

**TESIS DOCTORAL**

2015



**EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LA FACULTAD CCAA.  
PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL LOGRO DE UNA  
MEJOR EFICIENCIA ACADÉMICA**

**DANIEL HOORN**  
ARQUITECTO y URBANISTA

DEPARTAMENTO DE DIDÁCTICA, ORGANIZACIÓN  
ESCOLAR Y DIDÁCTICAS ESPECIALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN

Director de la Tesis

Doctor D. Santiago Castillo Arredondo

DIDÁCTICA, ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y DIDÁCTICAS ESPECIALES

FACULTAD DE EDUCACIÓN

EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LA FACULTAD CCAA.  
PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL LOGRO DE UNA  
MEJOR EFICIENCIA ACADÉMICA

**DANIEL HOORN**  
ARQUITECTO y URBANISTA

**Doctor D. Santiago Castillo Arredondo**

**Director de la Tesis**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi esposa Regina,  
Y a mis hijos Gabriela y Guillermo.

Al Doctor Santiago Castillo Arredondo,  
A la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED),  
España.

## ÍNDICE

	Número de página
<b>PRIMERA PARTE</b>	
<b>MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL</b>	
<b>Capítulo 1 - La evaluación institucional, un proceso permanente</b>	<b>7</b>
1.1 La evaluación institucional	<b>7</b>
1.2 La evaluación en el ambiente corporativo	<b>10</b>
1.2.1 Las universidades corporativas	<b>20</b>
1.3 La evaluación en las organizaciones educativas	<b>23</b>
1.4 Técnicas e instrumentos de la evaluación	<b>28</b>
1.5 La autoevaluación institucional	<b>31</b>
1.6 La evaluación institucional externa	<b>33</b>
1.7 La justificación de la evaluación institucional	<b>35</b>
1.7.1 Evaluación institucional en el mundo: algunos ejemplos	<b>40</b>
<b>Capítulo 2 - La eficiencia académica</b>	<b>48</b>
2.1 Eficacia, eficiencia y efectividad	<b>48</b>
2.2 El concepto de calidad educacional	<b>50</b>
2.2.1 La Declaración de Bolonia	<b>54</b>
2.3 La evaluación institucional y la calidad	<b>56</b>
2.4 La eficiencia y la calidad: ¿existe calidad sin eficiencia?	<b>57</b>
2.5 La gestión de los procesos de control de la calidad	<b>59</b>
2.6 La eficiencia y el rendimiento académico	<b>69</b>
<b>Capítulo 3 - Contexto: la entidad objeto del estudio de caso</b>	<b>72</b>

3.1	Las instituciones de enseñanza superior privadas en Brasil	72
3.2	El Grupo CCAA	77
3.3	La Facultad CCAA	78
<b>SEGUNDA PARTE</b>		
<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b>		
<b>Capítulo 4 - Fundamentación y justificación de la propuesta</b>		<b>84</b>
4.1	Delimitación del tema y formulación de la investigación	85
4.2	Objetivos de la investigación	88
4.3	Clasificación y viabilidad de la investigación	91
<b>Capítulo 5 - Formulación de la hipótesis</b>		<b>94</b>
5.1	Hipótesis principal: ¿será posible que la evaluación institucional sirva de fundamento y justificación para una propuesta de eficiencia académica de la institución?	96
5.2	Otras sub-hipótesis: ¿la calidad educacional es sinónimo de eficiencia académica?; ¿están los profesores realmente interesados con la eficiencia académica?; ¿y los propios alumnos?; ¿por qué variables pasa la satisfacción del alumno/cliente en una institución privada?	98
<b>Capítulo 6 - Recogida de datos</b>		<b>101</b>
6.1	Modelos de análisis	103
6.2	Muestreo y representatividad	108

6.3	Instrumentos y procedimientos para la obtención de datos	<b>109</b>
<b>Capítulo 7 - Los resultados de la investigación</b>		<b>114</b>
7.1	Presentación y análisis de los resultados	<b>115</b>
<b>Capítulo 8 - Conclusiones y aplicabilidad</b>		<b>154</b>
8.1	Propuesta de un modelo de evaluación institucional para el logro de una mejor eficiencia académica	<b>156</b>
8.2	Sugerencias y recomendaciones	<b>182</b>
8.3	El aporte social de la tesis	<b>187</b>
<b>SECCIÓN DE REFERENCIAS</b>		
<b>9</b>	<b>- Referencias Bibliográficas</b>	<b>193</b>
	<b>- Lista de Tablas y Figuras</b>	<b>202</b>
	<b>- Lista de Siglas</b>	<b>203</b>
<b>10</b>	<b>- Anexos</b>	<b>204</b>
10.1	Relatorio de autoevaluación de la Facultad CCAA	<b>204</b>
10.2	Relatorio de la CONAES	<b>236</b>

## **PRIMERA PARTE**

### **MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL**

#### **Capítulo 1 La evaluación institucional, un proceso permanente**

##### **1.1 La evaluación institucional**

Hoy en día, la búsqueda permanente por parte de organizaciones e individuos por el perfeccionamiento de los procesos que llevan a la materialización de todo y cualquier proyecto es una constante que fue introducida paulatina e irreversiblemente en el ámbito corporativo alrededor del mundo.

Para que todo este proceso adquiriera vida, es decir que evolucione naturalmente una vez creado y de manera siempre positiva, se hace necesario aplicar políticas de acompañamiento continuo por parte de los gestores ejecutivos de empresas, instituciones y organizaciones en general. A través de la evaluación periódica y sistemática, los resultados pueden ser mapeados y con ellos sacar conclusiones y emitir juicios con relación al avance y progreso de las diferentes áreas de actuación, así como identificar las necesidades y problemas que surjan de dicho análisis, poniendo en evidencia los puntos fuertes y los puntos débiles que nos permitan incrementar las competencias individuales y grupales, y obtener así mejores resultados.

La raza humana intentó, desde épocas remotas, instaurar procesos que evaluaran comportamientos y resultados. Se tienen noticias de que en el año 230 d.C. la dinastía WEI nombró, para acompañar la actuación de algunos miembros de la familia imperial de China, a un miembro de la Corte llamado de “el juzgador imperial” para que relate sus evaluaciones al emperador, quien a partir de esas informaciones podía tomar medidas

y resoluciones que afectarían directamente a su propia familia e indirectamente al imperio.

Algunos años después, San Ignacio de Loyola instituyó funciones similares a algunos miembros de su congregación para evaluar y juzgar a los integrantes de la Compañía de Jesús, Orden religiosa de la Iglesia Católica fundada por él en 1534 y presente históricamente en varios países a través de las misiones jesuíticas.

Etimológicamente, el término “evaluar” deriva del prefijo “e” y el sufijo “valuar”, que juntos significan “valorar”. Valorar remite al acto de dar valor, estimar o apreciar el valor de las cosas, hechos, procesos o acontecimientos.

Otros investigadores definen el concepto de evaluación como la acción y efecto de evaluar, un término cuya etimología se remonta al francés *evaluer* del siglo XIII y que permite señalar, estimar, apreciar o calcular el valor de algo ya sea un producto o un servicio. Ese valor no se refiere a valor monetario, y sí al grado de utilidad, aptitud, alcance, significado o importancia de una acción o de un objeto determinado.

Evaluar no significa analizar los resultados, sino también las etapas intermedias llevando en consideración no solo lo observable sino también lo implícito y colocándose al servicio del cambio cuando necesario, con foco en la mejoría del funcionamiento de los procesos internos.

Varias interpretaciones pueden ser extraídas de un proceso de evaluación: sirve para poder planificar, para repensar objetivos, para evolucionar, implementar mudanzas, restablecer compromisos, impulsar procesos de auto-crítica. Incluso para conocer cómo se realizan y se interrelacionan las tareas académicas en sus dimensiones de enseñanza-investigación-extensión-administración.



Aún estando de acuerdo con el significado y la importancia de estas conclusiones iniciales, debemos acrecentar el objetivo observado por Ristoff en Balzan (2000, p. 46) cuando declara que *“evaluar sirve para afirmar valores”*. Y continúa: *“La palabra evaluación contiene la palabra valor y, por eso mismo, no podemos huir de esa concepción valorativa. Cuando decimos que evaluar tiene la función de afirmar valores, estamos diciendo también que negamos la supuesta neutralidad del instrumento y del proceso de evaluación para admitir que son siempre resultado de una concepción impregnada de valores, ya sean científico-técnicos, didáctico-pedagógicos, actitudinales, éticos, políticos, u otros”*.

El profesor y crítico literario Mike H. Abrams, en su obra *“The Mirror and the lamp: Romantic Theory and the Critical Tradition”*, concluye que toda evaluación precisa ser espejo y lámpara, y no apenas un espejo; no precisa apenas reflejar la realidad, sino iluminarla, creando enfoques, perspectivas, mostrando relaciones, atribuyendo significados: *“Sin un eficiente trabajo interpretativo, los datos serán apenas marcas sobre tablas y gráficos, sin utilidad gerencial”*.

Al mismo tiempo, todos los miembros interesados que participan en las diferentes etapas del proceso de evaluación se sienten directa o indirectamente afectados por los resultados que serán obtenidos en ese trabajo de recolección de informaciones. Ese sentimiento es extremadamente positivo, pues lleva implícita una búsqueda consciente por el perfeccionamiento, alineando el coeficiente intelectual y el esfuerzo personal de cada individuo. Las organizaciones e instituciones, públicas o privadas, se ven, así, obligadas a implantar un sistema de dirección próximo al meritocrático, donde existe una predominancia de valores asociados a la capacidad individual, al esfuerzo personal, a la moral, al espíritu competitivo y a la búsqueda por la excelencia. En teoría, la meritocracia (del latín *meritum* y *-cracia*) puede ser una forma de

recompensa y reconocimiento que estimula, a través de la competición entre los individuos, el aumento de la productividad y de la eficiencia en las instituciones, lo que se verá reflejado en los resultados obtenidos en los procesos de evaluación.

Siguiendo los conceptos de Castillo-Arredondo, la evaluación institucional es un proceso permanente e integrador que se configura como una práctica reflexiva, sistemática y autorreguladora, sustentada en tres ejes fundamentales:

- El eje axiológico, aplicando conceptos y principios de la filosofía de los valores (morales – éticos – estéticos y espirituales) y analizando la naturaleza de los juicios valorativos (que pueden ser positivos o negativos, objetivos o subjetivos, fijos o dinámicos);
- El eje teórico, visto como un modelo para el entendimiento de la realidad con una base empírica firme, interpretando un conjunto amplio de observaciones de la teoría;
- El eje metodológico, haciendo referencia al conjunto de técnicas y procedimientos basados en principios lógicos que se utilizan para alcanzar determinados objetivos.

## **1.2 La evaluación en el ambiente corporativo**

La evaluación realizada en empresas y corporaciones es un proceso importante en la vida de las mismas. En la búsqueda continuada por un constante perfeccionamiento tanto en lo operacional como en lo financiero-comercial, se hace imprescindible un proceso permanente de evaluación que puede ser llevado a cabo por varias razones y que producirá los cambios de rumbo necesarios:

- Para que eventuales compradores puedan definir su valor y fijar su precio;
- Para que eventuales vendedores puedan saber cuánto pedir por la empresa;
- Para socios que quieren desvincularse;
- Para socios que quieren entrar en la firma;
- Para definir disputas judiciales;
- Para encerrar sus actividades comerciales;
- Para fusiones con otras empresas;
- Para verificación periódica de la *performance* del negocio;
- Para detectar el clima interno organizacional.

Según Cunha, de la Universidad Federal de Paraná – Brasil, en su artículo “Avaliação Institucional de Universidades”, (2008, p. 22) “...*No existe planificación, en cualquier nivel de una organización, sin una previa evaluación diagnóstica y no existe encerramiento de proyectos sin una reflexión sobre las evoluciones y resultados obtenidos*”.

Como se ve, ante cualquier abordaje de evaluación que se pretenda realizar en una empresa, siempre existe un propósito específico. Los modelos de evaluación corporativa más conocidos son los basados en:

- El balance patrimonial;
- En la demostración de resultados;
- En el goodwill (activos intangibles);

- En el cash flor (flujo de caja);
- En el EVA (Economic Value Added).

Estas evaluaciones tienen, en común, determinar directa o indirectamente el valor de una organización. Y en el competitivo ambiente de negocios de la actualidad, la capacidad de estimar correctamente el valor de los activos y pasivos de una empresa es fundamental tanto para estrategias internos como para profesionales externos.

La actual sociedad del conocimiento en que estamos inseridos obliga a pequeñas y grandes organizaciones a analizar y evaluar continuamente sus procesos internos y externos para que todo ese conocimiento pueda ser acompañado por sistemas de gestión que contribuyan a distribuirlo y a incentivar la generación de nuevos conocimientos, en una retroalimentación permanente.

En el próximo capítulo, serán abordados y analizados con mayor profundidad asuntos relacionados a eficiencia, eficacia y efectividad en las instituciones académicas. Pero también aquí, en el ambiente corporativo, estos vocablos tienen una significativa importancia para interferir en las distintas etapas de la evaluación.

La eficacia en las organizaciones puede ser medida en términos exactos (decisiones tomadas con una mejor calidad), en rapidez (eficacia en este caso sería resultado de tomar la iniciativa), en creatividad (una empresa es más eficaz que otra si sus prácticas son modernas y originales) y según el grado de aceptación (por parte de todos los participantes del proceso).

No se puede evaluar a la eficacia sin llevar en consideración a la eficiencia. En toda corporación, la eficiencia puede ser medida

individualmente o en grupo. Y aquí entra en discusión el factor tiempo, ya que si bien un individuo tiene la prerrogativa de actuar y decidir sin la obligatoriedad de consultar a otros colaboradores, cuando la tarea que está siendo evaluada es realizada por un grupo de personas, éstas tienen la ventaja de poder dividir las tareas de investigación y producción y así concluir con mayor rapidez.

Según Robbins (2008, p. 200) varios autores afirman que los grupos son generalmente menos eficientes que los individuos, y cuando las empresas evalúan el comportamiento organizacional, deberían preguntarse si las ganancias en eficacia serán suficientes para suplantar las pérdidas en eficiencia.

Este autor, citado por Cunha, produjo un exhaustivo análisis sobre los criterios y medidas de la eficacia organizacional:

<ul style="list-style-type: none"><li>○ <i>“Eficacia general: evaluación general que toma en cuenta tantos criterios y aspectos como sea posible; es medida usualmente por la combinación de datos de archivo, por la obtención de notas o por juicios de personas a las que se considera conocedoras del sistema.</i></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ <i>Productividad: habitualmente definida como la cantidad o el volumen del producto principal que la empresa produce.</i></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ <i>Eficiencia: una razón que refleja la comparación de algún aspecto o unidad de performance con el costo derivado de esta performance.</i></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ <i>Lucro: el total de la cifra de ventas deducidos todos los gastos y costos; el porcentaje de retorno sobre la inversión o el retorno sobre el activo total es utilizado a veces como</i></li></ul>

<i>definición alternativa.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Calidad: la calidad del principal servicio o producto ofrecido por la organización y que puede tener muchas formas operativas, las cuales son determinadas en gran medida por el tipo de producto o de servicio producido por la organización.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Accidentes: la frecuencia de accidentes laborales que resultan en pérdida de tiempo.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Crecimiento: representado por un aumento en variables tales como el total de la fuerza de trabajo, capacidad de producción, activos, ventas, lucros y número de innovaciones.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Ausentismo: la definición usual se refiere a las faltas injustificadas, pero dentro de esta restricción existen varias otras alternativas (por ejemplo: tiempo total de ausencias x frecuencia de ocurrencia).</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Satisfacción con el trabajo: ha sido concebida de varias formas, pero la visión más frecuente la define como la satisfacción del individuo con el total recibido por lo producido con varios trabajos.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Turnover: es la medición del número de salidas voluntarias del empleo.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Motivación: en general es la disposición del individuo a incluirse en algún objetivo o trabajo. No sería el sentimiento de satisfacción con el resultado del trabajo, sino con la disposición o deseo de cumplir las metas del trabajo; como un índice de la organización, debe referirse al conjunto de los</i></li> </ul>

<i>individuos.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Moral: es vista como un fenómeno grupal envolviendo un esfuerzo extra, una comunión de metas, compromisos y sentimientos de involucramiento; los grupos tienen algún grado de moral, en cuanto los individuos tienen algún grado de motivación y de satisfacción.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Control: el grado de distribución del control gerencial que existe en una organización para influir y dirigir el comportamiento de sus miembros.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Conflicto: se manifiesta en la organización con conflictos verbales y físicos, coordinación deficiente e ineficaz en la comunicación.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Cohesión: definido en una organización en la cual los miembros se interrelacionan, trabajan bien en equipo, se comunican plenamente y abiertamente, y coordinan sus esfuerzos.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Flexibilidad/adaptación: se refiere a la habilidad de la organización para cambiar sus parámetros operacionales y procedimientos en respuesta a los cambios en el ambiente.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Planeamiento y establecimiento de metas: es el grado en el cual una organización planea sistemáticamente su futuro y se compromete en el cumplimiento explícito de la definición de metas.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Consenso de metas: a diferencia del compromiso real con las metas de la organización, el consenso se refiere al grado en el cual los individuos perciben las mismas metas de la</i></li> </ul>

<i>organización.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Internalización de las metas organizacionales: se refiere a la aceptación y compenetración con las metas de la organización; incluye el sentimiento de que las metas son correctas y apropiadas.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Papel y congruencia de las normas: es el grado en el cual los miembros de la organización están de acuerdo con aspectos como actitudes deseables de sus superiores, expectativas de desempeño, moral, requisitos de cada función.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Habilidad gerencial interpersonal: es el nivel de habilidad con el cual el gerente se maneja con supervisores, subordinados y funcionarios con la finalidad de dar apoyo, facilitar la interacción constructiva y generar entusiasmo para el logro de metas y un desempeño excelente.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Habilidad gerencial en tareas: el nivel general de habilidad con el cual gerentes, jefes o líderes de grupos ejecutan y/o planean tareas ejecutivas; no se refiere a las habilidades en relacionarse con otros miembros de la organización.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Información general y comunicación: análisis completo, eficiente y preciso en el estudio y distribución de informaciones críticas para la eficiencia de la organización.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Actitud para actuar: juicio general sobre la probabilidad de que la organización pueda desempeñar con éxito alguna tarea específica, en caso de que sea convocada.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Utilización del ambiente: grado de éxito en la interacción de la organización con el ambiente y en la adquisición de recursos</i></li> </ul>



<p><i>escasos y valiosos necesarios para sus actividades.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Evaluación de entidades externas: evaluación de la organización o de sus unidades por individuos u organizaciones en su ambiente, con los que mantiene interacción; la lealtad, confianza y apoyo dados a la organización por grupos tales como proveedores, clientes, accionistas, agencias reguladoras y públicas en general se encuadran en este título.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Estabilidad: el mantenimiento de la estructura, función y recursos a través del tiempo y más particularmente, en períodos de crisis.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Valor de los recursos humanos: es un criterio compuesto referente al valor total de los miembros individuales en un balance o auditoría de los recursos humanos de la organización.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Participación o influencia compartida: el grado en el cual los individuos de la organización participan de decisiones que los afectan directamente.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Énfasis en entrenamiento y desarrollo: el total del esfuerzo que la empresa dedica al desarrollo de sus recursos humanos.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Énfasis en realización: es un indicador análogo a la necesidad individual de realización y se refiere al grado con el cual la empresa valora la obtención de las nuevas metas principales.”</i></li> </ul>

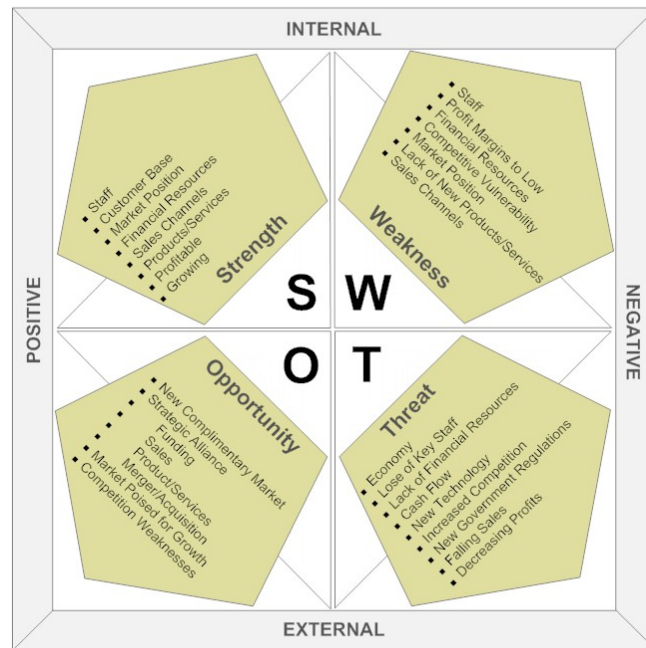
Fuente: Stephen P. Robbins, "Organizations Theory:  $\square$ ciência $\square$ re and design of organizations". Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey 1983, p. 22-23; en Cunha, J., "Evaluación Institucional de Universidades"

Para acompañar la planificación estratégica de una empresa es necesario desarrollar una serie de análisis de las condiciones internas para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes (fortalezas) y puntos débiles (debilidades) que la organización posee, así como detectar las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con el pensamiento lógico de que toda estrategia debe buscar un adecuado ajuste y sincronización entre sus capacidades internas y su posición competitiva externa.

La planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, e implica una comprensión y visión de la realidad, del contexto, de los actores involucrados y de las complejas relaciones que se establecen entre ellos.

Estas cuatro variables (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) constituyen la matriz DAFO (o FODA), conocida originalmente como análisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats), que ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica de las empresas, sintetizando toda la información levantada a través de procesos de evaluación en un gráfico o en una tabla resumen. Hay registros de que la matriz SWOT habría sido creada por los profesores de Harvard Business School, Kenneth Andrews y Roland Christensen; el profesor Andrews trata de las bases principales para desarrollar el análisis SWOT en su libro "The Concept of Corporate Strategy", aunque no mencione específicamente esa sigla. Actualmente, algunos analistas están substituyendo el factor T = threats / amenazas por el factor T = time / tiempo, ya que las amenazas son consideradas como oportunidades futuras y la componente temporal es cada vez más importante en la estrategia de las empresas, decidiendo cuál es el *timing* más apropiado para efectuar las alteraciones necesarias.

Según Chiavenato (2003, p. 188), “La evolución estratégica realizada a partir de la matriz SWOT es una de las herramientas más utilizadas en la gestión estratégica competitiva. Se trata de relacionar las oportunidades y las amenazas presentes en el ambiente externo con las fuerzas y debilidades observadas en el ambiente interno de la organización”.



Fuente:  
[http://3.bp.blogspot.com/\\_aStadBVwe8/TNNt5bp0SII/AAAAAAAAABo/E\\_PBGXtqdh0/s1600/SWOT-Analysis-layout.jpg](http://3.bp.blogspot.com/_aStadBVwe8/TNNt5bp0SII/AAAAAAAAABo/E_PBGXtqdh0/s1600/SWOT-Analysis-layout.jpg)

Todos estos análisis técnicos deben ser complementados con la evaluación continua del desempeño profesional de los individuos que forman el plantel de cada empresa. Y este punto es de vital importancia por su relación directa con el resultado que se alcanzará con la evaluación organizacional de la corporación.

Según Bergamini y Beraldo (2008, p. 13), “Se puede caracterizar la Evaluación del Desempeño en términos institucionales, como el proceso que provee oportunidades más definidas de entendimiento entre las

*personas, proponiendo la revisión y la actualización más permanente de su propio comportamiento”.*

Continúan los autores: *“Esto significa que el proceso de Evaluación del Desempeño Humano en las organizaciones implica menos en la creación de un instrumental técnico sofisticado y más en el desarrollo de una atmósfera en donde las personas puedan relacionarse unas con otras de manera espontánea, franca y confiando recíprocamente. La Evaluación del Desempeño es, por lo tanto, una cuestión de actitud más que de técnica”.*

Las personas, como las empresas, son todas diferentes: poseen características físicas innatas, características físicas adquiridas, intereses y motivaciones personales, factores psicológicos y factores sociales. Cuando se realiza un proceso de evaluación del desempeño profesional de los individuos, no es posible olvidarse de todas estas condicionantes y humanizar ese proceso, lo que sin duda llevará a mejores resultados, sobre todo más verídicos.

En algunas situaciones, la evaluación del desempeño humano en las empresas lleva a la desmotivación de los funcionarios; en la mayoría de los casos en que esto sucede, se debe a que los evaluadores pasaron a considerar el proceso como medio o instrumental olvidándose de los fines u objetivos que se quieren conquistar. La evaluación del desempeño individual debe ser considerada como un instrumento para la revitalización de la auto-motivación de cada colaborador, entendiendo que un empleado desmotivado puede irradiar ese comportamiento en el ambiente corporativo y las consecuencias negativas serían diseminadas dentro de la empresa.

### **1.2.1 Las universidades corporativas**

Una de las debilidades detectadas con mayor frecuencia en los estudios internos de grandes corporaciones americanas desde mediados del siglo pasado fue la necesidad de aumentar el involucramiento y participación de los funcionarios en la búsqueda de mejores resultados, y fue a través de la creación de Universidades Corporativas que descubrieron la mejor forma de desarrollar y alinear el desarrollo de los talentos humanos en la gestión de los negocios y estrategias empresariales.

Hoy en día, las Universidades Corporativas en los Estados Unidos de América son una fiebre, existiendo en torno de 4500 administradas por las principales corporaciones multinacionales.

