

---

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO  
RICO  
VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS ACADÉMICOS Y  
PLANIFICACIÓN SISTÉMICA  
OFICINA DE PLANIFICACIÓN E INFORMACIÓN  
ACADÉMICA

---

MODELO DE  
*ASSESSMENT*  
INSTITUCIONAL



**Revisado**  
**mayo, 2001**

---

## INTRODUCCIÓN

---

En las últimas décadas, las instituciones educativas han dirigido sus esfuerzos a desarrollar estrategias de evaluación sistemática y continua que les permitan responder adecuadamente a una sociedad en acelerado cambio. Las exigencias de mejores servicios educativos, la falta de proporción entre las ayudas económicas a los estudiantes y el costo de la educación, los cambios en el perfil de la población estudiantil, la incorporación de las tecnologías de información a la educación y los requerimientos de las agencias de acreditación, tanto estatales como federales, son los factores principales que han motivado esa iniciativa. Esta sociedad requiere también el desarrollo de una persona educada, responsable, autodirigida, y codueña del proceso de enseñanza y aprendizaje. Se reconoce, además, que en la formación de una persona educada y en los procesos de enseñanza y aprendizaje inciden factores tanto académicos como no académicos.

Por estas razones, las universidades requieren modelos de *assessment* que permitan desarrollar evaluaciones multidimensionales sobre la calidad de sus procesos y productos. El *assessment* constituye así una herramienta de evaluación de la eficacia institucional con respecto a la visión, misión, metas y lineamientos estratégicos. De esta manera, no tan sólo se determina cómo adelanta su misión y visión, sino también cómo cada uno de sus componentes contribuye a los resultados institucionales esperados.

Ante este escenario, la Universidad Interamericana de Puerto Rico (UIPR) ha desarrollado un modelo de *assessment* para evaluar de manera sistemática sus estrategias y determinar si son eficaces y están debidamente orientadas. Así mismo, la Universidad considera el *assessment* como una herramienta que le permite hacer los ajustes necesarios en los diversos componentes universitarios.

---

## TRASFONDO HISTÓRICO

---

En el 1988, la Universidad incorporó el *assessment* a su proceso de evaluación de efectividad institucional. Esta incorporación se formalizó a través de la **Carta Circular A-108-88, La excelencia educativa:**

*La Universidad adopta la política de evaluar la ejecución de los estudiantes (assessment) en los diferentes programas académicos que se ofrecen. La evaluación estará centralizada en los programas académicos para calibrar su producto y el impacto de los mismos en los distintos escenarios donde se desempeñan sus egresados. Esta función evaluativa del quehacer educativo será reconocida como una actividad continua, sistemática, integrada y orientada hacia el logro de la excelencia académica. Las unidades académicas establecerán los mecanismos y organización necesarios para la implantación de esta política.*

A partir de ese momento, se incorporaron como estrategias de *assessment* las pruebas de criterio. Se desarrollaron pruebas para los programas compartidos en la Institución, tales como el currículo del Programa de Educación General, las concentraciones de Biología y el Programa de Educación de Maestros.

En 1990, la Junta de Síndicos de la Universidad aprobó las misiones y metas de las unidades académicas. Estos enunciados de misión y metas delinearon los énfasis programáticos de las unidades. Al mismo tiempo, comenzó el proceso de acreditación individual de las unidades y de la Oficina Central del Sistema por *Middle States Association (MSA)*. Para este proceso de acreditación, por primera vez, se añaden *outcomes assessment* como una de las **Características de Excelencia**.

