (OPEII) de las unidades, son las encargadas de recoger y proveer los datos oficiales.

En diciembre de 2023 con la intención de agrupar todos los esfuerzos de investigación institucional y de avalúo tanto del aprendizaje estudiantil como de efectividad institucional, se presentó ante la Junta Administrativa (JA) la reestructuración de la unidad con el propósito de designar a la DIIA como el ente responsable de la investigación institucional<sup>1</sup>, el avalúo del aprendizaje y de la efectividad institucional, y la planificación estratégica<sup>2</sup>. Asimismo, la responsabilidad del desarrollo de los indicadores de ejecución que evidencien el crecimiento y efectividad institucional alcanzada en comparación con la proyectada partiendo del Plan Estratégico del Recinto, enmarcado en los planes de desarrollo de la facultades y unidades gerenciales y decanatos ejecutivos, y su puesta en acción.

La JA acogió la propuesta y el 15 de diciembre de 2023 emitió la Certificación Núm. 021, Año Académico 2023-2024, que establece lo siguiente: (a) *Aprobar que la División de Investigación Institucional y Avalúo (DIIA) sea la unidad encargada de la investigación institucional, el avalúo del aprendizaje y de la efectividad institucional y la planificación estratégica;* (b) *Reconocer a la DIIA como el ente custodio y responsable principal de los datos oficiales e institucionales;* y, (c) *Delegar en el DIIA la responsabilidad de preparar y presentar el informe sobre la efectividad institucional para la evaluación de la Autoridad Nominadora, quien lo divulgará a la comunidad universitaria.*

El rango de acción de la DIIA es de apoyo al proceso de planificación académica y administrativa que se realiza en el Recinto de Río Piedras. De este modo, contribuye a la creación de una cultura de investigación, avalúo y toma de decisiones a base de evidencia, transparencia y rendimiento de cuentas.

---

<sup>1</sup> Estándar V de MSCHE

<sup>2</sup> Estándar VI de MSCHE

## Contexto de las funciones

La investigación institucional es la suma total de las actividades dirigidas a describir el espectro pleno de los procesos educativos, de investigación y desarrollo, servicio y administración (Certificación Núm. 147, Año Académico 2021-2022, Junta de Gobierno [JG]). La investigación institucional examina estas funciones en su definición más amplia y establece las estrategias para recopilación de datos y análisis en apoyo al proceso de toma de decisiones en la Institución. Por tal razón, establece una base racional de información y conocimiento para los procesos de planificación, toma de decisiones y adjudicación de recursos al servicio de los gerentes académicos y administrativos del Sistema de la Universidad de Puerto Rico. El desarrollo académico del Recinto descansa en una planificación estratégica asertiva y enfocada en posicionarlo para adelantar su misión y visión de desarrollo a través de metas y objetivos consignados en su Plan Estratégico vigente, que se traducen en el establecimiento de prioridades y la implantación de acciones estratégicas (iniciativas y proyectos). De esta forma, todas las unidades académicas y administrativas contribuyen al logro de la misión y visión, y a alcanzar el nivel de efectividad institucional deseado.

La planificación<sup>3</sup> estratégica es un proceso sistemático e iterativo de formulación, implantación y evaluación de programas concertados de gestión para atender las necesidades de una organización, cumplir con los componentes fundamentales de su misión y alcanzar los objetivos delineados en su visión de futuro. Su proceso de elaboración considera el efecto de fenómenos externos, reconoce las restricciones que puedan generar sus condiciones internas presentes y desata su potencial fundamentado por sus activos. En una organización compleja y diversa se requiere una participación amplia desde su base para obtener un entendimiento profundo de las circunstancias y generar sentido de pertenencia en los miembros por el proceso, los resultados y las prioridades en los lineamientos a identificarse. Sus componentes esenciales son los siguientes: declarar la misión, valores de la organización, visión, metas y objetivos e implementar la planificación.

Atado a la planificación está el avalúo de la efectividad institucional descrito como un

---

<sup>3</sup> Guía para la Planificación del Proceso del Plan Estratégico. Vicepresidencia en Asuntos Académicos e Investigación 2021

proceso que estudia continuamente la efectividad general de la Universidad en el cumplimiento de su misión, metas y objetivos y el grado en que el Recinto hace uso eficaz y eficiente de sus recursos humanos, físicos y fiscales, entre otros, en apoyo al logro de su misión y visión de desarrollo. Por otro lado, la evaluación del aprendizaje estudiantil se concibe como el proceso sistemático y continuo de determinar los logros alcanzados por el estudiantado durante la experiencia educativa universitaria, conforme a la evidencia recopilada y a los aprendizajes establecidos en la Misión del Recinto, el perfil de la persona egresada y en las metas y los objetivos de los programas académicos. La implantación de un sistema integrado de investigación, planificación y avalúo de los resultados es esencial para que el Recinto consiga un mejor entendimiento de la efectividad, eficiencia y pertinencia de sus programas académicos, servicios de apoyo, estructuras administrativas y otras, y de cómo estos aportan a su crecimiento y desarrollo continuo.

La planificación, ejecución y la medición de la eficiencia y eficacia, van de la mano con la asignación de recursos fiscales por lo que la DIIA deberá mantener una cercana relación de consulta e intercambio de información con la Oficina de Planificación Presupuestaria (OPP). La OPP es la unidad responsable del proceso de proyección presupuestaria anual, vela porque el presupuesto asignado se utilice para subvencionar las actividades académicas del quehacer diario del Recinto, las operaciones que apoyan dichas actividades y la planificación estratégica delineada para garantizar su desarrollo institucional. La elaboración del presupuesto promueve y apoya sistemáticamente los procesos de planificación, asignación de recursos y efectividad institucional. El uso eficiente y efectivo de los recursos fiscales, independientemente de su procedencia, garantiza el logro de las metas y objetivos esbozados en el Plan Estratégico Institucional. La DIIA recopila datos de manera sistemática, los analiza y los hace disponibles contribuyendo a la toma de decisiones de la alta gerencia en cuanto a las acciones estratégicas prioritarias y las preferencias institucionales. Además, dichos datos sirven de guía a la OPP para la asignación de recursos fiscales en el ciclo de planificación anual y multianual de cada una de sus unidades académicas y administrativas, de modo que se garantice su mejoramiento y renovación continua.

