



**OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y AVALÚO
INSTITUCIONAL**

**Modelo de Avalúo de la Efectividad Institucional
y del Aprendizaje**

31 de agosto de 2011

Índice

A. Introducción.....	3
• Retos y desafíos.....	3
• La Misión, Visión, Valores y Metas de la USC	3
• Avalúo para gestionar la efectividad institucional	4
• Declaración de necesidad y compromiso con la planificación y el avalúo.....	4
B. Misión, Visión, Valores, Metas institucionales y Perfil del egresado.....	5
• Misión	5
• Visión	5
• Valores institucionales.....	5
• Metas y objetivos institucionales.....	6
• Perfil del egresado	7
C. Tránsito histórico.....	9
• Avalúo institucional y del aprendizaje.....	9
• Avalúo del aprendizaje, cursos y docencia.....	9
• Avalúo del aprendizaje en los proyectos modulares	10
• Avalúo de programas académicos y de educación general.....	10
• Avalúo institucional.....	11
D. Modelo de avalúo de la efectividad institucional y del aprendizaje.....	12
E. Principios del avalúo en la USC.....	17
F. Indicadores de efectividad institucional y del aprendizaje.....	19
• El panel Institucional de Indicadores (“Dashboard”).....	19
• Aplicación y uso de los indicadores de efectividad: planificación; comparación con pares y con mejores prácticas; rendición de cuentas.....	19
G. Organización para el avalúo.....	21
• Responsabilidad por el avalúo.....	21
• Comisión Institucional de Avalúo.....	22
• La Oficina de Investigación y Avalúo Institucional.....	22
• Comités de avalúo de la efectividad institucional y del aprendizaje.....	23
• Responsabilidades de los Comités de avalúo.....	25
H. Indicaciones para el desarrollo del Plan de Avalúo Institucional y del Aprendizaje (PAIA).....	26
• Determinación para formular un plan formal	26
• Articulación con el Plan estratégico y los estándares de excelencia de la MSCHE.....	26
• Áreas y dimensiones estratégicas del Plan Estratégico Institucional.....	26
• Indicaciones para la elaboración del PAIA.....	27
I. Referencias.....	29
J. Apéndices.....	32
• Apéndice A.....	33
• Apéndice B.....	34

A. INTRODUCCIÓN

Retos y desafíos

Los retos y desafíos que presenta una sociedad inmersa en profundos cambios, tanto a los niveles más próximos, como también a nivel global, requieren de instituciones universitarias fundamentadas en valores y efectivas en propiciar cambios conducentes a una sociedad más educada, solidaria y democrática; es decir, instituciones con capacidad fortalecida para desempeñarse efectivamente.

Esta capacidad se tiene que documentar respondiendo a una filosofía institucional que nos compromete con el mejoramiento continuo, con la oferta de una experiencia educativa única que debe examinar su efectividad de forma sistemática. Poseer esta capacidad también permite cumplir con los estándares que nos requieran la sociedad y las agencias acreditadoras y gubernamentales establecidas para garantizarle al ciudadano que las instituciones educativas que ellos reconocen se conducen con integridad.

Establecer esta capacidad facilita un desempeño efectivo y hace posible conocer los resultados del esfuerzo institucional mediante la rendición de cuentas. Contar con esta capacidad requiere personal especializado, sistemas de información sofisticados y la disposición de la comunidad universitaria y sus cuerpos deliberativos a examinar la evidencia de efectividad institucional y del aprendizaje para rendir cuentas sobre su integridad.

La Misión, Visión, Valores y Metas de la USC

Los enunciados de la Misión, Visión, Valores, Metas y el Perfil del egresado de la Universidad del Sagrado Corazón definen el ideario y marco filosófico adecuados para encarar frontalmente esos retos, como lo ha venido haciendo durante sus 130 años de tradición y dedicación a la educación del País. Esos enunciados reflejan el carácter de su identidad y tradición; expresan públicamente las promesas, compromisos y responsabilidades que asume la Institución con sus constituyentes y con la sociedad en general y, además, representan el horizonte institucional al que aspiran los miembros de la comunidad universitaria. Los enunciados son también profesión de su diferenciación y de la especificidad que la distinguen entre el conjunto de instituciones universitarias que integran el sector de educación superior del País.

Es, pues, en sus enunciados de Misión, Visión, Valores, Metas y Perfil del egresado que se fundamentan las expectativas que de la Universidad tienen sus constituyentes: sus estudiantes y las familias de estos; sus docentes; sus exalumnos; sus empleados y funcionarios académicos y administrativos a todos los niveles de desempeño y de gobierno propio, incluyendo su Junta de Síndicos; los cuerpos legales, reglamentarios y

profesionales que la rigen, licencian y acreditan; sus socios en alianzas colaborativas y estratégicas, así como también sus donantes y benefactores.

Avalúo para gestionar la efectividad institucional

Ahora bien, esos enunciados no pasarían de ser meros “actos del habla”, a no ser que fueran cobrando realidad concreta y palpable mediante la voluntad y acciones que acerquen a la Institución progresivamente al horizonte hacia donde esos enunciados apuntan. Para ello, se requieren el desempeño efectivo y una gestión focalizada, basados en la lectura o análisis realista de su entorno, el desarrollo y ejecución acertados de sus programas y actividades, la correspondencia de esos planes con el uso eficiente de sus recursos, y la evaluación constante de los resultados para asegurar los ajustes necesarios que le permitan retomar el curso hacia sus metas. De ese proceso cíclico, sistemático e integrador es que tratan la gestión gerencial universitaria y la planificación estratégica, de las cuales son partes integrales los procesos de avalúo. La gerencia o gestión universitaria se constituye, así, en un proceso de conocimiento científico y también heurístico, abocado a la acción transformadora de la Institución, en pos de la realización cada vez más concreta y constatable de su Misión, Visión, Valores, Metas y el Perfil del egresado, es decir, de su efectividad institucional.

