



# 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*

Revisión final 8 de julio de 2025

## Tabla de contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
Trasfondo.....	4
Contexto de las funciones.....	5
Contexto del propósito de la División de Investigación Institucional y Avalúo.....	9
Misión .....	9
Visión.....	10
Meta .....	10
Propósito .....	10
<b>Componentes Operacionales de la División.....</b>	<b>11</b>
Investigación Institucional .....	12
Planificación estratégica.....	14
Avalúo del Aprendizaje Estudiantil .....	19
Avalúo de la Efectividad del Avalúo del Aprendizaje Estudiantil.....	21
Avalúo Efectividad Institucional.....	23
La Efectividad Institucional, las Acreditaciones y el Licenciamiento .....	23
La Efectividad Institucional y el Licenciamiento de Instituciones de Educación Postsecundaria .....	24
<b>Proceso de Planificación, Avalúo y de Efectividad Institucional.....</b>	<b>25</b>
Plan Operacional (Nivel Macro) .....	30
Nivel Institucional.....	31
Nivel de Unidad: Facultades, Escuelas, Decanatos Ejecutivos y Oficinas Administrativas .....	33
Facultades y Escuelas.....	36
<b>Apéndices .....</b>	<b>39</b>
Apéndice A. Definición de Términos.....	39
Apéndice B. Organigrama de la División de Investigación Institucional y Avalúo .....	43

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> Los componentes operacionales de la DIIA.....	12
<b>Figura 2</b> Secuencia del proceso .....	17
<b>Figura 3</b> Proceso de Planificación Estratégica, Avalúo y Efectividad Institucional .....	25
<b>Figura 4</b> Proceso Cíclico de la Efectividad Institucional.....	28
<b>Figura 5</b> Integración del proceso: Investigación Institucional, Planificación Estratégica, Avalúo Efectividad Institucional y Avalúo del Aprendizaje. ....	30
<b>Figura 6</b> Matriz del proceso de elaboración del Plan Operacional. ....	32
<b>Figura 7</b> Ilustración de secuencia de los Ciclos: Todas las unidades académicas y administrativas formulan, documentan e implantan los siguientes planes durante todo el ciclo .....	33
<b>Figura 8</b> Elementos del Plan Anual de Trabajo .....	35
<b>Figura 9</b> Resumen de la gestión realizada para completar el proceso de investigación, planificación y avalúo de la efectividad institucional .....	38

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Tipos de fondos que componen la cartera de recursos fiscales del Recinto de Río Piedras, es decir, representan el presupuesto consolidado.....	18
---	----

## 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<sup>1</sup> que consiste en 59 bachilleratos, 47 maestrías, 16 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 primera 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 70's cuando llevaba el nombre del Consejo de Educación Superior de Puerto Rico (CESPR). Además, tiene 54 programas acreditados, entre ellos el Museo de Historia, Antropología y Arte (MHAA) y las escuelas Elemental y Secundaria, adscritas a la Facultad de Educación, 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 el mundo.

Atendiendo el plan del Decanato de Asuntos Académicos (DAA) y para 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 doctor 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 y un calendario para recoger y validar datos alineados a los ciclos de los procesos relevantes de la universidad. Destacó que las Oficinas de Planificación Estratégica e Investigación Institucional

---

<sup>1</sup> Las cifras pueden variar.

(OPEII) de las unidades son las encargadas de recoger y proveer los datos oficiales, en nuestro recinto nombrada, DIIA.

En diciembre de 2023, con la intención de agrupar todos los esfuerzos de investigación institucional, de avalúo tanto del aprendizaje estudiantil como de la efectividad institucional y la planificación estratégica, 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>2</sup>, el avalúo del aprendizaje y de la efectividad institucional y la planificación estratégica<sup>3</sup>. Asimismo, tiene 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 la 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.

### **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

---

<sup>2</sup> Estándar V de MSCHE

<sup>3</sup> Estándar VI de MSCHE

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>4</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, visión, valores, metas, objetivos e indicadores de logros.

Atado a la planificación está el avalúo de la efectividad institucional descrito como un proceso que estudia continuamente la efectividad general del cumplimiento de su misión, metas objetivos y el grado en que el Recinto hace uso eficaz y eficiente de sus recursos humanos, físicos y fiscales. Por otro lado, la evaluación del aprendizaje estudiantil se concibe como el proceso sistemático y continuo para 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 y visión del Recinto, el perfil de la persona

---

<sup>4</sup> Guía para la Planificación del Proceso del Plan Estratégico. Vicepresidencia en Asuntos Académicos e Investigación 2021.

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. Al igual que sus servicios de apoyo, estructuras administrativas 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 de desarrollo (ciclo completo del Plan estratégico en curso) de cada una de sus unidades académicas y administrativas, de modo que se garantice su mejoramiento y renovación continua. Como parte del proceso de elaboración del plan de desarrollo y del plan anual de trabajo, las unidades proyectarán la cuantía del proyecto que desean trabajar en consulta con la OPP, de manera que al entregar sus planes a la DIIA, estén apegados a la realidad presupuestaria y sean susceptibles de ser medidos con los indicadores establecidos en el Plan Estratégico: Ruta Estratégica del Recinto de Río Piedras 2024-2029.<sup>5</sup> La mencionada gestión establece el contexto para la relación colaborativa entre la DIIA y la OPP.

---

<sup>5</sup>La fecha que establece el periodo del plan y la aplicación de indicadores variará según culmine un ciclo e inicie el otro.

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. 48, Año Académico 2024-2025, Senado Académico [SA]).
2. Política de la Universidad de Puerto Rico sobre la Investigación Institucional ([Certificación Núm. 147 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. 110 2024-2025, 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. 053 2021 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 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 2005-2006, JS](#)).
10. Medidas Para Optimizar el Uso de los Recursos Disponibles de la UPR Mediante la Reestructuración de Procesos y Prácticas Institucionales: Objetivo 4, estrategia b (Según enmendada por la Certificación Núm. 46 2015-2016, JG)
11. Plan de Evaluación del Aprendizaje Estudiantil ([Certificación Núm. 68 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 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 2022-2023, JG). Versión compilada, Certificación Núm. 64 2018-2019, según enmendada por la Certificación Núm. [31 2020-2021](#).
14. Reglamento para la Evaluación Periódica de Programas Académicos en la Universidad de Puerto Rico (Certificación Núm. 142 2023-2024, JG).
15. Política Institucional para la Clasificación de Datos de la Universidad de Puerto Rico- [Certificación Núm. 86 2022-2023, JG](#).
16. Plan Estratégico del Sistema UPR 2023-2028. [Una Cartografía de acciones creativas e innovadoras](#).
17. Plan Estratégico: Ruta Estratégica del Recinto de Río Piedras 2024-2029. El Plan Estratégico se impulsa en seis principios institucionales: labor creativa, investigación e innovación; formación integral y conducta ética; pluralidad y enfoque interdisciplinario; pensamiento y conciencia crítica; conocimiento de la realidad puertorriqueña; y compromiso con la justicia social y sustentabilidad. Estos nos conducirán al logro de las metas y objetivos establecidos para el ciclo estratégico.
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**

### ***Misión***

La División de Investigación Institucional y Avalúo (DIIA) genera, recopila, analiza, resguarda y difunde datos e información estratégica sobre el comportamiento institucional para apoyar la toma de decisiones informadas en la gestión académica y administrativa del Recinto de Río Piedras. A través de la investigación institucional, el avalúo del aprendizaje estudiantil y de la efectividad institucional, la planificación estratégica y el monitoreo de sistemas operacionales, la DIIA impulsa el mejoramiento continuo de programas y servicios, promoviendo una cultura de evaluación sistemática y actualización del conocimiento. Su labor, fundamentada en la calidad,

ética, integridad y diversidad con justicia, contribuye a la sustentabilidad institucional y al cumplimiento de indicadores de éxito, fomentando el intercambio y la divulgación del conocimiento a nivel local, regional e internacional.