En este documento, MSA define *outcomes assessment* como la congruencia entre las metas y objetivos institucionales con los resultados del quehacer institucional. *Assessment* se considera como el proceso continuo de verificación de esta congruencia y de incorporación de estrategias para el mejoramiento continuo de la calidad del aprendizaje de los estudiantes. A partir de estos parámetros, cada unidad académica desarrolló su Plan de *Assessment*. Se comenzó el proceso con los programas de énfasis declarados en los enunciados de misión y metas. Cada año, el Plan consideraba la adición de un nuevo programa académico hasta que toda la oferta programática de la unidad estuviese incorporada al proceso de *assessment*. La Vicepresidencia de Asuntos Académicos y

Planificación Sistémica evaluaba el progreso de la implantación del Plan de *Assessment* de las unidades.

El *assessment* se concentró en la recopilación de información relacionada con los objetivos de los programas académicos. El perfil de los estudiantes por programas se examinaba en el contexto de variables del proceso de enseñanza y aprendizaje con una metodología de evaluación de programas académicos. El Plan de *Assessment* de las unidades contemplaba un análisis del perfil de los egresados y de los diferentes escenarios de trabajo donde se incorporaban los egresados. En resumen, el eje del *assessment* ha sido los programas académicos y el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En noviembre de 1997, se estableció un equipo de trabajo para desarrollar un Modelo de *Assessment* Institucional fundamentado en el documento de *Framework for Outcomes Assessment* de *Middle States Association*.



Con el fin de desarrollar una guía de trabajo, el equipo evaluó, entre otros, los siguientes documentos: el **Modelo de *Assessment* Institucional** de marzo de 1990, el **Plan Estratégico Sistémico**, la **Visión 2012**, la **Carta Circular A-108-88 (La excelencia educativa)**, **Indicadores de Logro de las Metas de la Vicepresidencia de Asuntos Académicos**, los Planes de *Assessment* de los Recintos de San Germán, Arecibo y Barranquitas y el libro de *The Balance Scorecard: Measures that Drive Performance*.

Como resultado, el Comité elaboró el marco conceptual del Plan de *Assessment* y estableció como punto de partida los principios que representarían el norte de toda gestión de *assessment* institucional.

---

## PRINCIPIOS DEL ASSESSMENT INSTITUCIONAL

---

-  Se enmarca en los conceptos de nivel de dominio establecido y valor añadido.
-  Se concentra en la calidad del aprendizaje de los estudiantes de un programa académico determinado.

- 🧠 Está basado en los objetivos de los programas académicos (conocimientos, destrezas y actitudes) claramente definidos por su facultad.
- 🧠 Se enmarca en los diferentes mecanismos y estrategias que la facultad utiliza para calibrar el aprovechamiento académico de sus estudiantes.
- 🧠 Es valioso cuando la organización incorpora procesos nuevos o mejorados como resultados del *assessment*, con el fin de continuar ofreciendo servicios de calidad.

---

## MODELO DE ASSESSMENT

---

La UIPR incorpora un modelo de *assessment* institucional, cuya premisa es que todo lo que ocurre en una institución educativa afecta el aprendizaje de los estudiantes. Nichols (1995) expresa que el proceso de *assessment* debe verse desde una perspectiva holística. De esta manera, se pueden integrar los procesos de planificación estratégica y operacional. Nichols reconoce, además, que la piedra angular del proceso de *assessment* es la visión y misión de la organización. Por su parte, Brown y Stroud (1998) señalan que el *assessment* institucional es la comparación sistemática del desempeño organizacional y la razón de ser de la institución. Para estos autores, el proceso de *assessment* institucional debe ser un proceso integrador.

A fin de determinar la eficacia del Sistema de la UIPR es preciso traducir a indicadores medibles las metas de la Visión 2012. Esta actividad, enmarcada en un proceso de *assessment* permitirá que la Institución demuestre su desempeño organizacional, tanto a su comunidad interna, como externa. MSA también señala que el propósito central del *assessment* es evaluar para mejorar continuamente la eficacia institucional. Por esta razón, todos los procesos institucionales se deben considerar en el proceso de *assessment* y en la planificación estratégica.