El contexto normativo identificado que establece la pertinencia de la planificación estratégica, la investigación institucional, el avalúo de la efectividad institucional y del aprendizaje es:

1. [Misión del Recinto de Río Piedras](#) de la Universidad de Puerto Rico (Certificación Núm. 67, Año Académico 1989-1990, Senado Académico [SA]).
2. Política de la Universidad de Puerto Rico sobre la Investigación Institucional (Certificación Núm. 147, Año Académico 2021-2022 JG).
3. Plan para la recopilación y reporte de datos, 12 de marzo de 2021, [R-2021-48](#) Presidente Jorge Haddock Acevedo.
4. Política de la Universidad de Puerto Rico sobre la Evaluación de la Efectividad Institucional ([Certificación Núm. 136, Año Académico 2003-2004, JS](#)).
5. Ley de Registro y Licenciamiento de Instituciones de Educación ([Ley Núm. 212, 2018](#)).
6. Reglamento para el Licenciamiento de Instituciones Postsecundarias en Puerto Rico (Certificación Núm. 2021-053, JIP, Departamento de Estado).
7. Política Institucional sobre las Acreditaciones de los Programas Académicos y Servicios que Rinde la Universidad de Puerto Rico ([Certificación Núm. 138, Año Académico 2003-2004, JS](#)).
8. Guía para el Plan de Desarrollo Académico de los Programas, [Circular Núm. 9 DAA 2003-2004](#). Establece la necesidad de que cada programa elabore un Plan de Desarrollo Académico de acuerdo con sus prioridades y particularidades que le sea útil para las decisiones tomadas y les facilite adelantar sus metas.
9. Reglamento de Presupuesto de la Universidad de Puerto Rico ([Certificación Núm. 100, Año Académico 2005-2006, JS](#)).
10. Medidas Para Optimizar el Uso de los Recursos Disponibles de la UPR Mediante la Restructuración de Procesos y Prácticas Institucionales: Objetivo 4, estrategia b (Según enmendada por la Certificación Núm. 46, Año Académico 2015-2016, JG).
11. Plan de Evaluación del Aprendizaje Estudiantil ([Certificación Núm. 68, Año Académico 2005-2006, SA](#)).

12. Medidas Sobre los Procesos de Reclutamiento, Retención y Evaluación para el Fortalecimiento de la Excelencia de los Docentes en la Universidad de Puerto Rico- [Certificación Núm. 39, Año Académico 2015-2016, JG](#). Establece la interrelación entre reclutar, retener y la evaluación basada en resultados, para fortalecer la excelencia de los docentes.
13. Reglamento para la Creación de Programas Nuevos de la Universidad de Puerto Rico (Certificación Núm. 163, Año Académico 2022-2023, JG). Versión compilada, Certificación Núm. 64, Año académico 2018-2019, según enmendada por la Certificación Núm. [31, Año académico 2020-2021](#).
14. Reglamento para la Evaluación Periódica de Programas Académicos en la Universidad de Puerto Rico (Certificación Núm. 142, Año Académico 2023-2024, JG).
15. Política Institucional para la Clasificación de Datos de la Universidad de Puerto Rico- [Certificación Núm. 86, Año Académico 2022-2023, JG](#).
16. Plan Estratégico del Sistema UPR 2023-2028. [Una Cartografía de acciones creativas e innovadoras](#).
17. Plan Estratégico del Recinto- 2024-2029. El Plan Estratégico se enfoca en dirigir la toma de decisiones para la asignación de recursos. Establece las prioridades partiendo de sus particularidades, realidad interna y externa y su aspiración para la contribución a la formación de recursos humanos que apoyen el desarrollo del país y el suyo propio. Las áreas en que enfoca la acción están dirigidas por metas y objetivos que trazan la ruta, para buscar la efectividad y eficacia, haciendo pertinente el avalúo de proceso y producto final. (aún sin elaborarse)
18. Avalúo de la Efectividad Educativa - [Estándar V de Acreditación - mayo 2015, Middle States Commission on Higher Education](#).

## **Contexto del propósito de la División de Investigación Institucional y Avalúo**

### ***Visión***

Proveer información institucional oficial, accesible y oportuna a públicos diversos que dirija al Recinto hacia el reconocimiento por su excelencia en la gestión universitaria.

Caracterizada por el uso de los resultados de la investigación institucional y avalúo del

aprendizaje y de la efectividad institucional, como base para la toma de decisiones informadas, la planificación y la formulación de políticas académicas y gerenciales.

### ***Misión***

Generar, recopilar y proveer sistematizadamente la información pertinente al comportamiento institucional, que dirija la selección de alternativas en el proceso de toma de decisiones informadas que apoyen la gestión académica y administrativa, atendiendo las transformaciones internas, nacionales e internacionales. Esta práctica contribuirá al desarrollo de la cultura de avalúo y evaluación continua y sistemática dirigida a la actualización del conocimiento sobre los procesos y producto del cometido institucional. Coordinar e institucionalizar los esfuerzos del avalúo del aprendizaje estudiantil y de efectividad institucional de manera que se complementen y sean demostrativos del cumplimiento de los indicadores de éxito y permitan establecer los logros o acciones transformadoras.

### ***Meta***

Recopilar y ofrecer datos confiables, actualizados y oficiales a la comunidad universitaria y externa, que evidencien el estado de situación administrativa y académica del Recinto. Se espera que el conocimiento adquirido les permita planificar el quehacer académico, administrativo y de avalúo del aprendizaje consistente con la búsqueda de la excelencia académica y efectividad institucional a la que aspira el Recinto. De igual manera, el conocimiento adquirido permitirá realizar las transformaciones necesarias para el beneficio de la comunidad universitaria.

### ***Propósito***

Cada Año Académico la DIIA realiza investigaciones institucionales y del avalúo del aprendizaje y efectividad institucional acorde con el plan de trabajo anual. Esto mediante la construcción de instrumentos para la recopilación de datos que cumplan con las fuentes de evidencia de la validez y confiabilidad o calidad interpretativa. La DIIA apoya al proceso de planificación académica y administrativa que se realiza en el Recinto de Río Piedras. De este modo, contribuye a la creación de una cultura de investigación, avalúo del aprendizaje y toma de decisiones basada en evidencia, transparencia y rendimiento de cuentas.

Los propósitos específicos de la DIIA son:

1. Divulgar un conjunto de datos institucionales e información que provoque la reflexión para la toma de decisiones, prácticas y políticas informadas que permitan

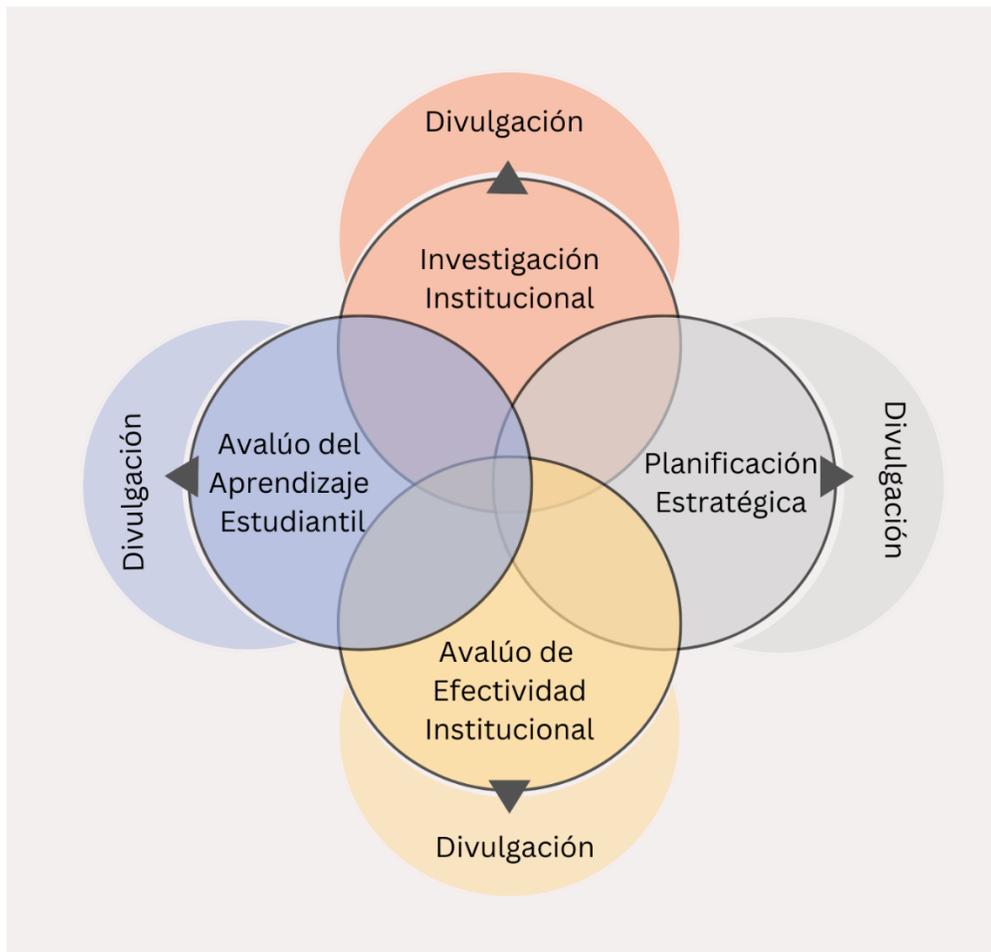
- implementar estrategias conducentes a mejorar la efectividad y eficiencia de las funciones académicas, investigación, desarrollo y servicio del Recinto.
2. Promover el desarrollo de una cultura de avalúo mediante la recopilación de datos y análisis de estos, para determinar áreas de desempeño que requieren acciones transformadoras.
  3. Mantener datos y estadísticas actualizadas para la divulgación a diferentes entes de la comunidad universitaria y externa.
  4. Evidenciar mediante el avalúo del aprendizaje, la efectividad de los esfuerzos educativos.
  5. Promover cambios en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, la planificación y la revisión curricular mediante las investigaciones institucionales y el análisis de la información obtenida.