### ***Visión***

La División de Investigación Institucional y Avalúo (DIIA) será reconocida como el pilar estratégico en la generación, análisis, gestión y difusión de datos e información institucional oficial, automatizada, accesible y oportuna, que impulse la toma de decisiones informadas en el Recinto de Río Piedras y fortalezca el desarrollo institucional para posicionarlo como un referente en la educación superior a nivel local, regional e internacional.

### ***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 anual de trabajo. 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.

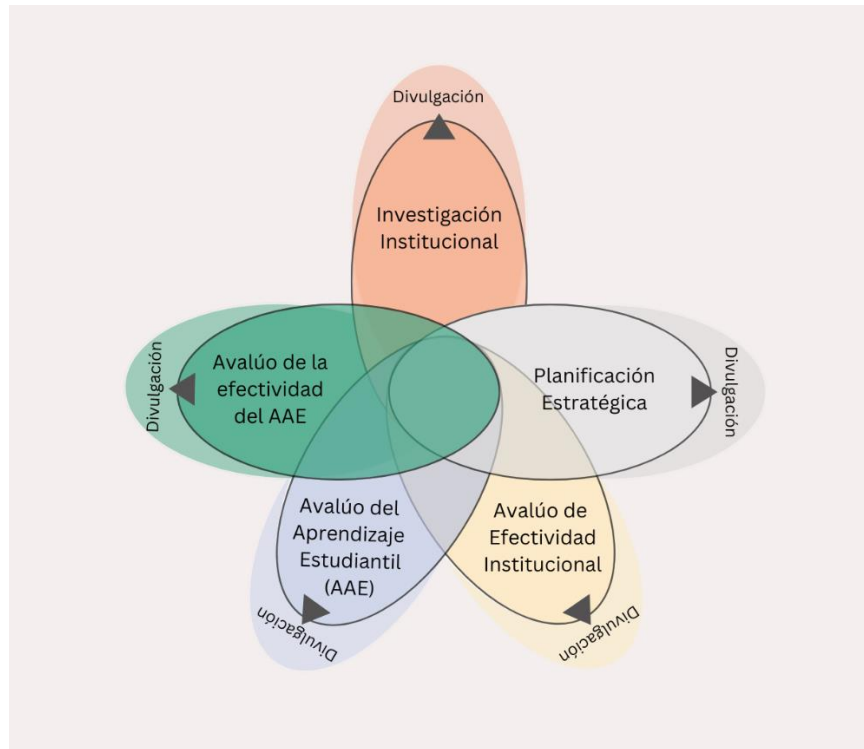
2. Promover el desarrollo de una cultura de avalúo mediante la recopilación de datos y análisis de estos, para determinar áreas de desempeño que requieren acciones transformadoras.
3. Mantener datos y estadísticas actualizadas para la divulgación a diferentes entes de la comunidad universitaria y externa.
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 seis componentes operacionales principales. Entre estos, se incluyen la investigación institucional, el avalúo del aprendizaje estudiantil, la planificación estratégica y el avalúo de la efectividad institucional y del aprendizaje. Según se aprecia en la Figura 1, estos seis 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. Realizar investigaciones sobre el avalúo del aprendizaje que permitan alinearlos a la planificación estratégica y al avalúo de la efectividad institucional en áreas extracurriculares y de servicio de apoyo estudiantil.

5. Elaborar métricas y actividades que propicien el avalúo sobre la efectividad en la formulación, divulgación, implantación, seguimiento y evaluaciones de acciones transformadoras, en cuanto a la innovación académica.
6. Realizar investigaciones para medir la efectividad del avalúo del aprendizaje estudiantil y de las acciones transformadoras implantadas.
7. 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.
8. Estimular el interés en la investigación académica y administrativa con el fin de producir conocimiento para la planificación y efectividad institucional.
9. Establecer mecanismos que garanticen el mantenimiento de la calidad, integridad y prontitud del análisis de los datos.
10. 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.
11. Establecer las plataformas a utilizar para la divulgación de datos.
12. Recopilar, organizar, presentar y mantener actualizados los datos oficiales del Recinto en las plataformas cibernéticas.
13. Recopilar información necesaria para la evaluación de programas y servicios.
14. 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.
15. 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.
16. 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.
17. 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.

18. Mantener informada a la autoridad nominadora sobre los hallazgos de las investigaciones.
19. 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.
20. 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.
21. Colaborar con los procesos de acreditación y licencia del Recinto, facilitando datos a las Facultades, las Escuelas y los Departamentos.
22. Completar cuestionarios a ser usados para los informes anuales de MSCHE.
23. Preparar informes anuales rutinarios y otros a solicitud de la autoridad nominadora u otras instancias.
24. Coordinar otras actividades vinculadas al avalúo del aprendizaje, de la investigación institucional y de la efectividad institucional.
25. Asesorar mediante la interpretación de datos a las unidades y entes responsables de establecer el Perfil del Egresado graduado y subgraduado del Recinto.
26. Evaluar todos los proyectos generados en el recinto dirigidos a realizar investigaciones institucionales, según definidas en la Certificación Núm. 147, 2021-2022, JG, con el propósito de verificar que cumplan con los lineamientos mínimos consignados en este *Manual*.

### **Planificación estratégica y el contexto presupuestario**

La planificación en todas las facultades, escuelas y decanatos ejecutivos y sus unidades está articulada con el Plan Estratégico del Sistema y del Recinto, el Plan Operacional de Rectoría, Plan de Desarrollo y Anuales de Programas Académicos y el Plan de Avalúo de Efectividad Institucional y del Aprendizaje Estudiantil. Al utilizar el resultado de las investigaciones institucionales para la toma de decisiones, contribuyen en 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, inicia con el proceso de identificar y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con las proyecciones a futuro. Esto permite tener el diseño y la construcción del documento que recoge

el plan estratégico del ciclo entrante. Luego de la aprobación del plan estratégico consultado con la comunidad inicia la elaboración de los planes de desarrollo para el ciclo completo del plan para las facultades, las escuelas, y los decanatos ejecutivos y sus unidades. La planificación tiene dos niveles: el institucional y el 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 Anual (POA) de Rectoría, su éxito se medirá utilizando indicadores que establecen niveles de cumplimiento. El segundo nivel establece su Plan de Desarrollo a cinco años— con las iniciativas o proyectos a trabajar, implanta el periodo de trabajo y presupuesto requerido y lo incluye en el Plan Anual de Trabajo. Este nivel incluye las facultades, escuelas, decanatos ejecutivos y sus unidades. Es preciso mencionar que las y los decanos auxiliares de asuntos administrativos de cada facultad, escuelas y decanatos ejecutivos, son parte importantes del proceso de diseño de los Planes de Desarrollo y Anuales. Este personal se involucra en el análisis de los estimados presupuestarios para el logro de las iniciativas que se colocan en los mencionados planes por lo que es importante que pueda formar parte del equipo de trabajo que diseñe cada Facultad/Escuela o Decanato para realizar estos planes.