Declaración de necesidad y compromiso con la planificación y el avalúo

Por reconocer la importancia de esos procesos y para declarar el compromiso de continuar creciendo en la aplicación de las mejores prácticas de gestión, planificación estratégica y avalúo, la Universidad del Sagrado Corazón hace explícito mediante este documento su *Modelo de avalúo de la efectividad institucional y del aprendizaje*, con la expectativa de que, en esta nueva etapa de su desarrollo, sirva de guía y marco de referencia a todas las gestiones universitarias encaminadas a fortalecer, tanto a la Institución en general, como el aprendizaje de sus estudiantes en particular, que es su principal razón de ser.

B. MISIÓN, VISIÓN, VALORES, METAS INSTITUCIONALES Y PERFIL DEL EGRESADO

Misión

Los integrantes de la Universidad del Sagrado Corazón comparten la misión de educar a personas en la libertad intelectual y la conciencia moral, dispuestas a participar en la construcción de una sociedad puertorriqueña más auténticamente cristiana: una comunidad solidaria en la justicia y la paz.

Visión

Ofrecer un proyecto académico único, una experiencia educativa innovadora en la que el salón de clases es el mundo, en un ambiente caracterizado por una vida comunitaria de excelencia que se apoya en el principio de que el ser humano y los valores cristianos son el centro mismo del proyecto.

Valores institucionales

La Universidad del Sagrado Corazón se esfuerza por promover en sus estudiantes conocimientos, actitudes y destrezas aplicables, a la vez que se les ayuda a desarrollar discernimiento, criterio moral, un sentido de responsabilidad social, y la capacidad para entenderse a sí mismos y para respetar y apreciar a los demás.

El Proyecto educativo de Sagrado, promueve los siguientes valores:

- Valores cristianos
- Valores éticos y estéticos
- Sentido de comunidad, solidaridad, justicia y paz
- Integridad, responsabilidad, honestidad, diálogo y compromiso
- Entendimiento multicultural
- Creatividad
- Ser agentes de cambio social

La gestión institucional, promueve además los siguientes valores:

- Excelencia en la enseñanza
- Excelencia en la generación, diseminación y aplicación del conocimiento
- Excelencia en la planificación y operación institucional
- Compromiso con el entorno local, nacional y mundial

Metas y objetivos institucionales

- I. Promover la búsqueda del conocimiento en un ambiente de libertad intelectual mediante una educación integral, participativa, personalizante y pertinente al mundo que nos rodea.
 1. Promover la curiosidad, la investigación y el análisis de consecuencias integrando la teoría y la práctica con el fin de aportar a la solución de problemas.
 2. Proveer una educación multidisciplinaria e interdisciplinaria basada en la integración del conocimiento humanístico, científico, técnico y profesional.
 3. Desarrollar destrezas de pensamiento lógico, crítico, creativo y ético.
 4. Desarrollar destrezas y uso crítico de la información y la tecnología.
 5. Promover el aprecio por la identidad nacional y el patrimonio histórico cultural puertorriqueño para fomentar el conocimiento de los valores y expresiones de otras culturas y fomentar el respeto y la sensibilidad hacia las diferencias.
 6. Fomentar el compromiso con la educación como un proceso continuo.
 7. Fomentar actitudes de colaboración y el desarrollo de destrezas para el trabajo en equipo.
 8. Promover la salud integral mediante el desarrollo del equilibrio entre lo intelectual, lo emocional, lo espiritual y lo físico.
 9. Desarrollar el aprecio de los valores estéticos, tanto en la naturaleza como a través de las obras de arte, y despertar la inquietud por un medio ambiente más armónico.
 10. Promover la perspectiva histórica y visión de futuro, tanto a escala nacional como global.
 11. Promover una visión amplia de la gestión empresarial que incorpore valores de solidaridad y justicia social.

- II. Propiciar el desarrollo de una conciencia moral fundamentada en los valores cristianos, que se traduzca en un compromiso social basado en la justicia, la hermandad y la paz.
1. Desarrollar la capacidad de reconocer, discernir y practicar valores que formen la conciencia moral del ser humano en todas sus dimensiones.
 2. Realizar actividades que promuevan el bienestar de la comunidad, su ambiente y su compromiso con la justicia, la igualdad y la paz.
 3. Fomentar el aprecio por la conservación de la naturaleza y estimular el compromiso con la protección del ambiente.
 4. Fomentar la conciencia y las actitudes necesarias para eliminar todo tipo de discriminación que perjudique a nuestra sociedad.
 5. Promover el análisis crítico de la realidad social y la construcción de soluciones a sus problemas para su transformación en beneficio de la humanidad.
 6. Servir de agente de cambio social.

Perfil del egresado

El egresado de la USC posee los siguientes conocimientos, destrezas y valores y actitudes:

Conocimiento:

- Conoce y practica los valores éticos y cristianos asociados a su vida personal y profesional.
- Posee una visión amplia e integrada de su entorno social, nacional y mundial.
- Posee los conocimientos esenciales para apreciar las diferentes manifestaciones del quehacer artístico.
- Posee los conocimientos esenciales y las competencias necesarias para desempeñarse profesionalmente.
- Conoce y utiliza múltiples fuentes de información, incluyendo herramientas tecnológicas.

Destrezas:

- Se expresa de forma oral, escrita y cuantitativa de manera lógica, clara, y coherentes.
- Identifica problemas, utiliza la investigación en el análisis de las soluciones y posibles consecuencias y puede trabajar en equipo en la búsqueda de las soluciones.

- Es innovador, ejerce liderato, y es capaz de generar ideas que puedan convertirse en oportunidades de autogestión.

Valores y Actitudes:

- Demuestra autonomía intelectual y conciencia moral; asume posiciones que defiende con criterio propio.
- Demuestra compromiso con el servicio a su País.
- Valora su identidad cultural y su patrimonio histórico, y respeta la diversidad en todas sus dimensiones.
- Hace de la educación un proceso continuo a través de la vida.
- Asume responsabilidad y liderato en la conservación del ambiente y en las demás dimensiones de la vida ciudadana.
- Reconoce la importancia de mantener una buena salud física y emocional.

C. TRASFONDO HISTÓRICO

Avalúo institucional y del aprendizaje

La descripción detallada del esfuerzo del avalúo institucional y del aprendizaje desde el 1986 hasta el 2008 está contenida en el documento presentado a la Middle States Commission on Higher Education (MSCHE) durante la reacreditación de la Institución en 2008 titulado *Institutional Strategic Assessment and Planning for Universidad del Sagrado Corazón 1986-2008*, incluido en las referencias. El documento recoge los elementos de sus planes estratégicos, los diagnósticos y evaluaciones llevadas a cabo y las acciones tomadas para atender sus metas y adelantar el cumplimiento de su Misión.