## Componentes Operacionales de la División

La DIIA tiene cuatro componentes operacionales principales. Entre los que se incluyen la investigación institucional, la planificación estratégica, el avalúo de la efectividad institucional y el avalúo del aprendizaje estudiantil. Según se aprecia en la Figura 1, estos cuatro componentes interactúan entre sí y generan la información que se comparte a la comunidad mediante diversas estrategias utilizadas en el quinto componente, la divulgación.

Figura 1

*Los componentes operacionales de la DIIA*



## **Investigación Institucional**

### ***Funciones***

1. Diseñar y realizar estudios e investigaciones de interés para la Institución que orienten los esfuerzos de fortalecer la toma de decisiones informadas y la efectividad institucional.
2. Preparar informes con datos sobre estudiantes, docentes, no docentes y otros temas que permitan a las facultades, escuelas y decanatos ejecutivos y otras unidades realizar el avalúo de efectividad y establecer el logro de sus metas.
3. Preparar informes con datos que ilustren a los programas académicos sobre las tasas de retención, la ejecución del estudiantado y el éxito estudiantil.
4. Elaborar métricas y actividades que propicien el avalúo de efectividad institucional, elaborando un informe que ponga en conocimiento a la gerencia y comunidad universitaria respecto al estado de situación del Recinto en el logro de sus metas.
5. Estimular el interés en la investigación académica y administrativa con el fin de producir conocimiento para la planificación y efectividad institucional.
6. Establecer mecanismos que garanticen el mantenimiento de la calidad, integridad y prontitud del análisis de los datos.
7. Establecer un marco de referencia institucional para la clasificación de la información basado en el valor y la sensibilidad de esta, de manera que puedan identificar, comprender, manejar y emplear el nivel adecuado de seguridad.
8. Establecer las plataformas a utilizar para la divulgación de datos.
9. Recopilar, organizar, presentar y mantener actualizados los datos oficiales del Recinto en las plataformas cibernéticas.
10. Recopilar información necesaria para la evaluación de programas y servicios.
11. Sintetizar y analizar los datos sobre la operación institucional, ambiente interno y externo y completar estudios que produzcan conocimiento para la planificación y actividades académicas.
12. Recopilar, analizar, interpretar e integrar datos institucionales que le permita realizar investigación para establecer niveles de éxito en los procesos de enseñanza/aprendizaje, los grados de efectividad y recomendar estrategias hacia la transformación. Además de conocer cómo el recinto se inserta en el escenario internacional de la educación superior.

13. Elaborar plan para medir la efectividad de los procesos de avalúo en concordancia con el elaborado para la medición de la efectividad institucional y enmarcado en procesos de investigación.
14. Divulgar datos estadísticos entre el Recinto y la Administración Central que sirvan de referente en los procesos y situaciones del Recinto para los que se levantan datos.
15. Mantener informada a la Autoridad Nominadora sobre los hallazgos de las investigaciones.
16. Ofrecer al Presidente y otras dependencias de la Administración Central datos e información que les ayude a tomar decisiones relacionadas con el logro de la gestión institucional para el desarrollo de la Universidad.
17. Atender de manera oportuna las peticiones de datos e información de públicos diversos internos y externos, tales como, Administración Central, investigadores, estudiantes y exalumnos, entre otros.
18. Colaborar con los procesos de acreditación y licencia del Recinto, facilitando datos a las Facultades, las Escuelas y los Departamentos.
19. Completar cuestionarios a ser usados para los informes anuales de MSCHE.
20. Preparar informes anuales rutinarios y otros a solicitud de la Autoridad Nominadora u otras instancias.
21. Coordinar otras actividades vinculadas al avalúo del aprendizaje, de la investigación institucional y de la efectividad institucional.
22. Asesorar mediante la interpretación de datos a las unidades y entes responsables de establecer el Perfil del Egresado graduado y subgraduado del Recinto.

### **Planificación estratégica**

La planificación en todas las facultades, escuelas y decanatos ejecutivos está articulada con el Plan Estratégico del Sistema y del Recinto, Plan Operacional vigente, Plan de Desarrollo de Programas Académicos y Plan de Avalúo de Efectividad, que, utilizando el resultado de las investigaciones para la toma de decisiones, contribuyen a adelantar su misión y visión de desarrollo. La formulación, documentación e implantación del proceso de planificación estratégica y avalúo de la efectividad institucional en el Recinto, tiene dos niveles: institucional y de unidad. En el primer nivel se establecen las metas y objetivos atados

a la Misión que a su vez da contexto al Plan Estratégico del Recinto. En esa etapa se identifican los proyectos e iniciativas prioritarias que se trabajarán en el Plan Operacional, su éxito se medirá utilizando el Plan de Avalúo integrado. El segundo nivel establece su Plan de Desarrollo de tres a cinco años— con las iniciativas o proyectos a trabajar, establece el periodo de trabajo y lo incluye en el Plan de Trabajo Anual. Este nivel incluye las unidades, decanatos ejecutivos y oficinas administrativas.

La DIIA, en la función de planificar, ofrece a las facultades, unidades, la gerencia y otros componentes asesoría y colaboración en el diseño de planes de desarrollo, planes de trabajo anual respecto a las rúbricas, métricas, indicadores, recogida de datos y otras actividades propias de dicha actividad. Asume la coordinación del avalúo de la efectividad y facilita la discusión y análisis de los hallazgos de manera que puedan ser utilizados en la toma de decisiones. La planificación y el avalúo de la efectividad administrativa y académica son de igual importancia para la Institución.