---

## MARCO CONCEPTUAL

---

El marco conceptual del modelo de *assessment* se fundamenta en las trece metas institucionales del documento de **Visión 2012** y en la definición de MSA del *assessment* como un proceso que percibe a la institución como un todo. El modelo considera los postulados de la Teoría de Conocimiento Profundo de W. Edwards Deming y el modelo “Balance Scorecard” de Kaplan y Norton partiendo de la premisa de que las instituciones educativas son sistemas.

La **Teoría de Conocimiento Profundo** reconoce la importancia de la sinergia para el éxito de la organización. Si en una organización, las partes no se perciben dentro de un sistema, existe la posibilidad de que cada una luche por alcanzar metas individuales y no las del todo. Esta teoría reconoce que la sinergia se da dentro de unos parámetros de variación. Para Deming, la gerencia debe conocer y entender las fuentes de variación que afectan los componentes del sistema: la **variación común** y la **variación especial**. La *variación común* depende, por ejemplo, de la calidad de los recursos (personas, métodos, maquinarias, materia prima y medio ambiente). La *variación especial* es impredecible y puede explicar hasta el 20 por ciento del comportamiento del sistema. Es importante estudiar la *variación especial* para poder incorporarla, si es útil, o eliminarla. Un tercer elemento de la Teoría es el **conocimiento**. El conocimiento implica que la gerencia debe actuar como un científico. Debe conocer como se manifiesta el sistema con el propósito de explicar, predecir y controlar su comportamiento. Un cuarto elemento es el **aspecto psicológico**. La eficacia del sistema depende también de la capacidad de la gerencia de conocer a las personas y sus grupos, sus estilos de aprendizaje y la cultura organizacional. Si la gerencia no entiende su cultura, existe la posibilidad de que el sistema opere de forma desorganizada.

Estos cuatro elementos se definen para el propósito de este marco conceptual como las avenidas de información de que dispone la Universidad para dirigir sus esfuerzos de *assessment*. Las variaciones comunes y especiales son fuentes de información que, si bien utilizados, ayudan a calibrar el comportamiento de la institución atemperándola a las

necesidades de sus clientes. Por ejemplo, los factores internos que inciden en el comportamiento de la matrícula y otros procesos pueden ofrecer información valiosa sobre la calidad de los recursos disponibles en la Universidad. Asimismo, los factores externos podrían ser fuentes de variaciones especiales propulsados por los cambios en la economía y el comportamiento de la sociedad en un período particular. El *assessment* de estas fuentes de información ayuda a pronosticar con mayor exactitud el comportamiento de la población que sirve la Universidad y desarrollar estrategias que respondan a sus necesidades.

La Universidad Interamericana posee los recursos profesionales que pueden ayudar a la gerencia a conocer con mayor exactitud cómo se manifiesta el sistema en sus diferentes facetas y determinar si esta manifestación refleja la Visión de la Universidad. El análisis de la manifestación del sistema debe contemplar los factores sociales y psicológicos que inciden en el comportamiento organizacional y repercuten en la prestación de servicios.

Por otro lado, algunas organizaciones determinan su eficacia organizacional basándose primordialmente en sus indicadores financieros (Kaplan y Norton, 1996). Sin embargo, estas organizaciones están reconociendo la importancia de utilizar otros indicadores, tales como la satisfacción de los clientes y la eficiencia con que manejan sus procesos.

El “**Balanced Scorecard**” propuesto por Kaplan y Norton es un modelo que le permite a la gerencia evaluar la eficacia organizacional desde cuatro perspectivas:

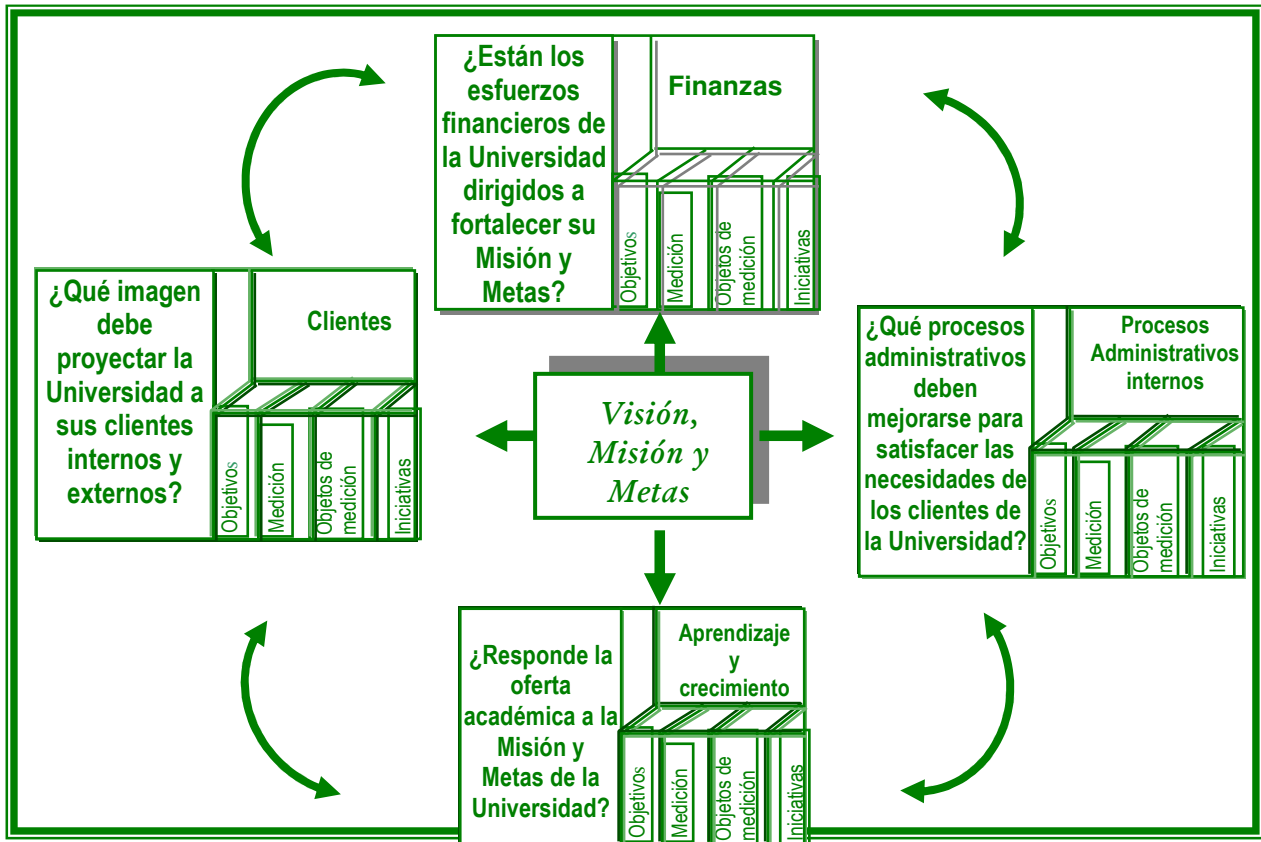
- ∈ ¿Cómo nos perciben los clientes?
- ∉ ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de los clientes?
- ∠ ¿Cómo podemos mejorar continuamente? y
- ∇ ¿Cómo podemos satisfacer a quienes nos sirven?

El *assessment* permite a la gerencia concentrarse en aquellos indicadores que son críticos para alcanzar la misión organizacional. Fomenta el trabajo en equipo y facilita el alineamiento de los diferentes componentes



del sistema hacia una visión en común. La siguiente figura ilustra el modelo de *assessment* institucional basado en el Modelo de Kaplan y Norton.