Avalúo del aprendizaje, cursos y docencia

Correspondiente a esos esfuerzos, una nueva etapa para adelantar la sistematización de los procesos del avalúo del aprendizaje en la USC comenzó en el año 2000 cuando se nombró un comité dirigido por la Oficina de Investigación Institucional e integrado por un representante de cada Departamento Académico. Primero se desarrolló el marco conceptual del modelo fundamentado en el FOA (*Framework for Outcomes Assessment*) y el COE (*Characteristics of Excellence*) establecido por la MSCHE, y basado en la Misión, Visión y Objetivos de la Institución y las competencias requeridas en el perfil estudiantil. De estas competencias, se escogieron cinco: expresión oral y escrita en inglés y en español, investigación, trabajo en equipo y creatividad. Se desarrollaron y validaron rúbricas para recoger los datos sobre estas competencias y se seleccionaron los cursos de Seminario integrador de cada programa académico para recoger los datos. Los resultados obtenidos en estas evaluaciones dieron paso a nuevos proyectos, revisiones de cursos, desarrollo de programas y a actividades de formación docente.

En términos de la evaluación de la ejecutoria de los profesores y de los cursos en general también se ha adoptado desde 2008, un sistema basado en la WEB (On Line Course Evaluations) que ha permitido sistematizar estos procesos. Adicionalmente, se ha desarrollado un inventario de avalúos de aprendizaje y de rúbricas de uso vigente y se comenzó en el 2009 a aplicar el estudio *National Survey of Student Engagement* (NSEE) para medir la vinculación de estudiantes y, en el 2010, el *Faculty Survey of Student Engagement* (FSSE) para docentes en procesos de aprendizaje y vida universitaria. Como resultado de estas gestiones de evaluación se fortaleció el CEDTEC, se ha desarrollado un proceso más sistemático para fortalecer la docencia y se han brindado oportunidades de mejoramiento profesional a la facultad.

Avalúo del aprendizaje en los proyectos medulares

Durante los años académicos subsiguientes, se continuó el proceso de avalúo dando énfasis al avalúo del aprendizaje en cuatro Proyectos Medulares transversales del currículo universitario en los bachilleratos de la Universidad: LAD (destrezas del lenguaje en inglés y español), PICIC (destrezas de información), VC (aprendizaje en servicio) y Sagrado en línea (educación a distancia a través de la WEB). Como resultado, se establecieron iniciativas más amplias usando el modelo LAD para programas particulares, se amplió el proyecto PICIC y se fortaleció el proyecto de Educación a Distancia de la Universidad. Todo esto ha estado acompañado del fortalecimiento de las colecciones y recursos para el aprendizaje mediante el proyecto COBIMET.

En el año académico 2010-2011, se implantó un sistema basado en la WEB (LiveText) para evaluar el aprendizaje de los objetivos de los Proyectos Medulares, sistema que ya se ha puesto a prueba para evaluar resultados de aprendizaje del proyecto PICIC (destrezas de información) y se inicia la implantación de un sistema de los cursos de ciencias impactados por el proyecto StemMed. Este proyecto fomenta el estudio de las ciencias para los hispanos. Durante el segundo semestre del año académico 2010-2011, se incluyó además el avalúo de los programas académicos, comenzando con el análisis del aprendizaje de los estudiantes en los requisitos departamentales. Estos análisis dieron base al desarrollo del proyecto StemMed II y proveerán fundamentos sólidos a nuevas iniciativas de revisión curricular.

Avalúo de programas académicos y de educación general

Durante los años 2007 y 2008, se llevó a cabo un proceso de avalúo de programas académicos usando el modelo de Dickeson (1999) de priorización de programas y servicios que permite comparar los programas académicos unos con otros usando diferentes factores como criterio. Los resultados han orientado los esfuerzos de fortalecimiento, mercadeo y promoción de los programas más rezagados, a partir de los años 2008-09 al 2011-12, con resultados positivos. Igualmente, han dado impulso al proyecto de concentraciones menores y han resultado en iniciativas de revisión curricular de diversas concentraciones con el fin de atender limitaciones identificadas durante la evaluación de los programas.

Los datos obtenidos y el análisis de matrícula producto del proyecto de priorización sirvió además de base para el proyecto de retención que se inició en octubre de 2010 con el apoyo del programa federal de Título V.

Para atender la evaluación del componente de Educación Medular de los bachilleratos en la USC, se desarrolló durante el año 2009-2010 un modelo de evaluación y se comenzó a utilizar durante el primer semestre del año académico 2010-2011.

Así también, se ha desarrollado un nuevo modelo de evaluación de programas académicos que se comenzó a implantar durante el primer semestre del año académico 2010-2011.

El esquema presentado en el Apéndice A resume las actividades de evaluación de las gestiones académicas vigentes a la fecha. Esas actividades se agrupan en tres áreas sujeto de evaluación: el aprendizaje de los estudiantes; los departamentos y programas académicos; y el desempeño docente. Para cada área, se indican los proyectos específicos de avalúo y la metodología aplicada.

Avalúo institucional

Además de los ciclos de avalúo institucional sincronizados con los procesos de reacreditación mediante autoestudios cada diez años y de revisiones periódicas cada cinco años – procesos globales descritos en más detalles en el documento *Institutional Strategic Assessment and Planning for Universidad del Sagrado Corazón 1986-2008* citado anteriormente – a partir del último Autoestudio de 2008, la USC se ha involucrado en un proceso de mayor sistematización del avalúo institucional y del aprendizaje y la reestructuración de la gestión institucional. Durante el periodo 2008-12 se han reorganizados todos los decanatos: Asuntos Académicos y Estudiantiles; Administración; Contraloría y Finanzas y Desarrollo. También se reorganizó la Oficina del Presidente y las unidades que le responden. Estos procesos incluyeron la reorganización de la Oficina de Investigación y Avalúo Institucional. La reestructuración incluye la re-definición de puestos, el reclutamiento de un sub director a cargo de coordinar el avalúo del aprendizaje, la capacitación sobre avalúo, la capacitación del personal técnico y la formalización de la planificación y evaluación de los resultados de las gestiones.