#### *Funciones*

1. Establecer y dirigir el proceso para la planificación estratégica.
2. Asesorar a las facultades, escuelas, Decanatos ejecutivos y oficinas administrativas durante el proceso de elaboración de los planes de desarrollo y de planes anuales de trabajo en relación a las métricas y rúbricas a utilizar para el avalúo de la efectividad institucional.
3. Coordinar reuniones con la OPP para explorar la suficiencia de los recursos fiscales proyectados respecto a los objetivos y actividades planificadas por las facultades o programas.

#### **Avalúo del Aprendizaje Estudiantil**

De acuerdo con la Certificación Núm. 68, Año Académico 2005-2006, del SA, las funciones son las siguientes:

1. Apoyar y colaborar con los programas académicos en el desarrollo e implantación de los planes de avalúo del aprendizaje.
2. Evaluar formativamente el progreso de la implantación.

3. Proveer información general acerca de las actividades de avalúo del aprendizaje estudiantil y de los hallazgos a la administración, la facultad y el estudiantado del Recinto.
4. Llevar a cabo y apoyar estudios pertinentes relacionados con el avalúo del aprendizaje estudiantil en la sala de clases.
5. Ofrecer apoyo técnico en el uso de los hallazgos para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y del aprendizaje.
6. Analizar los informes de avalúo del aprendizaje de los programas académicos y preparar los informes institucionales a las agencias acreditadoras y a las instancias correspondientes. Esta actividad pretende conocer a través de la medición de competencias previamente establecidas, los niveles del dominio del aprendizaje establecidos por el Recinto.

Además, la DIIA estableció las siguientes funciones:

1. Colaborar con los coordinadores de avalúo de los programas académicos en la capacitación, en la formulación de sus planes, rúbricas y entrada de datos a la plataforma de *Online Learning Assessment System (OLAS)*.
2. Diseñar adiestramientos para capacitar a diferentes sectores en torno a cómo la investigación institucional ofrece oportunidades que apoyen gestiones orientadas hacia el uso y manejo de los resultados del avalúo del aprendizaje estudiantil, la evaluación de programas, la revisión curricular y los servicios de apoyo al estudiante, así como su impacto en la retención y prestigio institucional.
3. Realizar presentaciones de planes de avalúo del aprendizaje de los programas con el propósito de enriquecer la cultura de avalúo del Recinto.
4. Informar a los administradores académicos sobre el inventario de actividades e instrumentos que son parte del avalúo del aprendizaje y que están accesibles para la comunidad.

El Estándar V de Acreditación de la *Middle States Commission on Higher Education* (MSCHE), Avalúo de la Efectividad Educativa, establece que la evaluación del aprendizaje y el rendimiento de los estudiantes demuestra el nivel en que han logrado ejecutar en relación con

los objetivos educativos consistentes con su programa de estudio, nivel de grado, la misión de la institución, el perfil del egresado subgraduado y graduado y las expectativas apropiadas para las instituciones de educación superior. La expectativa de la acreditadora y la encomienda del SA se vinculan con el interés institucional de conocer si sus estrategias de enseñanza y de aprendizaje, los programas académicos ofertados y los recursos humanos y fiscales involucrados en dichos procesos les permiten avanzar en sus objetivos y alcanzar las metas. La DIIA tiene la responsabilidad de dirigir la investigación al respecto, por lo que conduce a las facultades y programas académicos a elaborar un plan de avalúo recogido en ciclo de tres años para medir los ocho dominios de aprendizaje (subgraduados) establecidos en la Certificación 46, Año Académico 2005-2006, SA, y los seis dominios (graduados) plasmados en la Certificación 104, Año Académico 2016-2017, SA. De esta forma colabora en determinar cuáles y cuántos incluirán los programas académicos en su plan anual de avalúo. En todo el proceso son acompañados, asesorados y dirigidos para que puedan informar los resultados en la herramienta provista, OLAS o el programado establecido por la institución.

### **Avalúo Efectividad Institucional**

#### ***La Efectividad Institucional, las Acreditaciones y el Licenciamiento***

Las tácticas de planificación estratégica y operacional en el Recinto están diseñadas no solo para constatar el adelanto institucional respecto a metas y objetivos amplios delineados en el Plan Estratégico y considerados en la elaboración del Plan Operacional del Recinto, sino que también son cónsonas con los estándares utilizados por la agencia acreditadora institucional MSCHE, el contexto de Puerto Rico y a la internacionalización. La planificación se incorpora como criterio de calidad el cumplimiento con los más altos estándares de la educación superior, según los define MSCHE. De esta manera, se evita duplicar esfuerzos. Los estándares de acreditación de MSCHE (2023) que se relacionan con la efectividad institucional son los siguientes:

**Estándar Núm. I Metas y Objetivo.** La misión de la institución define su propósito dentro del contexto de la educación superior, los estudiantes a los que sirve y lo que pretende lograr. Los objetivos establecidos de la institución están claramente vinculados a su misión y especifican cómo la institución cumple su misión.

**Estándar Núm. V Avalúo de la efectividad educativa.** La evaluación del aprendizaje y el rendimiento de los estudiantes demuestra que los estudiantes de la institución han logrado objetivos educativos consistentes con su programa de estudio, nivel de grado, la misión de la institución y las expectativas apropiadas para las instituciones de educación superior.

**Estándar Núm. VI Planificación, recursos y mejoramiento institucional.** Los procesos de planificación, los recursos y las estructuras de la institución están alineados entre sí y son suficientes para cumplir su misión y objetivos, evaluar y mejorar continuamente sus programas y servicios, y para responder eficazmente a las oportunidades y desafíos.

### ***La Efectividad Institucional y el Licenciamiento de Instituciones de Educación Postsecundaria***

Las Secciones Aplicables en el Reglamento para el Licenciamiento de Instituciones Postsecundarias de Puerto Rico (Certificación Núm. 2021-053, JIP, Departamento de Estado).

**Sección 19.3 Ofrecimientos académicos.** Los programas de estudio están respaldados por el compromiso institucional en todos los aspectos de su entorno educativo, fiscal y administrativo. Los programas responden a un diseño planificado acorde con las metodologías seleccionadas de enseñanza y aprendizaje modalidad de estudios y periodos académicos. Además, demuestran articulación con los conocimientos, destrezas y actitudes que se pretende que los estudiantes adquieran.

**Sección 19.8 Capacidad financiera y solvencia económica.** La institución tiene la habilidad para obtener financiamiento y cumplir con recursos económicos a corto, mediano y largo plazo. También dispone de los recursos fiscales necesarios para garantizar la continuidad operacional y académica, el cumplimiento de su misión y de sus obligaciones con los estudiantes, y apoya su plan de desarrollo estratégico.