En Brasil, grandes empresas como Petrobrás, Vale do Rio Doce, Brahma, Algar y otras vienen trabajando con sistemas educacionales pautados por principios conceptuales como aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento y de las competencias, intentando transformar en realidad el antiguo sueño de la integración escuela-empresa.

Existe actualmente un debate en los medios académicos a respecto de la proliferación de las Universidades Corporativas: ¿son éstas una amenaza o una oportunidad para las universidades tradicionales?

Según Eboli, las experiencias en esa área pueden tranquilizar a los preocupados con esta cuestión, pues la realidad es rica en ejemplos de asociaciones estratégicas e innovadoras entre Universidades Corporativas y las Instituciones de Educación Superior.

En el mismo trabajo, este autor presenta el siguiente cuadro comparativo entre el papel de las escuelas de negocios y/o administración vinculadas a Universidades Tradicionales y las Universidades Corporativas:

<b>UNIVERSIDAD TRADICIONAL</b>	<b>UNIVERSIDAD CORPORATIVA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollar competencias esenciales para el mundo del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollar competencias esenciales para el suceso del negocio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aprendizaje basado en sólida formación conceptual y universal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aprendizaje basado en la práctica de los negocios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sistema educacional formal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sistema de desarrollo de personas pautado por la gestión por competencias</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Enseñar creencias y valores universales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Enseñar creencias y valores de la empresa y del ambiente de negocios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollar una cultura académica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollar una cultura empresarial</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formar ciudadanos competentes para generar el suceso de las instituciones y de la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formar ciudadanos competentes para generar el suceso de la empresa y de los clientes</li> </ul>

Fuente: Eboli, Marisa. Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas. São Paulo: Schmukles Editores, 1999.

### 1.3 La evaluación en las organizaciones educativas

En Brasil, la CONAES (Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior) es el órgano colegiado del Ministerio de Educación que coordina y supervisa el SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior), instituido por la Ley nº 10.861, del 14 de abril de 2004.

El propio Ministerio de Educación de Brasil (MEC) divulga en su *site* oficial algunas de las principales atribuciones asignadas a la CONAES. Ellas son:

- Proponer y evaluar las dinámicas, procedimientos y mecanismos de la evaluación institucional, de los cursos y del desempeño de los estudiantes;
- Establecer directrices para la organización y designación de la comisiones de evaluación, analizar informes, elaborar pareceres y encaminar recomendaciones a las instancias superiores competentes;
- Formular propuestas para el desarrollo de las instituciones de educación superior, con base en el análisis y en las recomendaciones producidas en los procesos de evaluación;
- Articularse con los sistemas estatales de enseñanza (geopolíticamente, Brasil está dividido en 26 Estados y 1 Distrito Federal, los que a su vez están subdivididos en Municipios. Los Estados tienen administración autónoma e independiente, pero sometidos a la Constitución de la República Federativa del Brasil y al código de leyes brasileñas como a su propia Constitución Estatal; solamente la República

Federativa del Brasil posee soberanía), con la finalidad de establecer acciones y criterios comunes de evaluación y supervisión de la educación superior;

- Someter anualmente para aprobación del Ministerio de Educación la relación de los cursos a cuyos estudiantes será aplicado el ENADE (Examen Nacional de Desempeño de los Estudiantes);
- Elaborar su reglamento, el cual deberá ser aprobado por el Ministerio de Educación;
- Realizar reuniones ordinarias mensuales y extraordinarias, convocadas por el Ministerio de Educación.

El SINAES fue construido a partir del trabajo de la Comissão Especial de Avaliação – CEA (Comisión Especial de Evaluación) con *“la finalidad de analizar, ofrecer subsidios, hacer recomendaciones, proponer criterios y estrategias para la reformulación de los procesos y políticas de evaluación de la Educación Superior y elaborar la revisión crítica de sus instrumentos, metodologías y criterios utilizados”*.

El sistema SINAES está formado por tres componentes principales:

- La evaluación de las instituciones,
- De los cursos y
- Del desempeño de los estudiantes.

Son evaluados todos los aspectos que giran en torno de estos tres ejes, como por ejemplo la enseñanza, la investigación, la extensión, la responsabilidad social, el desempeño de los alumnos, la gestión de la institución, el cuerpo docente, las instalaciones, etc.



En el SINAES, la evaluación institucional se transforma en el centro de todo el proceso evaluativo, considerando la integración de los diversos instrumentos con base en una concepción global y en el respeto a la identidad y a la diversidad de las instituciones.

Su finalidad es instructiva y formativa, ampliando el campo de la evaluación con respecto a la temática, al universo institucional, a los agentes que intervienen en el proceso y a los objetivos pretendidos. Es un trabajo permanente y que envuelve a toda la comunidad académica (cuerpo docente, cuerpo discente y cuerpo técnico-administrativo), los que, al participar del proceso como sujetos de la evaluación, se comprometen con las transformaciones y cambios en la búsqueda por elevar el nivel de calidad de la IES (Instituição de Ensino Superior – Institución de Enseñanza Superior), valorizando la solidaridad y la cooperación y no la competitividad y el suceso individual.

La evaluación de las instituciones de enseñanza superior busca los significados más amplios de la formación profesional, y no simplemente el desempeño o el rendimiento estudiantil, y enfatiza la responsabilidad social de las instituciones con relación a las conquistas científicas, a la consolidación de los valores democráticos y a la construcción de conceptos conscientes de ciudadanía.

En resumen, el SINAES es parte de una política de Estado responsable por la educación nacional, teniendo como núcleo la formulación de estrategias y de los instrumentos para la mejoría de la calidad y de la relevancia de las actividades de enseñanza, investigación y extensión en Brasil.

Al mismo tiempo, el SINAES posee una serie de instrumentos complementares como la autoevaluación (conducidas por la CPA / Comissão Própria de Avaliação – Comisión Propia de Evaluación), la

evaluación externa (realizada por comisiones externas designadas por el INEP / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Educativas Anísio Teixeira, siguiendo directrices de la CONAES), el ENADE, la evaluación de los cursos de graduación, los informes de la CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Coordinación de Actualización de Conocimientos de los Profesionales de Nivel Superior) para los cursos de posgraduación, así como instrumentos de información como el censo educacional y patrones estadísticos.

Estos dos últimos instrumentos (censo y patrón) ofrecen a los evaluadores, tanto internos como externos, elementos útiles a la comprensión de la institución y del sistema; los datos aquí obtenidos serán integrados al conjunto de análisis y estudios de la evaluación contribuyendo para la construcción de informes institucionales y de los cursos ofrecidos por las IES, sirviendo como orientación permanente para los padres, los alumnos y la sociedad en general, así como un fuerte elemento de reflexión para la comunidad académica.

Las informaciones y los resultados obtenidos con el SINAES permiten describir un panorama de la calidad de los cursos e instituciones de educación superior en Brasil y así definir políticas públicas, identificar el mérito y el valor de cada institución y orientar la expansión de la oferta de cursos y programas. Esos datos son utilizados por las IES para orientar su eficacia institucional y su efectividad académica, promover la responsabilidad social y respetar la identidad y la autonomía de cada organización.

Tal vez el principal papel de la Comisión Propia de Evaluación de la Facultad CCAA es el de integrar a los segmentos docente, discente,

administrativo y gestor. La CPA debe ser vista como un proceso auxiliar con la función de:

- Detectar potencialidades, así como fallas y dificultades;
- Apoyar en la búsqueda de soluciones para los problemas institucionales internos y sociales;
- Subsidiar la definición de nuevas metas y prioridades;
- Tomar decisiones que promuevan las transformaciones necesarias.

Actualmente, la Comisión de Educación de la Cámara de Diputados de Brasil aprobó un proyecto de ley que crea el Instituto Nacional de Supervisão e Avaliação do Ensino Superior – Instituto Nacional de Supervisión y Evaluación de la Enseñanza Superior, con la promesa de supervisar las universidades públicas y privadas con mayor eficiencia y agilidad que el INEP. Conocido como “Superinstituto”, el principal objetivo del futuro INSAES será fortalecer el sistema fiscalizador de universidades, facultades y centros universitarios, al mismo tiempo que deberá agilizar los procesos disminuyendo el tiempo de tramitación actual.

Con relación a la evaluación de los cursos de posgraduación (implantados por la CAPES en 1976), los principales objetivos son:

- Establecer un patrón de calidad y excelencia académica exigido para los cursos de maestría y doctorado en todo Brasil;
- Difundir e incentivar la evolución del SNPG (Sistema Nacional de Pós-graduação – Sistema Nacional de Posgraduación);

- Acompañar la constitución de recursos humanos de alto nivel que atiendan las necesidades profesionales nacionales y regionales;
- Elaborar un eficiente banco de datos sobre la situación y la evolución de la posgraduación en el país;
- Definir las políticas de desarrollo de los cursos de posgraduación y orientar a los órganos gubernamentales en las políticas de distribución de incentivos (becas, auxilios, apoyos, etc.) a la investigación académica.

#### **1.4 Técnicas e instrumentos de la evaluación**

Creada por la Ley 10.861 del 10 de abril de 2004 y por el Decreto 5.733 del 9 de mayo de 2006, la CPA de cada institución tendrá la finalidad de evaluar a la IES de forma autónoma y presentar su Documento Final a los directores institucionales y al INEP, posibilitando que, a través del análisis minucioso de ese Documento, la institución pueda perfeccionar sus procesos internos en lo que se refiere a las 10 dimensiones establecidas por el SINAES:

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La misión de la institución y PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional – Plano de Desenvolvimento Institucional)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las políticas para la enseñanza (graduación y posgraduación), la investigación, la extensión y las respectivas normas de operativizar, incluyendo los procedimientos para estimular la producción académica, para las becas de investigación, de monitoria y otras modalidades</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La responsabilidad social de la IES, considerada especialmente en lo que se refiere a su contribución para la inclusión social, el desarrollo económico y social, la defensa del medio ambiente, la memoria cultural, la producción artística y el patrimonio cultural</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La comunicación con la sociedad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las políticas de recursos humanos, carreras del cuerpo docente y técnico-administrativo, su perfeccionamiento, desarrollo profesional y sus condiciones de trabajo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La organización de la gestión de la IES, en especial el funcionamiento y representatividad de los colegiados, su independencia y autonomía en relación con la Entidad Mantenedora y la participación de los segmentos de la comunidad universitaria en los procesos de toma de decisión</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La infraestructura física, especialmente la de la enseñanza y la investigación, la biblioteca, los recursos tecnológicos de información y comunicación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La planificación y evaluación, sobre todo en relación a los procesos, resultados y la eficacia de la autoevaluación institucional</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las políticas de información y atención a los estudiantes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La sustentación financiera, teniendo en vista el significado social de la continuidad de los compromisos asumidos en el ofrecimiento de educación superior</li> </ul>

En el SINAES, la integración de los instrumentos complementares (autoevaluación, evaluación externa, evaluación de las condiciones de enseñanza, ENADE, censo y patrón estadístico) permite la atribución de conceptos a cada una de las dimensiones y al conjunto de las dimensiones evaluadas, ordenados en una escala con cinco niveles.

Las informaciones son obtenidas a través de las siguientes fuentes:

- Censo de la Educación Superior (integrado al SINAES e incluyendo informaciones sobre actividades de los cursos de extensión);
- Patrón Estadístico de Cursos e Instituciones (integrado al SINAES);
- CPA, como ya fue explicado, creadas en las IES con la atribución de conducir los procesos de evaluación interna de las instituciones, de sistematización y de búsqueda de las informaciones.

Los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas por el SINAES subsidiarán los procesos de regulación, que comprenden:

- Actos Autorizadores: Acreditación (*Credenciamiento*) de la IES, autorización y reconocimiento de cursos;
- Actos Reguladores: Reacreditación (*Recredenciamiento*) de la IES y renovación del reconocimiento de los cursos.

Cuando los resultados son considerados insatisfactorios, será realizado un Protocolo de Compromiso firmado entre la IES y el MEC, en el cual serán establecidos los encaminamientos, procedimientos y acciones, con

la indicación de plazos y métodos que deberán ser adoptados por la institución para conseguir superar esa situación irregular.

### **1.5 La autoevaluación institucional**

Como explicado anteriormente, se vive en un presente donde todos estamos siendo observados, examinados y evaluados por nuestras acciones profesionales. Ya sea un autónomo independiente o un funcionario de una empresa, no importa si de pequeño porte o una gran multinacional, todas ejecutan sus tareas conscientes de que son y serán juzgados por el éxito o el fracaso de sus funciones.

Esta presión ejercida por el ambiente externo fue acondicionando a los individuos y a las empresas a colocar en práctica mecanismos de autoevaluación que, realizados conscientemente, no hacen otra cosa que mejorar los procesos internos de ejecución de proyectos y programas.

La autoevaluación es el mecanismo por medio del cual una institución de enseñanza analiza internamente lo que es y lo que desea ser, lo que de hecho realiza y es capaz de realizar, cómo está organizada y administrada, con la finalidad de sistematizar informaciones para posteriormente analizarlas e interpretarlas con vistas a la identificación de prácticas exitosas, así como a la percepción de errores y omisiones que deberán ser corregidos y evitados en el futuro.

Los objetivos principales de la autoevaluación son:

- Reforzar la coherencia entre la misión declarada de la institución y las políticas institucionales efectivamente practicadas, a fin de que la calidad académica y el desarrollo estratégico presenten una curva de crecimiento constante;

- Generar en la comunidad académica la percepción de la importancia de la práctica periódica de la autoevaluación, definiendo mecanismos participativos para detectar la conciencia de sus propias cualidades, problemas y desafíos para el presente y el futuro.

En las IES, la autoevaluación es organizada, coordinada y ejecutada por la CPA y será el primer instrumento a ser incorporado al conjunto de instrumentos constitutivos del proceso de reglamentación y evaluación de dicha institución, juntamente con el proyecto pedagógico y el proyecto institucional.

La CPA, según el artículo 11 de la Ley nº 10.861/2004, será responsable por *“la conducción de los procesos de evaluación internos de la institución, de la sistematización y del envío de las informaciones solicitadas por el INEP”*, desempeñando un papel de relevancia en la elaboración y desarrollo de la propuesta de autoevaluación conjuntamente con todos los miembros de la comunidad académica y los consejos superiores de la institución.

Es importante resaltar que la CPA no es un órgano representante de la administración de la IES, y sí un órgano transparente de representación académica, con la participación de todos los agentes participantes del proceso.

La CONAES elaboró un documento oficial denominado *“Orientações Gerais para o Roteiro da Auto-avaliação das Instituições”* (Orientaciones Generales para un Guía de Autoevaluación de las Instituciones). El informe final que será presentado por la CPA deberá contener, siguiendo las orientaciones y directrices de la Guía, todas las informaciones, análisis cualitativas y acciones de carácter administrativo, político,



pedagógico y técnico-científico que la IES pretenda emprender en consecuencia del proceso de autoevaluación.

Paralelamente, deberá identificar los medios y los recursos necesarios para la realización de las mejoras necesarias, así como una relación de los aciertos y de los errores cometidos y detectados en el propio proceso de evaluación. El trabajo de la CPA será, así, un elemento de suma importancia para los órganos dirigentes de la institución, construyendo una agenda futura que articula objetivos, recursos, prácticas y resultados.

Como dicen Andrade y Amboni (2005, p. 180): *“Una institución que se proponga a vivir un proceso de autoevaluación institucional precisa planificar cada etapa – preparación, elaboración del proyecto, organización y conducción del proceso, resultados e informes, validación, plano de acciones y tomada de decisiones en una lógica permanente – a fin de alcanzar suceso”*.

La autoevaluación debe ser un proceso cíclico, consolidando una cultura de evaluación permanente de la institución con la cual la comunidad académica se identifique y comprometa, en un proceso de reflexión y autoconciencia profesional e institucional.

## **1.6 La evaluación institucional externa**

Complementando los resultados alcanzados por la autoevaluación, el SINAES determina la realización de visitas de comisiones externas para agregar al proceso evaluativo un examen de afuera para dentro de la institución. En algunas oportunidades, los agentes que realizan la autoevaluación cometen involuntarios errores de percepción producidos por la rutina, o bien por intereses corporativos.

Esta evaluación, realizada por miembros externos pertenecientes a la comunidad académica y científica, tiene como referencia los patrones de

calidad para la educación superior expresados en los instrumentos de evaluación y en los informes resultantes de las autoevaluaciones.

Estos evaluadores integran comisiones designadas por el INEP, después de participar de conferencias y cursos organizados por el Ministerio, y son profesionales reconocidos por su especialización en sus respectivas áreas de actuación, conocedores de la gestión y planificación de la educación superior, y portadores de una amplia comprensión de las instituciones universitarias. El INEP es, en el ámbito nacional, el organismo oficial responsable por la ejecución de las directrices especificadas en el SINAES.

Este proceso de evaluación externa está dividido en dos etapas:

- La visita de los evaluadores a la institución, que debe ser realizada una vez que la CPA haya concluido el informe de autoevaluación y su posterior envío al Ministerio de Educación. Durante su estada en la institución, los miembros de la comisión evaluadora deberán mantener reuniones con los directores de la IES, con miembros del cuerpo docente y discente y con colaboradores de los departamentos técnico-administrativos a fin de obtener, de boca de los propios participantes, una radiografía más precisa de las actividades de la institución. También deberán tener acceso libre a todas las instalaciones y documentos, para confirmar los datos que ya obran en poder de las autoridades oficiales;
- La preparación y redacción del informe de evaluación institucional, incorporando en el mismo todos los datos y observaciones obtenidos durante la visita. Debe ser un documento que contenga una amplia visión descriptiva de la

situación evaluada y sugerir una pauta de políticas para la mejoría de la institución y del sistema.

Este documento preparado por la comisión externa será enviado por los evaluadores a la CONAES, para la elaboración por parte de ésta de un parecer final.

Todo el proceso de evaluación externa está orientado por una perspectiva multidimensional, con la finalidad de integrar sus dos posibles visiones (por un lado, la visión educativa y por otro, la reglamentar) en una única óptica de globalidad.

### **1.7 La justificación de la evaluación institucional**

Es importante resaltar que el tema “evaluación” es un asunto sabidamente complejo, y que no hay, ya listo para consumo inmediato, un modelo único e ideal para aplicar en todas las circunstancias. Ese modelo precisa ser construido, llevando en consideración aspectos generales y particulares de cada institución.

Los procesos evaluativos deben constituir un conjunto que permita la integración de las diversas dimensiones de cada realidad evaluada, buscando alcanzar la coherencia entre objetivos prácticos, conceptuales y científicos.

Cuando se intenta trazar un paralelo entre la evaluación institucional y la evaluación educativa, vale recordar a Castillo-Arredondo y Cabrerizo-Diago (2006, p. 312) cuando aseguran que *“La tradición pedagógica ha impuesto el uso de evaluar el progreso de los alumnos en relación con unos objetivos concretos planteados con anterioridad. La tarea de evaluar empieza, según esto, en la definición de los objetivos didácticos. Hay que tener en cuenta la dificultad que entraña para algunos profesores la definición de objetivos, en muchos casos debida a la*

*inseguridad que les produce el hecho de contrastar sus definiciones con normas y reglas más o menos formales. Es mucho más eficaz definir los objetivos didácticos teniendo más presente su naturaleza y finalidad que su perfección formal”.*

Al evaluar una institución se está, indirectamente, evaluando también al alumnado y no solamente al centro educativo y su aparato administrativo. El alumno no es el objeto directo de la evaluación, pero sin duda su rendimiento será parte del resultado de la evaluación institucional como un todo.

La evaluación de las instituciones de enseñanza superior es un proceso que tiene como metas el aumento permanente de la eficacia institucional, la constante mejora de la calidad de la educación, la efectividad académica y social, la orientación sobre la expansión de la oferta de cursos, la valorización de la misión pública de las instituciones (ya sean privadas o públicas), la promoción de los valores democráticos y el respeto a las diferencias y diversidades de todo tipo.

Todos estos factores contribuirán, sin dudas, para la afirmación de la autonomía y de la identidad de la IES.

La CONAES divulgará un documento final con los resultados consolidados de todos los informes e datos recogidos sobre la institución de enseñanza superior evaluada. Una vez que la IES toma conocimiento de este documento, el proceso de evaluación institucional está cerrado.

Y un nuevo ciclo comienza.

Las instituciones deben llevar en consideración las recomendaciones, determinaciones y exigencias contenidas en el informe de la CONAES, lo que implica que este nuevo ciclo evaluativo toma como punto de referencia inicial un nivel superior al anterior, y en consecuencia las

expectativas con relación a las metas propuestas son ahora mayores. Cada nuevo ciclo evaluativo no puede ignorar los aciertos y eventuales errores del proceso anterior.

La evaluación institucional no debe limitarse a ser una respuesta a las exigencias legales. Como afirman Andrade y Amboni (2005, p. 177), *“la evaluación institucional debe responder, en especial, a las obligaciones de la búsqueda continua de la calidad en el desempeño académico, del perfeccionamiento constante de la planificación y de la gestión universitaria, y del fortalecimiento progresivo de los compromisos sociales para la rendición de cuentas con la sociedad. Son esos principios los que mantienen a la evaluación en la agenda de los principales temas de la enseñanza superior en la actualidad”*.

Si bien no es la intención final de este trabajo de investigación, no podemos dejar de mencionar que la evaluación en instituciones privadas de enseñanza superior también sirve como un termómetro para definir su inserción en el mercado. Toda y cualquier necesidad de nuevas inversiones ya sea para mejorar la calidad de las instalaciones físicas, para producir campañas publicitarias de divulgación o bien para la contratación de profesores y especialistas de renombre, necesita de un respaldo financiero que no puede provenir únicamente de parte de la entidad mantenedora de la institución, ya que se trata de organizaciones con fines lucrativos. Marketing, mercado y negocios son palabras que también serán influenciadas por los datos y resultados obtenidos y publicados en los informes de evaluación.

Y en el nicho de mercado educacional, la competencia actualmente es feroz e impiedosa con los que no se actualizan y preparan adecuada y profesionalmente. Henry Ford, allá por 1920, definiendo estratégicamente su línea de montaje decía que *“construyo carros de cualquier color,*

*desde que sean negros*”. Hoy en día, si ese continuase a ser uno de los principios de la Ford Motor Company, la empresa estaría quebrada.

Podríamos concretizar el objetivo principal de toda evaluación institucional, sea en el ambiente corporativo o en las organizaciones educativas, de la siguiente manera:

- Externamente, es la búsqueda por la mejoría de la calidad de los productos y servicios prestados por la institución;
- Internamente, es la búsqueda por la mejoría de las relaciones humanas, sociales, interpersonales y la continua profesionalización de sus integrantes.

Es por estos dos motivos que se debe partir de un diagnóstico minucioso, de una foto actualizada de la situación real, del autoconocimiento individual y grupal para que la lectura final de cualquier informe evaluativo nos lleve a la meta deseada: el crecimiento sustentable de la institución.

Paralelamente, y no menos importante, podemos enumerar otras justificativas válidas para la evaluación institucional:

- En lo académico, generar continuamente diversos procesos de mejoramiento de la calidad docente e investigativa;
- En lo administrativo, nuevos procesos producirán avances en la gestión de la institución;
- En lo social, se estrecharán las relaciones entre ambos cuerpos (docente y técnico-administrativo), y a su vez su vinculación con la colectividad externa propiciando una efectiva contribución al desarrollo de la sociedad;

- En lo legal, los informes de la evaluación institucional servirán como soporte para decisiones que impliquen en nuevas inversiones y/o modificaciones al presupuesto anual aprobado;
- En lo institucional, confirmar si los preceptos definidos en la Misión y la Visión de la institución se consolidan como verídicos o si será necesario efectuar ajustes léxicos que orienten los nuevos rumbos.

La lectura y comprensión de los informes de evaluación tiene que ser amplia y, sobre todo, analizada desde varios puntos de vista, interrelacionando todo el conjunto de informaciones cualitativas y cuantitativas obtenidas para que las acciones que redunden de su interpretación consigan los efectos esperados: ser el punto de partida para un racional proceso de reflexión y discusión relativo a los principales temas de la política pedagógica, científica, tecnológica, administrativa y social de la institución, para finalmente lograr una mejor eficiencia técnica, académica y comercial, reforzando o bien alterando la dirección de acciones y políticas.

La gran importancia que actualmente se atribuye a la evaluación institucional se debe a que sus actividades no se limitan al cuerpo discente y al cuerpo docente como objetos finales de la evaluación, sino que engloba dentro de su campo de acción a la evaluación del cuerpo académico juntamente con la administración y gestión de la IES, su parque tecnológico y operacional, y su planificación estratégica.

Coincidimos con Castillo-Arredondo cuando justifica en cinco definiciones esa importancia relatada en el párrafo anterior:

- Mejorar procesos con pertinencia y oportunidad, en busca de una efectiva contribución al desarrollo de la sociedad;

- Generar procesos permanentes de mejoramiento de la calidad académica y de gestión de la IES;
- Estimular los procesos de docencia, investigación, gestión y vinculación con la colectividad;
- Servir de medio para la rendición de cuentas ante la sociedad y el Estado acerca del servicio educativo que presta;
- Acreditar explícitamente el nivel de calidad con que la IES cumple su misión, fines y objetivos específicos.

Otro aspecto que no puede dejar de mencionarse es la estrecha relación que existe entre ética y evaluación. En la actualidad, la ética es definida como el área de la filosofía que se ocupa del estudio de las normas morales en las sociedades humanas, definiendo lo que es bueno para cada individuo y para la sociedad (Cornell University; *“Ethics, an overview”*). Y como evaluar la calidad de una institución es emitir un juicio que no está restringido a condicionantes técnicas, se espera que todo evaluador sea guiado por procesos y principios éticos y observando valores morales que beneficiarán a la institución evaluada y a la comunidad en la que aquella está inserida.