Se ha desarrollado, además, con miras a evaluar la ejecutoria gerencial en conjunto con la académica, un instrumento que recoge los indicadores académicos y financieros más importantes de la Institución se trata de un panel de indicadores de efectividad (“dashboard”), al cual se han añadido otros indicadores de las áreas operacionales no-académicas para poder evaluar más objetivamente su efectividad. Los comités de trabajo de la Junta de Síndicos han ido también adoptando paneles de indicadores que atienden sus áreas de responsabilidad particular.

Finalmente, este *Modelo de avalúo institucional y del aprendizaje*, junto al Plan Estratégico Institucional y la elaboración del Plan de Avalúo Institucional y del Aprendizaje (PAIA) que lo toman en cuenta, son parte del proceso de fortalecimiento continuo y sistematización de la planificación, el avalúo y el desarrollo en la Universidad del Sagrado Corazón de cara a los próximos veinticinco años.

D. MODELO DE AVALÚO DE LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL Y DEL APRENDIZAJE

El *Modelo de avalúo de la efectividad institucional y del aprendizaje* de la Universidad del Sagrado Corazón se fundamenta en el proceso cíclico de gestión “planificación – evaluación -- cambio” ampliamente descrito y reiterado en la literatura especializada, incluyendo documentos de la MSCHE. Entre los autores por destacar se encuentran Banta, Green y Jonas, Suskie y Walvoord, cuyas obras consultadas, así como documentos publicados por la MSCHE, se incluyen en las referencias.

Fundamentado en un proceso de análisis y diagnóstico que incluye el entorno interno y externo, así como la estructura del sector en que opera la institución (“SWOT analysis” o FODA), el proceso de gestión “planificación – evaluación -- cambio” de carácter estratégico, es uno recurrente o iterativo, explícitamente intencionado y metapráxico. Incluye las fases descritas por la MSCHE (2005, p.3) como:

1. La definición de metas y objetivos
2. El desarrollo de estrategias y planes para su ejecución en programas de acción
3. El acopio de evidencias de resultados y su análisis, también conocido como control
4. El uso de los resultados (“outcomes”) de la evaluación para mejorar programas y servicios (avalúo), fundamentar decisiones de subsiguientes ciclos de planificación y para orientar la distribución de recursos y presupuestos con miras a lograr las metas establecidas.

El proceso se representa gráficamente en el Diagrama 1.

Diagrama 1: Ciclo de Planificación - Avalúo



Adaptado de la MSCHE (2005, P. 3)

Aunque en el ámbito de la educación superior el término “avalúo” se aplica por extensión e indistintamente tanto a todo el ciclo de “planificación-evaluación-cambio”, como particularmente a la tercera fase del ciclo, e — inclusive — se usa para referirse específicamente al avalúo del aprendizaje, dada la importancia de este en las instituciones universitarias, coincidimos con la MSCHE (2011, p. 23), así como con Suskie (2009, p. 15) y con Green y Jonas (1998, p. 25) en que se trata de procesos que, aunque relacionados, son normativa y metodológicamente distinguibles. Esa distinción es clave para la adopción y puesta en práctica de un modelo de avalúo diferenciado, así como los planes y la organización que se desarrollen para implantarlo en la Universidad del Sagrado Corazón.

Green y Jonas (1998, p.25) establecen la diferencia entre el avalúo institucional y el del aprendizaje: *“Outcomes assessment encompasses the entire institution, from the top-level administrative offices through all the academic and non-academic operating units. Unfortunately, many people today visualize outcomes assessment as synonymous with student outcomes assessment and this is not”*.

Green y Jonas (1998) también proponen un modelo que integra el proceso de avalúo al proceso de planificación. Ellos definen el avalúo de resultados como la consecuencia o resultado final de un evento o actividad que fundamenta la toma de decisiones. Entienden que el propósito principal del avalúo de resultados es identificar aquellos cambios y mejoras que sean necesarios y hacen hincapié en que la primera actividad del avalúo de resultados debe estar dirigida a medir la efectividad institucional. Coinciden con la MSCHE en que hay que constatar si la institución y todas sus unidades académicas y no académicas logran sus propósitos, metas y objetivos, además de evaluar el resultado del aprendizaje estudiantil, y que ambos esfuerzos deben ser una parte integral de la

planificación estratégica y del proceso de presupuesto. Según estos autores, el avalúo de resultados debe estar integrado a la planificación estratégica por el hecho de que involucra todos los aspectos de la operación de una institución. El avalúo da a la institución los indicadores críticos para la planificación estratégica.

Linda Suskie (2009, p. 15) por su parte, también diferencia el avalúo de la efectividad institucional del avalúo del aprendizaje y los sitúa en el proceso cíclico planificación-avalúo, donde el avalúo es la unión del proceso de evaluación y el cambio que le sigue para mejorar los procesos : *“What’s the difference? Institutional effectiveness is how well a college or university is achieving its mission and major strategic goals. Since student learning is the heart of most college missions, the assessment of student learning is a major component of the assessment of institutional effectiveness... But institutional effectiveness goes further, addressing other aspects of college mission... Institutional effectiveness also addresses progress in achieving major institutional goals... assessing institutional effectiveness thus involves assessing not only student learning but also each of these other collegewide aims through the same four-step cycle”*.

De ese modo, Suskie incorpora el avalúo al proceso más amplio de planificación, diferenciando el avalúo institucional del avalúo del aprendizaje.

Suskie (p.4) define los cuatro pasos en el proceso de la “planificación – evaluación -- cambio” o avalúo del aprendizaje como:

1. Establecer metas de aprendizaje
2. Proveer oportunidades de aprendizaje
3. Evaluar del aprendizaje
4. Usar los resultados para modificar lo existente, diseñar nuevas iniciativas o sostener lo alcanzado si está al nivel deseado

El Diagrama 2 representa gráficamente el proceso de gestión “planificación- avalúo” aplicado específicamente al avalúo del aprendizaje.