Es importante resaltar que, la Rectoría establecerá el plan operacional con una frecuencia anual, puesto que, esto permitirá implantar en un corto plazo temas prioritarios que son pertinentes implementar.

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 anuales de trabajo y el plan operacional. De forma concreta, para la redacción de metas específicas, estrategias o iniciativas para proyectos, etapas o fases en los que se pueden dividir los proyectos, objetivos específicos, indicadores de logros, técnicas para evidenciar el cumplimiento de los proyectos y el método para almacenar datos y organizar evidencias. De igual manera, colabora en el diseño y construcción de instrumentos para la recogida de datos y otras actividades propias de dicho proceso. Igualmente, junto a la directora o director de la Oficina de Presupuesto, dirige a las facultades, decanatos ejecutivos y sus unidades hacia un ejercicio reflexivo sobre los recursos fiscales requeridos que contextualicen los asuntos estratégicos, metas y resultados esperados que incluirán en su plan de desarrollo y de trabajo anual (Planes) para hacerlos viables.

Aunque la asignación del presupuesto para los proyectos no es una competencia de la DIIA, mantiene relación de colaboración reciproca con la Oficina de Planificación Presupuestaria (OPP) respecto a los requerimientos a las facultades y decanatos en la elaboración de los Planes, a las consultas recibidas sobre el particular estableciendo sintonía entre el proyecto y los recursos a asignar. De acuerdo con la línea base establecida por la DIIA realiza la recogida de información para establecer los niveles de efectividad y facilita la discusión y análisis de los hallazgos de manera que puedan ser utilizados en la toma de decisiones.

El ejercicio realizado por el Recinto y todas sus unidades para la preparación del presupuesto y luego la administración del mismo, es un esfuerzo en conjunto. Aunque la Oficina de Planificación Presupuestaria se involucra en la discusión en diversas esferas de la preparación del presupuesto, una vez asignado por la Junta de Gobierno, recibe el apoyo de las distintas unidades del recinto para su administración. Estas son las siguientes: Decanato de Asuntos Graduados e Investigación quien monitorea los fondos externos recibidos para investigaciones y otros proyectos; la Oficina de Finanzas, cuya función principal es administrar y controlar los recursos financieros del Recinto, incluyendo la gestión de ingresos, gastos, préstamos, y pagos a los estudiantes; la División de Educación Continua y Estudios Profesionales (DECEP), con la misión de producir ingresos adicionales a través de cursos cortos, certificados profesionales y actividades académicas que impulsan el crecimiento profesional de la población puertorriqueña contribuyendo al desarrollo socioeconómico y cultural de los sectores profesionales a los que les sirve, y en el apoyo en la administración de iniciativas como lo son las sesiones académicas de verano y otros programas en línea.

La secuencia de actividades realizadas al interior, Plan anual de trabajo, y al exterior del recinto, constituyen un proceso organizado y secuencial que culmina con la asignación del presupuesto consolidado.

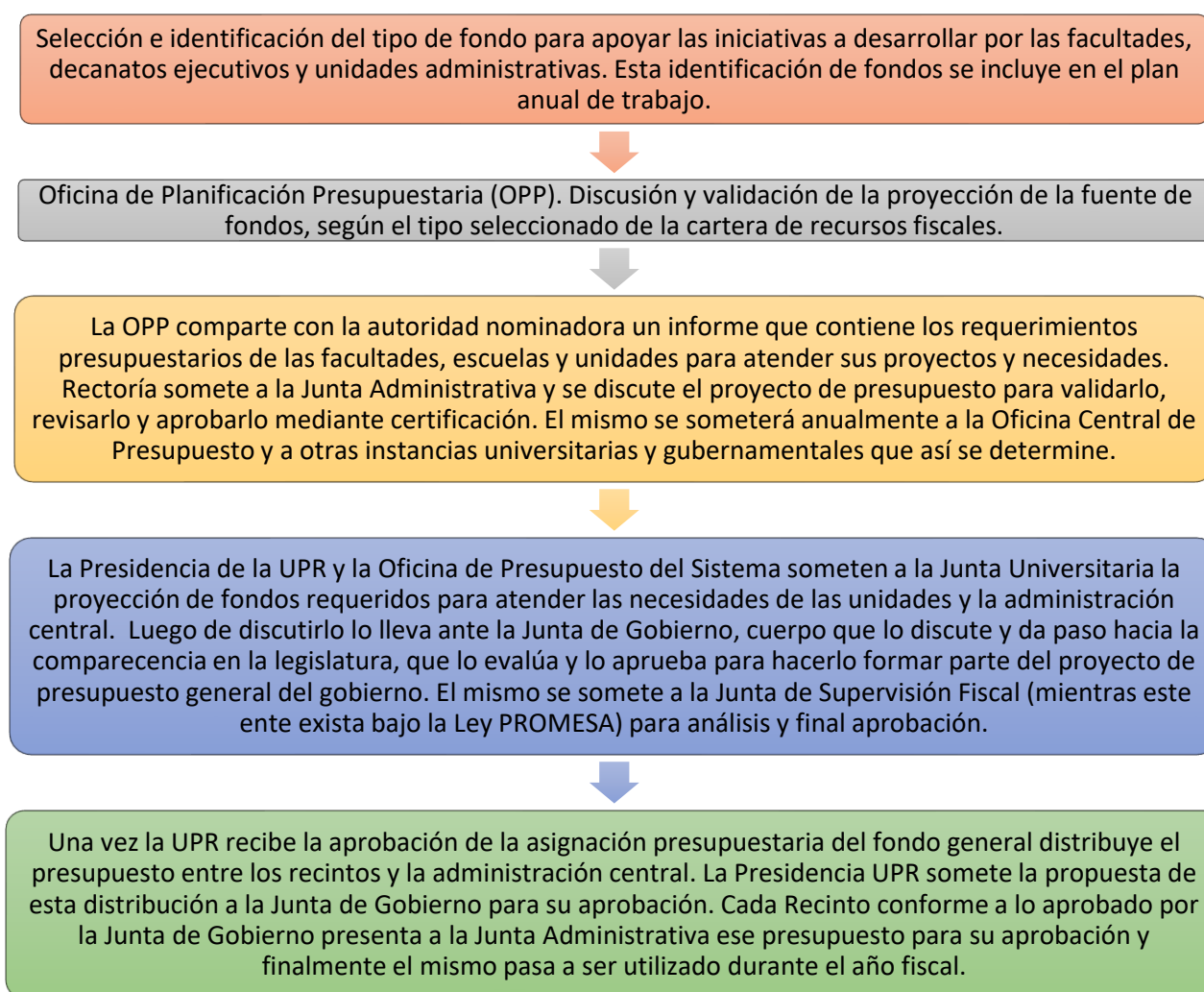
### **Descripción del proceso de asignación de presupuesto consolidado.**