En caso contrario, la evaluación estaría viciada de irregularidades y se convertiría en un instrumento punitivo, donde las IES perjudicadas se sentirían perseguidas y con derecho a exigir una nueva evaluación institucional dentro de principios y valores éticos.

### **1.7.1 Evaluación institucional en el mundo: algunos ejemplos**

En Brasil, el Ministerio de Educación está consciente de la importancia que las evaluaciones periódicas y constantes de las IES tienen para el acompañamiento y control de la calidad educacional, lo que redundará



en mejores servicios para toda la comunidad y, sobretodo, en resultados académicos cada vez más significativos.

Delegando esa tarea en diferentes órganos internos, está consiguiendo resultados que corroboran que se está en el buen camino; es deseable que la toma de conciencia de estos esfuerzos de evaluación se consoliden y perfeccionen, permitiendo llegar a juicios cada vez más sólidos y permanentes.

¿Y en otros países? ¿Cómo esas evaluaciones son realizadas y fiscalizadas por los órganos públicos?

Aunque los sistemas y métodos empleados sean diferentes en cada país, todos coinciden en priorizar las tendencias en la búsqueda de la calidad y la excelencia académica a través de la autonomía institucional, utilizándose de instancias externas para definir condiciones mínimas de evaluación y apoyar financiamientos basados en resultados (aquí vemos cómo aparece nuevamente el concepto de meritocracia) a partir de la idea básica de *'accountability'*.

Podemos definir la existencia de dos grandes corrientes en relación a la evaluación institucional:

- Basados en la existencia de organismos acreditadores independientes, presente en los Estados Unidos, Gran Bretaña y los países miembros del Commonwealth;
- Los tradicionales sistemas centralizados, como Francia, Holanda y varios otros países de la Unión Europea.

En los Estados Unidos de América, la acreditación de las instituciones de educación superior ya es realizada desde hace más de cien años y es

ejecutada por organismos privados, no-gubernamentales, manteniendo una compleja relación con el gobierno. Sus principales atribuciones son:

- Supervisar, asegurar y mejorar las condiciones cualitativas de las IES, una manera de que estudiantes y el público en general tomen conocimiento de los niveles de calidad que dicha institución ofrece (infraestructura, profesores, currículo, servicios, bibliotecas, etc.) así como su estabilidad fiscal;
- Permitirle a las autoridades un juicio fundamentado sobre la utilización de fondos públicos, federales y estatales, en relación a becas y otros programas estudiantiles; la ayuda financiera para los estudiantes solamente es concedida si la IES está debidamente acreditada por organizaciones reconocidas por el gobierno;
- Colaborar con el sector privado en la toma de decisiones sobre ayuda financiera y contratación de nuevos funcionarios, o bien colaborar económicamente con la prosecución de los estudios de actuales colaboradores;
- Facilitar los procesos de transferencia de cursos y programas entre universidades y colegios superiores (*colleges*).

La acreditación (*accreditation*) es llevada a cabo por estas organizaciones privadas, las que a su vez deben ser periódicamente reconocidas (*recognition*) por el CHEA – *Council for Higher Education Accreditation*, un organismo privado subvencionado por las propias instituciones, o por el USDE – *United States Department of Education*, órgano perteneciente al gobierno central y regulado por el Congreso de los Estados Unidos. Según la página principal en Internet del *Council for Higher Education Accreditation – An Overview of United States*

*Accreditation*, si bien la acreditación es una actividad estrictamente no-gubernamental, el reconocimiento no lo es.

La acreditación institucional es comúnmente llamada de '*regional accreditation*' porque tanto el USDE como el CHEA (que representa a más de 3.000 universidades y colegios superiores y 60 acreditadores nacionales y regionales) reconocen seis agencias que confieren la acreditación en los 50 estados y sus respectivas regiones en los EEUU y en más de 95 países en el exterior.

Algunos estados americanos otorgan inicialmente permisos y autorizaciones para que nuevas instituciones puedan comenzar a ejercer sus actividades; aún así, solamente validan títulos de graduación que sean emitidos por IES acreditadas por organizaciones reconocidas.

Con estas políticas, la acreditación es considerada imprescindible para garantizar la sobrevivencia de las instituciones; esta acreditación no es definitiva y eterna, y debe ser renovada en períodos que generalmente no pasan de 5 años.

Si bien Estados Unidos es probablemente el país con mayor tradición en cuanto a la implantación de procesos de evaluación institucional, es en Europa donde vemos innovaciones a partir de la experiencia propia de algunos países y de la Unión Europea.

A partir de la década del ochenta, el desarrollo de la evaluación podría sintetizarse en tres grandes grupos:

- Aquellos países donde ya existían oficialmente organismos de acompañamiento de las instituciones, pasaron a reagrupar y reorganizar esos entes con características más centralizadoras (es el caso, por ejemplo, de Gran Bretaña y Francia);

- En otros países fue necesario crear esos organismos pues no existían o no les era dada la importancia que su función merecía (podemos aquí mencionar a Dinamarca, Finlandia, España, Italia y Portugal);
- Y un tercer grupo donde la fuerza autónoma de las propias instituciones dio origen a resistencias internas que complicaron y abortaron temporariamente esa participación oficial en los procesos de evaluación (el caso más típico es el de Alemania).

Pierre Dubois, en el documento final emitido para el Proyecto EVALUE da la Comunidad Europea (1998) – *Evaluation and Self-evaluation of Universities in Europe*, deja clara esta diferenciación entre los tres procesos que dieron origen a la europeización de la evaluación institucional en las IES del continente.

Pero fue a partir de la Declaración de Bolonia (vide apartado 2.2.1) del 19 de junio de 1999 donde, con la presencia de los Ministros de Educación de los países miembros de la Unión Europea, fue dado el punto de partida con relación a la implementación de reformas y cambios profundos en las políticas oficiales relacionadas a la enseñanza superior.

Varios encuentros oficiales sucedieron al Proceso de Bolonia (proceso que se inició a partir de la Declaración de Bolonia), hasta llegar a la Conferencia Ministerial Budapest – Viena en marzo del 2010, donde se consolida la creación del EHEA – *The European Higher Education Area* para tornar más comparables, compatibles y coherentes a los diferentes sistemas de la educación superior en Europa a partir de la cooperación entre las IES en la evaluación de la calidad institucional.

La creación en 1999 en Bolonia de la EUA – *European University Association* fue uno de los marcos del Proceso. Sus principales prioridades son:

- Consolidar la EHEA;
- Fomentar la investigación y la innovación;
- Internacionalizar la educación superior y la investigación;
- Mejorar la calidad de la universidades europeas;
- Valorizar los procesos de gestión, autonomía y proveer recursos a las instituciones y a los estudiantes.

Uno de los servicios ofrecidos por la EUA a sus miembros es el IEP – *Institutional Evaluation Programme*, diseñado para asegurar que las IES consoliden su misión pública y desarrollen con éxito sus políticas de administración y planificación estratégica, consoliden su cultura autónoma de supervisión interna de la calidad y obtengan máximos beneficios de las evaluaciones, conducidas por equipos formados por experimentados profesionales de la educación superior en Europa y que transformaron a la metodología IEP en una de los más testados programas de evaluación internacional.

Como veremos en el apartado 2.5, el IEP está delineado en las mejores prácticas europeas e internacionales a partir de '*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*'.

En Brasil, la *Universidade do Estado do Rio de Janeiro*, la *Universidade Federal de Pernambuco* y la *Universidade Federal do Pará* han participado del IEP desde su aplicación en 1994.

La UNED, a través de su presencia en la EUA y en las asociaciones más relevantes en el panorama mundial de la educación superior, consolida su imagen internacional como una institución de referencia.

En España, la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación – ANECA, es una fundación estatal que tiene como objetivo la mejora de la calidad del sistema de educación superior mediante la evaluación, certificación y acreditación. ANECA, creada en 2001 por acuerdo de Consejo de Ministros, ha consolidado a lo largo de estos años su papel técnico e institucional, desarrollando diferentes programas para llevar a cabo sus actividades con la finalidad de integrar el sistema español en el Espacio Europeo de Educación Superior – EEES. Uno de estos programas es el denominado AUDIT, el cual define que las universidades deben contar con Políticas y Sistemas de Garantía Interna de Calidad formalmente establecidos y públicamente disponibles para considerarse incorporados al marco EEES y a los nuevos cambios introducidos en la normativa española.

ANECA es miembro de ECA (*European Consortium for Accreditation*), RIACES (Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior), INQAAHE (*International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education*), ENQA (*European Association for Quality Assurance in Higher Education*), REACU (Red Española de Agencias de Calidad Universitaria), EQAR (*European Quality Register for Higher Education*), y en 2010 fue reconocida por el INQAAHE como la primera agencia europea con Certificado de Buenas Prácticas.

El origen de estas asociaciones y agencias tiene sus bases en el *European Pilot Project for Evaluating Quality in Higher Education* (1994-1995), elaborado a partir de la Declaración de Bolonia de 1999 con la siguiente premisa: promover e incentivar la cooperación entre las IES

européas a partir de rígidos programas de control y garantía de la evaluación de la calidad de las instituciones.

## Capítulo 2 La eficiencia académica

### 2.1 Eficacia, eficiencia y efectividad

Es bastante común que estos tres conceptos, eficacia, eficiencia y efectividad, sean confundidos en el vocabulario corriente empleado por las personas en su día a día, o tal vez utilizados indistintamente; analizando las definiciones encontradas en los principales diccionarios, es posible detectar que existen diferencias substanciales entre los vocablos y que cada uno de ellos tiene su propio significado aunque sean bastante parecidos en su radical etimológico:

<b>Diccionario de uso del español María Moliner</b>	
<b>Eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Calidad de eficiente. Aptitud, capacidad, competencia, cualidad de la persona eficiente.</li></ul>
<b>Eficacia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Calidad de eficaz. Hecho de resultar eficaz una cosa.</li></ul>
<b>Efectividad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Calidad de efectivo. Situación de lo que ya produce efecto.</li></ul>
<b>Diccionario de la lengua española de la Real Academia Española</b>	
<b>Eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.</li></ul>
<b>Eficacia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.</li></ul>
<b>Efectividad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Capacidad de lograr el efecto que se desea o</li></ul>



	se espera.
<b>Oxford Advanced Learner's Dictionary</b>	
<b>Efficiency</b>	○ <i>The quality of doing something well with no waste of time or money.</i>
<b>Efficacy</b>	○ <i>The ability of something, to produce the results that one wanted.</i>
<b>Effectiveness</b>	○ <i>Producing the result that is wanted or intended.</i>

Se observa que eficacia y efectividad son prácticamente sinónimos, aunque en realidad, entre los tres vocablos, su connotación y utilización tienen particularidades propias.

Varios autores y etimologistas, dedicados a investigar el origen y el significado de las palabras, tuvieron la intención de definir con precisión práctica estos tres vocablos, que dentro del contexto del presente trabajo llevan siempre al concepto final de aprender, el espíritu último de la organización que aprende a través de la eficiencia, de la eficacia y de la efectividad de sus miembros.

Según Senge, en "La quinta disciplina" (2009, p. 177), "*Las organizaciones sólo aprenden por medio de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional. Entretanto, sin esto, el aprendizaje organizacional no se materializa*".

Bergamini y Beraldo (2008, p. 75) definen que "*la persona eficiente es aquella que se preocupa en hacer las cosas bien hechas, obedeciendo al*

*sentido de perfección y corrección en el ejercicio de una actividad o tarea”.*

Este enfoque permite evaluar el desempeño de una persona, pero de cierta forma su subjetividad impide que el diagnóstico final sobre determinado comportamiento sea científicamente preciso.

Los mismos autores declaran que *“Como respuesta a este impasse, surgió la posibilidad de observar lo que las personas producían, o sea, para el resultado en sí, y ya no para la forma como conseguían ese resultado. El problema estaba resuelto. El desempeño era, por lo tanto, considerado adecuado, satisfactorio, o sea, eficaz. La eficacia del desempeño está, por consiguiente, relacionada al hecho de que las personas hacen lo que tiene que ser hecho, presentando en consecuencia el resultado esperado”.*

Castillo-Arredondo refuerza estos conceptos cuando declara que el esfuerzo eficiente en la ejecución de servicios en el ámbito educacional redundará en beneficios profesionales para los egresados, satisfacción de los empresarios y mantenedores de la institución, productividad mayor de docentes, personal administrativo y de servicios, y en consecuencia un retorno eficiente en el rendimiento académico.

Según Chiavenato (2003, p. 39), *“La planificación debe maximizar los resultados y minimizar las deficiencias utilizando principios de mayor eficiencia, eficacia y efectividad. Estos tres factores son los principales criterios de la evaluación de toda gestión”.*

## **2.2 El concepto de calidad educacional**

Si bien cuando se habla de calidad se está refiriendo a una medida de excelencia, la verdadera dimensión de la calidad es la subjetividad.

Y aquí es necesario diferenciar la calidad técnica, aquella que se puede medir de alguna manera, de la calidad analizada desde la óptica del marketing, donde se enfoca la satisfacción del cliente/usuario y para ello se añaden elementos tangibles que tratan de transmitir esa idea esperada de calidad. Obtener una combinación uniforme entre los componentes objetivos y subjetivos de la calidad es la meta de todo gestor que trabaja con el objetivo final de medir y mejorar esa calidad.

Hay algunos ejemplos prácticos que se mencionan en los cursos de administración y marketing para estas dos corrientes tipológicas: la objetividad y la subjetividad. El huésped de un hotel podría evaluar la calidad del cuarto midiendo la cantidad de bacterias por metro cuadrado que se encuentran en el piso del cuarto de baño: esa es una medida precisa, exacta, ejemplo de calidad técnica. Pero ese mismo huésped puede considerar que la calidad del cuarto (y por consiguiente del hotel) es excelente si lleva en consideración el aroma a flores silvestres en el baño, si son colocados precintos de que el inodoro y el bidé fueron desinfectados, o si fue colocado un antideslizante en el piso de la ducha: en este caso, se trata de una percepción subjetiva de la calidad.

Esta dicotomía es más explícita cuando se trata de analizar y evaluar la calidad de productos, y no de servicios.

Otro ejemplo clásico relata que un fabricante de motos de alta categoría resolvió que el motor de sus vehículos debería ser más ruidoso, pues en investigaciones de satisfacción realizadas con sus potenciales clientes se descubrió que el ruido emitido es psicológicamente proporcional a la potencia de las máquinas y, para esos usuarios del producto, mayor potencia es sinónimo de mayor calidad.

Según Marshall Junior (2008, p. 35), puede encontrarse una gran variedad de conceptos y definiciones del vocablo 'calidad' en la literatura

especializada. Menciona que para Garvin (2002, p.48), “*existen cinco abordajes principales para la definición de calidad:*

- *Trascendental – calidad no es una idea o algo concreto, sino una tercera entidad independiente de esas dos... aunque no se pueda definir a la calidad, se sabe lo que ella es (Pirsig, 1974, p. 185);*
- *Basada en el producto – calidad se refiere a las cantidades de atributos sin precio presentes en cada unidad del atributo con precio (Leffler, 1982, p. 956);*
- *Basada en el usuario – calidad consiste en la capacidad de satisfacer deseos (Edwards, 1968, p. 37);*
- *Basada en el producto – calidad es el grado en que un producto específico está de acuerdo con el proyecto, con las exigencias y con las especificaciones (Gilmore, 1974, p. 16);*
- *Basada en el valor – calidad es el grado de excelencia obtenido a un precio aceptable y el control de variabilidad a un costo aceptable (Broh, 1982, p. 3)”.*

La idea de calidad posee, entonces, un componente de comparación y un marco de referencia con el que se debe, por lo menos, igualar.

Esta misma situación se presenta cuando se habla de calidad en la educación.

En un Centro Universitario coexisten varias dimensiones con significados diferentes y percepciones a veces divergentes para distintos observadores y grupos de interés. Existe, por ejemplo, la dimensión de la gestión, del cuerpo docente, del desempeño del alumnado, de la

investigación, de la infraestructura, de los recursos técnicos y tecnológicos.

Para Ferrer, cuando se habla de calidad educacional, en realidad se está hablando de una situación compleja, y debe reconocerse expresamente la multidimensionalidad del concepto cuando es aplicado al área de la educación pues, al mencionar la calidad de un curso o de una universidad, no nos referimos solamente a un aspecto sino a varias dimensiones de esos contextos.

Completa este autor su raciocinio argumentando que polisemia, indefinición y ambigüedad son también características del vocablo 'calidad' cuando aplicado al contexto educacional, ya que la pluralidad de los significados de un mensaje se identifican plenamente con la independencia de la naturaleza de los signos que lo constituyen.

En Brasil, el Estado garantiza constitucionalmente el derecho fundamental a una educación de calidad para todos los brasileños. Infelizmente, es esa misma sociedad civil la que no participa activamente en la defensa y en la materialización de sus derechos.

En últimos levantamientos internacionales, la *performance* de los alumnos brasileños de diferentes niveles educacionales (y no estamos hablando solamente de estudiantes de los estratos socio-económicos más bajos) fue decepcionante, demostrando deficiencias de aprendizaje y dificultades en absorber conceptos científicos básicos en disciplinas críticas.

Esta realidad demuestra que la calidad continúa siendo un desafío crucial enfrentado por un país que pretende llegar a ser una potencia continental y, tal vez, mundial, ya que sin calidad en la educación es imposible la

construcción de una sociedad del conocimiento y la correspondiente inclusión social de esos individuos.

Las evaluaciones institucionales muestran notorias diferencias y deficiencias de calidad educacional en las IES de todo Brasil, principalmente entre las instituciones privadas y en aquellas localizadas fuera de los grandes centros urbanos del país.

El concepto de calidad educacional también requiere que la enseñanza superior como un todo deje de funcionar en condiciones restrictas a regiones y países y asuma su globalidad llevando en consideración su dimensión internacional:

- Propiciar la transferencia de conocimientos entre instituciones y países,
- Facilitar la movilidad y el intercambio de alumnos y profesores,
- Internacionalizar los proyectos de investigación,
- Identificar los valores culturales regionales sin uniformizar los procesos y respetando la diversidad,
- Estudiar la creación de mecanismos de universalización de títulos y diplomas,
- Utilizar plenamente el potencial de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

### **2.2.1 La Declaración de Bolonia**

Cuando los ministros de educación de los países europeos se encontraron en la ciudad italiana de Bolonia, en junio de 1999, quedaron delineados los objetivos para asegurar que el sistema europeo de

enseñanza superior consiguiese elevar su competitividad internacional y adquiriese un grado de atracción semejante a sus tradiciones culturales y científicas.

El Proceso de Bolonia, iniciado a partir de la Declaración conjunta emitida al final del encuentro relatado en el párrafo anterior y ya mencionado en el Capítulo 1, se encaminó para la creación del Espacio Europeo de Educación Superior – EEES, y abarca aspectos relativos a una reforma universitaria de mayores alcances.

Una de las principales metas del EEES es promover, entre los países de la Unión Europea y varios otros países adherentes, la cooperación en la evaluación de la calidad educacional, tendiendo a desarrollar criterios y metodologías comparables y proporcionar una forma eficaz de intercambio entre las instituciones y sus miembros. El acompañamiento del Proceso y su desarrollo es motivo de periódicas reuniones, agendadas alternadamente en diferentes ciudades de los países signatarios.

Uno de los principales propósitos de la Declaración de Bolonia incitaba a los países de la Unión Europea a cooperar unos con otros en asuntos de ‘garantizar la calidad’ de la educación superior al desarrollar criterios y metodologías comparables, evitando la diversificación de los sistemas existentes. En 2005, con esta finalidad in mente, los ministros europeos de educación adoptaron la *‘Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)’* (Criterios y directrices para la garantía de la calidad en el espacio europeo de educación superior), preparada por la ENQA (*European Association for Quality Assurance in Higher Education*) en cooperación con las agencias que la conforman y otros miembros del ‘Grupo E4’ formado por la ENQA, EUA (European University Association), EURASHE (European

Association of Institutions in Higher Education) y ESIB (National Unions of Students in Europe).

Ya en 2007/2008, los ministros decidieron que el 'Grupo E4' implantase la Asociación EQAR (European Quality Assurance Register for Higher Education), primera organización legal originada del Proceso de Bolonia, siguiendo los criterios de la ESG y brindando información para la constitución de las agencias en garantía de la calidad. Hasta noviembre de 2010, 24 agencias activas en 23 países acompañaban a la EQAR y sus principios. En 2013, ya son 31 los gobiernos europeos representados en la Asociación.

### **2.3 La evaluación institucional y la calidad**

Cuando se emprende la tarea de evaluar la calidad de las IES se constata que los problemas conceptuales son reales, y que solamente a través de levantamientos internos y externos, investigaciones, amplias discusiones y marcos de referencia sólidos y bien arraigados se podrá llegar a resultados positivos, a considerar que el proceso es irreversible y que, sin colocar en práctica esas políticas evaluativas, no se conseguiría tener un modelo de control de la calidad efectivo y "universal".

En el marco del presente trabajo, no entraremos en la desnecesaria discusión sobre las diferencias estigmatizadas en todo Brasil entre IES públicas e IES privadas, ni tampoco en si ellas están localizadas en las más grandes y pujantes ciudades del país o en pequeñas y relegadas áreas de los Estados más pobres.

Vamos a considerar a las IES brasileñas como nos ilusionaría verlas, siguiendo patrones uniformes y tipológicos, diferentes y autónomas en sus valores, visiones y misiones, pero respetando parámetros elevados de calidad, búsqueda constante de resultados positivos, y perteneciendo



y representando a un país que camina para consolidarse como potencia regional y con ambiciones de ser uno de los referentes en la geopolítica mundial.

La meta a ser alcanzada por la evaluación institucional es, prioritariamente, respaldar y mejorar la calidad educativa mediante juicios de valor que servirán de base para la toma de decisiones por los respectivos gestores institucionales.

Para garantizar la alta calidad de una institución, el proceso de evaluación tiene que incorporar a todos los protagonistas como parte integrante de dicho proceso y debe comprender todas sus funciones y actividades, tanto externas como internas:

- Programas curriculares,
- Investigación y extensión,
- Alumnos y profesores,
- Ayuda financiera y becas de estudio,
- Personal administrativo y de apoyo,
- Campi e instalaciones,
- Equipamientos e infraestructura,
- Servicios a la comunidad e
- Inserción social.

#### **2.4 La eficiencia y la calidad: ¿existe calidad sin eficiencia?**

La calidad educativa en una IES puede ser medida por la complementación de tres factores esenciales: la funcionalidad, la eficacia

y la eficiencia de la institución. Aunque ya vimos que la calidad puede ser un concepto subjetivo y abstracto, es posible afirmar que una institución de educación superior trabaja con altos niveles de calidad educativa si consigue combinar estos factores.

El mundo de la educación superior es conformado por grupos de individuos heterogéneos y pluralistas desde un punto de vista ideológico; por ello, es teóricamente inviable que se llegue a un consenso uniforme cuanto a la calidad educacional de cada institución.

Políticas de ingreso, evaluación académica, currículos disciplinares, líneas de investigación, perfil del cuerpo docente, servicios comunitarios, corrientes filosóficas de la educación: difícilmente podrá alcanzarse una uniformidad de criterios entre los miembros de la IES para definir cuándo la institución ofrece una eficiente calidad educacional.

En contrapartida, podríamos garantizar que ese mismo universo de personas coincidirá en que ninguna institución es digna de ser reconocida positivamente en lo concerniente a la calidad educativa si sus políticas son ineficaces e ineficientes, si sus profesores están desactualizados y mal preparados académicamente, si sus instalaciones son modestas o descuidadas, si el número de alumnos por curso es muy elevado, sin una oferta equitativa de carreras tradicionales y otras nuevas, sin una biblioteca completa, sin directrices claras de inclusión social.

Cuando observamos la definición de la palabra eficiencia en los diccionarios de idioma inglés y español, se distingue una clara diferencia. Personalmente, creemos que la definición inglesa (alcanzar los objetivos propuestos con un coste razonable) es más completa, y que responde con mayor claridad a la pregunta formulada en el inicio de este apartado

2.4: cuanto más eficiente es una institución, mayor será su nivel de calidad educativa.

Eficiencia y calidad son dos vocablos indivisibles que deben caminar juntos, lado a lado, hasta conseguir que no sea posible considerar que ellos coexistan pero no se complementen. Una IES ineficiente jamás será reconocida por su calidad educativa.

## **2.5 La gestión de los procesos de control de la calidad**

Para el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE), compuesto por una red de sistemas de evaluación de la calidad de la educación de América Latina que coordina la Oficina Regional de Educación de la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), la educación es un bien público y un derecho humano fundamental: *“El pleno ejercicio del derecho a la educación exige que ésta sea de calidad y que asegure el desarrollo y aprendizaje de todos”*.

En la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, en junio de 2003, la UNESCO declaró que *“Nunca antes en la historia el bienestar de la naciones ha estado tan estrechamente vinculado a la calidad y al alcance de sus sistemas e instituciones de enseñanza superior”*.

La garantía de la calidad implementada por la UNESCO es una evaluación sistemática de los programas educativos con el fin de velar por el mantenimiento de criterios aceptables en materia de enseñanza, becas e infraestructura.