Figura I  
MODELO DE KAPLAN Y NORTON

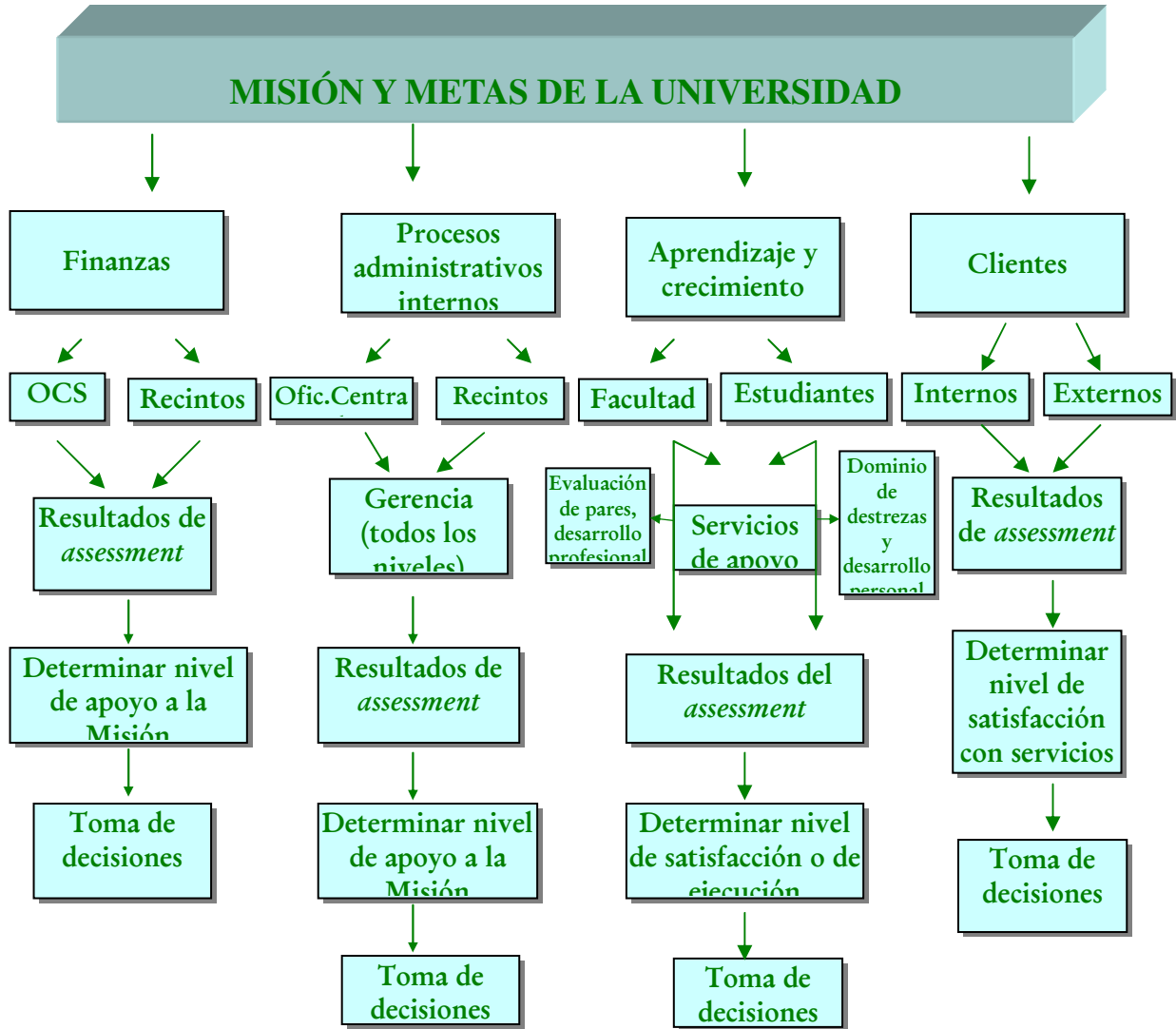


Fuente: Adaptación de Kaplan R.S. y Norton D.P. (1996) "The Balanced Scorecard"

El modelo de *assessment* está compuesto de cuatro elementos fundamentales que son: **los procesos administrativos, el aprendizaje y el crecimiento, las finanzas y los clientes**. Estos componentes incluyen todas las áreas de servicios de la Universidad. En la figura 2 se desglosa el modelo y se identifican los componentes mayores que son objetos de *assessment* de la Institución. Se entiende que éstos deben evaluarse de acuerdo con el enunciado de la Misión de la Universidad y la Visión 2012.