El ejercicio que realiza cada Recinto para establecer cuánto dinero necesitará para atender sus necesidades y de qué fondo en particular emanarán surge de las iniciativas recogidas en su plan anual de trabajo. Se espera que cada iniciativa y proyecto seleccionado sea bien ponderado

en términos de viabilidad, utilidad y de beneficio institucional, debe ser realista en cuanto a recursos fiscales y humanos. Por tal motivo, la elaboración del plan anual de trabajo está relacionado al plan de desarrollo del ciclo de planificación estratégica y a los indicadores que facilitan la lectura del éxito o revisión de lo propuesto, relacionándolo con los recursos fiscales que cada Unidad identifica del presupuesto regular y obtiene de las fuentes de fondos externos. Tomando como punto de partida el plan anual de las facultades, unidades administrativas y decanatos ejecutivos, se establece la ruta que conduce a la identificación de los recursos que apoyarán su implantación.

## Figura 2

### *Secuencia del proceso*



La OPP es notificada de la asignación presupuestaria del Fondo General y trabaja en su distribución hacia las facultades, escuelas, decanatos y Rectoría según el análisis previo y los recursos que le fueron asignados. El presupuesto de los fondos externos se distribuye a las facultades y decanatos en colaboración con el Decanato de Fondos Externos del DEGI. La Oficina de Finanzas colabora en las partidas que correspondan según la fuente de fondos. Los fondos del presupuesto consolidado estarán disponibles para apoyar en cada facultad, escuela y decanatos los proyectos presentados en su plan de desarrollo y el plan anual de trabajo. Es importante recordar, que no todas las iniciativas y proyectos se respaldan con fondos del presupuesto general del país, por lo que el apoyo en la administración de las diversas fuentes de fondos externos se comparte con las unidades de Finanzas, el DEGI y la DECEP.

Los decanatos, facultades y unidades administrativas al confeccionar su plan anual de trabajo consultan la siguiente tabla para identificar la fuente de ingresos.

**Tabla 1**

*Tipos de fondos que componen la cartera de recursos fiscales del Recinto de Río Piedras, es decir, representan el presupuesto consolidado.*

FONDO GENERAL – PRESUPUESTO REGULAR (FONDO 20110)	FONDO PAREO GRANTS FEDERALES (FONDO 20320)
GRANTS FEDERALES (FONDO 20231-20239)	RECOBRO COSTOS INDIRECTOS (FONDO 20330)
AYUDA ECONÓMICA ESTATAL A ESTUDIANTES (FONDO 20241-20249)	PLAN PRÁCTICA INTRAMURAL (FONDO 20312)
PROYECTOS INVESTIGACIÓN APOYO INSTITUCIONAL (FONDO 20120)	INGRESOS FONDO DOTAL (FONDO 20370)
EMPRESAS AUXILIARES (FONDO 20181)	FONDOS ROTATORIOS (FONDO 20380)
AYUDA ECONÓMICA FEDERAL (FONDO 20211-20229)	PROYECTOS ESPECIALES (FONDO 20399)
CONTRATOS GOBIERNO DE PR (FONDO 20250)	FONDO MEJORAS PERMANENTES (FONDO 20411-20469)
CONTRATOS GOBIERNO MUNICIPAL (FONDO 20260)	FONDO MEJORAS GRANTS FEDERALES (FONDO 20470)
DONATIVOS PRIVADOS (FONDO 20270)	FONDO MEJORAS DONATIVO PRIVADOS (FONDO 20480)
AYUDA ECONÓMICA INSTITUCIONAL A ESTUDIANTES (FONDO 20275)	

La planificación y el avalúo de la efectividad administrativa, académica y del aprendizaje estudiantil son de igual importancia para la institución.

### *Funciones*

1. Establecer el calendario y dirigir el proceso para el ciclo de planificación estratégica.
2. Asegurar que toda la comunidad universitaria se involucre en el análisis del estado del recinto hacia la identificación de acciones afirmativas y transformadoras que guíen el próximo ciclo.
3. Asesorar a las facultades, escuelas, decanatos ejecutivos, oficinas administrativas y la rectoría durante el proceso de elaboración de los planes de desarrollo, planes anuales de trabajo y operacional en relación con los asuntos estratégicos, metas, objetivos e indicadores a utilizar para el avalúo de la efectividad institucional.
4. Preparar los instrumentos a utilizar para plasmar los Planes, tomando en consideración la inclusión clara y precisa de la proyección presupuestaria.
5. Coordinar reuniones con la OPP para organizar la forma óptima de recoger y analizar la proyección presupuestaria de las facultades y unidades de forma que los recursos fiscales proyectados respecto a los objetivos y actividades planificadas por las facultades, escuelas, decanatos ejecutivos y unidades hayan sido considerados dentro de las posibilidades presupuestarias, disminuyendo la posibilidad de impactar negativamente el cumplimiento.
6. Organizar la recogida de los datos que ilustran el cumplimiento y el nivel alcanzado.
7. Almacenar en un repositorio los datos que sustentan los esfuerzos y logros alcanzados en cuanto al plan estratégico del recinto.
8. Hacer disponible a la Administración Central los datos que emergen de las diversas actividades y que evidencian la puesta en acción de los planes estratégicos del Sistema y del Recinto.

### **Avalúo del Aprendizaje Estudiantil**

De acuerdo con la Certificación Núm. 68, Año Académico 2005-2006, del SA, las funciones de los coordinadores institucionales ubicados en la DIIA 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. Ofrecer los parámetros para que los programas académicos elaboren el plan de avalúo del aprendizaje del ciclo, que será concurrente al ciclo estratégico del Recinto. El plan debe contener los dominios de la misión del Recinto, los cursos o actividades en que se medirán, los objetivos de aprendizaje, los criterios de medición y las acciones transformadoras, entre otras.
2. Elaborar e implantar el Plan Institucional de Avalúo del Aprendizaje, que guiará los trabajos de avalúo en el Recinto con prioridad para los dominios del aprendizaje con menores porcentajes de expectativa de pase en el ciclo anterior.
3. Colaborar con los coordinadores de avalúo del aprendizaje 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).
4. 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.
5. Realizar presentaciones de planes de avalúo del aprendizaje de los programas con el propósito de enriquecer la cultura de avalúo del Recinto.
  6. 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 Educacional, 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 Senado Académico se vinculan con el interés institucional de conocer si las estrategias de enseñanza y de aprendizaje del Recinto, 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 ciclos de cinco 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 cualquiera otro programado establecido por la institución.

### **Avalúo de la Efectividad del Avalúo del Aprendizaje Estudiantil**

Reconociendo la importancia de documentar que las actividades, procesos y finalidades de un plan demuestran los niveles de efectividad, la DIIA incorporó un importante elemento de la investigación, evaluar el producto intermedio y final. Por otro lado, la MSCHE, en su estándar V (criterios 2 y 5) establece el requerimiento del avalúo del avalúo del aprendizaje como herramienta ilustrativa a los docentes, coordinadores de avalúo y directores de programas y

escuelas sobre la relación entre la investigación institucional y 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.