Siguiendo los conceptos enunciados por Frota-Fernandes en su artículo en el site *‘Gestão Universitária’*, es posible declarar que la calidad de una institución queda demostrada cuando los dirigentes institucionales observan los siguientes criterios:

- Que sea visible la transformación del ser humano en sus valores morales, espirituales, sociales, éticos;
- Que se destaque por la responsabilidad social de la institución educacional (una mayor interacción con la sociedad);
- Que se caracterice por la excepcionalidad de lo que se hace;
- Que se caracterice por la conformidad de lo que se hace con lo que se promete;
- Que se torne eficiente, eficaz y efectivo el quehacer institucional;
- Que se relacionen la graduación con la posgraduación y la investigación;
- Que se incentive y se ofrezcan a los profesores nuevas técnicas de enseñanza;
- Que se realicen evaluaciones de la docencia y que se valoricen todos los trabajos realizados con un buen nivel;
- Que se trabaje con situaciones del mundo real, del mundo que los alumnos viven.

Este autor completa sus ideas diciendo que los estudiantes deben ser sorprendidos por los administradores educacionales, los que tienen que tener en mente superar lo prometido y agregar valor al alumnado, trabajando con eficiencia, eficacia y efectividad para mantener el nivel de calidad y fundamentalmente que la sociedad que nos abriga pueda

percibir esa calidad. No solamente deben fiscalizar los servicios principales de la institución, como son las clases de graduación, las actividades de investigación y los programas de extensión: deben también tomar cuidado de los servicios secundarios, como la calidad de los laboratorios, de la infraestructura, de la biblioteca, de la atención personalizada, del registro y del control académico, entre tantos otros servicios que garanticen esa calidad.

Senge (2009, p. 16) comenta que el Dr. W. Edwards Deming, uno de los pensadores que originó la revolución de la gestión de la calidad en la década del 80, *“había parado casi completamente de usar las expresiones ‘Gestión de la Calidad Total’, ‘GCT’, ‘TQM’ o ‘CT’ por considerar que se habían transformado en un rótulo demasiado superficial para las herramientas y las técnicas”*.

El trabajo verdadero, que Deming llamaba de *“la transformación del sistema predominante de administración”*, necesitaba una sabiduría profunda que todavía no ha sido explorada a fondo en las instituciones contemporáneas.

Continúa Senge: *“Apenas un elemento de esa sabiduría profunda, la ‘teoría de la variación’ (teoría y método estadístico), estaba vinculado al entendimiento común de la GCT. Los otros tres elementos, para mi sorpresa, cubrían casi totalmente mis cinco disciplinas de aprendizaje: ‘comprensión de un sistema’, ‘teoría del conocimiento’ (la importancia de los modelos mentales), y ‘psicología’, especialmente la ‘motivación intrínseca’ (la importancia de la visión personal y de la aspiración genuina)”*.

Deming visitó Japón después de la 2ª Guerra Mundial con la finalidad de colaborar con el proceso de reconstrucción del país asiático, mejorando la imagen internacional que se tenía de los productos japoneses y siendo

considerado el precursor del movimiento por la calidad que derivó en el milagro industrial japonés a partir de la década del 50.

Pero estamos, todavía, hablando de procesos de calidad vinculados estrictamente a productos y a métodos de control. Fue Joseph Juran, a partir de 1954, quien lideró la transformación de estos principios y comenzó a pensar en la calidad como un proceso de estrategia empresarial que debe cubrir todas las etapas de la gestión y a toda la organización.

Según Juran, en Marshall-Junior (2008, p. 41) *“la gestión de la calidad se divide en tres puntos fundamentales, denominados ‘Trilogía Juran’: mejoría, planificación y control. Para él, los procesos de negocio son la mayor y la más descuidada oportunidad de mejorías. Una cantidad expresiva de problemas de calidad son causados por procesos de gestión. Juran considera la mejoría de la calidad como la principal prioridad del gestor, y la segunda prioridad sería la planificación, esfuerzo que debe contar con la participación de las personas que irán a colocarlo en práctica”*.

El autor opina que no es posible separar la planificación de la ejecución, y coloca al control de la calidad como la tercera prioridad, dejando esa tarea para los niveles operacionales de la empresa.

Deming y Juran iniciaron el proceso de demostrar la importancia de la garantía de la calidad en las corporaciones, pero fue Kaoru Ishikawa el responsable por la conjunción de todos los conocimientos de una manera organizada y sistémica hasta llegar a la metodología que se aplica en la actualidad: la calidad no es responsabilidad de un departamento o sector, sino una obligación de todos los que componen una organización empresarial.

Es necesario hacer una distinción entre TQM (Total Quality Management) y TQC (Total Quality Control), siglas en inglés que ya fueron internacionalizadas gracias a la globalización: mientras el TQC puede ser definido como un conjunto de actividades que abarcan a toda la empresa y cuyo objetivo es el de asegurar la calidad final (eficiencia y eficacia) del proyecto, producto o servicio, lo que es importante para la satisfacción del cliente o del usuario, el TQM comprende la gestión de las relaciones entre todos los que hacen parte de la empresa, no limitándose a su relación con el agente externo.

Para algunos autores, la interpretación de estos dos conceptos es tan similar que llegan a considerar que el TQC, por ejemplo, es una parte integrante del TQM.

Realmente, la diferencia es muy sutil. Juran demostró que más del 75% de los problemas de calidad son de responsabilidad de los gestores y directores administrativos, y no de la mano de obra de los niveles más bajos de la pirámide laboral. Se trata, como se ve, de un sistema de gestión que debe contar con el compromiso de toda la empresa en la búsqueda de una constante mejoría y estar presente en todos los procesos organizacionales, utilizando estrategias, datos, liderazgo, *feedback* y una comunicación efectiva para inculcar los principios de la calidad dentro de la cultura de la empresa o institución.

Existen soluciones de *ciênc* que ayudan rápidamente a implementar un sistema de TQM. Pero para que la gestión de la calidad total obtenga resultados positivos, es necesario que este último concepto sobre la filosofía interna esté incorporado subcutáneamente por toda la organización, en todos los departamentos y en todos los niveles. En caso contrario, las posibilidades de fracaso en la implementación de esos

programas informatizados son proporcionalmente mayores a la obtención de los resultados positivos esperados.

Varios autores mencionan a la norma ISO 9001 y definen los 8 principios básicos de la norma de calidad:

- Organización enfocada hacia los clientes;
- Liderazgo;
- Compromiso de todo el personal;
- Enfoque a procesos;
- Enfoque del sistema hacia la gestión;
- La mejoría continua;
- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones;
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Pacheco-Paladini (2009, p. 151) explica que el proceso de gestión de la calidad no es, en esencia, fundamentalmente diferente de otros procesos gerenciales, y el objetivo final de sus acciones es el de garantizar la supervivencia de la institución u organización y posibilitar su continuo crecimiento. *“Diferente de otros procesos de gestión, la gestión de la calidad posee características notadamente estratégicas. Incluye a toda la organización, o sea a todas las personas, a todos los sectores, a todas las áreas; su acción va más allá de la propia corporación y tiene su foco en áreas externas a ella, pues quien evalúa la calidad es el consumidor. Estas características propias hacen que el proceso de gestión de la calidad requiera un modelo más difícil de ser estructurado e implementado. Esta dificultad se agrava por el hecho de estar hablando*



*de calidad, que es el requisito que impone a cada persona, a cada acción o área, esfuerzos extras: no se trata, apenas, de seguir haciendo lo que siempre se hizo; es necesario que se haga bien hecho, y con mejores resultados”.*

Este autor se refiere también a un aspecto que actualmente ha llamado la atención de todos los investigadores en este tema por su creciente importancia: la cultura de la organización. Y menciona a Fleury (Fleury, 1989): *“Cultura organizacional es un conjunto de valores, expresados en elementos simbólicos y en prácticas organizacionales, que en su capacidad de ordenar, atribuir significaciones y construir la identidad organizacional, actúan como elementos de comunicación y consenso así como expresan e instrumentalizan relaciones de dominación”.*

En cualquier organización es posible, y más práctico, subdividir los grandes procesos, también llamados de macro-procesos, en procesos de menor escala para facilitar su gestión. Podemos considerar a estos procesos como diferentes proyectos, y al tratarlos separadamente aumentamos las condiciones de suceso de los mismos, disminuyendo los riesgos y facilitando su acompañamiento.

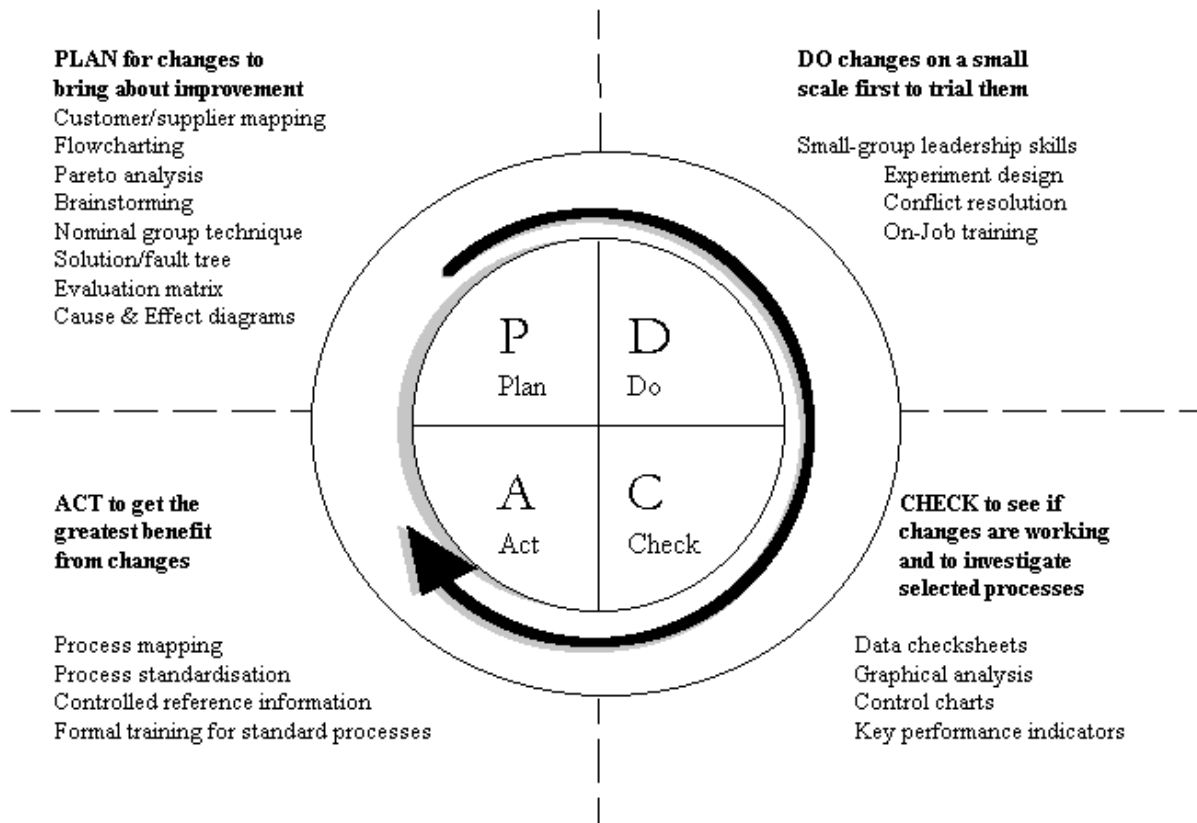
El conjunto de normas ISO 9000 reglamentan los procesos que deben tenerse en cuenta para respetar las condiciones de calidad de estos proyectos. Para el PMI (*Project Management Institute*), en los procesos de gestión de proyectos se presentan una serie de fundamentos que podríamos denominar de estándares, reconocidos internacionalmente.

Como todo proyecto simboliza la tarea de planificar un conjunto variado de actividades interrelacionadas y coordinadas con la finalidad de alcanzar objetivos específicos, podemos concluir que cualquier acción administrativa y ejecutiva a ser desarrollada en una institución puede considerarse un proyecto.

Marshall-Junior (2008, p. 168) observa que es posible *“entender a las organizaciones como un gran proceso, con entradas y salidas, así como un proyecto puede ser entendido como un macro-proceso, también con entradas y salidas bien definidas. Siempre que esto se caracteriza podemos establecer controles, de manera que pueda verificarse si esos procesos están siendo eficaces y eficientes, aplicando el concepto del ciclo PDCA”*.

El ciclo PDCA es un método de gestión para consolidar la estandarización de las prácticas realizadas en las instituciones; representa cuatro fases que simbolizan la base de la filosofía de la mejora continua y sistemática. Las cuatro fases son: Planificación (**P**lan), Ejecución (**D**o), Verificación (**C**heck) y Estandarizar (**A**ct).

Es uno de los métodos de gestión más utilizados para la obtención de la calidad total, obteniendo con su aplicación diversos beneficios directos e indirectos: administración participativa en todos los niveles, decisiones tomadas con base en datos y hechos, entrenamientos y perfeccionamiento continuo de los colaboradores, satisfacción del usuario o cliente final.



Fuente: <http://www.hci.com.au/hcsite3/toolkit/images/pdca02.gif>

Cuando se finaliza el proceso de las cuatro fases, una nueva planificación puede ser elaborada y se estará reiniciando el ciclo PDCA ya sea para nuevos procesos o bien para acciones de mejoría, preventivas o correctivas.

El PMI, a través del PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) reconoce 5 grupos de procesos básicos (iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre) y 9 áreas de conocimiento comunes a casi todos los proyectos:

- Gestión de la Integración de Proyecto;
- Gestión del Alcance del Proyecto;
- Gestión del Tiempo del Proyecto;
- Gestión de los Costos del Proyecto;

- Gestión de la Calidad del Proyecto;
- Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto;
- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto;
- Gestión de los Riesgos del Proyecto;
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.

La gestión de la calidad en proyectos, a su vez, está subdividida en tres etapas o procesos: la planificación de la calidad, la garantía de la calidad y el control de la calidad, procesos necesarios para asegurar que las necesidades que originaron el desarrollo de ese proyecto serán satisfechas.

Como afirma Falconi (2004, p. 45): *“La práctica consciente del control de la calidad por todas las personas de la empresa, asumiendo la responsabilidad (el fin) sobre los resultados de su proceso y la autoridad (el medio) sobre su proceso (conocido en el momento de la definición de su función), es la base de la dirección participativa y el pilar de sustentación del control de la garantía. No es posible concebir ni imaginar la Garantía de la Calidad (GC) en el estilo japonés sin que exista una participación dedicada y metódica de todos los sectores y personas de la empresa practicando ese control de la calidad. La participación de todas las personas no se consigue por exhortación, sino por educación y entrenamiento en la práctica del control de la calidad”*.

ANECA, la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación en España ya mencionada el Capítulo 1 apartado 1.7.1, ha desarrollado el programa AUDIT, iniciativa originalmente dirigida a orientar a las instituciones de enseñanza superior que pretendan implementar

Sistemas de Garantía Interna de Calidad (SGIC) dentro del marco EEES y las normativas nacionales.

El programa AUDIT está dividido en cuatro fases:

- Diseño;
- Evaluación;
- Implantación;
- Certificación.

A su vez, la primera fase está subdividida en política y objetivos de calidad, grupos de interés, alcance del SGIC y definición de los procesos.

Una vez certificadas por el Comité de Certificación, las IES recibirán un informe que les permitirá intercambiar experiencias de buenas prácticas con otras universidades respecto al diseño de los SGIC.

## **2.6 La eficiencia y el rendimiento académico**

En las IES, la eficiencia del desempeño puede ser medida cuantitativamente a través de indicadores específicos, como son los índices de reprobación a lo largo de la carrera, el real aprovechamiento de los estudios y su inmediata repercusión a partir de la inserción en el mercado ocupacional, y los porcentajes de deserción anticipada que afectan negativamente la eficiencia terminal de una institución.

Cuando se piensa en rendimiento académico, se piensa esencialmente en la adquisición de conocimientos y, en menor medida, en los procedimientos, habilidades y actitudes. De esta manera, la eficiencia del sistema debe ser abordada más como un proceso que como un producto final, al punto de que evaluar la eficiencia comporta una dificultad

cuantitativa que impide su comprobación estadística al finalizar dicho proceso.

Es posible generalizar el siguiente concepto: excepto algunas islas de excelencia, en la mayor parte de los países del mundo (incluyendo Brasil, por supuesto) el principal asunto que debe ser considerado es la baja calidad educativa de los sistemas de enseñanza, lo que repercute negativamente en la eficiencia de los procesos y su consecuente rendimiento académico.

No importa cuáles sean los indicadores que se investiguen y se analicen, pueden ser la deserción prematura, los números de repitientes en todos los niveles, las diferencias substanciales entre instituciones públicas y privadas, siempre se llegará a un denominador común: el retroceso en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

El Examen Nacional de Desempeño de los Estudiantes, ENADE, es el único método por el cual es posible evaluar el rendimiento académico de los alumnos que ingresan y que egresan de los cursos de graduación, e relación a los contenidos programáticos de los cursos en los que están matriculados.

El examen es obligatorio para los alumnos seleccionados y condición indispensable para la emisión del histórico escolar. La primera aplicación de la prueba fue realizada en el año 2004, y la periodicidad máxima con que cada área de conocimiento es evaluada es trienal.

El rendimiento académico de los estudiantes universitarios brasileños está intrínsecamente relacionado con las ineficiencias básicas que presenta el sistema:

- Fragilidad en la infraestructura en general;

- Fragilidad en la calidad y motivación de la acción docente;
- Fragilidad de la enseñanza primaria y secundaria.

Como ya fue dicho al inicio de este Capítulo 2, la calidad educativa involucra diversas variables intangibles difíciles de cuantificar.

La única solución posible es analizando los indicadores de eficiencia y rendimiento académico e incorporando nuevas ideas y métodos educativos, que conjuntamente con estrategias integrales de proveer mayores recursos materiales y humanos complementará el proceso de interrumpir el retroceso en la calidad educativa predominante en los últimos años.

## **Capítulo 3 Contexto: la entidad objeto del estudio de caso**

### **3.1 Las instituciones de enseñanza superior privadas en Brasil**

Antes de la última década del siglo pasado, la enseñanza superior en Brasil se limitaba a las universidades oficiales, federales y estatales, y algunas pocas instituciones privadas, en general con una tradición local y regional de reconocida trascendencia académica.

A partir de los años '90 una gran transformación comenzó a manifestarse en este mercado educacional, situación que se mantiene hasta los días de hoy. Un número significativo de nuevas instituciones aparecieron en todas las grandes y medias ciudades del país, y el número de alumnos matriculados en las facultades privadas tuvo un crecimiento vertiginoso.

Este aumento en la cantidad de estudiantes de la enseñanza superior se debe principalmente, entre varios factores, a la inserción de Brasil en el mundo globalizado, donde las empresas, desafiadas por la competencia mundial, se encuentran en la difícil disyuntiva de tener que seleccionar candidatos con experiencia y mano de obra capacitada para ocupar esos cargos específicos.

Al mismo tiempo, con facilidades ofrecidas por el propio gobierno a través de bancos oficiales, como los programas de financiamiento estudiantil FIES y PROUNI para estudiantes de la red privada de enseñanza superior, el número de candidatos creció substancialmente. Algunos bancos privados también ofrecen diferentes planes de ayuda económica, la que debe ser devuelta en los primeros años de la vida profesional de los graduados.

El INEP divulgó en Abril de 2013 los datos estadísticos referentes al Censo Nacional de 2011. Participaron del Censo 2.358 IES, siendo:



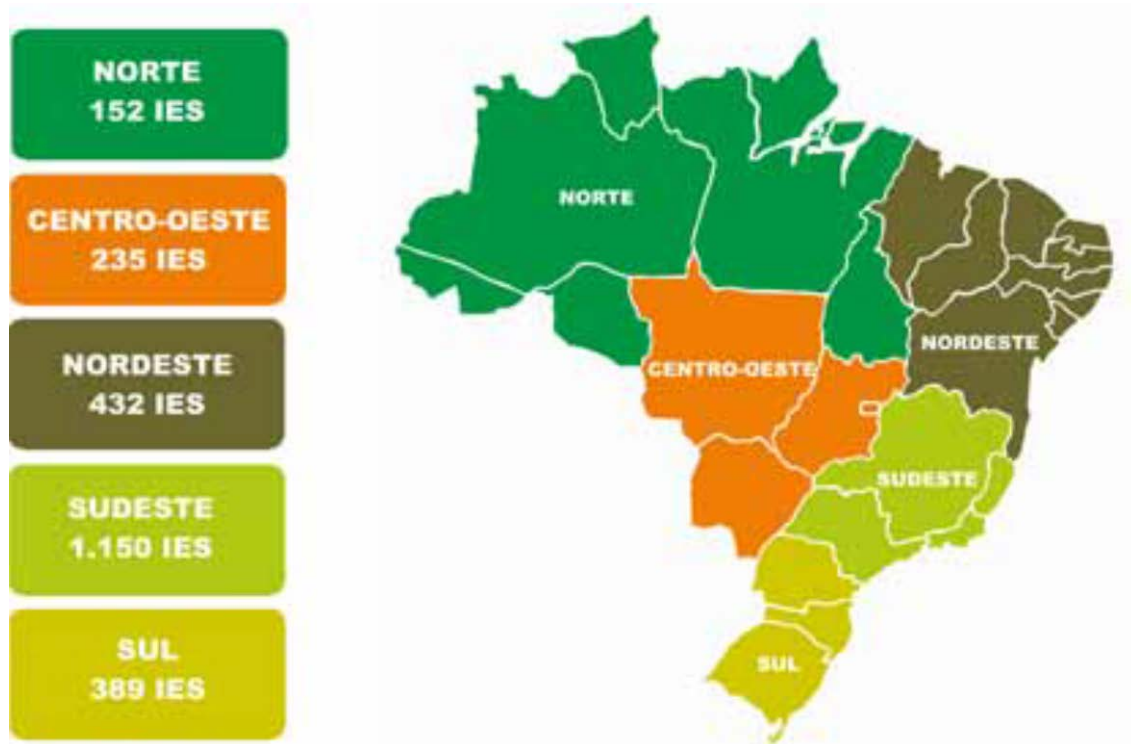
- 84,7 % Facultades,
- 8,0 % Universidades,
- 5,6 % Centros universitarios,
- 1,7 % Institutos federales.

De acuerdo con el Decreto 5.773/06 y llevando en consideración su organización interna y sus respectivas prerrogativas académicas, las instituciones de educación superior son habilitadas inicialmente como facultades, que generalmente actúan en un número pequeño de áreas del saber y no poseen autonomía para crear programas de estudio.

La creación de centros universitarios será a partir de facultades que presenten un funcionamiento regular por lo menos durante 6 años y que hayan sido evaluadas positivamente por el Ministerio de Educación a través del SINAES y su Sistema Nacional de Evaluación.

Finalmente, las universidades son instituciones pluridisciplinarias y que se caracterizan por mantener separadas las actividades de enseñanza, investigación y extensión a partir de un cuerpo docente formado prioritariamente por profesionales con diplomas de maestría y doctorado; poseen autonomía y pueden crear cursos sin solicitar permiso previo al Ministerio.

Número de Instituciones de Educación Superior en 2011, según las Regiones Geográficas (Brasil):



Fuente: MEC/Inep.

En esta figura se observa que 48,9% de las instituciones está localizada en la región Sudeste, y la otra mitad sigue la siguiente distribución: 18,3% en el Nordeste, 16,5% en el Sur, 9,9% en el Centro-Oeste y 6,4% en el Norte del país. De este total, 88% de las IES que participaron del Censo son privadas, y 12% son públicas, siendo 4,3% federales, 4,7% estaduais y 3% municipales.

Estas instituciones ofrecieron un total de 30.420 cursos de graduación, siendo 29.376 (96,6%) en la modalidad presencial y 1.044 (3,4%) en la modalidad de educación a distancia, para un total de 6.739.689 matrículas de graduación (1.032.936 están inscritos en universidades públicas federales). Este número de alumnos representa un incremento de 5,6% con relación al año anterior, 2010.

Paralelamente, en 2011 estaban contratados 357.418 docentes ejerciendo, la mayoría, en tiempo integral.

En realidad, el número de alumnos matriculados en las instituciones privadas podría ser mayor si las IES diversificaran sus ofertas de cursos y sus políticas de captación de nuevos alumnos: la gran mayoría de los centros académicos ofrece los mismos cursos e intenta atraer a candidatos de un mismo segmento socio-económico. Sin embargo, no toda la responsabilidad corresponde a las instituciones: son los propios alumnos los que optan por las carreras tradicionales.

Resumiendo las informaciones anteriores, podemos concluir que en 2011, en todo el territorio brasileño, estuvieron habilitadas 2.358 IES, que registraron 30.420 cursos, 6.739.689 matrículas, 2.346.695 nuevos alumnos ingresando en ese año y 1.016.713 egresando, así como la actuación laboral de 357.418 profesores en actividad.

Para algunos autores como Beth Koike (en el periódico Valor Económico del 29 de marzo del 2011) después de casi triplicar de tamaño entre 1996 y 2005, el mercado de enseñanza superior privado comienza a dar señales de desaceleración. Ella dice que *“desde 2006, el número de matrículas en las facultades nacionales creció menos que 10% al año, y debe mantener ese índice hasta 2013. La previsión es que, dentro de dos años, 5.000.000 de alumnos estén cursando en instituciones de enseñanza superior privadas en todo Brasil según una estimativa del SEMESP, el sindicato de las facultades particulares del Estado de San Pablo”*.