Figura II

## Desglose del Modelo de *Assessment* Institucional




---

### CARACTERÍSTICAS DEL MODELO

---

Para determinar la eficacia de una institución de educación superior, la *Middle States Association* ha identificado características de excelencia que son principios y prácticas por los cuales se gobiernan instituciones que se consideran exitosas. En la tabla I se presenta una relación de la correspondencia que existe entre la Visión de la Institución y las Características de Excelencia de la MSA. Además, se presentan los objetos de *assessment* que fueron identificados, según las metas de la Visión 2012.

Tabla I

Correspondencia entre las Metas de la Visión 2012 , las Características de Excelencia de la MSA y los Objetos de *Assessment*

| Metas  | Características de Excelencia MSA  | Objetos de <i>Assessment</i>  |
|--|--|---|
| 1. Desarrollar estudiantes que asuman la responsabilidad por su aprendizaje, autodirigidos y codueños del proceso de enseñanza y aprendizaje. El egresado se distinguirá por su compromiso social, el aprecio por su cultura, su conciencia ecológica, su pensamiento crítico, su manejo de las destrezas multimodales de comunicación, su hábil uso de la tecnología y su constancia en procurar su mejoramiento continuo personal y profesional. | Visión, Misión y Objetivos; Programas Educativos y Currículo   | Responsabilidad por el aprendizaje.<br>Compromiso social.<br>Conciencia ecológica.<br>Destrezas de razonamiento.<br>Mejoramiento personal y profesional continuo. |
| 2. Transformar la facultad en facilitadora del aprendizaje. Estará atenta a responder a la creciente demanda de los enfoques interdisciplinarios en el desarrollo de la persona educada. Será agente de cambio, creativo, capacitado en el uso de las más adelantadas tecnologías que redunden en una enseñanza de calidad y promoverá la innovación y la investigación. También será sensible a las necesidades de los estudiantes.               | Visión, Misión y Objetivos; Facultad, Programas Educativos y Currículo                               | Uso de técnicas variadas que faciliten el aprendizaje.<br>Incorporación de la tecnología en el proceso enseñanza aprendizaje.<br>Revisión curricular.             |
| 3 Fortalecer el aprendizaje y la investigación como ejes del desarrollo del conocimiento y la búsqueda de la verdad. Promover, además, el uso eficaz de la tecnología como herramienta para el autoaprendizaje, a lo largo de la vida.   | Visión, Misión y Objetivos; Estudiantes, Programas Educativos y Currículo                            | Investigación en la enseñanza.  |
| 4. Establecer una oferta académica que favorezca su desarrollo como una universidad sin fronteras que ofrezca un currículo flexible con múltiples modalidades educativas. El currículo será interdisciplinario y reflejará la dialéctica continua entre la vivencia humana, el razonamiento, la ciencia, la tecnología y la creatividad, elementos fundamentales para el desarrollo del conocimiento y para la formación de la persona educada.    | Visión, Misión y Objetivos; Programas Educativos y Currículo   | Oferta académica flexible.<br>Oferta académica con modalidades educativas.<br>Oferta académica interdisciplinaria.<br>Oferta académica actualizada.               |
| 5. Desarrollar una infraestructura modelo mediante la fusión de la tecnología con todos los procesos académicos y los servicios ajustando las instalaciones físicas a los adelantos tecnológicos. Esta infraestructura garantizará el acceso a distancia a la información a  | Facilidades, equipos y otros recursos; Planificación y utilización de recursos; Recursos financieros | Continuar el desarrollo y uso de la tecnología.<br>Disponibilidad de computadoras.<br>Actualización de las computadoras.  |