El avalúo de la efectividad del proceso de enseñanza aprendizaje busca que, de forma sistemática, intencional y consistente, se realice análisis y se apliquen los resultados del avalúo del aprendizaje estudiantil para establecer niveles de cumplimiento con las metas determinadas. La información recogida y analizada debe ofrecer una visión global de la situación con miras a recomendar cambios o modificaciones dirigidos a mejorar los niveles de efectividad de los procesos de enseñanza, de aprendizaje y de evaluación en los programas y en el Recinto. La búsqueda de dicho conocimiento está contenida en un plan de avalúo del aprendizaje que establece las aspiraciones institucionales y de los programas, alineado a la misión, valores, asuntos estratégicos y estándares de la MSCHE.

La operacionalización del avalúo del aprendizaje para establecer la efectividad institucional ocurre mediante una secuencia:

1. Planificar y sistematizar el proceso de recogido de datos sobre el avalúo del aprendizaje para obtener, organizar y presentar los resultados con el propósito de establecer la relación entre el resultado y la transformación curricular.
2. Elaborar un plan de evaluación para medir la efectividad del avalúo del aprendizaje, en concordancia con el elaborado para la medición de efectividad institucional.
3. En el continuo del año académico, el investigador institucional se mantiene atento a la ejecutoria de los programas en cuanto al producto del avalúo del aprendizaje estudiantil, observando tendencias y las acciones transformadoras implementadas.
4. Al finalizar el año académico y utilizando el informe de los programas sometido por las coordinadoras de programas y analizado por las coordinadoras de avalúo institucional, hace el examen de los resultados en el contexto del plan institucional establecido y el modelo en el cual se apoya.
5. Propiciar un espacio de divulgación y discusión de las acciones transformadoras en todas las facultades y escuelas que los lleve a la reflexión sobre la pertinencia del avalúo en una institución que aspira a la excelencia académica y el nivel y la relación con la efectividad.

6. Recopilar, analizar, interpretar e integrar datos institucionales que le permita realizar evaluación para establecer niveles de éxito en el proceso de enseñanza/aprendizaje, los grados de efectividad y recomendar estrategias hacia la transformación.
7. Trabajar, junto con la coordinadora de planificación estratégica y avalúo de la efectividad institucional, el análisis de los hallazgos en la medición de los indicadores de ambos componentes con el fin de establecer elementos de intersección entre ambos.

## **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 del cumplimiento con los más altos estándares de la educación superior, según los define MSCHE. De esta manera, se evita duplicar esfuerzos y la mirada es multifactorial. 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.

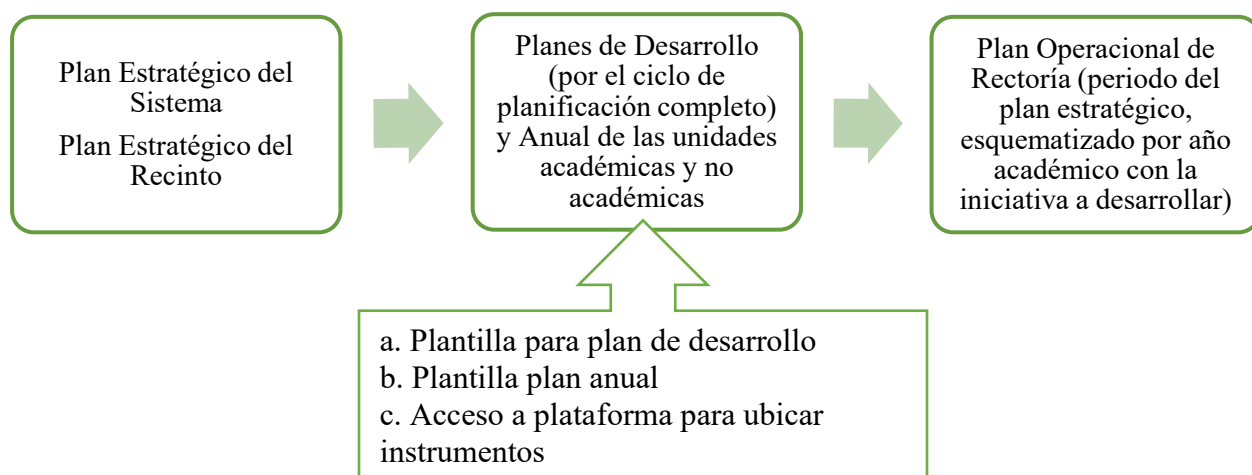
**Sección 19.8 Capacidad financiera y solvencia económica.** La institución tiene la habilidad para obtener financiamiento y cumplir con recursos económicos a corto, mediano y largo plazo. También dispone de los recursos fiscales necesarios para garantizar la continuidad operacional y académica, el cumplimiento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

**Figura 3**

*Proceso de Planificación Estratégica, Avalúo y Efectividad Institucional*



El ciclo del plan estratégico comienza con la evaluación del estado actual del Recinto mediante la aplicación del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal de la universidad o cualquiera otro tipo de análisis seleccionado. Esto da paso a la redacción del documento que recogerá los asuntos y metas estratégicas y el establecimiento de indicadores que medirán el nivel de cumplimiento con el plan trazado. Posterior a su aprobación, la DIIA solicita a las facultades, decanatos ejecutivos y otras unidades que establezcan los Planes de Desarrollo y de Trabajo Anual, los que deben estar alineados al Plan Estratégico del Recinto y contener los indicadores de logros que posee el plan (según aplique) que cuantifiquen la efectividad de sus iniciativas o proyectos. El plan de desarrollo será por el periodo del ciclo –cinco años–, mientras que el plan anual de trabajo recogerá las iniciativas a trabajar durante al año, hasta completar el periodo. El Plan Estratégico del Recinto, concebido entre todos los componentes de la comunidad universitaria y alineado al Plan Estratégico del Sistema, provee el contexto para que las facultades y decanatos ejecutivos elaboren, cada uno, su Plan de Desarrollo. La DIIA, en especial el/la coordinador/a de planificación estratégica y avalúo de la efectividad institucional, es responsable de diseñar las plantillas que utilizarán las facultades, escuelas y decanatos para informar su plan de desarrollo y de trabajo anual. Mantendrá canales de

comunicación para la asesoría durante el proceso, de manera que cada documento guarde concordancia con el Plan Estratégico y los indicadores establecidos. También, presentará una línea temporal a corto y largo plazo para la entrega de los planes y el informe de cumplimiento con las metas.

Luego de agregar el contenido de los planes, se presentará a la autoridad nominadora el plan de desarrollo de las facultades, decanatos ejecutivos y otras unidades de manera de que pueda identificar proyectos que, junto a su plan de desarrollo, constituyan el Plan Operacional del Recinto. Dicho Plan, que recoge el esfuerzo de reflexión y propuestas de todas las unidades del recinto, será la guía de acción concertada para alcanzar las metas y objetivos del Recinto, en un periodo determinado.