Con la promulgación de la Ley de Directrices e Bases de la Educación Nacional (LDB) de 1996, el mercado de la enseñanza superior brasileña se flexibilizó: varias reglas y políticas anteriores fueron substituidas lo que permitió crear nuevos centros universitarios con oferta de cursos que antiguamente no existían y con la implantación de diferentes procesos de selección y definición de currículos.

Ristoff e Giolo (2006, p. 14) declaran que *“la política educacional en vigor creó las condiciones legales, políticas e ideológicas para que se estableciera, en el Brasil, un mercado educacional stricto sensu”*. Y completan diciendo que la LDB es *“el aparato legal que sintetiza el encuadramiento del sistema educacional a las reglas del mercado”*.

Un mercado que definiría a las IES privadas como bien semipúblico, ya que reúne características tanto de los bienes públicos como de los bienes de mercado.

En este mismo período, el gobierno nacional a través de diferentes organismos del Ministerio de Educación endureció los controles de sus procesos de evaluación de los cursos y de las propias instituciones y obligó, directa e indirectamente, a que las propias IES profesionalicen a sus colaboradores y también sus métodos y procesos. Una institución de enseñanza privada puede, y debe, ser dirigida como una empresa de mercado, y no más como una institución sin fines de lucro.

Para Schwartzman y Schwartzman (2002, p. 7), *“la búsqueda de lucro en los emprendimientos educacionales dejó de ser vista como antagónica, en principio, a la finalidad de la educación, aunque pueda serlo en la práctica, y es aquí donde surgen los sistemas públicos de acompañamiento y evaluación de la calidad y de los resultados”*.

El gobierno brasileño, por intermedio del Ministerio de Educación, apoya el surgimiento de nuevas instituciones de enseñanza superior en el ámbito privado. Fue divulgado el *Programa de Melhoria do Ensino das IES* (Programa de Mejoría de la Enseñanza de las IES) que, conjuntamente con el BNDES (Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social) apoya las políticas de mejoras de la calidad de la enseñanza. Algunos requisitos deben ser atendidos por las instituciones para poder recibir esta financiación, como la aprobación del Plano Institucional, el

alcance de metas establecidas por el MEC y un desempeño satisfactorio en las evaluaciones del SINAES.

En comparación con otros países de la región, y aún del mundo, el mercado de enseñanza superior privado brasileño presenta un interesante potencial de crecimiento ya que solamente 13,8% de los adultos entre 18 y 24 años están matriculados en las universidades.

### **3.2 El Grupo CCAA**

Hace más de medio siglo que el Grupo CCAA actúa en el segmento de enseñanza de idiomas en Brasil ofreciendo siempre un alto patrón de calidad y eficiencia, con el compromiso principal de contribuir para el fortalecimiento intelectual y emocional de los alumnos.

En 2011, más de 210.000 alumnos aprendieron inglés y español en sus 950 franquicias y en escuelas, empresas y universidades autorizadas, por medio de un sistema propio de enseñanza y con materiales producidos en su propio centro editorial.

La historia comenzó en 1961 cuando el profesor Waldyr Lima, Doctor en Educación por la UNED, desarrolló un exclusivo método interactivo de enseñanza, fruto de experiencias recogidas en cursos de varios países y con base en las necesidades específicas del alumno brasileño.

El suceso y la efectividad de la metodología fueron tan importantes que instituciones de enseñanza de otras ciudades del país comenzaron a solicitar autorización para la utilización del material didáctico. Debido a esta realidad, en 1969 comenzó un proceso inicialmente llamado de Concesión y que evolucionó para un sistema de *Franchising* que generó, hoy en día, una de las mayores redes de enseñanza de idiomas de Brasil y del mundo.

La red CCAA está también representada en el exterior a través del CCLS (*Cultural Center for Language Studies*), con sede en los Estados Unidos, y representaciones en 9 países. Hoy, la marca CCAA ocupa el liderazgo en su segmento de mercado.

Más de 2.500.000 de libros son producidos anualmente en sus imprentas, fruto del trabajo de equipos de escritores e investigadores nativos de la lengua inglesa y española que formulan el contenido intelectual de las obras. Dibujantes, técnicos, profesionales de multimedia y otros especialistas trabajan en estudios de audio y video, salas de edición digital y sonorización, salas de masterización, laboratorios y estaciones completas de computación para la producción de gráficos, dibujos animados y otras representaciones que complementan las páginas de sus libros.

### **3.3 La Facultad CCAA**

En 2005, el Grupo CCAA amplió su desafío educacional y trascendió los límites de cursos de idiomas, inaugurando en Rio de Janeiro la Facultad CCAA, fruto de su experiencia en el desarrollo de una educación diferenciada que se destaca por ofrecer a sus alumnos una enseñanza personalizada y de calidad, adaptando las tecnologías actuales al área de educación transformándolas en instrumentos que impulsan el proceso de enseñanza/aprendizaje.

Actualmente, la facultad CCAA ofrece diferentes cursos de graduación en Ciencias Contables, Administración, Comunicación Social, Letras, Marketing y Tecnología de la Información, además de cursos de extensión y posgrado.

La filosofía de enseñanza es pautada en procesos didáctico – pedagógicos que posibilitan la reflexión crítica, el diálogo y la

investigación académico – científica, en un constante ejercicio de aprendizaje participativa, articulando la teoría y la práctica en el universo de conocimientos de cada área de estudio.

Esta filosofía se ve claramente definida en la declaración de la Misión de la Facultad CCAA: *“La Facultad CCAA, defendiendo el principio de la indivisibilidad entre enseñanza, investigación y extensión, tiene la misión de contribuir – a través de la creación, de la diseminación y de la aplicación de los conocimientos – para la formación de los alumnos, proporcionándoles un ambiente de excelencia para el aprendizaje eficaz y el desarrollo social, intelectual y moral, de tal modo que pueda alcanzar un crecimiento personal y profesional. Para cumplir con esta misión, los profesionales de la Facultad CCAA dedican lo mejor de sí, con vistas a obtener resultados positivos en el crecimiento de la institución y, consecuentemente, en las inversiones para la educación, en las oportunidades de empleo y en la mejoría de la calidad de vida de toda la sociedad”*.

Para poder aplicar conceptos de la metodología de Estudios de Casos tradicionalmente implementada en los cursos de la Universidad de Harvard, grupos de docentes de la Facultad CCAA participaron de cursos de perfeccionamiento en dicha institución americana.

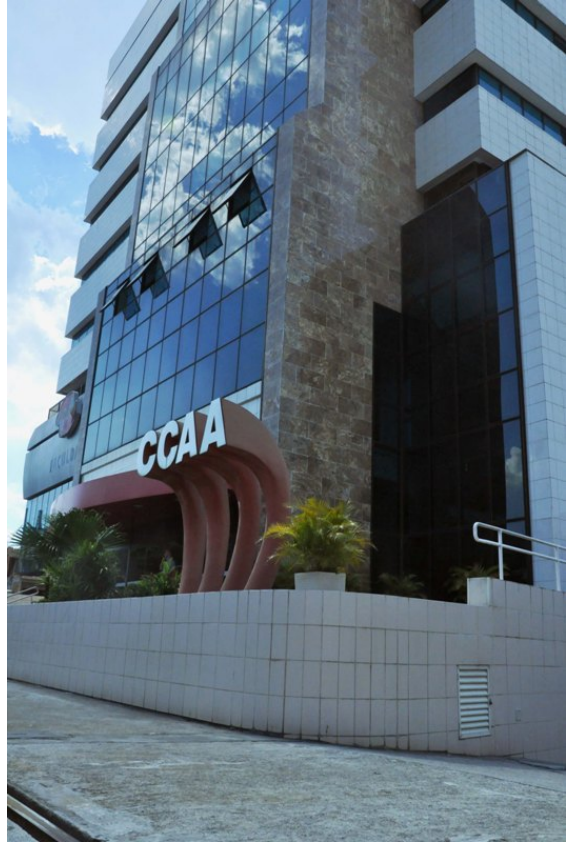
En la Facultad CCAA, la Comisión Propia de Evaluación (CPA) es la integradora entre los segmentos docente, discente, cuerpo administrativo y dirección general, debiendo ser vista como un proceso auxiliar en el desarrollo y crecimiento de la institución con la función específica de:

- Detectar potencialidades, al mismo tiempo que fallas y dificultades;

- Colaborar en la búsqueda de soluciones para los problemas institucionales internos y sociales;
- Definir el establecimiento de nuevas metas y prioridades;
- Tomar decisiones que promuevan las transformaciones internas necesarias;
- Definir los criterios a ser analizados en el proyecto de auto-evaluación institucional.

Desde la creación de la Facultad CCAA existió el compromiso de implementar y desarrollar la autoevaluación institucional; es decir, siempre primó el consenso de gestores y directores de la institución de que los procesos de autoevaluación representan fundamentos necesarios para el crecimiento institucional y, principalmente, para aumentar el potencial de mejorar, cada vez más, la calidad educacional de la Facultad CCAA y el rendimiento de sus estudiantes a partir de la eficiencia académica.





Fachada principal □□ □□ciênc “A” y escultura representativa (projecto □□ arquitecto Daniel Hoorn)



Laboratorios



Salas de aula



Biblioteca



Teatro



Y nuestro mayor ciência:  alumnos.

## SEGUNDA PARTE

### DISEÑO METODOLÒGICO

#### Capítulo 4 Fundamentación y justificación de la propuesta

Umberto Eco (2000, p. 5) define que *“elaborar una tesis significa: 1) Identificar un tema preciso; 2) Recoger documentación sobre ese tema; 3) Colocar en orden esos documentos; 4) Reexaminar en primera mano el tema a la luz de la documentación recogida; 5) Dar una forma orgánica a todas las reflexiones precedentes; y 6) Empeñarse para que el lector de la tesis comprenda lo que se quiso decir y pueda, si fuera el caso, recurrir a la misma documentación a fin de retomar el tema por cuenta propia”*.

Otros autores justifican que una tesis es fundamentalmente un trabajo académico, una proposición intelectual presentada por su autor para defender una posición, una idea o una propuesta predeterminada.

El resultado final de esa presentación, generalmente defendiendo los enunciados descriptos en las hipótesis y sub-hipótesis formuladas, debe estar firmemente justificado a través de un proceso de investigación minucioso y ejecutado dentro de un universo heterogéneo para posibilitar la obtención de respuestas tal vez inesperadas por el autor.

Para Soriano (2008, p. 22), una tesis debe ser un trabajo de investigación inédito y original sobre algún tema concreto relacionado con el programa del autor de la tesis. Para él, resulta difícil que estos dos atributos (ineditismo y originalidad) sean alcanzados por completo por diferentes razones: trabajos parcialmente editados con anterioridad, originalidad absoluta aportando nuevos conceptos y teorías, inadecuada madurez

intelectual. Y concluye: *“La tesis, si está bien hecha, tiene un valor para el progreso del conocimiento y para el aprendizaje del propio autor... Una tesis novedosa es, a pesar de sus errores e incertidumbres, una punta de lanza en el progreso del conocimiento”*.

Sierra-Bravo (2007, p. 23) reafirma que *“Una de las misiones básicas de la Universidad es la formación de sus alumnos en la investigación científica. Esta misión debe alcanzar su máxima expresión en los estudios de doctorado, en cuanto su realización acredita académicamente la plena capacidad investigadora. Precisamente por ello, la tesis doctoral debe constituir un trabajo de investigación científica o, como se dice en la Ley de Reforma Universitaria española, un trabajo original de investigación”*.

En nuestro caso, este trabajo de investigación se justifica pues a pesar de existir una amplia bibliografía teórica sobre la temática de la evaluación institucional, que es el punto de partida del estudio, son pocos los trabajos específicos con comprobaciones efectivas sobre las mejoras en la eficiencia académica aplicada a un estudio de caso (la Facultad CCAA – ver capítulo 3).

#### **4.1 Delimitación del tema y formulación de la investigación**

Una de las finalidades al escribir este trabajo no era la simple descripción del proceso de evaluación de una institución de educación superior, y sí analizar dicho proceso desde una óptica diferente, incorporando elementos que permitan verificar, y aún rechazar, las hipótesis presentadas.

Esta actitud permitirá que otros autores e investigadores retomen el tema de esta investigación, realimentando el proceso de confirmar o desautorizar los resultados obtenidos.

La primera pregunta que nos planteamos es: ¿para qué sirve y por qué evaluar una IES? Existen varias respuestas posibles, pero la finalidad mayor es que a partir de los resultados obtenidos en la evaluación sea posible mejorar la calidad educacional de las instituciones. Esta premisa es la base, la fundamentación y la justificación para la elaboración del modelo que será elaborado y presentado en los capítulos finales de este trabajo.

Podemos enumerar una serie de razones para definir la importancia de la evaluación:

- Se está fotografiando el momento actual de la organización, lo que va a permitir conocer, y a veces descubrir, lo que ocurre internamente. Es muy común, aunque lógicamente no es aceptado públicamente, que los dirigentes y gestores de una IES no reciban un feedback permanente de la actualidad interna de la institución, a veces debido a que están inmersos en la solución de otros problemas relacionados fundamentalmente con presupuesto, planificación y estrategias, lo que les permitirá obtener y poder dar respuestas a los mantenedores o accionistas de la organización. Esto es racionalmente entendible, pues estamos hablando de instituciones educacionales que no dejan de ser, al mismo tiempo, empresas de la actividad privada con finalidad lucrativa;
- Es posible detectar los elementos negativos y positivos que interfieren en el funcionamiento de la institución, considerando que estos elementos pueden ser personales o materiales. Es humanamente comprensible que los colaboradores de una institución no relaten de manera 100% sincera lo que ven, lo

que vivencian, lo que sienten, lo que piensan. Cuando el proceso evaluativo envuelve la realización de un cuestionario anónimo, esas mismas personas se sienten más seguras y no tienen reparos en señalar todas sus percepciones sobre el día a día de la corporación. Entrevistas individuales con personas representativas de cada segmento también pueden dejar trasparecer esas percepciones, lo que complementará las observaciones obtenidas en el cuestionario. Los dos caminos, cuestionario y entrevista, serán utilizados para intentar consolidar los datos que deberán ser obtenidos previos a la elaboración del modelo y de la propuesta;

- Esta lectura de la realidad tendrá que ser complementada con la visión ejecutiva de los directivos de la IES, profesionalmente capaces de interpretar esas informaciones lo que les permitirá comenzar a esbozar la formulación de la propuesta de un modelo de actuación y, especialmente, la elaboración de un plano de acción a través de un proyecto minuciosamente detallado y estructuralmente fundamentado;
- El siguiente paso sería la determinación de los plazos para implementar y ejecutar cronológicamente este plano de acción y cómo acompañar los resultados parciales. Si el proyecto fue correctamente estudiado y elaborado, cada uno de estos resultados derivará en el inicio de nuevas etapas y, a su vez, nuevos resultados;
- Finalmente, la elaboración de un documento final colocando en práctica todas las necesidades y prioridades detectadas en el proceso evaluativo, mapeando todos los resultados obtenidos y permitiendo que se vayan incorporando nuevas

percepciones y realidades. Este debe ser un trabajo constante, cíclico, sin punto final, donde nuevos participantes puedan ingresar al circuito agregando valor a todo el proceso evaluativo.

Algunos autores prefieren referirse a ‘enfoques modélicos’ en lugar de ‘modelo en investigación evaluativa’ pues consideran que los evaluadores de centros van construyendo sus propios modelos de evaluación a medida que van resolviendo los problemas que se plantean en el diseño y desarrollo de su trabajo.

## **4.2 Objetivos de la investigación**

A partir del proyecto de realizar nuestra investigación desde una perspectiva científica generando ideas potenciales que permitan la producción de conocimiento y nuevas teorías, abordaremos un conjunto de procesos sistemáticos que confirmarán o descartarán las hipótesis elaboradas y expuestas en el próximo capítulo 5.

Ander-Egg, en su obra “Técnicas de Investigación Social” (1995, p. 59) especifica que *“La investigación es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social (investigación pura) o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos”*.

Para García-Llamas, González-Galán y Ballesteros-Velázquez (2001, tomo 1, p. 81) *“la disciplina de ‘Métodos de Investigación en Educación’ se debe caracterizar por el estudio profundo de los diferentes métodos y metodologías de análisis de la realidad, de las técnicas y los procedimientos apropiados de los hechos educativos, con el fin de*



*ofrecer una explicación y comprensión científica de los mismos que contribuya a mejorar la realidad educativa”.*

Estos mismos autores (p. 250) explican que *“La metodología se refiere al estudio de los métodos de investigación, es decir, se preocupa de comprender los procesos implicados en la investigación. Entendemos que la metodología describe, explica y justifica el método, por lo que garantiza la utilización de las técnicas y estrategias implicadas en el mismo. De alguna forma la metodología se ocupa principalmente de los procesos de la investigación frente a los resultados que se pueden alcanzar. Desde esta perspectiva se puede considerar como el nivel superior de la investigación, puesto que bajo su dominio tienen cabida una diversidad de métodos y procedimientos de estudios de la realidad educativa”.*

Aunque consideremos que existen dos grandes enfoques metodológicos en el estudio de los métodos de investigación, se debe llevar en consideración una gran diversidad de clasificaciones paralelas que, en algunos casos, reflejan características de ambos enfoques.

Esas dos grandes propuestas metodológicas son la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa, ambas siendo parte de la investigación científica dirigida a la producción de nuevos conocimientos que constituirán las soluciones o las respuestas a las hipótesis que originaron el inicio de dicha investigación.

Complementando estas dos propuestas metodológicas que sirven de base a las denominadas investigación cuantitativa e investigación cualitativa, debemos mencionar la existencia concomitante de la investigación evaluativa, que debe ser identificada como una serie de procesos sistemáticos de recogida, recopilación y posterior análisis de datos e informaciones confiables que permitan apoyar, en el presente

estudio, la acción de los directores de una IES para tomar decisiones y definir la mejor manera de aplicar los conocimientos adquiridos a partir de la investigación.

La propuesta de un modelo de evaluación institucional debe tener características periódicas y permanentes, integrando todas las esferas internas y externas de la IES, contando con la intervención de toda la comunidad académica, administrativa y ejecutiva, permitiendo también la participación de agentes y profesionales externos que puedan emitir juicios y observaciones de valor adquiridas en otras instituciones.

Todos estos participantes del proceso, que afectan y al mismo tiempo pueden ser afectados por las consecuencias de la evaluación institucional, deben tener una participación activa en todas las instancias del programa, asumiendo el compromiso de respetar y defender los valores de la institución a través de la divulgación de la misión y la visión de la IES, brindando todo el conocimiento adquirido y colocándolo a servicio del crecimiento institucional.

Paralelamente, es a través de la participación activa de todas las esferas operacionales que van a comenzar a aparecer las deficiencias en el conocimiento de esos problemas, generando nuevas perspectivas a estudiar y que producirán un círculo constante de situaciones / respuestas.

A partir de esta definición de los objetivos de la investigación, descubiertos a partir del análisis del “por qué” y del “para qué” del estudio, conseguiremos diversos objetivos parciales y un único objetivo final, a largo alcance: obtener un mejor rendimiento académico de la institución de enseñanza a partir de una foto fija como fue definida en el apartado 4.1 de este trabajo.

### **4.3 Clasificación y viabilidad de la investigación**

Luego del análisis realizado en los apartados anteriores, donde se fundamentó la propuesta de trabajo a partir de la formulación del problema a ser investigado, de la definición de los objetivos de la investigación y de las limitaciones impuestas al estudio, cabe definir qué tipo de metodología será utilizada para que los resultados de la investigación sean precisos, confiables y conclusivos.

Siguiendo los conceptos de Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista, toda investigación es un conjunto de procesos sistemáticos (metódico, ordenado, organizado) y empíricos (experiencia, realidad, percepción) que se aplican al estudio de un fenómeno. Este conjunto está constituido por diversas etapas, pasos o fases interconectadas de una manera lógica y dinámica, considerado como forma de hacer ciencia y producir conocimiento.

La fase del diseño metodológico que está siendo planteada ofrecerá el conjunto de métodos utilizados en este trabajo, así como las definiciones, clasificaciones y esquemas en función de las hipótesis que serán formuladas en el próximo capítulo.

Teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos, los alcances del estudio y las consecuencias que pueden suceder al aplicar los resultados de la investigación, es posible definir la viabilidad de este trabajo. Conveniencia temporal, relevancia social, implicaciones prácticas (prueba empírica) y fundamentación teórica son los criterios que determinan el valor potencial de trabajos de investigación evaluativa en educación.

En este estudio trabajaremos con un diseño metodológico no experimental de investigación. Toda investigación no experimental es el

tipo de investigación realizada a partir de la observación de la realidad, donde cada elemento se encuentra inserido en su espacio natural, real.

En contrapartida, en los diseños experimentales de investigación no se trata de analizar lo que ya existe, la realidad, sino que a partir de la búsqueda de datos los investigadores intentan construir una nueva realidad, o modificar los hechos concretos a partir de la manipulación intencional de las variables que envuelven el estudio.

El desarrollo del presente trabajo determina y ajusta las hipótesis y sub-hipótesis anticipando la problemática principal que el autor tiene la percepción de encontrar al final de su trabajo de investigación, lo que se encuadra dentro de las características de los estudios cualitativos priorizando la relación con la realidad analizada.

García-Llamas (2001, p. 333) destaca algunas de las principales características de la metodología cuantitativa, específicamente dentro del campo de actuación de la educación:

- Analiza casos particulares, específicos, en profundidad llegando a establecer generalizaciones posteriores a través de procedimientos de tipo inductivo;
- El principal objetivo es el estudio de los hechos y fenómenos educativos en su contexto de actuación;
- Trabaja con muestras reales y sujetos inseridos en su escenario natural;
- Posee un enfoque subjetivo y concepciones abiertas en la percepción de la realidad consolidada por los resultados de la investigación;

- Al utilizar un lenguaje expresivo conceptual, consigue observar y demostrar puntos de vista diferenciados sobre las variables estudiadas;
- Se interesa más por el significado que por la simple descripción de los acontecimientos;
- Presentando los resultados de manera analítica y descriptiva, puede ser utilizado por otros investigadores como base para generar nuevas hipótesis de trabajo, y sobre éstas podrán ser utilizadas metodologías cuantitativas o bien, generando secuencias concatenadas, nuevamente metodologías cualitativas.

Una vez fundamentada y justificada la propuesta de trabajo a partir de la definición del diseño metodológico, efectuados los análisis sobre los problemas planteados y confirmada la viabilidad de la investigación propuesta, se partirá ahora para presentar las posibles soluciones a través de la formulación de las hipótesis y sub-hipótesis del fenómeno analizado.

## Capítulo 5 Formulación de la hipótesis

Toda hipótesis debe ser formulada previamente al proceso de recogida de datos, para que sean estos los que justifiquen las teorías enunciadas y confirmen el rigor científico de la metodología utilizada.

El enunciado de una hipótesis es una proposición que necesita ser demostrada y justificada por una comprobación empírica, fundamentada en la observación y en la experiencia sensorial, enfatizando las evidencias y basándose en datos obtenidos en la investigación realizada.

Varios autores definen a las hipótesis como tentativas de dar una explicación de algún fenómeno u objeto de estudio que pretenda ser investigado, y que deben ser formuladas mediante una suposición o conjetura verosímil.

Dentro de ese objeto de estudio encontraremos las variables dependientes o independientes, que son propiedades o características incorporadas a las hipótesis que aceptan la posibilidad de ser mensuradas al adoptar valores y elementos que pueden ser medidos.

*“Las variables dependientes son los factores-clave que uno pretende explicar o prever y que son afectados por algún otro factor... Las variables independientes son las supuestas causas de algunos cambios en las variables dependientes”.* (Robbins, 2008, p. 21)

El mismo Robbins (p. 452) continua: *“Una variable dependiente es una respuesta afectada por una variable independiente; en relación a una hipótesis, es la variable que el investigador está intentando explicar. Las variables independientes son la causa presumida de alguna modificación en las variables dependientes”.*

Otros autores explican que las técnicas para tomar la decisión de aceptar o rechazar las hipótesis se conocen como 'contraste de hipótesis', siendo el proceso mediante el cual toda hipótesis es comprobada en su enunciado.

García-Llamas, González-Galán y Ballesteros-Velázquez (2001, p. 116) definen que *“El término hipótesis, en sentido estricto, se debe circunscribir a la investigación de tipo experimental o bien, en algunos supuestos, para probar el establecimiento de relaciones causales entre las variables. En la mayor parte de las investigaciones indagadoras sobre un determinado fenómeno, ya sea de naturaleza descriptiva y correlacional, se suele emplear el término ‘hipótesis directiva’, no obstante algunos autores prefieren hablar en estos casos de objetivos de investigación, pues serán los datos los que permitan establecer, a posteriori, posibles relaciones y dependencias entre las variables estudiadas en el trabajo”*.

Una hipótesis de investigación en educación puede ser formulada de diferentes formas:

- Por oposición, o sea al relacionar inversamente dos variables (cuanto más un alumno estudia, menos posibilidades tiene de ser reprobado);
- Por paralelismo, al establecerse una relación directa entre dos variables (cuanto más un alumno estudia, más alto será el promedio de sus calificaciones);
- Por relación causa-efecto, cuando una variable es consecuencia de otra variable (si un alumno no estudia, perderá sus vacaciones);

- Por recapitulación, donde se establecen varios elementos vinculados como hipótesis (el bajo rendimiento académico de esa escuela es debido a la falta de preparación de los maestros, al desinterés de los alumnos y a las condiciones socio-económicas del barrio);
- Por interrogación, cuando la propia hipótesis se formula como una pregunta (la nota 10 que recibieron los alumnos de esa escuela, ¿fue producto de que todos los profesores son doctores?).