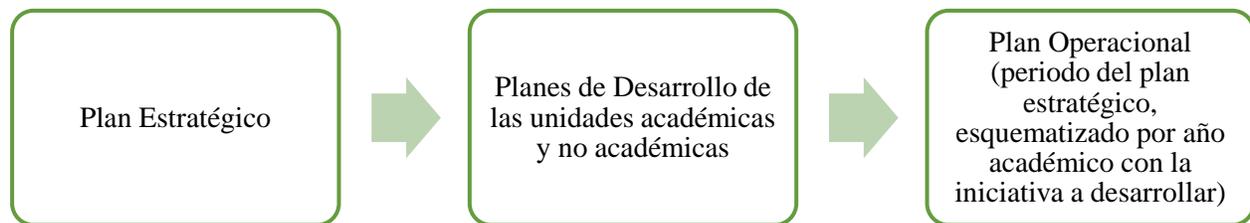
**Otras Acreditaciones Profesionales y Especializadas.** Las actividades incluidas en la planificación estratégica y operacional que utilizan las unidades académicas del Recinto también son cónsonas con los estándares de calidad establecidos por las agencias de acreditación profesionales de los programas académicos, centros de investigación y otras unidades académicas del Recinto. A la fecha, el Recinto cuenta con 49 acreditaciones profesionales o especializadas de programas académicos, además de la acreditación profesional del Departamento de Consejería y Desarrollo Estudiantil, adscrito al Decanato de Estudiantes.

## Proceso de Planificación, Avalúo y de Efectividad Institucional

La DIIA recibe los Planes de Desarrollo y de Trabajo Anual de las facultades y decanatos ejecutivos, los que deben estar alineados al Plan Estratégico y al Plan Operacional de Recinto y contener métricas que cuantifiquen la efectividad de sus iniciativas o proyectos. El Plan Estratégico del Recinto concebido entre todos los componentes de la comunidad universitaria, alineado al Plan Estratégico del Sistema, provee el contexto para que las facultades y decanatos ejecutivos elaboren cada uno, su Plan de Desarrollo. La asesoría del personal de la DIIA, en especial del coordinador de planificación, respecto a los métodos o instrumentos para evaluar el resultado de los proyectos o iniciativas que pretenden priorizar y la proyección y medición de los niveles de logro, conduce al avalúo y a la elaboración del informe de efectividad institucional. La información suministrada al nivel directivo, lo coloca en posición de entender la realidad, identificar las brechas, elaborar acciones correctivas y desarrollar un Plan Operacional junto a un grupo de personas convocadas por la Rectoría en la comunidad universitaria. Dicho Plan será la guía de acción concertada para alcanzar las metas y objetivos del Recinto, en un periodo determinado.

Figura 2

### *Proceso de Planificación Estratégica, Avalúo y Efectividad Institucional*



El director de la DIIA será miembro del Comité que, junto a la autoridad nominadora elaborará dicho Plan, para armonizar que todo el proceso culmine con la evaluación de los indicadores de cumplimiento. Este Plan se concibe como la estructura para la acción que culmina con el logro de las metas y objetivos. Se presenta como una sombrilla que recoge todos los proyectos o iniciativas a trabajar, con un presupuesto identificando para cada proyecto y se alinea al área prioritaria establecida en el Plan Estratégico, indicando el periodo específico a impactar de dicho Plan. Cada año será evaluado el Plan Operacional para establecer la

efectividad institucional, y al concluir la totalidad del periodo del Plan Estratégico, se hará la evaluación sumativa, entrado a un nuevo ciclo de planificación.

Figura 3

*Proceso Cíclico de la Efectividad Institucional*



**\* Función de la Oficina de Planificación Presupuestaria**

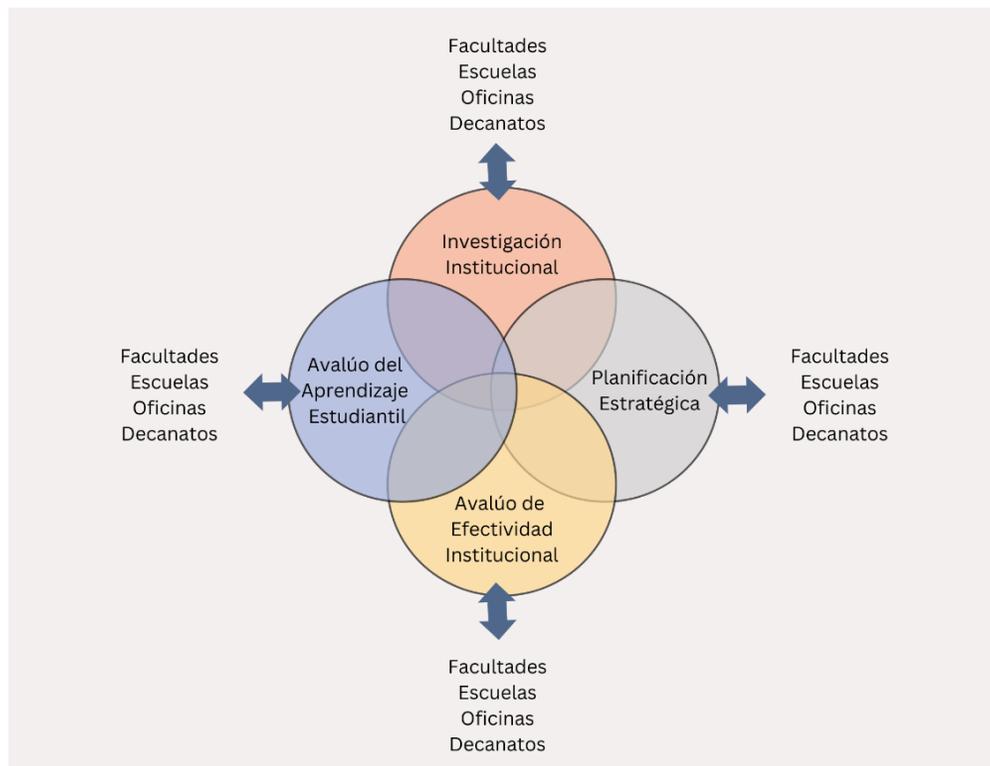
El proceso de investigación, planificación y avalúo que se sigue en el Recinto permea todas las unidades y provee apoyo a la gestión académica y al aprendizaje estudiantil. Es deseable iniciar un proceso reflexivo que aborde las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que contextualizan la realidad del ente evaluado. Para alcanzar la efectividad

institucional es necesario que tanto el Recinto como todas sus unidades académicas y administrativas implanten procesos efectivos de planificación estratégica y avalúo de los logros/resultados alcanzados. Los elementos más importantes de este proceso son los siguientes:

1. Formulación de metas y objetivos
2. Identificación e implantación de estrategias, proyectos, actividades e iniciativas que operacionalicen (derivar en acción) a las metas y los objetivos
3. Asignación de recursos institucionales y suplementarios (e. g. fondos externos, entre otros)
4. Identificación de recursos humanos que puedan llevar a cabo la actividad
5. Fechas o periodo de ejecución estimada para el logro de las metas y objetivos del plan
6. Avalúo y uso de los resultados para la toma de decisiones informadas y el mejoramiento continuo en el próximo ciclo de planificación

Figura 4

*Integración del proceso: Investigación Institucional, Planificación Estratégica, Avalúo Efectividad Institucional y Avalúo del Aprendizaje.*



## **Plan Operacional (Nivel Macro)**

La construcción del Plan Operacional se logra a partir de múltiples dinámicas de interacción con diferentes instancias académicas del Recinto representadas por los decanos y otros gerentes académicos y administrativos— para conocer (a nivel macro) las necesidades institucionales y las prioridades de desarrollo. El plan es un documento que recoge todas las iniciativas y proyectos a los que el Recinto dará prioridad para alcanzar el desarrollo al que aspira y cumplir con su misión. En este se formulan los objetivos realistas y medibles, las métricas indicativas del éxito alcanzado, las actividades, las estrategias, el periodo de ejecución y los actores responsables de encaminar los proyectos.