El coordinador de planificación estratégica ofrecerá apoyo a la autoridad nominadora para la elaboración de dicho Plan, de manera que los indicadores produzcan información que evidencie el logro de las metas y objetivos. El Plan operacional 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, el Plan Operacional será evaluado para establecer la efectividad institucional respecto a los proyectos trabajados, y al concluir la totalidad del periodo del Plan Estratégico, se hará la evaluación sumativa, entrando a un nuevo ciclo de planificación. Establecer la efectividad institucional respecto a la totalidad de los proyectos trabajados en las facultades, unidades administrativas y decanatos ejecutivos, se hará a partir del cumplimiento de los objetivos que se han ido logrando, según lo que colocaron en el plan anual y el informe de logro anual.

#### Relación entre la DIIA y la asignación de presupuesto

La elaboración de un plan de desarrollo y de trabajo anual requiere considerar los recursos humanos y fiscales al momento de su concepción. Con el propósito de atender el asunto de financiamiento y para que el ejercicio de evaluación y proyección sea uno solo, la DIIA y la OPP han coordinado y construido en común el área de presupuesto del instrumento que recogerá el plan de desarrollo y el que recogerá el plan anual de trabajo. El proceso de planificación debe considerar los siguientes elementos y secuencia:

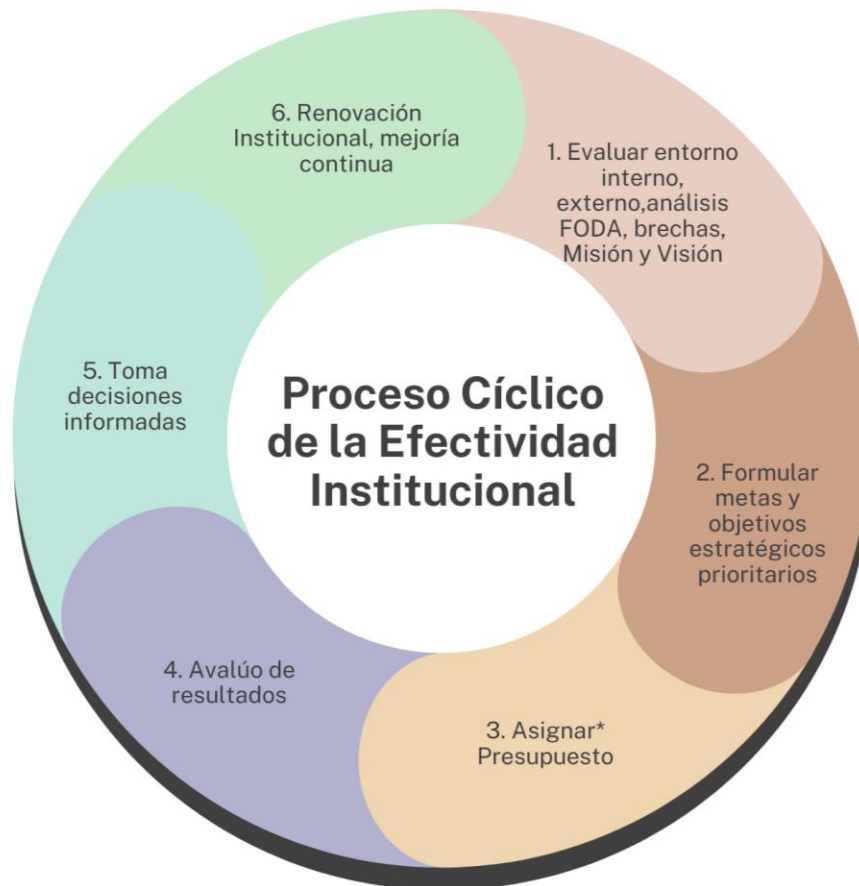
1. La DIIA hará la solicitud del plan de desarrollo a 5 años al inicio del ciclo, y luego, todos los años, en el mes de **febrero**, el plan anual de trabajo.
2. Las facultades, escuelas y decanatos ejecutivos constituirán un comité para elaborar sus planes<sup>6</sup> de desarrollo y anual de trabajo. Se espera que entre los miembros esté el decano/a auxiliar de administración de la facultad/escuela/decanato para participar de la discusión de los proyectos propuestos y los recursos fiscales que estos requieren.
3. También debe haber un estudiante que represente a ese segmento de la comunidad universitaria a tenor con la Certificación Núm. 50 2024-2025 SA- *Solicitar que se incluya representación estudiantil adicional en los equipos de trabajo, comités y grupos de discusión encargados de la operacionalización del Plan Estratégico: Ruta Estratégica del Recinto de Río Piedras 2024-2029, los cuales serán seleccionados por conducto y aprobación del pleno del Consejo General de Estudiantes.*
4. Solicitar a la Oficina de Planificación Presupuestaria asesoramiento sobre las posibles alternativas de financiamiento antes de la entrega del documento con el plan. Esto les permitirá presentar un plan con proyección presupuestaria más certera.
5. Las facultades someterán el plan de desarrollo y plan anual de trabajo en la fecha establecida, y evidenciarán que lo discutieron en la OPP y tienen su endoso.
6. La DIIA y la OPP trabajarán en conjunto todo lo relacionado con el tema de presupuesto incluido en los planes, de manera que el informe agregado entregado a la autoridad nominadora refleje una proyección real de posibilidades. La OPP tendrá acceso a la plataforma en que se ubica la plantilla entregada por las facultades/escuelas y decanatos ejecutivos para que pueda realizar los cálculos necesarios para preparar la proyección de presupuesto del Recinto.

---

<sup>6</sup> El plan de desarrollo se elabora al inicio del ciclo de cinco años; de este surgen los cinco planes de trabajo anuales.