Finalizando esta introducción, Bunge (1981, en García-Llamas y otros) señala tres requisitos que deben estar presentes en la formulación de hipótesis científicas:

- Tiene que ser bien formada y significativa,
- Fundada, en alguna medida, en conocimientos previos,
- Además de ser empíricamente contrastable mediante diversos procedimientos.

### **5.1 Hipótesis principal: ¿será posible que la evaluación institucional sirva de fundamento y justificación para una propuesta de eficiencia académica de la institución?**

En el inicio de este trabajo comenzamos a detallar las particularidades de la importancia que todo trabajo de evaluación requiere e implica en cualquier empresa y, particularmente, en una institución de enseñanza superior. Vimos que no puede tratarse de un trabajo aislado, unitario, independiente, sino que debe configurarse como un trabajo en grupo, comunitario, interconectado entre todos los elementos que participan del proceso.



Principalmente, estamos hablando del cuerpo docente, del cuerpo discente, del cuerpo técnico-administrativo, de la dirección de la institución y de la comunidad externa. Si estos cinco participantes no se comunican entre sí, si no existe entre ellos empatía para saber entender los diferentes problemas y los variados puntos de vista (y de interés, ¿por qué negarlo?), no será posible arribar a ningún resultado positivo. O tal vez a ningún resultado, ya que vimos también que las hipótesis pueden ser contestadas y rechazadas.

Fue analizada también la importancia de la búsqueda permanente de la calidad en cualquier instancia del proceso. Y en este punto comenzaron a detallarse las implicancias de incorporar esa gestión de la calidad educacional a partir de la propia elaboración de la planificación estratégica de la institución, definiendo el posicionamiento idealizado por los mantenedores dentro del mercado educacional en Brasil.

Al concebir la estructura administrativa y técnica de la IES, no puede ser ignorada la gestión de la calidad del ambiente institucional. Y es aquí donde comienza a incorporarse el concepto de eficiencia y sus posibles relaciones con el rendimiento académico.

Este autor es partidario de la opinión de otros investigadores al considerar que, al mismo tiempo en que resulta importante consolidar una respuesta única y final sobre la hipótesis levantada, es posible dejar entreabiertas varias otras variables que permitan una continuidad del proceso investigativo, levantando nuevas proposiciones que a su vez pueden sostener o contrastar los resultados emitidos para esta hipótesis original.

*“Mediante la contrastación empírica, podemos decir que la hipótesis ha quedado confirmada, pero la lógica formal permite la refutación de las hipótesis, no su verificación, de hecho Popper (1985) afirma que lo*

*máximo a que podemos llegar es a demostrar que una determinada hipótesis es falsa, pero nunca se podrá demostrar que sea la única verdadera, es decir podemos hablar de la provisionalidad de las decisiones de investigación, que siempre podrán ser replicadas para su confirmación o refutación en estudios futuros". (García-Llamas, González-Galán y Ballesteros-Velázquez, 2001, p.158).*

A partir de la valoración del cuestionario enviado a docentes, estudiantes, funcionarios y agentes externos, podremos dar respuestas al interrogante sobre las posibilidades de elaboración de una propuesta de mejorar la eficiencia académica de una institución de enseñanza superior (específicamente la Facultad CCAA, como estudio de caso) teniendo como base de fundamentación y justificativa el análisis de los datos recogidos en dicho cuestionario.

El modelo de evaluación institucional a ser presentado en los capítulos finales de este trabajo tendrá que recoger y reflejar de manera consolidada las opiniones, criterios y perspectivas emitidas de forma heterogénea por todos los participantes de la investigación.

**5.2 Otras sub-hipótesis: ¿la calidad educacional es sinónimo de eficiencia académica?; ¿están los profesores realmente interesados con la eficiencia académica?; ¿y los propios alumnos?; ¿por qué variables pasa la satisfacción del alumno/cliente en una institución privada?**

En paralelo, otras proposiciones irán surgiendo como consecuencia de los fundamentos teóricos que sustentarán el trabajo de investigación educativa. Las posiciones individuales se irán conformando y tendrán que ser analizadas y correlacionadas grupalmente para funcionar como sustento posterior de la hipótesis principal.

Algunas respuestas a esos cuestionamientos parecen obvias, mas será a través de la valoración del cuestionario que se podrá llegar a conclusiones convalidadas.

En un principio, está claro que manteniendo un elevado grado de calidad educacional será posible garantizar no solamente la eficiencia académica como también la eficacia y la efectividad. ¿Pero cómo administrar la gestión de esa calidad? ¿Cómo controlar que toda esa calidad sea mantenida y constantemente perfeccionada? ¿Cómo cuantificar y calificar esa eficiencia académica?

Y el cuerpo docente, ¿estará realmente motivado, comprometido e interesado en mantener y elevar el nivel de la eficiencia académica de determinada institución? ¿O estarán ellos solamente interesados con la eficiencia obtenida y comprobada en las disciplinas por ellos suministradas, sin pensar en la IES como una unidad homogénea? ¿Será posible a través de la evaluación institucional distinguir si los profesores están realmente aptos y cognoscitivamente preparados para ejercer una función social tan importante para el futuro de toda una comunidad?

¿Y los alumnos? ¿Hasta qué punto los estudiantes están realmente interesados en la eficiencia académica o, por el contrario, lo único que les interesa es conseguir resultados mínimamente satisfactorios con el único intuito de graduarse y entrar al mercado de trabajo, ignorando y hasta subestimando la importancia de una formación académica de excelencia? En suma, ¿quieren estudiar de verdad?, ¿quieren aprender de verdad?, ¿Será que entienden la importancia de la verdadera adquisición de nuevos conocimientos?

Con relación a las variables que podrían influir en la satisfacción de los estudiantes con relación al producto final que les es proporcionado por

las instituciones – el conocimiento -, podríamos a priori mencionar la preparación académica del cuerpo docente, el ausentismo y la productividad de los profesores, la satisfacción laboral de los equipos administrativos (secretaría, biblioteca, etc.), la ciudadanía organizacional (comprometimiento y trabajo en equipo), la alternancia de los funcionarios administrativos, la funcionalidad de la infraestructura ofrecida, las relaciones entre los diferentes sectores, etcétera.

Las causas que pueden modificar esas variables dependientes, o para ser más precisos, las causas que pueden comprometerlas y alterarlas, son variables que pueden actuar a nivel de los individuos y otras que interfieren a nivel de los grupos internos: inteligencia, personalidad, aspectos financieros y presupuestarios, motivación y liderazgo, y otras que surgirán y serán abordadas a lo largo de los próximos capítulos al analizar los resultados del cuestionario y el desarrollo de la propuesta del modelo.

## Capítulo 6 Recogida de datos

En todo proceso de investigación educativa, desde las etapas iniciales de definición, delimitación y justificación del tema de la investigación hasta la presentación de las conclusiones y propuestas de intervención, pasando por el diseño metodológico de la investigación, es de fundamental importancia la recogida de la información y el consecuente tratamiento, análisis, interpretación y presentación de los datos.

En la investigación cualitativa, la manera de llegar próximo a la realidad que está siendo estudiada debe tener características múltiples a través de métodos, técnicas e instrumentos complementares, ya que no se puede limitar a un único punto de vista una situación compuesta de características predominantemente heterogéneas.

Landsheere (1996, p. 346) dice que *“Ristoff concluye diciendo que una de las tareas más estimulantes de la investigación educativa consistirá en despejar las implicaciones de esta dialéctica (el gran debate cualitativo – cuantitativo). Los hechos empiezan a darle la razón, pues investigadores de renombre para quienes estudio cualitativo y rigor científico no se excluyen, intentan definir una metodología que permita respetar esta exigencia. De ese modo, Huberman y Miles (1983) proponen un conjunto de técnicas de reducción y presentación de datos que permitan despejar un significado válido de los datos cualitativos”*.

Uno de las principales preocupaciones e incógnitas que se presentan a la hora de comenzar la etapa de la recogida de los datos es con relación a qué es lo que se debe medir, cómo se deben medir las variables que intervienen en toda investigación, qué factores deben ser considerados en la medición de las variables educativas, cómo debe ser construido el instrumento de medida.

Los datos que se recogen para utilizar en investigaciones educativas de carácter cualitativo, no son medibles desde la perspectiva más común con que la palabra 'medir' suele ser interpretada desde una óptica más general. No es lo mismo medir un elemento físico (fuerzas, pesos, distancias, etc.) que hablar de medida cuando tratamos de investigación en ciencias sociales, donde no se tiene que relacionar a la medición con cualquier cuantificación o representación simbólica, como por ejemplo números.

Los datos en este enfoque son considerados haciendo referencia a pensamientos y opiniones muchas veces subjetivas, pero que no dejan de representar actitudes que establecen correspondencias entre las variables investigadas.

Para el proceso de recogida de los datos, el punto de partida es la delimitación del universo o población con la cual se va a trabajar, considerando que el universo es el conjunto de la totalidad de los elementos que serán investigados; posteriormente debe ser definida la muestra, que es la porción representativa o una parte del universo, y también una unidad de la muestra, que es uno de los elementos que conforman el subconjunto de la muestra.

Las muestras pueden ser probabilísticas (todos los elementos del universo tienen la posibilidad de ser incorporados a la recogida de datos) o no probabilísticas (se trata en realidad de una muestra preelegida, dirigida por criterios predeterminados por los investigadores).

Cualquiera de estas dos maneras de definir una muestra debe ser representativa del universo, y de un tamaño proporcional al tamaño del conjunto de la población a la cual pertenece.

Es necesario admitir que siempre puede existir un cierto grado de ambigüedad en la medición cuando la investigación se refiere al campo de las ciencias sociales, pues al recibir la información de individuos o grupos de individuos, todo investigador debe incorporar el factor de una posible variación imprevisible en las respuestas.

García-Llamas (2001, p. 208) concluye que *“No es extraño, por todo ello, que muchos autores se inclinen mayormente por la expresión ‘recogida de datos’ cuando hacen referencia a la aplicación de técnicas e instrumentos para la obtención de la información. Con ello, quedan incluidos todos los procedimientos, aun cuando algunos de ellos no planteen la cuestión directa de la cuantificación. No vamos a ocuparnos de la exposición de las distintas posturas existentes en torno a la posibilidad o no de medir en ciencias sociales, que van desde el rechazo o negación absoluta hasta la aceptación, con o sin sistema conceptual previo. Partiremos de la posición que consideremos más intermedia, según la cual es posible la medición apoyada sobre bases teóricas que sustenten la realidad objeto de estudio. En el resto de los casos, consideramos preferible hablar de recogida de datos, sin que ello deba ser entendido como una categoría inferior. Son procedimientos válidos, lo único que difieren en cuanto a la naturaleza del objeto de estudio y, consecuentemente, de la técnica o instrumento que empleamos”*.

## **6.1 Modelos de análisis**

Los trabajos de investigación educativa tienen que ser encarados por los investigadores con una visión de la realidad abordando múltiples aspectos, instrumentos y métodos. No es posible, o para explicarlo de una otra óptica, no es correcto enfocar todo el universo y sus correspondientes muestras desde un único punto de observación, sino desde varias y complementares perspectivas.

Según Vega-Moreno (en Pérez-Serrano, 2004, p. 262), *“La variedad de métodos e instrumentos según Selltiz (1980) permite mantener una mayor credibilidad en los resultados, porque cada modalidad viene a tener como puntos fuertes los que son débiles en los demás. Los instrumentos utilizados para la obtención de información han sido fundamentalmente tres: análisis documental, entrevistas, y observaciones”*.

Estos tres instrumentos serán considerados por este autor para la construcción del instrumento de recogida de la información, para luego encarar el análisis de los datos, la representación gráfica de los mismos y el protocolo de validación del mencionado cuestionario.

Algunos autores llevan en cuenta únicamente las encuestas y las observaciones, desconsiderando el análisis de documentos como uno de los instrumentos imprescindibles de recogida de la información. Para ellos, la búsqueda de datos en documentos se trata de una actividad básica preliminar que servirá como marco inicial de referencia, pero que no condicionará la investigación ni influenciará en sus resultados. Al mismo tiempo, la validez de los datos obtenidos a través de estos documentos debería ser legitimada por las encuestas.

Las entrevistas y los cuestionarios son dos técnicas de investigación en educación que varios autores definen como parte integrante de la denominada técnica de encuesta. Dependiendo de las características de la población que será encuestada y de la finalidad de la propia investigación, serán los investigadores los que definan cuál es la técnica más apropiada para el fin propuesto en el enunciado original de la recogida de datos.

El cuestionario es una de las técnicas más utilizadas para la obtención de informaciones e datos. Existen varios modos de seleccionar las variables



y de elaborar y aplicar las preguntas de acuerdo con el objetivo del estudio, pero consideramos que el tratamiento posterior de la información recogida será el factor preponderante que definirá si los planteamientos iniciales fueron o no alcanzados con la aplicación de esta técnica.

En determinadas investigaciones, la utilización de las entrevistas como instrumento tiene una mayor importancia pues permite que sea establecido un contacto más directo con personas estrechamente vinculadas al tema principal de la investigación y que han participado o están participando activamente de la continuidad del proceso.

A priori, la entrevista debería ser estructurada para permitir que los entrevistados puedan expresar sus opiniones y sentimientos de una manera espontánea, sin formalidades y sin temor de estar expresando sus ideas y sus percepciones. En contrapartida, el entrevistado puede mostrarse incongruente, sin interés ni motivación para colaborar con la investigación.

Si bien la entrevista individual posibilita que los entrevistados sientan un margen mayor de confianza y libertad para expresar sus opiniones, explayándose con mayor naturalidad en sus ideas, percepciones y conceptos, es en las entrevistas grupales donde los investigadores se deparan con informaciones recibidas de diferentes personas que, al complementarse, ayudan a obtener respuestas más precisas y puntos de vista diferentes, a veces contradictorios. La desventaja de las entrevistas en grupo es que, en ciertas ocasiones, algún miembro con mayor liderazgo sobre los demás, monopoliza la situación y produce un efecto de convencimiento en los demás.

La otra técnica más utilizada para la recopilación de informaciones es la observación; este procedimiento viene siendo usado por los investigadores desde que la investigación educativa adquirió importancia

vital en los procesos de evaluación científica. Consiste básicamente en utilizar técnicas empíricas, fundadas en la utilización de los sentidos y la experiencia para acompañar y estudiar la realidad en su entorno social y colectivo, sin depender de la participación de agentes intermediarios. Este último comentario, que aquí fue colocado como ventaja, puede también ser considerado como una limitación del procedimiento, ya que toda la información adquirida depende exclusivamente del observador, quien puede interpretar los hechos de forma parcial, confundiéndolos o realizando suposiciones e interpretaciones generalistas e individualistas.

Es una técnica científica con la finalidad de alcanzar conocimientos objetivos a partir de una especificación intencional, o sea, no se trata de un proceso observacional espontáneo sin una finalidad expresa. Además de ser sistemáticamente planificada, evitando observaciones aisladas e inconsistentes, el investigador que recurre a esta técnica debe comprobar la fiabilidad y la validez de las informaciones recogidas.

Otro factor que debe llevarse en cuenta es que la observación debe ser aceptada desde una consideración dinámica, donde existe un alto índice de subjetividad y de arbitrariedad en las informaciones recogidas.

La observación no implica únicamente obtener datos visuales; de hecho, participan todos los sentidos, coloca Álvarez-Gayou Jurgenson (2007, p.104). Continúa: *“Al respecto, Patricia y Peter Adler señalan que la observación consiste en obtener impresiones del mundo circundante por medio de todas las facultades humanas relevantes. Esto suele requerir contacto directo con el (los) sujeto(s) aunque puede realizarse observación remota registrando a los sujetos en fotografía, grabación sonora, o video-grabación y estudiándola posteriormente”*.

Para que la observación sea una herramienta de recogida de datos eficaz y confiable, la primera actividad que debe desarrollar el

investigador es elegir, delimitar e introducirse al entorno donde la misma será ejecutada. No solamente debe ser observado y documentado el entorno físico, las instalaciones y espacios en los cuales se desplazan los individuos participantes de la investigación directamente, sino también las referencias a los movimientos habituales de esas personas, sus interacciones, sus rutinas, su inserción en el contexto social que los envuelve.

Con todos estos elementos en manos, el investigador es capaz de comenzar a trazar patrones situacionales de comportamiento físico, temporal, personal y grupal.

Continúa Álvarez-Gayou Jurgenson: *“La observación deberá continuar hasta que se logre la saturación (Glaser y Strauss, 1967, en Adler y Adler, 1989), es decir, cuando lo observado tienda a repetirse o a ser igual en cada observación o en cada grupo”*.

Si bien la observación, el análisis documental y las entrevistas son tres instrumentos tradicionales para la obtención de informaciones, es posible también utilizar el cuestionario como herramienta positiva.

En la obra Metodología de la Investigación, Hernández-Sampieri y otros (2008, p. 310) concluyen que *“Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”*.

Complementan (p. 583) diciendo que *“el investigador es quien, mediante diversos métodos o técnicas, recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etc.). No solo analiza, sino que es el medio de obtención de los datos. Él genera las respuestas de los participantes al utilizar una o varias herramientas, además recolecta datos de diferentes tipos: lenguaje escrito, verbal y no verbal,*

*conductas observables e imágenes. Su reto mayor consiste en introducirse al ambiente y mimetizarse con éste, pero también en lograr capturar lo que las unidades o casos expresan y adquirir un profundo sentido de entendimiento del fenómeno estudiado”.*

## **6.2 Muestreo y representatividad**

En la investigación cualitativa, uno de los principales criterios que son considerados por los investigadores es la relación entre los resultados obtenidos y la veracidad de los mismos.

La fiabilidad y la validez de los datos deben ser directamente estudiados en relación complementaria con la interpretación personal del investigador y la debilidad metodológica de algunas de las informaciones obtenidas. Al realizar una triangulación reuniendo datos y métodos convergentes y complementares, se consigue aumentar la consistencia de todo el estudio.

*“La utilización de todo instrumento de medición en un estudio científico lleva consigo la necesidad de analizar la calidad de sus características técnicas... La fiabilidad es la característica básica que han de reunir los instrumentos de medida. Tal como afirma Fox (1987) sólo cuando sepamos que un instrumento es fiable nos ocuparemos del estudio de las demás características técnicas”.* (García-Llamas, 2001, p. 365).

No es posible definir con exactitud el universo de la facultad CCAA que se pretende investigar en este estudio, pues al considerar las categorías exalumnos y otros, la población adquiere un volumen difícil de cuantificar. Fueron enviados un total de 173 cuestionarios, una muestra representativa de todos los sectores que intervienen en la vida académica y administrativa de la institución.

Dentro de ese conjunto total de 173 cuestionarios enviados, fueron invitados a participar:

- 68 Profesores,
- 25 Exalumnos,
- 22 Colaboradores,
- 20 Alumnos,
- 10 Gestores,
- 28 Otros.

Tal como ya se ha dejado constancia, el objetivo final de este estudio no es la evaluación de la facultad CCAA; ese trabajo debe y es realizado por la CPA (Comisión Propia de Evaluación) a través de la auto-evaluación, y por las diferentes Comisiones oficiales del Ministerio de Educación del Brasil que visitan regularmente a la institución.

La finalidad pretendida aquí es, a partir de un planteamiento metodológico descriptivo y de un proceso de investigación llevado a cabo con la recogida de datos realizada a través del cuestionario y de la observación del autor, obtener una base de informaciones confiables que permita la elaboración de una propuesta de un modelo para el logro de una mejor eficiencia académica en la IES.

### **6.3 Instrumentos y procedimientos para la obtención de datos**

En el presente trabajo, fue utilizado principalmente un instrumento válido y fiable para operativizar las etapas de la investigación y cumplir los objetivos de la recogida de datos: el cuestionario.

Todo cuestionario debe tener preguntas directas, de fácil comprensión, claras, objetivas, utilizando un lenguaje de acuerdo con las características del grupo de personas entrevistadas, y evitando la duplicidad en las opciones de contestación al obtener una única interpretación.

Entendemos que la principal ventaja de trabajar con cuestionarios es que permite el anonimato de las respuestas, a diferencia de la entrevista donde el investigador (o el entrevistador, en caso de que la acción sea ejecutada por otra persona) puede llegar a influenciar a los entrevistados, ya sea induciendo sus respuestas o bien manipulando el raciocinio independiente de esas personas.

Al mismo tiempo, el cuestionario posibilita alcanzar un gran número de personas y, al ser realizado por escrito, permite que los participantes de la investigación respondan en el momento que les parezca más apropiado, lo que colaborará con la sinceridad de la respuesta al no sentirse presionados a hacerlo por obligación.

El primer paso consistió en definir quiénes serían los individuos convidados a participar del proceso de obtención de datos: profesores (diferentes cursos de graduación, pos-graduación y extensión), colaboradores (personal técnico-administrativo), gestores (directores, coordinadores, jefes de departamento), alumnos (de todos los cursos ofrecidos por la facultad), exalumnos de la institución, y otros (miembros de la comunidad externa, visitantes, invitados).

Definidos los encuestados, el cuestionario fue sometido a una prueba piloto con dos integrantes de cada subgrupo. Al concluir esta etapa, algunas preguntas sufrieron pequeñas modificaciones en su estructuración, lo que justificó plenamente la realización de esta prueba de valoración.

Fue utilizada la técnica de efectuar preguntas de estimación, solicitando a los entrevistados que evalúen su contestación calificándola como insatisfactoria, regular, buena, muy buena, excelente o no sabe.

Las 28 preguntas del cuestionario enviado fueron:

- Manteniendo el anonimato, informe si usted es Profesor/a, Funcionario/a, Gestor/a, Alumno/a, Egresado/a, u Otros (visitantes, conferencistas u otros);
- Grado de satisfacción por trabajar/estudiar en la Facultad CCAA;
- Evaluación sobre el ambiente de trabajo, la convivencia y las relaciones interpersonales;
- Sinergias entre   diferentes sectores administrativos;
- Sinergias entre los sectores administrativos y académicos;
- Fluidez, circulación y comunicación de las informaciones;
- Participación de la Institución de Enseñanza Superior en las redes sociales;
- Percepción del nivel de calidad pretendido por la Dirección;
- Condiciones de desarrollo personal como contribución al logro de una formación integral;
- Canales de comunicación y reivindicación de mejoras;
- Participación de la comunidad académica en la toma de decisiones;
- Localización urbana y medios de transporte;

- Condiciones de seguridad en las cercanías y dentro de la institución;
- Evaluación sobre la infraestructura física (salas de aula, espacios comunes, etc.) de la institución;
- Estado de conservación y mantenimiento de las instalaciones;
- Limpieza y aspecto general de las instalaciones;
- Disponibilidad de equipos informáticos para la ejecución de las actividades administrativas;
- Disponibilidad de equipos informáticos para la ejecución de las actividades académicas;
- Calidad del acervo de la biblioteca;
- Cantidad del material bibliográfico disponible en el acervo de la biblioteca;
- Políticas y mecanismos de incentivo a la investigación individual;
- Políticas y mecanismos de incentivo a la participación en grupos de estudio;
- Participación de la comunidad institucional en proyectos externos y servicios comunitarios;
- Compromiso de la institución en temas como sustentabilidad, medio ambiente y responsabilidad social;
- Innovación educativa con foco en el crecimiento de la IES;
- Inversiones programadas con foco en el crecimiento de la IES;



- ¿Es recomendable estudiar en la Facultad CCAA?;
- ¿A su entender, tiene proyección de futuro la Facultad CCAA?

Todas las preguntas debían ser respondidas, y los encuestados no podían continuar con el cuestionario si la pregunta precedente no había sido contestada; ese procedimiento garantizó que los resultados que serían analizados posteriormente tendrían todos la misma cantidad de participaciones lo que permitiría establecer y definir porcentajes reales con posibilidades de comparar, filtrar y cruzar las diferentes respuestas emitidas.

## **Capítulo 7 Los resultados de la investigación**

Fundamentada y justificada la propuesta, definidos los objetivos, formuladas las hipótesis y recogidos los datos, cabe ahora presentar y analizar los resultados de la investigación educativa realizada que servirán de base para la elaboración de la propuesta de un modelo de evaluación institucional con una finalidad específica: lograr una mejor eficiencia académica en la IES evaluada.

Será a través de este modelo que intentaremos demostrar, en un futuro próximo y motivo de un estudio posterior, que es posible lograr que la productividad académica de una institución manifieste una evolución constante y eficiente para beneficio de todas las esferas que intervienen y participan de la vida institucional.

El propósito de todos los pasos previos a la definición del modelo justifica que el proceso de evaluación no termina en sí mismo, sino que es una de las herramientas, tal vez la más importante, para definir la necesidad de incentivar cambios que redunden en la búsqueda constante de la mejoría de la eficiencia académica.

Enunciar ese modelo, ¿significa que la gestión de la calidad de la institución en el momento de realizar la investigación está por debajo de los niveles deseados? No necesariamente. Establecer ese juicio de valor depende fundamentalmente de la definición de un parámetro comparativo entre el momento en que es sacada la foto de la institución y las normas definidas, establecidas y consolidadas por las mejores prácticas de mercado.

No obstante, con seguridad, los resultados de la interpretación de los datos recogidos nos darán indicios más que suficientes para definir con

exactitud una estrategia de mejorías en general al promover una sucesión de mudanzas internas con una única finalidad: la excelencia.

Es importante que el investigador sepa ubicarse dentro del contexto de la IES que está siendo evaluada (en nuestro caso, una nueva y joven entidad inserida en el sistema educacional brasileño), evitando caer en la tentación de pretender igualarse con centenarias y consolidadas instituciones de países desarrollados.