Diagrama 2: Ciclo de Avalúo del Aprendizaje



Basado en Suskie (2009, P. 15)

Consecuentemente con todo lo anterior, en la adopción del modelo de avalúo de la Universidad del Sagrado Corazón se reconoce que el proceso de gestión “planificación – evaluación -- cambio” es uno cíclico y recurrente y que debe estar enlazado al proceso presupuestario; que el avalúo institucional es más abarcador que el avalúo del aprendizaje y responde a una construcción holística y sistémica que permita calibrar la efectividad institucional como un todo; que el avalúo del aprendizaje intenta medir la médula o el corazón – la razón de ser – de las gestiones universitarias, incluyendo las de planificación estratégica y de avalúo; que los resultados del avalúo han de informar todo el proceso de planificación y distribución de recursos; y que el objetivo de todo el proceso cíclico de gestión, incluyendo el avalúo, es alcanzar la misión, visión, metas y objetivos institucionales. En palabras de Bárbara Walvoord (2010, p. 2): “*The end of assessment is information- based decision making ... The end of assessment is action*”. Esa acción ha de estar enfocada en lograr la efectividad institucional y del aprendizaje.

La ejecución efectiva de esos procesos recurrentes de planificación y avalúo, tanto a nivel institucional como del aprendizaje, requiere, pues, completar las cuatro fases – cerrar el ciclo (“*close the loop*”), – sirviendo de puente entre los enunciados de misión, visión, valores, metas y objetivos institucionales y el perfil del egresado con la efectividad institucional concreta y palpable que se logre al mover la institución cada vez más cerca al horizonte utópico al que apuntan esos enunciados.

El Diagrama 3 esquematiza el modelo de planificación-avalúo por seguir en la USC, aplicable a todas sus gestiones académicas y administrativas, incluyendo las dirigidas al aprendizaje de sus estudiantes.

Diagrama 3: Modelo de Planificación – Avalúo USC



E. PRINCIPIOS DEL AVALÚO EN LA USC

Para orientar los procesos de avalúo, la Universidad del Sagrado Corazón adopta y propicia los siguientes principios:

1. El avalúo de la efectividad institucional y del aprendizaje estarán guiados por la Misión, Visión, Valores, Metas y Objetivos, Perfil del egresado y las Dimensiones Estratégicas del Plan de Desarrollo.
2. Toda actividad formal de avalúo institucional y del aprendizaje tendrá como objetivo la acción transformadora que redunde en el mejoramiento institucional y en el logro más efectivo de sus metas y objetivos de modo que pueda constatarse la integridad del discurso, del proyecto.
3. El proceso de avalúo es cíclico y continuo, que servirá de fundamento a la planificación estratégica y a la asignación de recursos en el presupuesto.
4. Las gestiones académicas, administrativas y de avalúo se llevarán a cabo en función del estudiante y habrán de contribuir formal e informalmente a su formación integral y aprendizaje.
5. Los procesos de avalúo serán ampliamente participativos y se llevarán a cabo preferentemente al nivel en que se ejercen las funciones objeto de avalúo y donde se impactan sus destinatarios: en el salón de clases, los departamentos, las unidades académicas y administrativas y otros.
6. Los objetos de avalúo son aquellas actividades, programas, funciones, procesos y servicios seleccionados por su mayor potencial para afectar la efectividad institucional y el aprendizaje.
7. Para llevar a cabo gestiones de avalúo, se usarán medios directos e indirectos, métodos cuantitativos y cualitativos y procedimientos manuales y electrónicos de acuerdo con su validez y confiabilidad y a su pertinencia y costo efectividad, tomando en cuenta los recursos disponibles en la Institución en cada etapa de su desarrollo.
8. Los resultados de los procesos de avalúo se difundirán ampliamente a través de la Institución, con atención especial a las acciones correctivas, cambios o ajustes que en ellos se basen.
9. La Institución mantendrá al día un inventario de las actividades y proyectos de avalúo, su descripción, las unidades y funcionarios a su cargo, las fechas de

comienzo y terminación, los resultados y su aplicación para la implantación de cambios.

10. Las actividades de avalúo se llevarán a cabo siguiendo un Plan Maestro consignado por escrito, el Plan de Avalúo Institucional y del Aprendizaje (PAIA), que será a su vez objeto de avalúo (“avalúo del avalúo”).

F. INDICADORES DE EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL Y DEL APRENDIZAJE

El Panel Institucional de Indicadores (“Dashboard”)

Con el objetivo de medir la efectividad con que la Institución va logrando sus metas y objetivos institucionales y del aprendizaje, bien sean estos académicos o administrativos, la Universidad del Sagrado Corazón ha ido desarrollando un conjunto de iniciativas de evaluación y ha desarrollado, además, un inventario de indicadores de efectividad integrados en un Panel Institucional de Indicadores o “dashboard”. Los indicadores incluyen métricas de competitividad y niveles de matrícula, estadísticas de retención y tasas de graduación, indicadores de efectividad académica, indicadores y tasas financieras, y estadísticas sobre asistencia económica, entre otros.

Aplicación y uso de los indicadores de efectividad: planificación, comparación con pares y con mejores prácticas; y rendición de cuentas

- **Planificación**

Los indicadores de efectividad son parte integral de los planes de las unidades institucionales, particularmente aquellas que le responden directamente a la Presidencia, las cuales incluyen las principales funciones de gestión académica y administrativa de la Institución. Esos indicadores sirven para establecer metas y objetivos constatables y para medir resultados, mediante la rendición de cuentas basada en evidencias que propicie el mejoramiento continuo y los cambios que fortalezcan la efectividad institucional.

Los indicadores son previamente definidos y aprobados mediante los organismos que se crean en el inciso G de este documento relativos a la organización para el avalúo. La Oficina de Investigación y Avalúo Institucional, en conjunto con Contraloría, serán responsables de mantener al día los indicadores para su aplicación por las distintas unidades académicas y administrativas.

- **Comparación con instituciones pares**

Los indicadores de efectividad son usados además para comparar el desempeño de la USC con otras instituciones pares y con indicadores de las mejores prácticas (“benchmarking”) de instituciones en el sector de instituciones de educación superior seleccionadas a esos fines. El objetivo es el mejoramiento continuo al analizar resultados y adoptar prácticas que fortalezcan la efectividad y desempeño institucional.