**Figura 4**

*Proceso Cíclico de la Efectividad Institucional*



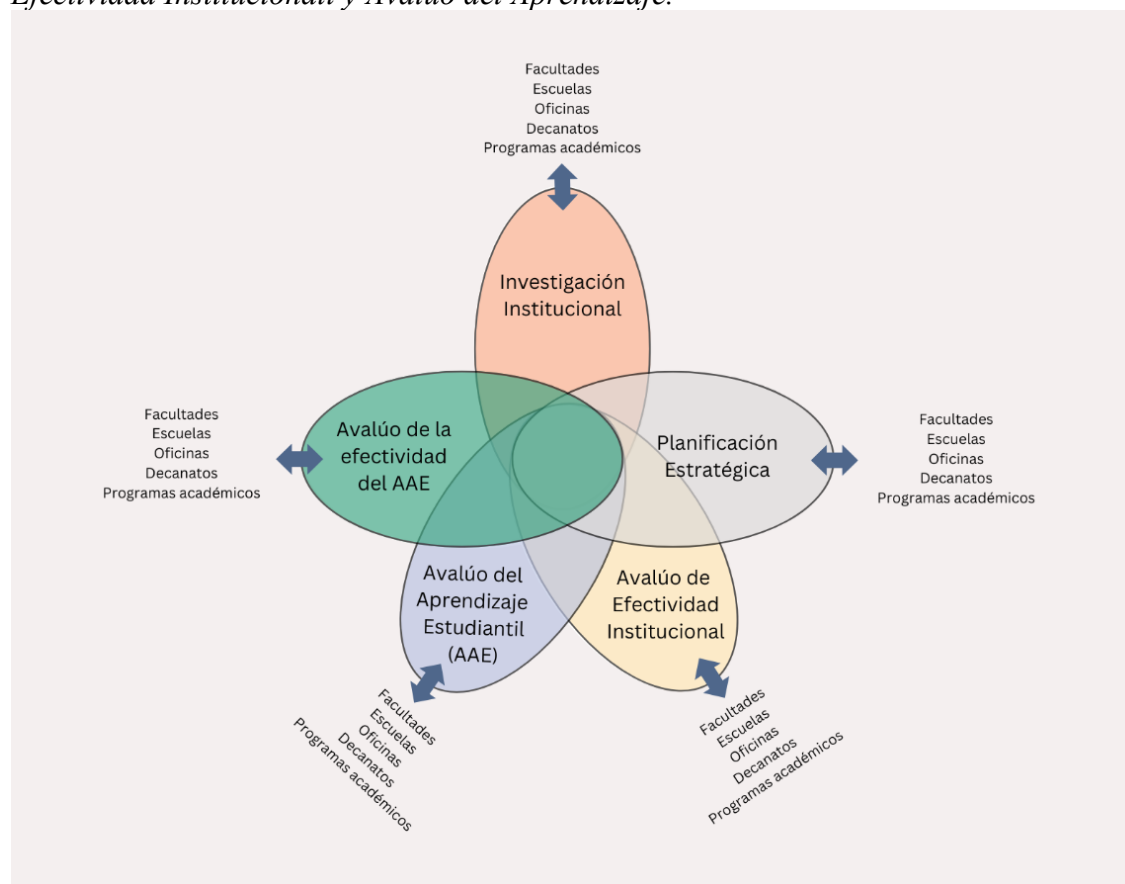
\* Función de la Oficina de Planificación Presupuestaria

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 5**

*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 presenta la cantidad de 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. También refleja la visión de la autoridad nominadora al incluir iniciativas contenidas en su plan de trabajo. Entre las consideraciones para el contenido final están las siguientes: establecer el periodo que cubre, proyección presupuestaria<sup>7</sup> etapas para la implementación de las estrategias, la identificación e inclusión de proyectos prioritarios en cada área temática del Plan Estratégico, proyectos propuestos por las facultades, 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 y aplicar los indicadores. La autoridad nominadora, luego de elaborar el Plan Operacional del Recinto, constituye un comité de trabajo para el seguimiento e implantación de este en ruta al cumplimiento del Plan Estratégico. Las facultades, decanatos ejecutivos y otras unidades son informadas de la adopción de los proyectos como parte del Plan Operacional para que inicien la puesta en acción de estos. La DIIA, utilizando el Plan Operacional aprobado, se mantendrá en contacto con las facultades, decanatos ejecutivos y otras unidades para asesorarles y 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.

### ***Nivel Institucional***

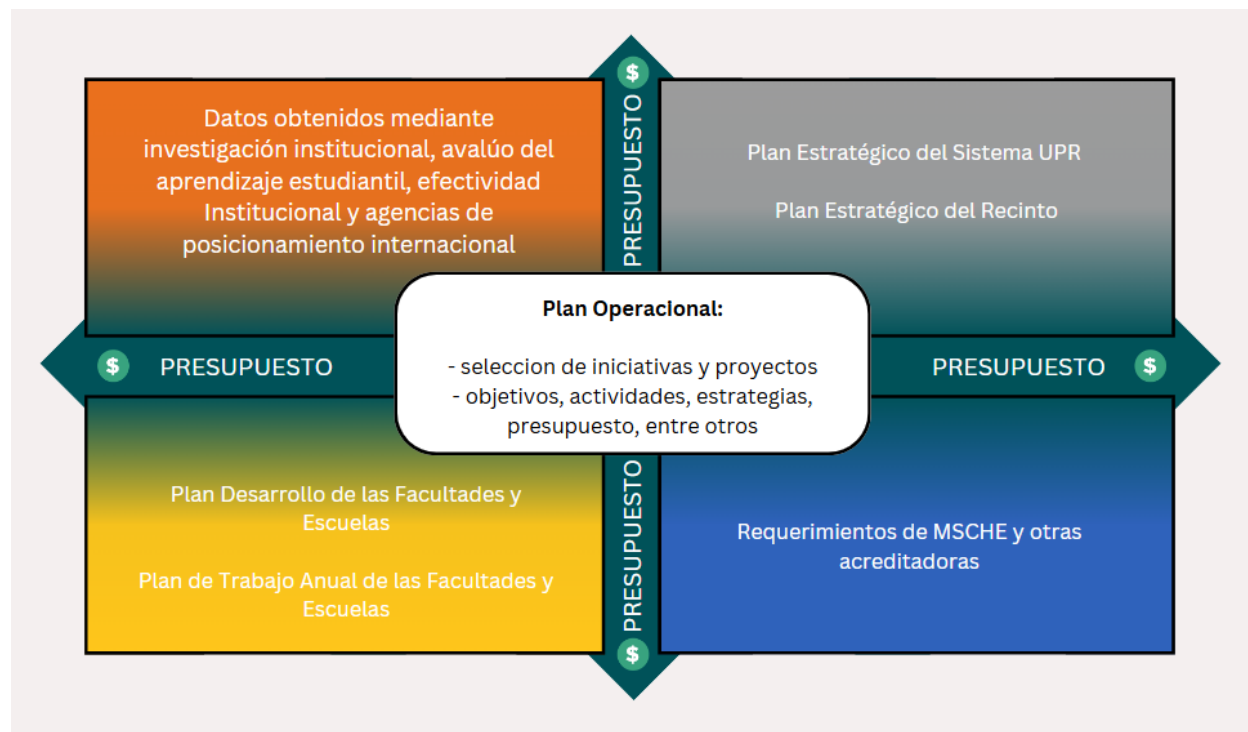
En el nivel de planificación institucional, el Recinto cuenta con un Plan Operacional y un Plan Estratégico. La ejecución de los proyectos, iniciativas y acciones formuladas en el Plan Operacional es responsabilidad primaria de las facultades, escuelas, decanatos ejecutivos y las oficinas adscritas y cualquiera otra, en quien la Rectoría delegue. La ejecución de los proyectos e iniciativas de la autoridad nominadora serán responsabilidad del ente en quien se 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.