Claro que este foco puede y debe ser anhelado, pues aportaría elementos valiosos y experiencias comprobadas, pero las propuestas tienen que acompañar las directrices básicas trazadas en el PDI (Plano de Desarrollo Institucional) que, con certeza, fue elaborado en concordancia con las posibilidades reales de crecimiento de la institución y su papel dentro de la sociedad.

## **7.1 Presentación y análisis de los resultados**

Son conocidas varias maneras de presentar sistemáticamente los datos recogidos en la investigación: puede ser en forma de texto corrido (representación escrita), ordenados en tablas y planillas / líneas y columnas (representación tabular) y a través de gráficos y dibujos (representación gráfica).

Optamos por esta última modalidad pues consideramos que facilita la lectura e interpretación de los resultados, permitiendo la elaboración de nuevos gráficos al filtrar por bloques de preguntas y campos de indicadores.

Como pudimos ver en el capítulo anterior (cap. 6), fue consultado un universo de ciento y setenta y tres profesionales y alumnos vinculados directa o indirectamente a la Facultad CCAA, divididos de la siguiente manera:

<b>PROFESIONALES</b>	<b>ENCUESTADOS</b>
<b>Otros – SS99YSS</b>	28
<b>Exalumnos – SW6F8GK</b>	25
<b>Alumnos – SWT2C6S</b>	20
<b>Directores – SW7YG7J</b>	10
<b>Funcionarios – SQFB6C3</b>	22
<b>Profesores – S8W7879</b>	68
<b>TOTAL</b>	173

Los códigos se refieren al nombre del colector definido por el programa de computación utilizado para la colecta de los datos (<http://surveymonkey.net>), a fin de mantener el anonimato de cada uno de los encuestados pero facilitando la identificación funcional y de esta manera permitiendo la utilización de diferentes filtros, comparaciones, reglas y tabulaciones cruzadas en el proceso analítico.

El período en que fue realizada la encuesta comenzó el 6 de noviembre de 2013 con el envío de los primeros cuestionarios, finalizando el día 2 de enero de 2014 con el cierre de la recepción de las respuestas y el inicio del proceso de análisis. Ciento diecinueve participantes respondieron el cuestionario enviado por e-mail dentro del plazo estipulado, representando un 68,79% del universo total encuestado (119/173).

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

SurveyMonkey - Lista de coletores - Windows Internet Explorer

https://pl.surveymonkey.net/MySurvey\_CollectorList.aspx?sm=DWUY3v5akmr45zd9dlCO1%2FwPPT3F3%2bUk91WqgH4k%3d

SurveyMonkey®

Página Inicial Meus questionários Serviços de questionário Planos e Preços

**DOCTORADO UNED 2014**  
Setoriais

Criar questionário Coletar respostas Analisar resultados

A seguir, há uma lista dos coletores que está usando no momento para coletar respostas. Para exibir os detalhes ou alterar as propriedades de um coletor existente, basta clicar no nome do mesmo. Para coletar mais respostas a este questionário, de outro grupo de pessoas, clique em "Adicionar novo coletor".

+ Adicionar coletor

Nome do coletor (método)	Status	Respostas	Data da modificação	Ações
SS99YSS (Link da Web)	● ABERTO	22 resposta(s)	4 de Dezembro de 2013 16:50	Editar Limpar Excluir
SW6F8GK (Link da Web)	● ABERTO	15 resposta(s)	6 de Dezembro de 2013 9:53	Editar Limpar Excluir
SWT2C6S (Link da Web)	● ABERTO	14 resposta(s)	3 de Dezembro de 2013 8:46	Editar Limpar Excluir
SW7YG7J (Link da Web)	● ABERTO	10 resposta(s)	15 de Novembro de 2013 17:07	Editar Limpar Excluir
SQFB6C3 (Link da Web)	● ABERTO	14 resposta(s)	19 de Novembro de 2013 9:42	Editar Limpar Excluir
S8W7879 (Link da Web)	● ABERTO	44 resposta(s)	19 de Dezembro de 2013 19:51	Editar Limpar Excluir
Web Link (Link da Web)	● ABERTO	0 resposta(s)	4 de Novembro de 2013 11:15	Editar Limpar Excluir

SurveyMonkey - Lista de coletores - Windows Internet Explorer

https://pl.surveymonkey.net/MySurvey\_CollectorList.aspx?sm=DWUY3v5akmr45zd9dlCO1%2FwPPT3F3%2bUk91WqgH4k%3d

SurveyMonkey®

Página Inicial Meus questionários Serviços de questionário Planos e Preços

**DOCTORADO UNED 2014**  
Setoriais

Criar questionário Coletar respostas Analisar resultados

A seguir, há uma lista dos coletores que está usando no momento para coletar respostas. Para exibir os detalhes ou alterar as propriedades de um coletor existente, basta clicar no nome do mesmo. Para coletar mais respostas a este questionário, de outro grupo de pessoas, clique em "Adicionar novo coletor".

+ Adicionar coletor

Nome do coletor (método)	Status	Respostas	Data da modificação	Ações
SS99YSS (Link da Web)	● FECHADO	22 resposta(s)	2 de Janeiro de 2014 17:41	Editar Limpar Excluir
SW6F8GK (Link da Web)	● FECHADO	15 resposta(s)	2 de Janeiro de 2014 17:41	Editar Limpar Excluir
SWT2C6S (Link da Web)	● FECHADO	14 resposta(s)	2 de Janeiro de 2014 17:41	Editar Limpar Excluir
SW7YG7J (Link da Web)	● FECHADO	10 resposta(s)	2 de Janeiro de 2014 17:41	Editar Limpar Excluir
SQFB6C3 (Link da Web)	● FECHADO	14 resposta(s)	2 de Janeiro de 2014 17:41	Editar Limpar Excluir
S8W7879 (Link da Web)	● FECHADO	44 resposta(s)	2 de Janeiro de 2014 17:41	Editar Limpar Excluir
Web Link (Link da Web)	● FECHADO	0 resposta(s)	2 de Janeiro de 2014 17:41	Editar Limpar Excluir

Complementando la tabla anterior, vemos que existió un porcentaje significativo de adhesión a la participación espontánea de los encuestados.

<b>PROFESIONALES</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Otros</b>	28	22	78,57%
<b>Exalumnos</b>	25	15	60,00%
<b>Alumnos</b>	20	14	70,00%
<b>Directores</b>	10	10	100,00%
<b>Funcionarios</b>	22	14	63,64%
<b>Profesores</b>	68	44	64,71%

El cuestionario enviado, compuesto por 28 preguntas, fue el siguiente:

<b>01</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Manteniendo el anonimato, informe si usted es Profesor 1, Funcionario 2, Director 3, Alumno 4, Exalumno 5 u Otro (visitante, conferencista, etc.) 6</li> </ul>
<b>02</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Grado de satisfacción por trabajar/estudiar en la Facultad CCAA</li> </ul>
<b>03</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evaluación sobre el ambiente de trabajo, la convivencia y las relaciones interpersonales</li> </ul>
<b>04</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sinergias entre <input type="checkbox"/> diferentes sectores administrativos</li> </ul>
<b>05</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sinergias entre los sectores administrativos y académicos</li> </ul>

<b>06</b>	○ Fluidez, circulación y comunicación de las informaciones
<b>07</b>	○ Participación y compromiso de la IES (Facultad CCAA) en las redes sociales
<b>08</b>	○ Percepción del nivel de calidad pretendido por la Dirección
<b>09</b>	○ Condiciones de desarrollo personal como contribución al logro de una formación integral
<b>10</b>	○ Canales de comunicación y reivindicación de mejoras
<b>11</b>	○ Participación de la comunidad académica en la toma de decisiones
<b>12</b>	○ Localización urbana y medios de transporte
<b>13</b>	○ Condiciones de seguridad en las cercanías y dentro de la institución
<b>14</b>	○ Evaluación sobre la infraestructura física (salas de aula, espacios comunes, etc.) de la institución
<b>15</b>	○ Estado de conservación y mantenimiento de las instalaciones
<b>16</b>	○ Limpieza y aspecto general de las instalaciones
<b>17</b>	○ Disponibilidad de equipos informáticos para la ejecución de las actividades administrativas
<b>18</b>	○ Disponibilidad de equipos informáticos para la ejecución de las actividades académicas
<b>19</b>	○ Calidad del acervo de la biblioteca

<b>20</b>	○ Cantidad del material bibliográfico disponible en el acervo de la biblioteca
<b>21</b>	○ Políticas y mecanismos de incentivo a la investigación individual
<b>22</b>	○ Políticas y mecanismos de incentivo a la participación en grupos de estudio
<b>23</b>	○ Participación de la comunidad institucional en proyectos externos y servicios comunitarios
<b>24</b>	○ Compromiso de la institución en temas como sustentabilidad, medio ambiente y responsabilidad social
<b>25</b>	○ Innovación educativa con foco en el crecimiento de la IES
<b>26</b>	○ Inversiones programadas con foco en el crecimiento de la IES
<b>27</b>	○ ¿Es recomendable estudiar en la Facultad CCAA?
<b>28</b>	○ ¿A su entender, tiene proyección de futuro la Facultad CCAA?

Analizaremos a seguir las opiniones de los encuestados que participaron de la encuesta, aportando los datos significativos que servirán de base para la propuesta de un modelo. Los 28 gráficos originales representan las respuestas emitidas por todos los participantes en conjunto, sin aplicar ningún filtro, para permitir una visión más global de la recogida de los datos.

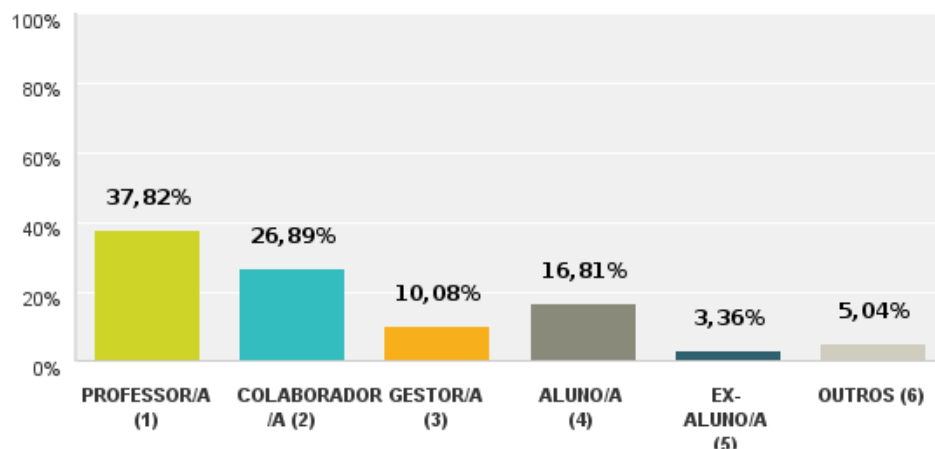
No obstante, algunas preguntas requieren que sea fundamental el cruzamiento de datos y la utilización de filtros específicos, principalmente



para conocer la opinión de los interesados directos en determinados asuntos.

**Q1 MANTENDO O ANONIMATO, INFORME SE VOCÊ É PROFESSOR/A (1), COLABORADOR/A (2), GESTOR/A (3), ALUNO/A (4), EX-ALUNO/A (5) OU OUTROS (VISITANTE, PALESTRANTE, ETC) (6)**

Respondidas: 119 Ignoradas: 0

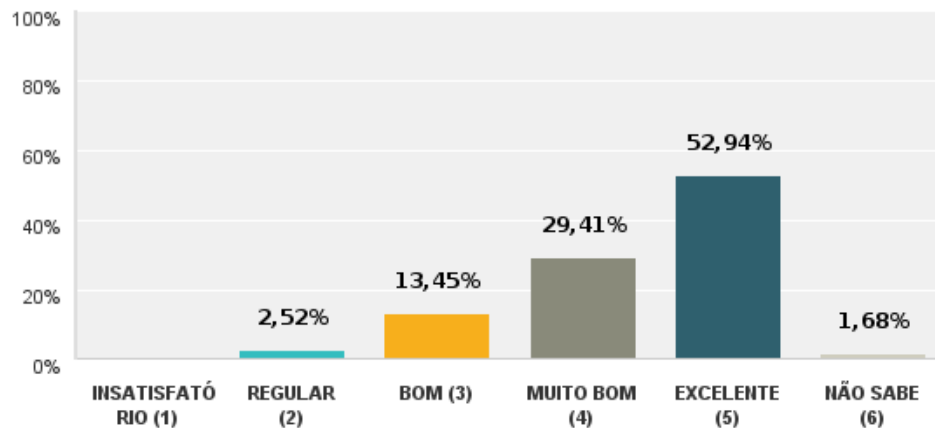


La participación de los directores fue del 100%, lo que refleja la trascendencia e importancia que la evaluación institucional tiene como parte fundamental para el desarrollo de la organización, ya sea desde el punto de vista educacional como empresarial y financiero.

Si bien la participación de todos los sectores fue superior al 60%, es de destacar el interés por participar de personas externas a la institución (78,57% de visitantes, conferencistas, expositores, etc. Respondieron a la encuesta), sin ningún compromiso directo con la acción de operativizar las actividades administrativas o académicas, demostrando que el concepto que se ve reflejado sobre la facultad representa una valoración positiva que debe nortear la busca de un mayor comprometimiento y participación efectiva por parte de los miembros internos.

## Q2 NÍVEL DE SATISFAÇÃO EM FAZER PARTE DA FACULDADE CCAA

Respondidas: 119 Ignoradas: 0

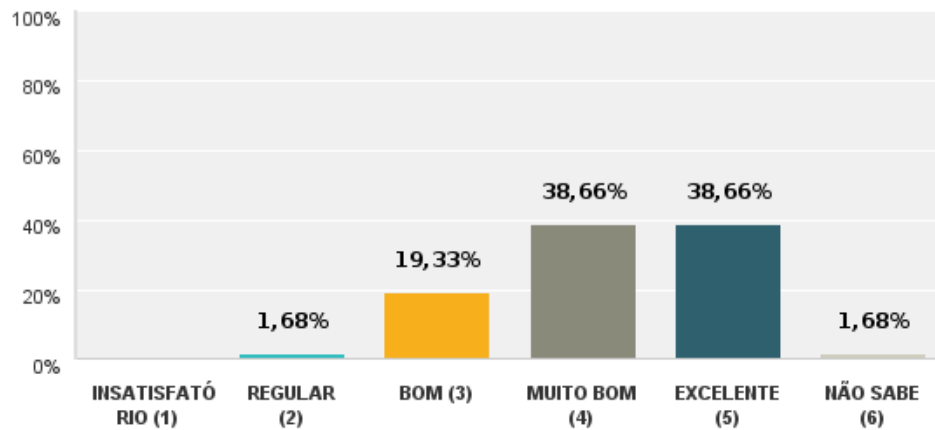


Analizando el conjunto de respuestas, se observa que solamente 3 personas (sobre un total de 119) manifestaron un nivel de satisfacción “regular” y 2 personas no supieron encuadrarse dentro de esta pregunta (fueron 2 participantes del grupo “otros”), mientras que 114 expresaron sentirse bien, muy bien o de manera excelente en ser parte de la facultad, cada uno dentro de su contexto profesional. Estas consideraciones representan un capital intangible del cual la institución tiene que saber sacar provecho, pues totalizan el 95,8% de todos los encuestados.

Edvinson y Malone explican que toda empresa debe entender la gran diferencia entre lo que muestra su balance de situación y su valor de mercado; esa diferencia, que constituye el grueso del verdadero valor de la compañía, está en los activos indirectos: conocimiento organizacional, satisfacción del cliente, espíritu de trabajo del personal, factores que conforman el capital intelectual de una corporación.

### Q3 AVALIAÇÃO SOBRE O AMBIENTE DE TRABALHO, A CONVIVÊNCIA E AS RELAÇÕES INTER-PESSOAIS

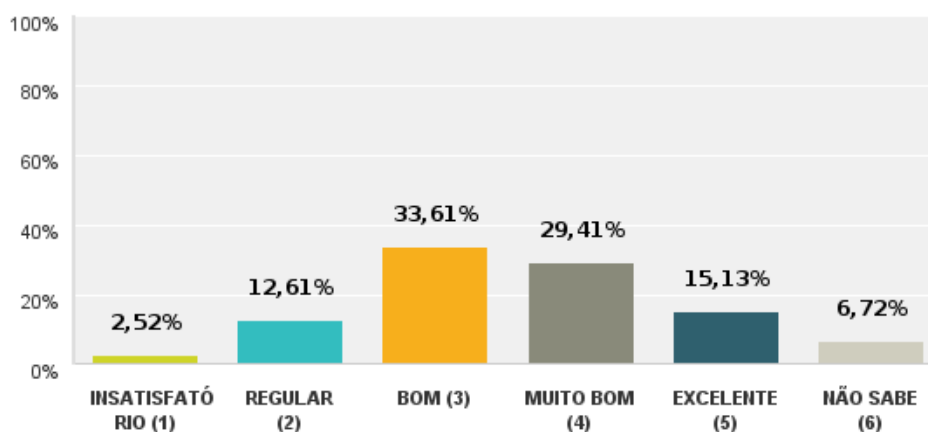
Respondidas: 119 Ignoradas: 0



Esta pergunta teve a finalidade de confirmar si las respuestas a la Q2 fueron emitidas de manera consciente. Y efectivamente, 96,65% opinaron nuevamente que el clima interno de la organización es digno de ser destacado como extremadamente positivo.

## Q4 SINERGIA ENTRE OS DIFERENTES SETORES ADMINISTRATIVOS

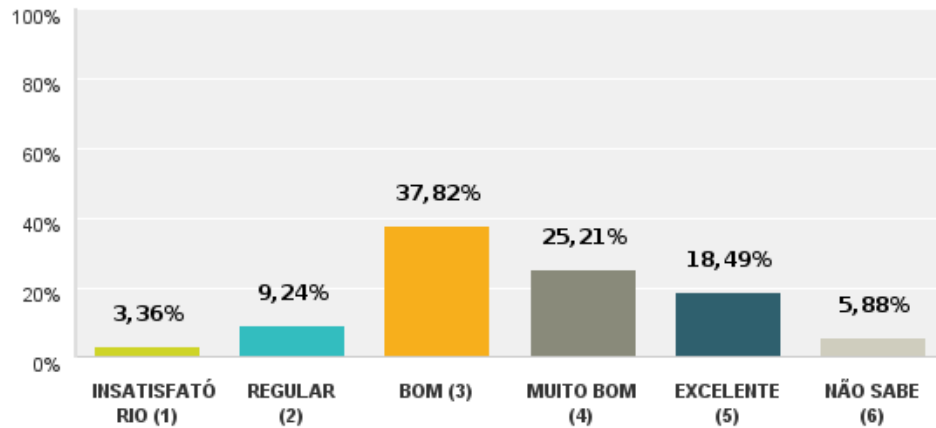
Respondidas: 119 Ignoradas: 0



La evaluación que podemos efectuar de las consideraciones a las dos próximas preguntas (Q4 y Q5) es significativamente parecida – observar comparativamente ambos gráficos, que presentan una lectura gráfica similar, casi idéntica. Esta interpretación nos alerta para el hecho de que es necesario efectuar cambios profundos, atacando las inter-relaciones entre las diferentes actividades profesionales que se desarrollan en la institución de enseñanza superior.

## Q5 SINERGIA ENTRE OS SETORES ADMINISTRATIVOS E ACADÊMICOS

Respondidas: 119 Ignoradas: 0



Confirmando lo expresado en la pregunta anterior, aquí la mayoría de los encuestados reafirman que cada sector tiene plena conciencia de que existen barreras internas que impiden la obtención de resultados mejores.

Aplicando reglas de filtro a esta última pregunta, es posible observar que existen importantes diferencias conceptuales entre el punto de vista de los funcionarios administrativos y los profesores, que representan el mundo académico.

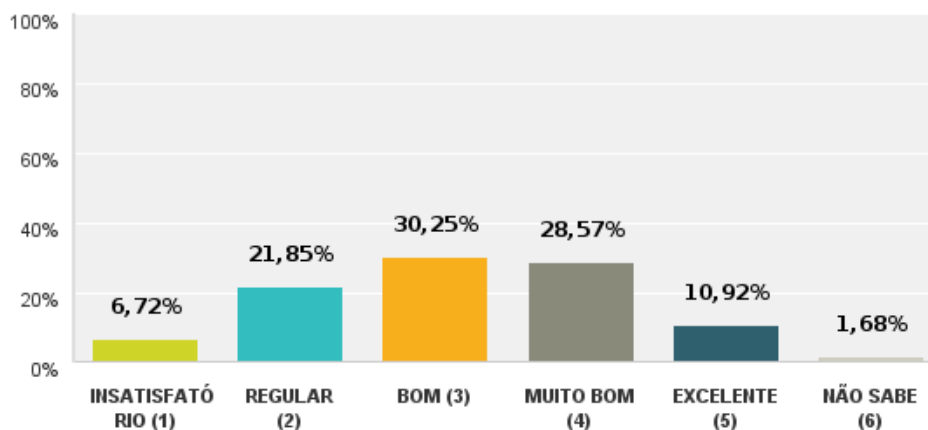
<b>X</b>	<b>FUNCIONARIOS</b>	<b>PROFESORES</b>
<b>Insatisfactorio</b>	14,29%	2,27%
<b>Regular</b>	14,29%	6,82%
<b>Bueno</b>	50,00%	29,55%
<b>Muy bueno</b>	7,14%	38,64%
<b>Excelente</b>	7,14%	22,73%

¿Cuál es la lectura que puede obtenerse de esta tabla? Para los profesores, que ocupan un nivel jerárquico superior a los colaboradores administrativos, la sinergia entre ambos sectores está totalmente dentro de límites positivos y aceptables, con el 90,92% entre bueno, muy bueno y excelente. Lo que llama la atención es que aproximadamente un 80% de los funcionarios piensa que el trato o la comunicación con los académicos está lejos de ser una relación próxima a lo ideal. Entrevistados personalmente algunos miembros de este grupo, la gran mayoría manifestó que con frecuencia se sienten psicológicamente desprestigiados y socialmente segregados, tal vez de manera inconsciente o no premeditada, por los integrantes del cuerpo docente.

Consideramos que abordar una solución a este problema es extremadamente importante en la elaboración de la propuesta de un modelo (ver capítulo 8), ya que la acción coordinada de personas que deben colaborar entre sí para la realización de determinadas acciones o tareas, complementándose o bien potenciándose unas a otras, interferirá positivamente en la eficiencia académica ambicionada.

## Q6 FLUXO, CIRCULAÇÃO E COMUNICAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Respondidas: 119 Ignoradas: 0



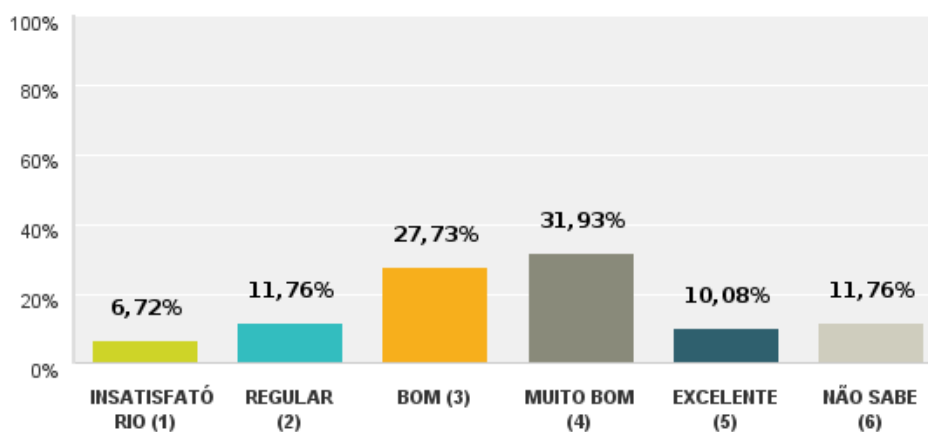
Para que los índices obtenidos en las dos últimas cuestiones puedan corresponder a las expectativas de los integrantes de la comunidad institucional, es necesario establecer niveles de comunicación interna que permitan una coparticipación más efectiva y eficaz.

Aplicando algunos filtros a la encuesta, se descubre que el propio cuerpo directivo de la IES tiene consciencia de que este ítem requiere un tratamiento diferenciado: solamente 30% considera que la comunicación es excelente, mientras que 50% de los gestores la considera insatisfactoria, regular o simplemente buena.

Comunicar no es únicamente anunciar o informar la realización de hechos consumados. Comunicar es también permitir la coparticipación en la toma de decisiones, la exposición de ideas y aspiraciones, la revelación de nuevos planes o proyectos, abrir los canales para oír y ser oídos, para poner en conocimiento y recibir iniciativas y propuestas innovadoras.

## Q7 PARTICIPAÇÃO E ENVOLVIMENTO DA IES (INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR - FACULDADE CCAA) NAS REDES SOCIAIS

Respondidas: 119 Ignoradas: 0



Cada vez com maior frequência, a participação direta ou indireta em las redes sociais se torna imprescindível para sustentar la inserción de la facultad en un contexto contemporáneo y actual que mantenga la expectativa de los diferentes participantes en la vida institucional y actúe paralelamente como un polo centralizador alrededor del cual se posicionen todos los entes internos y externos que interactúan de diferentes maneras y con diferentes procedimientos, metas, ambiciones y expectativas.