- Rendición de cuentas

La Universidad del Sagrado Corazón reconoce la responsabilidad de servir con excelencia y alto sentido de ética institucional que adquiere con sus constituyentes. Como parte de esa responsabilidad, está el proveerles a sus constituyentes información sobre sus operaciones y el resultado de sus gestiones. A esos fines, adopta los indicadores de efectividad como un recurso valioso para la divulgación de metas, objetivos y resultados.

La Universidad procura facilitar el acceso a esa información, según corresponda a sus distintos públicos y constituyentes, mediante el uso de diversos medios, incluyendo su Portal cibernético .

La Tabla en el Apéndice B contiene los indicadores definidos y disponibles en la USC, aquellos para los cuales hay datos comparables con instituciones pares y los indicadores que ya se han incorporado al Panel Institucional de Indicadores (“dashboard”) a la fecha indicada en la Tabla.

G. ORGANIZACIÓN PARA EL AVALÚO

Responsabilidad por el avalúo

El principal responsable de la gestión de avalúo es el Presidente institucional como principal oficial ejecutivo de la Institución. El avalúo le permite validar el cumplimiento de los enunciados que guían la Institución en su desempeño y sirve para rendir cuentas a la sociedad sobre la integridad del proyecto educativo que ofrece a su comunidad. La publicación *Characteristics of Excellence* establece que:

“The chief executive officer reports to the governing body and is responsible for providing institutional vision and leadership. An educational institution’s chief executive should have appropriate professional characteristics suitable to the mission of the organization. The CEO’s leadership responsibilities include developing and implementing institutional plans, staffing the organization, locating and allocating resources and financial support, and directing the institution toward attaining its goals and objectives as set forth in its mission”. (marzo 2011, p.18)

El proceso de planificación estratégica y el consecuente avalúo forman parte, por tanto, de esas responsabilidades fundamentales. Para cumplir con las mismas, el Presidente, tras establecer la visión institucional, y con el fin operacionalizar los enunciados de la Misión, Metas y Objetivos y el Perfil del Egresado, se asegurará de que las unidades institucionales desarrollen a su vez su misión, metas, objetivos y planes particulares, en concordancia con los postulados institucionales. Esta tarea incluye la selección de indicadores claves de efectividad (“KPIs”), métricas y mecanismos de evaluación de resultados adecuados a sus áreas. Cada unidad, siguiendo un plan institucional sistemático y sistémico, desarrolla sus procesos de evaluación, analiza los resultados, y contrasta los mismos con sus metas y objetivos. Como resultado, define qué se mantiene y sigue recibiendo apoyo, qué se modifica y cómo, y qué se descarta tras evidenciar que no es la forma efectiva de alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Los procesos de avalúo son parte integral de la planificación y la gestión (“management”) que requiere el desempeño efectivo y eficiente de cara a las metas y objetivos de cada unidad operacional. En otras palabras, cada unidad operacional es responsable de desarrollar y ejecutar sus planes, incluyendo mecanismos de evaluación que le permitan hacer los ajustes necesarios para un desempeño más efectivo hacia la consecución de sus metas. Los recursos que la Institución administra se asignan, de forma cónsona con la Misión, en función de las metas y prioridades, de los resultados alcanzados y de los planes de mejoramiento que se establezcan para cumplir con la misión institucional.

A la luz de estos señalamientos de los cuerpos reglamentadores y de las mejores prácticas universitarias, la Universidad del Sagrado Corazón establece la Comisión Institucional de Avalúo, dirigida por el Presidente, y compuesta, además, por el Director(a) del Comité de Avalúo del Aprendizaje y su Co-Director(a) y el Director(a) del Comité de Avalúo de la Efectividad Institucional y su Co-Director(a). Este cuerpo es responsable de:

(1) aprobar las políticas de avalúo de la Universidad y de velar por su fiel cumplimiento; (2) informar periódicamente a los cuerpos institucionales (Junta de Síndicos, Junta Académica y Junta Administrativa) y a los organismos reguladores externos según lo requieran, la evidencia de cumplimiento con los procesos de avalúo del aprendizaje y de la efectividad institucional. Esta responsabilidad debe desempeñarse siguiendo las mejores prácticas establecidas en el mundo universitario. En el ejercicio de estas funciones cuenta con el insumo de los cuerpos institucionales y de la normativa establecida por los organismos reguladores.

Comisión Institucional de Avalúo

Presidente(a)

Director(a) Comité de Avalúo del Aprendizaje

Director(a) Comité Avalúo de la Efectividad Institucional

Co-director(a) Comité de Avalúo del Aprendizaje

Co-director(a) Comité de Efectividad Institucional

El Presidente comparte su responsabilidad sobre el avalúo con el Decano(a) para Asuntos Académicos y Estudiantiles en el caso del avalúo del aprendizaje y, para el avalúo de la efectividad institucional, con el cuerpo de oficiales que le responden directamente. La responsabilidad de liderar y planificar el avalúo del aprendizaje recae sobre el Decano(a) para Asuntos Académicos y Estudiantiles y la de liderar y planificar el avalúo de la efectividad institucional recae sobre el Director(a) de Planificación y Gestión de Matrícula, en coordinación con el (la) Director(a) de la Oficina de Investigación y Avalúo Institucional.

Para agilizar estos procesos de avalúo, se establecen dos comités: el Comité de Avalúo del Aprendizaje y el Comité de Avalúo de la Efectividad Institucional. Estos comités tienen como directores a los oficiales ya mencionados como responsables primarios y tienen como codirectores al Coordinador(a) de Avalúo Institucional en el caso del Comité de Avalúo del Aprendizaje y al Contralor(a) como co-director(a) del Comité de Avalúo de la Efectividad Institucional.

A continuación, se describen estas unidades, sus funciones y composición.