La consecución de las metas y objetivos en el nivel institucional del Plan Estratégico del Recinto se logra a través de la implantación de los proyectos e iniciativas plasmados en el Plan Operacional y que emergen de los Planes de Desarrollo de las unidades académicas y administrativas. Entre las consideraciones para el contenido final están las siguientes: establecer el periodo que cubre, etapas para la implementación de las estrategias, la identificación e inclusión de proyectos prioritarios en cada área temática del Plan Estratégico y el diseño de rutas para alcanzar las metas. Por cada uno de los proyectos e iniciativas del Plan Operacional Institucional, se formula, documenta e implantan acciones concertadas para alcanzar las metas. La Autoridad Nominadora constituye un comité de trabajo para la implantación del Plan Estratégico mediante la elaboración del Plan Operacional del Recinto. Dicho Comité identifica y define los proyectos prioritarios entre los incluidos por las facultades y decanatos ejecutivos en su Plan de Desarrollo, estableciendo la viabilidad fiscal y de otros recursos. Las facultades son informadas de la adopción de los proyectos para que inicien la puesta en acción de estos. La DIIA, utilizando el Plan Operacional aprobado, se mantendrá en contacto con la facultades y decanatos para asesorarles, proveerles datos para el desarrollo de las acciones encaminadas para alcanzar la efectividad institucional. Así mismo preparará el informe a la Autoridad Nominadora sobre el avalúo de las iniciativas realizadas.

Las unidades prepararán su Plan de Trabajo Anual en el marco del Plan Operacional, sometiendo al final del Año Académico, un informe que recoge las transformaciones respecto a las actividades diseñadas e implementadas. La DIIA recibe los informes de las unidades y los

evalúa para medir la efectividad institucional, preparando un escrito para la Rectoría que recoja toda la ejecución del Recinto.

***Nivel Institucional***

En el nivel de planificación institucional, el Recinto cuenta con un Plan Operacional y un Plan Estratégico. La ejecución de los proyectos, iniciativas y acciones formuladas en el Plan Operacional es responsabilidad primaria de las facultades, escuelas, decanatos ejecutivos y las oficinas adscritas y cualquiera otra en quien la Rectoría delegue. La DIIA fungirá como asesora y facilitadora de las facultades, escuelas y decanatos en la implantación de las estrategias y acciones. Será responsable de solicitar informes periódicos para la evaluación continua y final; y de la divulgación del resultado.

Figura 5

*Matriz del proceso de elaboración del Plan Operacional.*



Plan Financiero y de Sustentabilidad del Recinto. La Rectoría es responsable de la formulación, desarrollo e implantación de un Plan Financiero y de Sustentabilidad para el Recinto. En la formulación de dicho Plan contará con el apoyo de las Oficinas de Finanzas y la

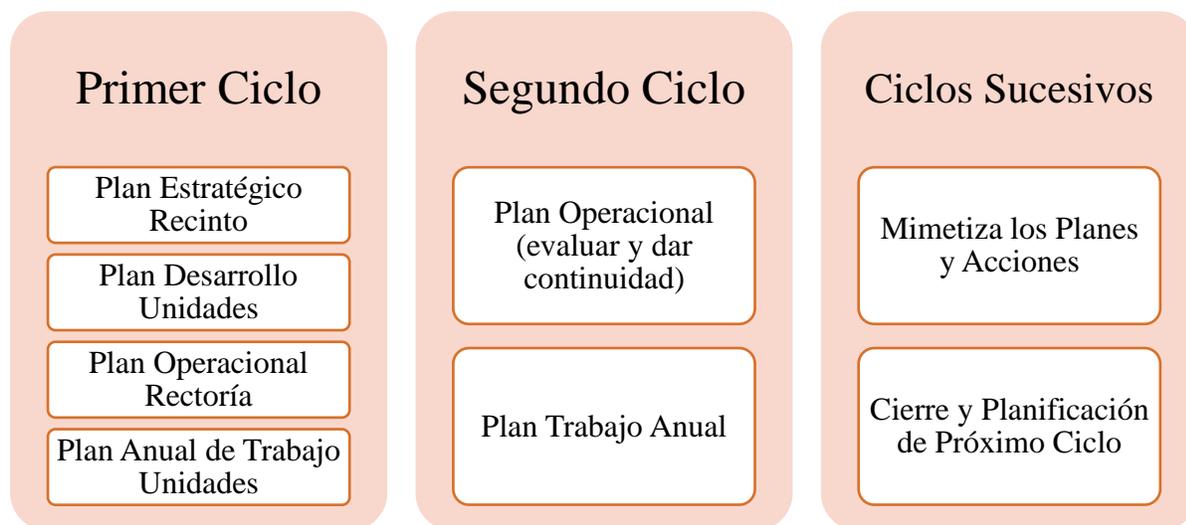
Oficina de Planificación Presupuestaria, así como de un grupo de trabajo compuesto por los decanos ejecutivos, director de Oficina de Planificación Presupuestaria, Director de Finanzas, Director de la División de Educación Continua y Estudios Profesionales (DECEP) y otros recursos internos y externos con peritaje en planificación financiera y sustentabilidad.

Las facultades someterán el plan de desarrollo y plan de trabajo anual en la fecha establecida y evidenciarán que lo discutieron en la OPP y tienen su endoso.

***Nivel de Unidad: Facultades, Escuelas, Decanatos Ejecutivos y Oficinas Administrativas***

Figura 6

*Ilustración de secuencia de los Ciclos: Todas las unidades académicas y administrativas formulan, documentan e implantan los siguientes planes durante todo el ciclo*



**Plan de Desarrollo.** En el Plan de Desarrollo las unidades establecen las metas, los objetivos, actividades, estrategias, indicadores de éxito, métricas y plan de avalúo a trabajar en el tiempo de vigencia del Plan Estratégico del Sistema y del Recinto, incluyendo gradaciones a corto, mediano o largo plazo. Los planes preparados por las facultades y escuelas deben considerar las áreas de prioridad del Plan Estratégico del Recinto e incluyen los proyectos presentados por los programas y escuelas que esperan trabajar durante el año fiscal, así como los del componente administrativo. Este documento será enviado de acuerdo con la fecha indicada, previo al mes de julio del año académico que marca el inicio de un nuevo ciclo del

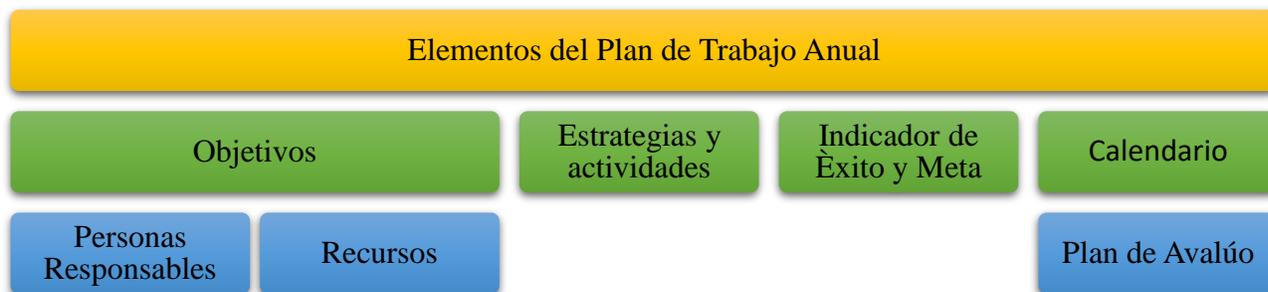
Plan Estratégico, a la OPP y luego de su aprobación a la DIIA, quien lo evalúa e identifica las iniciativas o proyectos alineados con las metas y objetivos institucionales que podrían ser incluidos en el Plan Operacional. Las metas y los objetivos del Plan de Desarrollo tienen que estar articulados con el (la):