| Metas  | Características de Excelencia MSA   | Objetos de Assessment  |
|--|---|--|
| todos los sectores de la comunidad universitaria.  |   |  |
| 6. Atemperar sus servicios a los cambios en el perfil de la población estudiantil para atender sus necesidades y al continuo readiestramiento de la comunidad. Estos servicios se caracterizarán por su diversificación, pertinencia e integración con la experiencia de aprendizaje de la Institución.  | Estudiantes; Programas Educativos y Currículo   | Satisfacción del estudiante.   |
| 7. Considerar una gerencia universitaria ágil, dinámica y hábil en el uso de la tecnología de la información. Además, será una gerencia facilitadora que promoverá la participación, la creatividad y el aprendizaje continuo. Se distinguirá por su integridad, su compromiso con la Institución y con los valores éticos universales.            | Organización, Administración y Gobierno; Visión, Misión y Objetivos                           | Naturaleza de la gerencia.   |
| 8. Proveer un ambiente propicio para el desarrollo y bienestar de sus recursos humanos desde una concepción holística de la persona, que respete la cultura de las distintas poblaciones   | Visión, Misión y Objetivos; Integridad Institucional; Organización, Administración y Gobierno | Ambiente propicio para el desarrollo y bienestar del recurso humano. |
| 9. Ampliar su base fiscal para su autosuficiencia y disminuir la dependencia en los derechos de matrícula. Desarrollará programas cooperativos, de investigación, consorcios con entidades públicas y privadas y logrará una participación activa en la economía local e internacional mediante la prestación de servicios y las empresas externas | Planificación y utilización de recursos; Recursos financieros                                 | Ampliación de la base fiscal.  |
| 10. Ampliar su presencia internacional dentro del contexto de la globalización de la educación y la economía.  | Facultad; Organización, Administración y Gobierno   | Presencia de la Universidad.   |
| 11. Propiciar la discusión y difusión de estándares éticos y morales en su aplicación a la convivencia ética y morales en su aplicación a la convivencia social, a la familia, al sector profesional, a la economía, y a la esfera pública gubernamental.  | Visión, Misión y Objetivos  | Discusión y difusión de estándares éticos y morales.                 |
| 12. Promover la reflexión y la investigación sobre el cristianismo en un contexto ecuménico. También fomentará la creación de una ética y filosofía que redunden en el desarrollo de individuos íntegros, comprometidos con sus valores éticos y con la sociedad.  | Visión, Misión y Objetivos  | Reflexión e investigación sobre el cristianismo.                     |

| Metas  | Características de Excelencia MSA   | Objetos de Assessment      |
|--|---|----------------------------|
| 13. Rendir cuentas al público sobre la calidad de sus programas académicos, según se evidencie en los resultados obtenidos por los diversos mecanismos de <i>assessment</i> institucional. | Integridad Institucional; Organización, Administración y Gobierno; Efectividad Institucional y logros | Rendir cuentas al público. |

En la implantación del Plan se identificarán las herramientas necesarias para recopilar los datos. La Vicepresidencia de Asuntos Académicos y Planificación Sistémica coordinará con las unidades la evaluación e identificación de estos instrumentos y la logística para la recopilación de datos. Coordinará además, la utilización y divulgación de los resultados.

Para concluir, hay que señalar que el Plan de *Assessment* Sistémico que se presenta a continuación fundamentado en el modelo expuesto, tiene el propósito de mejorar la eficacia de la Institución en el proceso de lograr su Visión 2012. Cada unidad deberá mantener su Plan de *Assessment* en función de su misión y metas particulares.

---

*Lic. Manuel J. Fernós*  
*Presidente*

*11 de mayo de 2001*