La Oficina de Investigación y Avalúo Institucional

En apoyo a esas gestiones, y en íntima coordinación y colaboración con las unidades académicas y administrativas, la Oficina de Investigación y Avalúo Institucional es la principal unidad administrativa de servicio, a cargo de coordinar, apoyar, integrar, documentar y difundir las actividades de avalúo, tanto institucionales como del aprendizaje. También, es la principal unidad responsable por mantener a la Institución al día de los desarrollos de las disciplinas y mejores prácticas relacionadas con el avalúo, así como de proveer información y formación a los miembros de la facultad y funcionarios. Es responsable, además, de proponer a la Comisión Institucional de Avalúo los

procedimientos y mecanismos para integrar y coordinar los procesos de avalúo del aprendizaje con el Decanato de Asuntos Académicos y Estudiantiles y los procesos de avalúo institucional, con los responsables de las dependencias que responden directamente a la Presidencia.

Con el fin de sistematizar y fortalecer las gestiones de avalúo, la Oficina de Investigación y Avalúo Institucional:

- Trabaja en estrecha colaboración con la Comisión Institucional de Avalúo y los Comités, tanto de Avalúo del Aprendizaje como de Efectividad Institucional.
- Coordina la formulación de un Plan de Avalúo Institucional y del Aprendizaje que especifica objetivos, objetos de avalúo, unidades y funcionarios responsables, calendarios de trabajo, metodologías a aplicarse e indicaciones para el uso de resultados como insumo para la planificación estratégica institucional y prioridades recomendadas para la asignación de recursos y presupuestos.
- Mantiene al día un inventario integrado de iniciativas de avalúo, incluyendo los instrumentos y métodos usados, los objetos de avalúo y la aplicación que se haga de sus resultados.
- Coordina actividades educativas para miembros del personal docente y administrativo, dirigidas a fortalecer sus capacidades de planificación y avalúo.
- Prepara y presenta en distintos foros universitarios un Informe Anual de Actividades y Resultados de Avalúo, que difundirá entre los miembros de la comunidad, incluyendo su integración al Portal (página WEB) de la Institución.

Comités de avalúo de la efectividad institucional y del aprendizaje

Habida cuenta de la distinción entre el avalúo de la efectividad institucional y el avalúo del aprendizaje, Suskie (2009, p. 90) recomienda específicamente que se establezcan dos comités distintos para coordinar uno y otro proceso de avalúo: “Establish two assessment committees: one for student learning assessment and one for the other aspects of institutional effectiveness”.

En el caso de la Universidad del Sagrado Corazón, esos “otros aspectos” incluyen las principales funciones y unidades que responden directamente a la Presidencia. Esas áreas son las unidades de Asuntos Académicos y Estudiantiles en su gestión gerencial, y las áreas de Administración, Contraloría, Recursos Externos, Planificación y Gestión de Matrícula, Centro de Recursos Informáticos, Desarrollo, y Relaciones Públicas – cada una con sus principales funciones y dependencias. De ese modo, todas las unidades institucionales caen bajo uno u otro comité.

Debido a la determinación de integrar los procesos y resultados de avalúo a la planificación, así como de servir de guía a la distribución de recursos en los procesos de Presupuesto, el Comité de Avalúo de la Efectividad Institucional también es el

coordinador del proceso de planificación institucional, trabajando estrechamente con el Presidente y con los cuerpos institucionales que tienen participación en ese proceso: la Junta Académica y la Junta Administrativa, con su Comité Integrado de Planificación Institucional.

Composición de los Comités

Comité de Planificación y Avalúo de la Efectividad Institucional

- Director(a) de la Unidad de Planificación y Gestión de Matrícula [director(a) del Comité]
- Principal Oficial Financiero [codirector(a) del Comité]
- Decano(a) de Administración
- Director(a) de Recursos Humanos
- Representante del CRI
- Representante del Consejo de Estudiantes
- Representante de la Junta Académica
- Representante de la Junta Administrativa

Comité de Avalúo del Aprendizaje

- Decano(a) de de Asuntos Académicos y Estudiantiles [director(a) del Comité]
- Coordinador(a) de Avalúo Institucional [codirector(a) del Comité]
- Director(a) de la Oficina de Investigación y Avalúo Institucional
- Decano(a) Asociado(a) de Asuntos Académicos
- Decano(a) Asociado(a) de Asuntos Estudiantiles
- Decano(a) Asociado(a) de Estudios de Posgrado
- Representante de la Junta Académica
- Representante del Consejo de Estudiantes

Responsabilidades de los Comités de avalúo

Las funciones y responsabilidades de los comités de avalúo nombrados por el Presidente y con representación plural, son principalmente deliberativas y de coordinación entre diversas unidades. También, velan por facilitar y adelantar la adopción de las mejores prácticas de avalúo y sirven de foro para su evaluación, adopción y práctica. Específicamente son responsables de:

1. Promover una cultura de avalúo a través de toda la Institución e impulsar un programa continuo de capacitación para el avalúo que se ofrezca a toda la comunidad universitaria.
2. Establecer, revisar y poner al día las políticas, prácticas y guías para los procesos de avalúo de sus respectivas responsabilidades (Avalúo institucional o del aprendizaje).
3. Examinar y evaluar actividades de avalúo y propiciar la aplicación de resultados para mejorar el desempeño de las unidades, áreas o programas correspondientes.
4. Proponer estrategias y actividades de avalúo que fortalezcan su práctica en la Institución.
5. Ofrecer insumo en la preparación de planes de avalúo (institucional y del aprendizaje en cada caso), dar apoyo y seguimiento.
6. Proveer insumo y revisar el Informe Anual de Avalúo que coordina y presenta la Oficina de Investigación y Avalúo Institucional.
7. Preparar, en coordinación con la Oficina de Relaciones Públicas, un programa de comunicación de los trabajos y logros relacionados con las gestiones de avalúo en la Institución.

H. INDICACIONES PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE AVALÚO INSTITUCIONAL Y DEL APRENDIZAJE (PAIA)

Determinación para formular un plan de avalúo formal

El proceso de avalúo, como se ha señalado, es una fase central del proceso más amplio de gestión universitaria. Dicha gestión incluye, desde la definición de metas, hasta la constante implementación de cambios y ajustes y la asignación de recursos para mantener un arco de acción direccional enfocado en la consecución de las metas establecidas. El avalúo viene a ser, pues, el sistema de inteligencia o timón de ese proceso.