1. Misión del Recinto
2. Misión y Visión de la unidad
3. Plan Estratégico del Recinto

**Plan de Trabajo Anual.** Para asegurar el logro de las metas y objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo, cada unidad prepara un Plan de Trabajo Anual, que recoge las actividades, estrategias, indicadores de éxito, métricas y plan de avalúo para operacionalizarlo. Se envía a la DIIA de forma concurrente con el envío a la OPP con la petición de fondos para llevarlo a cabo. Todas las iniciativas incluidas en el Plan deben estar respaldadas por fondos asignados por la OPP.

Figura 7

*Elementos del Plan de Trabajo Anual*



**Plan para el Avalúo de la efectividad institucional.** Para recopilar información que permita evaluar el logro de las metas y objetivos trazados en cada uno de los planes, se formula un Plan de Avalúo integrado a cada plan de desarrollo. El avalúo es un proceso clave de la efectividad institucional y del mejoramiento continuo, además de ser una herramienta para la renovación institucional. A través de dicho proceso se recopila, y analizan los resultados/logros obtenidos de la implantación de las iniciativas y los proyectos concretos formulados durante la planificación para alcanzar los objetivos propuestos. El avalúo de la

efectividad institucional que realizará la DIIA tomará como base los logros de cada facultad al implantar las iniciativas y realizar su evaluación.

Este análisis proporciona a la alta gerencia académica y administrativa del Recinto los datos necesarios para tomar decisiones informadas acerca de cuáles son las acciones que es necesario implantar en el próximo ciclo de planificación y la asignación de recursos, con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos en el Plan Estratégico del Recinto.

**Facultades y Escuelas.** Cada una de las facultades y escuelas contribuye a la operacionalización del Plan Estratégico a través de la ejecución de los proyectos, actividades e iniciativas propuestos en sus respectivos Planes de Desarrollo. Los Planes de Desarrollo usualmente abarcan periodos de tres años a cinco años (de acuerdo con el ciclo establecido en el Plan Estratégico).

En el Plan de Trabajo Anual, el decano de facultad o el director de la escuela identifican los proyectos, actividades e iniciativas de su Plan de Desarrollo a los que dará prioridad en cada ciclo de planificación y petición presupuestaria anual. Al incluirlos en su Plan de Trabajo Anual se entenderán como las prioridades de la unidad académica y administrativa, correspondiente para el año específico.

Además, cada Plan de Desarrollo y Plan de Trabajo Anual tiene un Plan de Avalúo integrado para la evaluación y análisis de los resultados/logros alcanzados producto de la implantación de los proyectos e iniciativas para lograr la consecución de las metas y objetivos propuestos. Este análisis proporciona a la gerencia académica de las facultades y escuelas, los datos necesarios para tomar decisiones informadas acerca de cuáles son las acciones que es necesario implantar en cada ciclo de planificación y asignación de recursos, con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos en su Plan de Desarrollo.

## **Indicadores estratégicos e informe anual de logros del recinto**

El Recinto evalúa su desempeño institucional en el contexto de los indicadores estratégicos asociados a los objetivos delineados para cada una de las áreas de su Plan Estratégico vigente. Para establecer el éxito de las actividades atadas a las metas, se establecen los indicadores estratégicos específicos y qué unidad es responsable de presentar datos que así lo demuestre. Concluida la fase de avalúo, se provee el espacio para la reflexión en cuanto a los elementos que incidieron en los aspectos cuantitativos y cualitativos de la medición y el alcance de la meta institucional.

El informe anual de logros del Recinto se nutre de los siguientes informes:

1. Avalúo de los Planes de Trabajo de las Unidades Académicas
2. Avalúo del Plan Institucional de Desarrollo de la Actividad y Producción Intelectual
3. Avalúo de la Educación General
4. Avalúo del Aprendizaje Estudiantil (Nivel Sub Graduado)
5. Avalúo del Aprendizaje Estudiantil (Nivel Graduado)
6. Evaluación de los Centros de investigación
7. Avalúo de los Indicadores Estratégicos
8. Avalúo del Plan Operacional
9. Avalúo de la Efectividad Administrativa (Planes institucionales de Desarrollo y Planes de Trabajo Anuales de las Unidades Administrativas)
10. Informe Anual de Logros de las Unidades Académicas y Administrativas

Las unidades académicas y administrativas entregan a la DIIA un informe Anual de Logros, según el calendario establecido. Para estos fines, utilizarán una plantilla diseñada, la cual evidencia la articulación de los logros alcanzados, con las metas y objetivos del Plan Estratégico vigente del Recinto.

Una vez aprobado el informe de logros del Recinto por la JA, este se disemina

ampliamente entre la comunidad universitaria para su conocimiento, discusión e insumo. Este documento contiene información producto del análisis de los datos y resultados que surgen del avalúo de los Planes de Trabajo Anuales y Planes de Desarrollo de las unidades académicas y administrativas, y del Plan Operacional del Recinto. Los decanos de facultad y escuelas, los decanos ejecutivos y directores de escuelas y oficinas adscritas discuten con sus constituyentes este informe, según se indica en el calendario establecido, para recibir sus sugerencias, en particular aquellas dirigidas a modificar políticas, procedimientos y modos de hacer, de forma tal que los cambios introducidos conduzcan al progreso y la transformación continua del Recinto en todos sus aspectos. La utilización de los resultados de esta forma garantiza que se cierra el ciclo de la planificación al utilizar los resultados del avalúo para el mejoramiento continuo del Recinto.

Figura 8

*Resumen de la gestión realizada para completar el proceso de investigación, planificación y avalúo de la efectividad institucional*



## Apéndices

### Apéndice A. Definición de Términos

Para la preparación de este Manual se estudiaron las mejores prácticas y los conceptos esenciales de la efectividad institucional. A continuación, se incluye una lista de términos que se utilizan a través de este Manual y en las plantillas que utilizan las unidades para la formulación y documentación de los diferentes tipos de planes organizado por orden alfabético. Las definiciones de estos términos se tomaron de la [Certificación Núm. 38, Año académico 2011-2012, JA](#) y del [Glosario de términos de la Universidad de Puerto Rico, 2015](#).

**Avalúo.** Proceso de recopilar, organizar y analizar información de variadas y múltiples fuentes de evidencias con el fin de mejorar la enseñanza, el aprendizaje y los servicios. Puede ser de índole cualitativa y cuantitativa (Glosario de términos de la Universidad de Puerto Rico, 2015, p. 6).