---

<sup>7</sup> Cónsona con el análisis de la OPP

**Figura 6**

*Matriz del proceso de elaboración del Plan Operacional.*

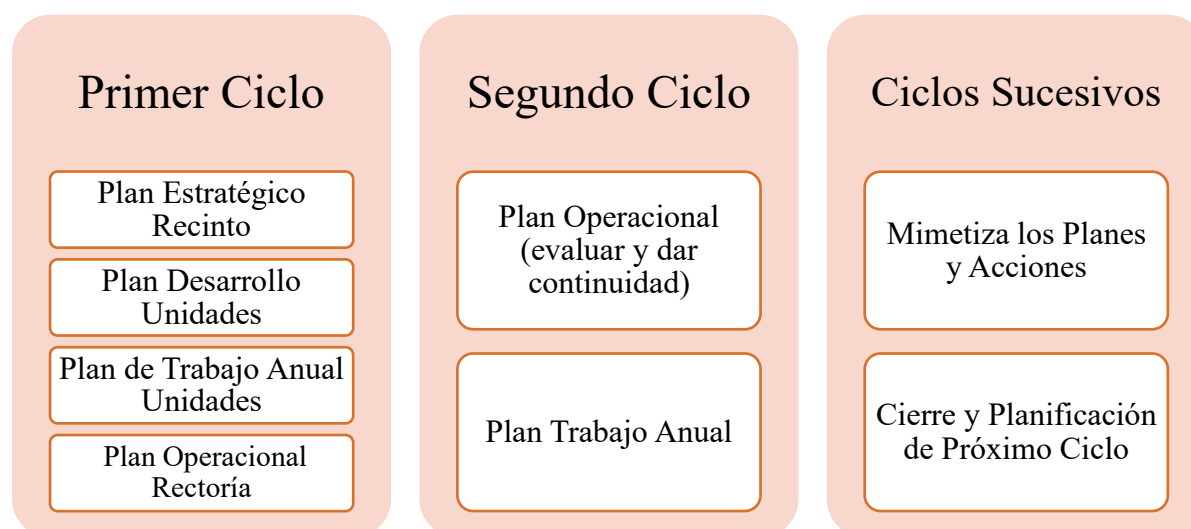


### **Plan Financiero y de Sustentabilidad del Recinto**

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. El/la director/a de la DIIA será parte del grupo de trabajo para ofrecer insumo sobre las proyecciones presentadas por las facultades, decanatos ejecutivos y otras unidades en sus planes de desarrollo y de trabajo anual.

**Figura 7**

*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**

El Plan de Desarrollo de las unidades se detalla **en una** plantilla de Excel, en el que establecen los siguientes elementos: metas específicas, estrategias o iniciativas, objetivos específicos medibles, indicadores de logros, persona responsable de la estrategia o iniciativa, presupuesto (fuente de ingreso, cantidad estimada del costo, estatus del fondo), técnica para evidenciar el cumplimiento y método para almacenar y organizar evidencias.

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

(1a):

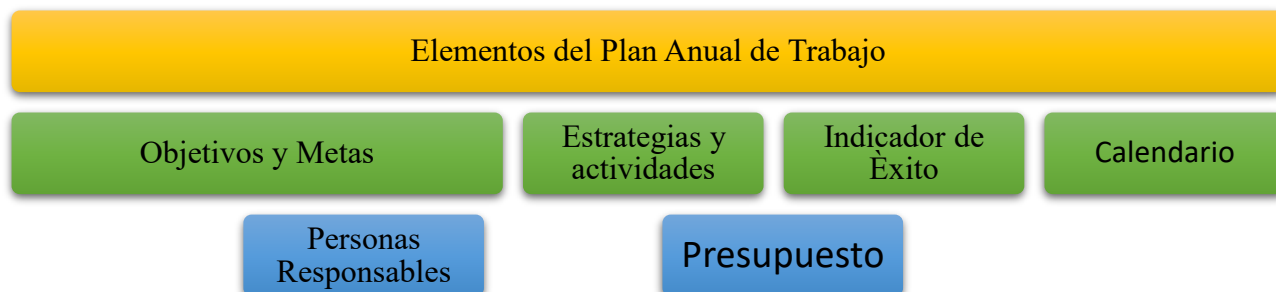
1. Misión y visión del Recinto
2. Misión y Visión de la unidad
3. Plan Estratégico del Recinto
4. Plan Estratégico del Sistema
5. Estándares y Requisitos de Afiliación de la MSCHE
6. Se sugiere que los programas académicos acreditados consideren los estándares y requisitos de afiliación de sus organizaciones acreditadoras.

**Plan Anual de Trabajo.** Para asegurar el logro de las metas y objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo, cada unidad prepara un Plan Anual de Trabajo, que recoge en una plantilla de Excel las estrategias o iniciativas, etapas/fases, objetivos específicos medibles, indicadores de logros, nombre y puesto de la persona responsable de la estrategia o iniciativa, técnica para evidenciar el cumplimiento y método para almacenar y organizar evidencias y presupuesto de cada proyecto por partida presupuestaria. Todas las iniciativas incluidas en el Plan deben estar respaldadas por fondos proyectados o asignados por la OPP

**Plan Anual de Trabajo.** Para asegurar el logro de las metas y objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo, cada unidad prepara un Plan Anual de Trabajo, que recoge en una plantilla de Excel las estrategias o iniciativas, etapas/fases, objetivos específicos medibles, indicadores de logros, nombre y puesto de la persona responsable de la estrategia o iniciativa, técnica para evidenciar el cumplimiento y método para almacenar y organizar evidencias y presupuesto de cada proyecto por partida presupuestaria. Todas las iniciativas incluidas en el Plan deben estar respaldadas por fondos proyectados o asignados por la OPP.

**Figura 8**

*Elementos del Plan Anual de Trabajo*



**Plan para el Avalúo de la efectividad institucional**

La DIIA recopila información que permite evaluar el logro de las metas y objetivos trazados en cada uno de los planes de las facultades/escuelas, decanatos ejecutivos y otras unidades, y el plan operacional, y se alinean los planes de desarrollo, trabajo anual y estratégico. 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 en 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 realiza la DIIA toma como base los logros de cada facultad al implantar las iniciativas y realizar su evaluación. También considera los logros del Recinto en las iniciativas implementadas como parte del plan operacional. El informe que establece el nivel de efectividad del Recinto en el área administrativa, académica y de avalúo del aprendizaje estudiantil se emite al finalizar el año académico. 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 transformadoras 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.

El informe de logros se somete a la autoridad nominadora, quien dirige el análisis y reflexión sobre los hallazgos, presenta a la Junta Administrativa y determina el proceso de divulgación a la comunidad universitaria.

**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 cinco años (de acuerdo con el ciclo establecido en el Plan Estratégico).

En el Plan Anual de Trabajo, 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 Anual de Trabajo se entenderán como las prioridades de la unidad académica y administrativa, correspondiente para el año específico.

Además, cada Plan de Desarrollo y Plan Anual de Trabajo considera los indicadores seleccionados 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 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 de logros 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 datos que las unidades colocan en la plataforma Software para Assessment Institucional (SAI) y de los siguientes informes:

1. Avalúo de los Planes Anuales de Trabajo de las unidades académicas y administrativas
2. Avalúo del Aprendizaje Estudiantil (Nivel Sub Graduado)
3. Avalúo del Aprendizaje Estudiantil (Nivel Graduado)
4. Avalúo de la efectividad del avalúo del aprendizaje estudiantil en ambos niveles
5. Informe de evaluación de los Centros de investigación realizado por el DEGI
6. Avalúo del Plan Operacional de Rectoría
7. Otros informes generados en el recinto y evidencian la implementación de normativas y proyectos

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 la autoridad nominadora presenta el informe de logros a la Junta Administrativa y al Senado Académico, 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 Anual 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 continúa 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 9**

*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 2011-2012, JA](#) y del [Glosario de términos de la UPR](#).

**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 Anual de Trabajo.** 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.** Pronunciamiento 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