Para que ese proceso de gestión – avalúo se dé en forma efectiva y eficiente es necesario que se consigne en un documento que lo plasme formalmente y por escrito. El plan formal incluye la estructuración de las fases del proceso y los calendarios de actividades para asegurar su cumplimiento oportuno; permite la asignación de responsabilidades; provee acceso a información sobre el proceso y los mecanismos para la evaluación de resultados y el esquema para la rendición de cuentas. Estos componentes, a su vez, sirven de fundamento para nuevos ciclos de planificación y avalúo. El plan formal de avalúo también facilita su articulación con el plan estratégico institucional y con el presupuesto, sirviendo de punto de referencia para esa articulación. Por esas razones, la Universidad del Sagrado Corazón formula un Plan de Avalúo Institucional y del Aprendizaje (PAIA) que sirve de guía a esos procesos.

Articulación con el Plan estratégico y los estándares de excelencia de la MSCHE

El Plan de la Efectividad Institucional y del Aprendizaje se estructura de forma tal que contiene objetivos, metas y métricas que corresponden a la Misión, Visión, Valores y Metas institucionales y, específicamente, a las áreas y dimensiones del Plan Estratégico Institucional y a los estándares de excelencia de la MSCHE.

Áreas y dimensiones estratégicas del Plan Estratégico Institucional

ÁREA 1: NATURALEZA DEL PROYECTO EDUCATIVO

DIMENSIONES ESTRATÉGICAS

1. Cualidades de la Educación – Humanística, integral, cristiana, participativa, personalizada y pertinente, que promueve aprender a aprender y a emprender, prepara para escuela graduada e interacción global, vincula el salón de clase con el mundo

2. El estudiante- centro y razón de ser del proyecto
3. El Claustro - gestor y agente promotor de la Misión

ÁREA 2: EL AMBIENTE Y CONTEXTO DEL PROYECTO

DIMENSIONES ESTRATÉGICAS

4. Comunidad responsiva ante los retos de la Sociedad Puertorriqueña del Siglo XXI.
5. Gestión gerencial académica y administrativa que fomenta la creatividad, iniciativa y buenas relaciones entre miembros de la comunidad, en solidaridad y compromiso con la Misión, Visión y Valores.
6. Infraestructuras físicas y tecnológicas cónsonas con el proyecto.

ÁREA 3: VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PROYECTO

DIMENSIONES ESTRATÉGICAS

7. Matrícula congruente con necesidades fiscales, diversidad curricular y proyectos educativos debidamente centrados en oportunidades de mercado, y maximización de uso de los recursos institucionales.
8. Crecimiento del Fondo Dotal y otras fuentes de recursos externos
9. Mercadeo y comunicación efectiva del proyecto

Indicaciones para la elaboración del Plan de Avalúo Institucional y el Aprendizaje (PAIA)

Para su elaboración, se ofrecen las siguientes indicaciones:

1. EL PAIA será resultado de la participación amplia de los distintos componentes de la comunidad universitaria.
2. Se basará en la Misión, Visión, Valores, Metas y Objetivos institucionales, y el Perfil del Egresado, centrado en el aprendizaje del estudiante y la efectividad de todas las gestiones universitarias que se realizan en su apoyo.
3. Incluirá criterios, indicadores y métricas que faciliten el establecimiento de metas realizables y resultados constatables.

4. Servirá de mecanismo integrador para vincular los procesos de avalúo a la planificación estratégica y gestiones de presupuesto de la Institución.
5. Su elaboración será coordinada por la Oficina de Investigación y Avalúo Institucional y con la participación de los organismos creados en el inciso G de este documento – específicamente la Comisión de Avalúo y los Comités de Avalúo correspondientes.
6. El Plan será ampliamente difundido a través de la comunidad universitaria y sus principales constituyentes, según corresponda; será presentado en los foros deliberativos establecidos en la Universidad; y se hará accesible en forma digital en la página WEB o Portal de la Institución.

I. Referencias

- Association of Governing Boards of Universities and Colleges (2011). *Board responsibility for the oversight of educational quality*. Washington, D.C: Autor.
- Association of Governing Boards of Universities and Colleges (2010). *How boards oversee educational quality: a report on a survey on boards and the assessment of student learning*. Washington, D.C: Autor.
- Banta, T. W, E. A. Jones, y K. E. Black (2009). *Designing effective assessment: principles and profiles of good practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bresciani, M. J. (2007). *Assessing student learning in general education: good practice case studies*. Bolton, MA: Anker.
- Dickeson, R.C. (2010). *Prioritizing academic programs and services: reallocating resources to achieve strategic balance*, rev. & updated. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Green, J. L. y P.M. Jonas (1998). *Outcomes assessment in higher education linked with strategic planning and budgeting*. Shawnee Mission, KS: International Assembly for Collegiate Business Education.
- International Assembly for Collegiate Business Education (2010). *Integrating outcomes assessment with strategic planning in higher education*. Olathe, KS: Autor.
- Kramer, G. L. y R. L. Swing (2010). *Higher education assessment: leadership matters*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Maki, P.L. (2004). *Assessing for learning: building a sustainable commitment across the institution*. Sterling, VA: Stylus.
- Middaugh, M.F. (2010). *Planning and assessment in higher education: demonstrating institutional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Middle States Commission on Higher Education (2011). *Handbook for periodic review reports*, 12th ed. Philadelphia: Autor.
- Middle States Commission on Higher Education (2007). *Student learning assessment: options and resources*, 2nd ed. Philadelphia: Autor.
- Middle States Commission on Higher Education (2006) .*Characteristics of excellence in higher education: eligibility requirements and standards for accreditation*, 12th ed. Revised March 2011. Philadelphia: Autor.

- Middle States Commission on Higher Education (2005). *Assessing student learning and institutional effectiveness: understanding Middle States expectations*. Philadelphia: Autor.
- Nichols, J. O. (1995) *A practitioner's handbook for institutional effectiveness and student outcomes assessment implementation*, 3rded. New York: Agathon Press.
- Suskie, L.A. (2009). *Assessing student learning: a common sense guide*, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Universidad del Sagrado Corazón (2008). *Institutional strategic assessment and planning for Universidad del Sagrado Corazón 1986-2008*. San Juan: Autor.
- Walvoord, B.E. (2004). *Assessment clear and simple: a practical guide for institutions, departments and general education*. San Francisco: Jossey-Bass.

J. APÉNDICES