**Efectividad Institucional.** Es el grado en el cual una institución o unidad dentro de la misma, está alcanzando su misión y sus metas o consigue tener el efecto o impacto propuesto (Certificación Núm. 38, Año académico 2011-2012, JA, p. 8).

**Estrategias.** Son todas las acciones planificadas que llevamos a cabo para conseguir el rendimiento deseado ante el objetivo trazado. Definición propia.

**Indicadores de éxito/desempeño.** Son las características, dimensiones o elementos cuantificables—en una escala de razón o de intervalo— que actúan como guía para determinar cuán bien una organización se desempeña, en su totalidad o en algunos aspectos de sus actividades; y pone al relieve cuáles son sus fortalezas y retos (Certificación Núm. 38, Año académico 2011-2012, JA, p. 8).

**Investigación institucional.** La suma total de las actividades dirigidas a describir el espectro pleno de los procesos (educativos, investigación y desarrollo, servicio y administración) que ocurren dentro de una universidad. La investigación institucional examina estas funciones en su definición más amplia y establece las estrategias para recopilación de datos y análisis en apoyo

al proceso de toma de decisiones en la institución. (Glosario de términos de la Universidad de Puerto Rico, 2015, p. 17). Acción de estudiar y conocer determinado suceso o fenómeno en su totalidad o alguna de sus partes.

**Meta.** Es el resultado final—a largo plazo— que se desea alcanzar, que resuelve o atiende una brecha identificada (Certificación Núm. 38, Año académico 2011-2012, JA, p. 8).

**Métrica de desempeño.** Es la medida o proporción de desempeño en un indicador de éxito. Por ejemplo, si un indicador es la satisfacción estudiantil con la oferta programática, entonces la métrica tiene que decir qué porcentaje de satisfacción queremos alcanzar y en cuánto tiempo (Certificación Núm. 38, Año académico 2011-2012, JA, p. 8).

**Misión Institucional.** Es un pronunciamiento que fundamenta la razón de ser institucional; el fin institucional que tiene vigencia permanente a través de muchos años y que necesita actualizaciones en el tiempo. El contenido central de la Misión Institucional no cambia a no ser que la institución educativa haya cambiado su filosofía Institucional, su oferta educativa o su grupo objetivo de educandos (Certificación Núm. 38, Año académico 2011-2012, JA, p. 8).

**Objetivo.** Es un enunciado de un resultado parcial esperado en la consecución de una meta, el cual expresa: un resultado esperado cuantificable (en términos numéricos), una fecha proyectada (periodo de tiempo) y datos de un resultado previo (base) que sirva para medir o comparar el resultado esperado (Certificación Núm. 38, Año académico 2011-2012, JA, p. 8).

**Objetivo de aprendizaje (académico).** Describe una competencia que será adquirida por el estudiante. Debe ser específica para cada materia o curso (Certificación Núm. 38, Año académico 2011-2012, JA, p. 9).

**Objetivo de planificación (no-académico).** El foco de un objetivo de planificación está en los resultados que se obtienen dentro de la unidad de todo lo que se hace en apoyo a la gestión institucional. Este tipo de objetivo describe la calidad esperada o intencionada relativa a la puntualidad, tiempo de respuesta, exactitud, y otras. Generalmente describe cuán bien una

unidad debe funcionar o cuánto debe mejorar su funcionamiento o los servicios que ofrece (Certificación Núm. 38, Año académico 2011-2012, JA, p. 9).

**Operacionalización.** Detalle mediante el cual se indica de manera precisa la forma en que medirá un concepto. Es la ejecución de un plan con miras a conseguir sus objetivos a partir de proyectos, actividades o iniciativas específicas medibles (Certificación Núm. 38, Año académico 2011-2012, JA, p. 9, con modificaciones).

**Plan de Avalúo.** Es un documento en el cual se formula cómo se recopilarán, organizarán y evaluarán los logros/resultados de la implantación de las iniciativas, proyectos, estrategias o actividades propuestas en el Plan de Trabajo o Plan de Desarrollo; la persona responsable del avalúo; y el método que se usará para evaluar el logro o resultado obtenido. En el Plan de Avalúo también se informan las acciones o decisiones tomadas por la alta gerencia académica y administrativa a raíz del análisis de los resultados obtenidos para alimentar el nuevo ciclo de planificación (Certificación Núm. 38, Año académico 2011-2012, JA, p. 9, con modificaciones).

**Plan Estratégico.** Es un documento donde se formulan metas y objetivos realistas y medibles para alcanzar la misión del Recinto de Río Piedras. Previo a su redacción se explora el entorno inmediato para identificar las variables externas e internas que inciden sobre el alcance de los objetivos y las metas (Certificación Núm. 38, Año académico 2011-2012, JA, p. 9, con modificaciones).

**Plan Operacional.** Es un documento en el cual se formulan las acciones (iniciativas, proyectos) que se llevarán a cabo para alcanzar las metas y objetivos del plan estratégico (Certificación Núm. 38, Año académico 2011-2012, JA, p. 9).

**Plan de Desarrollo.** Es un documento en el cual se formulan las metas y objetivos realistas y medibles para alcanzar la misión de las unidades académicas (facultades, escuelas y componentes administrativos) (Certificación Núm. 38, Año académico 2011-2012, JA, p. 9, con modificaciones).

**Plan Institucional de Desarrollo.** Es un documento en el cual se formulan las metas y objetivos realistas y medibles para alcanzar la misión de las unidades administrativas y de apoyo al aprendizaje estudiantil (i.e. Plan de Tecnología, Plan de Desarrollo y Plan de Mantenimiento de la infraestructura Física, Plan de Desarrollo Académico, Plan de Desarrollo de la Actividad y Producción Intelectual, Plan Financiero y de Sustentabilidad, entre otros) (Certificación Núm. 38, Año académico 2011-2012, JA, p. 9).

**Plan de Trabajo Anual.** Es un documento en el cual se formulan las acciones (estrategias, actividades, iniciativas, proyectos) que se llevarán a cabo durante un año académico para alcanzar las metas y objetivos propuestos en el plan de desarrollo de la unidad (Certificación Núm. 38, Año académico 2011-2012, JA, p. 9, con modificaciones).

**Plan de Acción de Iniciativa/Proyecto Prioritario.** Es un documento en el cual se formulan las acciones (estrategias, actividades, proyectos) que se llevarán a cabo para alcanzar las metas y objetivos del plan operacional del Recinto de Río Piedras (Certificación Núm. 38, Año académico 2011-2012, JA, p. 9).

**Proyectos o iniciativas.** Son eventos y gestiones que contribuyen a alcanzar las metas y los objetivos trazados en la planificación (Certificación Núm. 38, Año académico 2011-2012, JA, p. 10).

**Rendimiento/Ejecución.** Son los resultados que un individuo o una institución llevan a cabo en su progresión hacia el logro o consecución de los objetivos medibles (resultados deseados/requeridos) (Certificación Núm. 38, Año académico 2011-2012, JA, p. 10).

**Visión Institucional.** Pronunciamento que define el camino hacia las metas que se desea alcanzar. Fundamenta la dirección del desarrollo institucional que debe tener vigencia por muchos años y que necesita actualizaciones en el tiempo por medio de enriquecimientos, precisiones, explicaciones (Certificación Núm. 38, Año académico 2011-2012, JA, p. 10).

## Apéndice B. Organigrama de la División de Investigación Institucional y Avalúo