No se trata solamente de crear un perfil y pronto; presencia digital es otra cosa, mucho más que eso. Exige una estrategia de comunicación e interacción con el público interno y con los potenciales candidatos a futuros alumnos, aunque no entraremos en la consideración del marketing digital en el contexto de este trabajo.

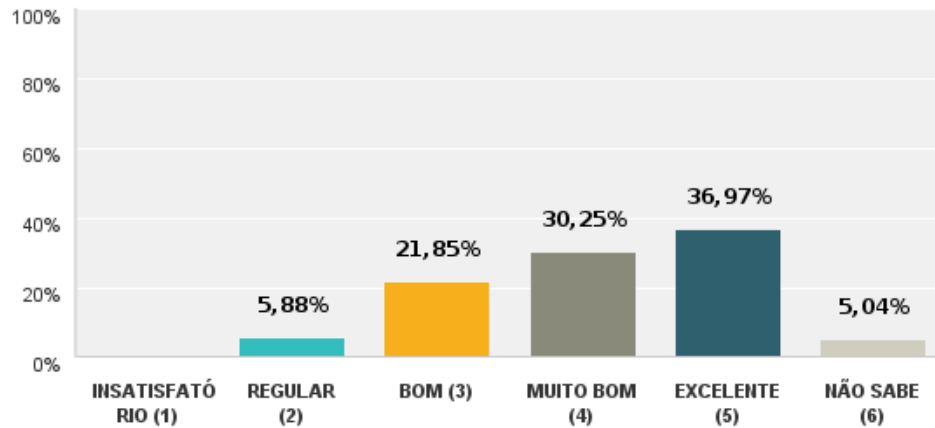
Es fundamental que la institución constantemente alimente su perfil, cree nuevos contenidos y conocimientos para interactuar con sus seguidores, se actualice a todo momento y muestre todas sus virtudes. Cuanto más



la institución alimenta su perfil, mayor será el número de vínculos que la aproximarán de sus miembros. Para que la participación en las redes sociales alcance los fines esperados, es necesaria mucha planificación previa y mucho trabajo diario, cotidiano. Es preferible abandonar la participación en las redes sociales si no es posible mantenerse actualizado a cada instante, permanentemente, con un grupo de trabajo específico y especializado.

## Q8 PERCEÇÃO DO NÍVEL DE QUALIDADE PRETENDIDO PELA DIREÇÃO

Respondidas: 119 Ignoradas: 0

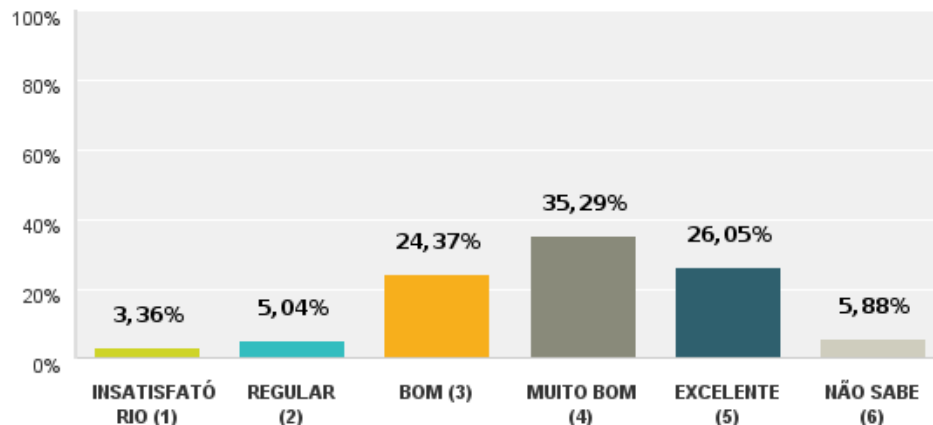


Las respuestas obtenidas en esta cuestión también merecen ser destacadas y analizadas a través de un análisis diferenciado por medio de los subgrupos. Mientras que para 52,27% de los profesores el nivel de calidad ambicionado por el cuerpo directivo de la IES alcanzó el nivel de excelente, para los estudiantes esa misma variable fue del 0%, es decir que para ningún alumno la excelencia o calidad total fue o está siendo alcanzada. Para 34,09% de los docentes, la percepción del nivel de calidad es muy bueno; ya para 42,86% del cuerpo discente, la calidad es simplemente buena y para 14,29% es regular (categoría que, para los profesores, es de solamente 2,27%).

¿Percibirán los propios directores de la facultad este juicio de valor emitido por el alumnado con relación a la percepción de la calidad? Infelizmente veremos que no, ya que 50% de los gestores la consideran excelente y 30% muy buena. Este choque de realidad debe, con certeza, verse reflejado en la elaboración del modelo.

### Q9 CONDIÇÕES DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL COMO CONTRIBUIÇÃO À OBTENÇÃO DE UMA FORMAÇÃO INTEGRAL

Respondidas: 119 Ignoradas: 0



Esta pergunta fue formulada de manera genérica precisamente para permitir, una vez filtradas las respuestas, la comparación cruzada de los datos obtenidos.

Una vez más, para la gran mayoría de los alumnos (57,14%), la totalidad de los conocimientos recibidos no pasan de una calificación buena; esa situación cambia cuando ellos se reciben y entran oficialmente al mercado de trabajo: 66,67% consideran esa formación integral como muy buena y excelente. Un porcentaje similar es emitido por los profesores de la institución: 70,46%.

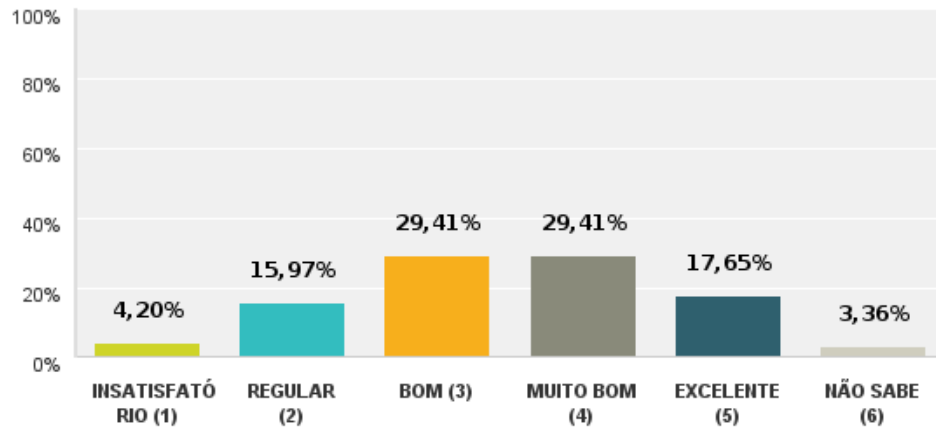
Veamos la tabla comparativa:

<b>X</b>	<b>FUNCIONARIOS</b>	<b>PROFESORES</b>	<b>ALUMNOS</b>	<b>EXALUMNOS</b>
<b><i>Insatisfactorio</i></b>	14,29%	X	7,14%	6,67%
<b><i>Regular</i></b>	14,29%	6,82%	X	X
<b><i>Bueno</i></b>	21,43%	18,18%	57,14%	26,67%
<b><i>Muy bueno</i></b>	21,43%	38,64%	21,43%	40,00%
<b><i>Excelente</i></b>	21,43%	31,82%	7,14%	26,67%

Lo que llama la atención en este análisis son las respuestas de los colaboradores administrativos, ya que es posible detectar que para ellos no llega a ser suficiente la posibilidad de cursar una carrera en condiciones de gratuidad y, de esa manera, poder adquirir nuevos conocimientos y progresar en sus carreras profesionales.

## Q10 CANAIS DE EXPRESSÃO E REIVINDICAÇÃO DE MELHORIAS

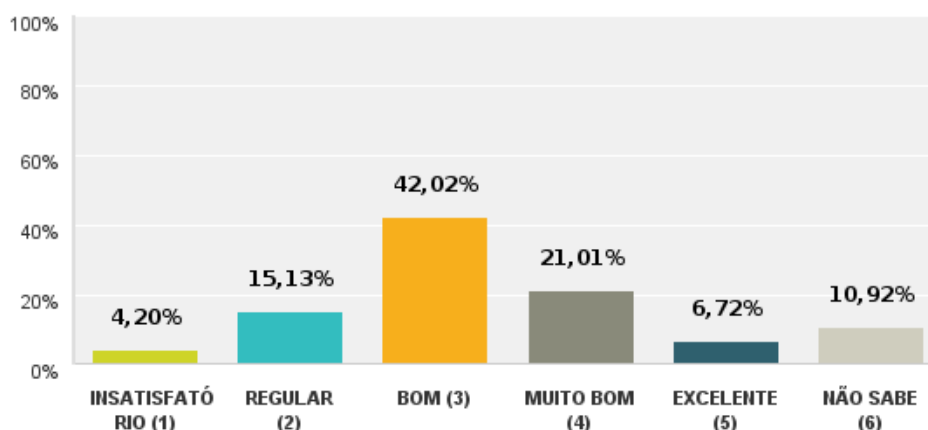
Respondidas: 119 Ignoradas: 0



Al analizar las respuestas a esta cuestión, es posible confirmar al mismo tiempo los datos que fueron emitidos en la Q6 sobre fluidez y circulación de las informaciones. La lectura de ambos gráficos es prácticamente idéntica y los valores absolutos muy próximos, lo que reafirma la percepción general de que la comunicación interna funciona de manera positiva.

## Q11 PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ACADÊMICA NA TOMADA DE DECISÕES

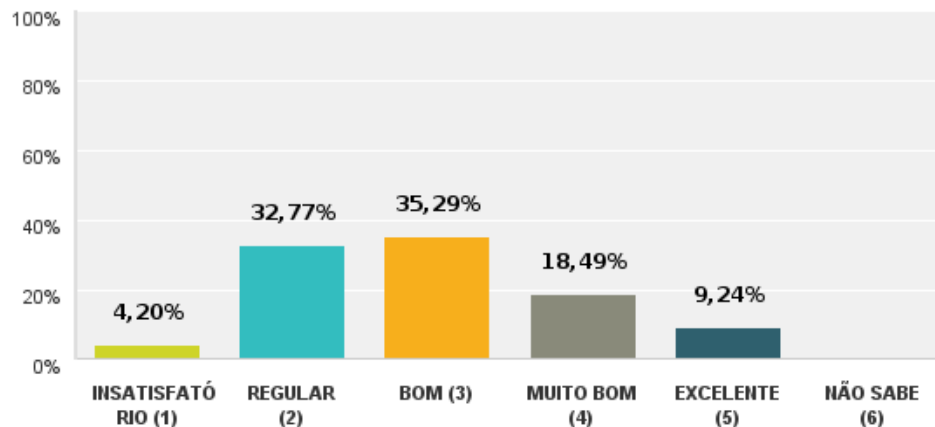
Respondidas: 119 Ignoradas: 0



Según la opinión filtrada recogida exclusivamente de los profesores de la institución, un 22,73% piensa que la participación del cuerpo docente en la toma de decisiones está por debajo de un nivel aceptable (insatisfactorio y regular), mientras que 75,00% opina que esa intervención es buena, muy buena o excelente. Este último índice se aproxima del 80% informado por los directores, lo que nos permite encontrar un cierto punto de equilibrio entre los dos principales subgrupos que interesan en esta Q11. Será importante que este valor continúe siendo equitativo, al mismo tiempo que disminuir el porcentual de disconformes proporcionará mejoras indirectas en la evaluación de la institución.

## Q12 LOCALIZAÇÃO URBANA E MEIOS DE TRANSPORTE

Respondidas: 119 Ignoradas: 0



El análisis de este asunto relacionado con la infraestructura operacional no retrata exactamente la localización urbana y los medios de transporte de la Facultad CCAA sino la opinión relativa de cada encuestado, tomando como parámetro de evaluación la situación personal de cada uno de ellos; es decir, todo dependerá de dónde viven, desde dónde se dirigen a la institución, si tienen o no vehículo propio, si el horario de entrada o de salida es conveniente, si la localización está en el camino para casa o para el trabajo...

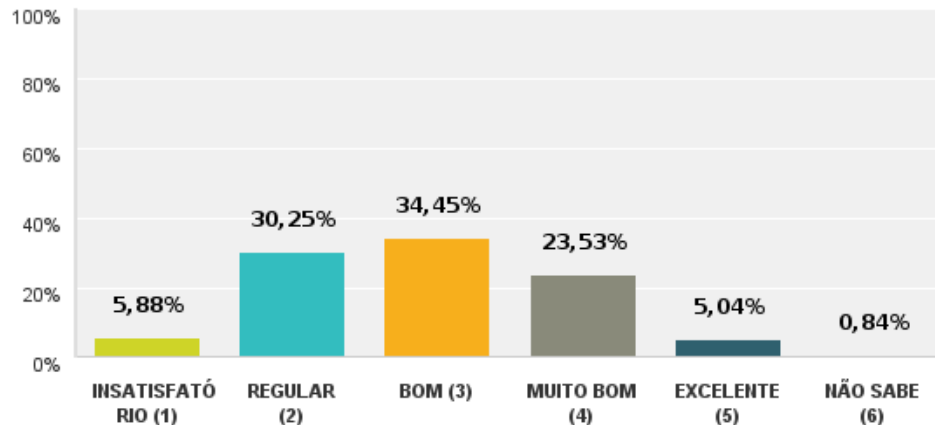
Obviando esos detalles particulares, puede decirse que la IES está localizada en el barrio de Riachuelo, suburbio de la Zona Norte de Rio de Janeiro, con fácil acceso entre dos importantes vías expresas que vinculan dicha Zona Norte con el Centro de la ciudad (avenida Marechal Rondon y rua 24 de Maio). Se trata de un barrio con una baja densidad habitacional y predominantemente de pasaje para otros barrios próximos.

Con relación al transporte público, existen varias líneas de ómnibus que pasan por el local, con diferentes destinos dentro de la ciudad, y una estación de trenes urbanos localizada a menos de 300 metros de la institución. Para aquellos que utilizan sus automóviles, la facultad ofrece estacionamiento privado y gratuito.



### Q13 CONDIÇÕES DE SEGURANÇA NAS IMEDIAÇÕES E DENTRO DA INSTITUIÇÃO

Respondidas: 119 Ignoradas: 0



Esta Q13 se relaciona indirectamente com a pergunta anterior e deve ser analisada sem olvidarse do contexto geral em el qual a Faculdade CCAA está localizada, es decir, a zona Norte da cidade de Rio de Janeiro. Basicamente, a cidade está dividida em zona Sur, com bairros de características residenciais para as classes socioeconômicas mais favorecidas e que cuentan al mesmo tempo com el cuidado e a atenção do Poder Público, ya que son espacios urbanos donde el turismo ocupa un papel fundamental como una de las principales ocupaciones económicas del Municipio, e em zona Norte e Oeste, densamente habitadas por familias de trabalhadores de baixa renda, e donde predomina a instalação de fábricas, depósitos e outras actividades industriais.

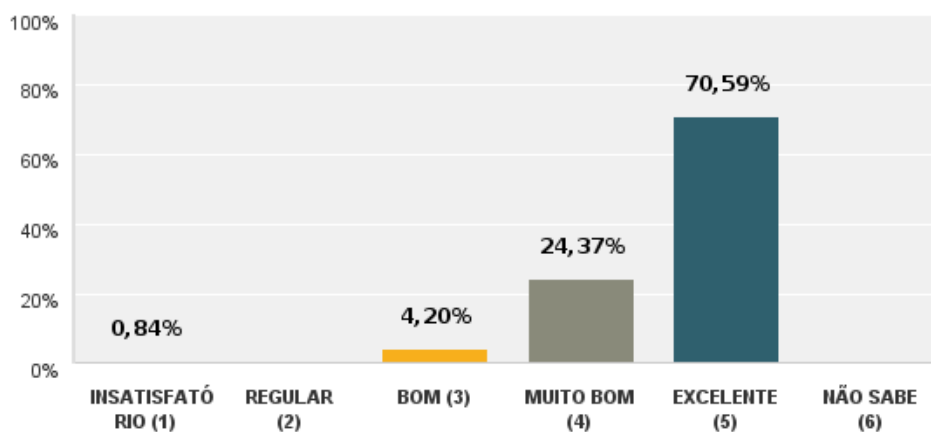
Resulta evidente que em estas dos últimas regiones, precisamente donde a Faculdade está instalada, as condições de segurança pública son menores e a frequência de situações delictivas suele ser mayor. No obstante, Riachuelo no es considerado un barrio peligroso, e a presença

de la seguridad privada refuerza ese sentimiento de la población local y de nuestros estudiantes.

Creemos que las respuestas y correspondientes porcentajes obtenidos en esta pregunta son un reflejo fehaciente de las condiciones de seguridad de la ciudad de Rio de Janeiro como una totalidad, resaltando también la presencia de pequeñas islas urbanas donde la situación puede ser mejor o peor.

### Q14 AVALIAÇÃO SOBRE A INFRA-ESTRUTURA FÍSICA (SALAS DE AULA, ESPAÇOS COMUNS ETC.) DA INSTITUIÇÃO

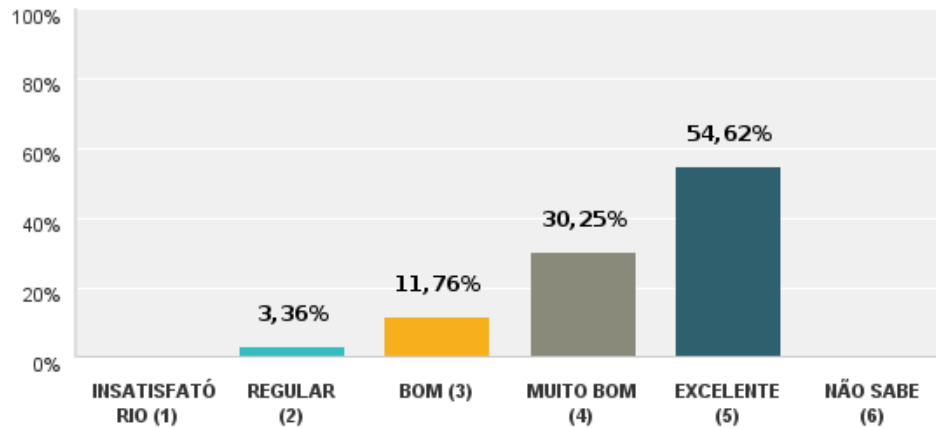
Respondidas: 119 Ignoradas: 0



Este es uno de los factores que llenan de orgullo a los que ayudaron a dar a luz a la institución, y que reflejó el mayor índice de calificaciones excelente (70,59%). Al considerar las respuestas bueno – muy bueno – excelente, se visualiza que 99,16% consideran la infraestructura física como uno de los pilares de la facultad, opinión casi unánime de todos los subgrupos encuestados. Mantener estas características latentes debe ser una de las preocupaciones futuras de los gestores y mantenedores de la IES.

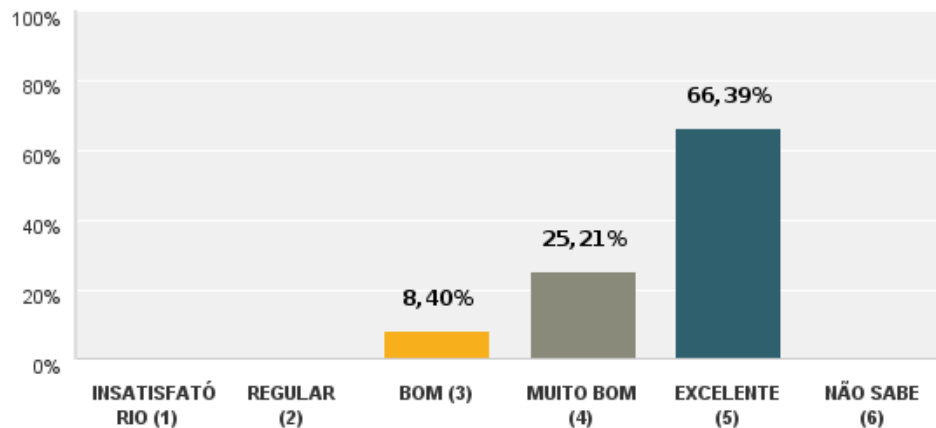
## Q15 ESTADO DE CONSERVAÇÃO E MANUTENÇÃO DAS INSTALAÇÕES

Respondidas: 119 Ignoradas: 0



## Q16 LIMPEZA E ASPECTO GERAL DAS INSTALAÇÕES

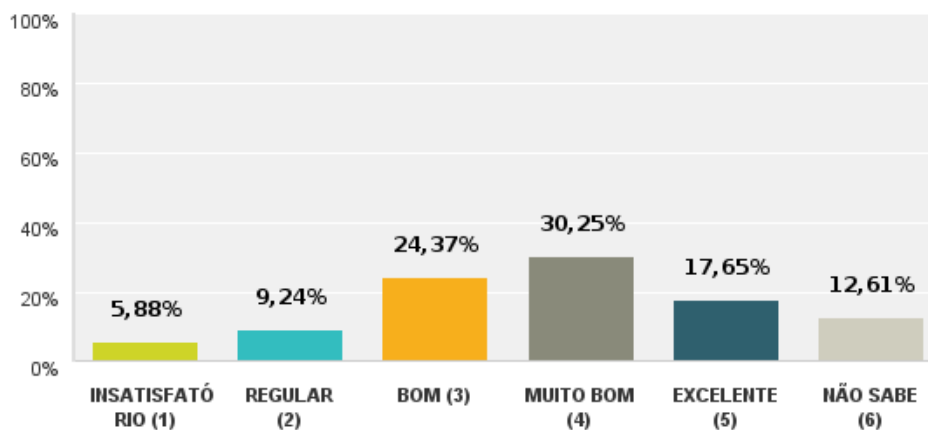
Respondidas: 119 Ignoradas: 0



La interpretación y análisis de las Q15 y Q16 es similar a la pregunta anterior (Q14), valiendo reforzar que la manutención tanto activa como preventiva tiene que ser considerada una de las prioridades operacionales para mantener el alto grado de satisfacción de los usuarios directos e indirectos de la institución.

## Q17 DISPONIBILIDADE DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA NA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Respondidas: 119 Ignoradas: 0

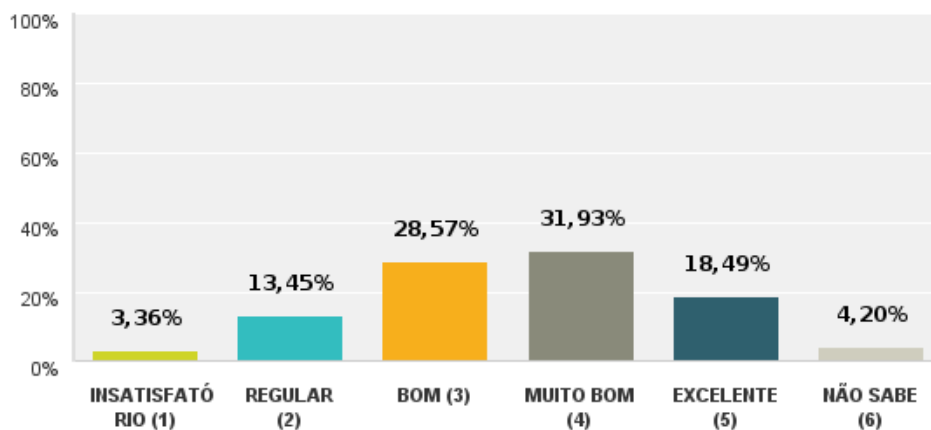


Limitándonos a las respuestas emitidas por el propio cuerpo administrativo, encontramos que la opinión de 21,43% de los encuestados es negativa con relación a las herramientas de informática facilitadas por la institución, calificándola como una situación insatisfactoria. Es decir que la opinión general consolidada del 5,88% no condice con la realidad del día a día enfrentada por los usuarios directos.

No obstante, 35,71% de los mismos administrativos consideran que la situación es muy buena. Esta dualidad de criterios puede interpretarse desde el análisis presupuestario de la reposición parcial y escalonada de los equipos informáticos, sector por sector, siguiendo un cronograma de actualización física de computadores y periféricos.

### Q18 DISPONIBILIDADE DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA NA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES ACADÊMICAS

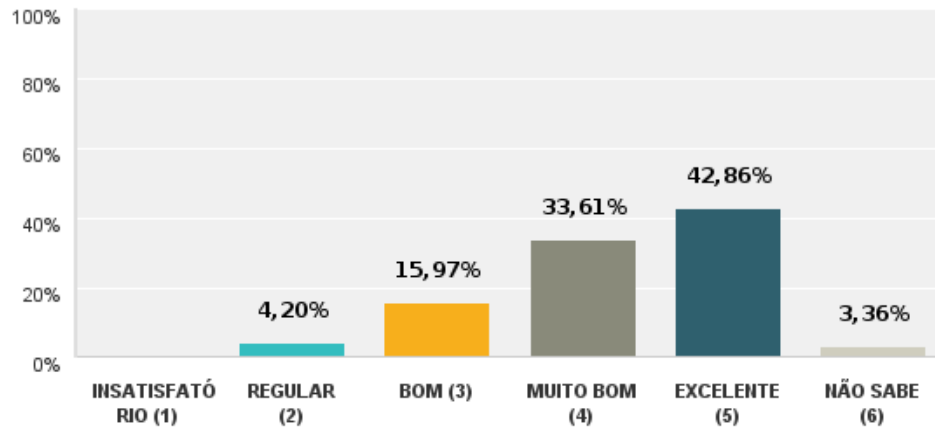
Respondidas: 119 Ignoradas: 0



Para el cuerpo docente, la situación es considerada menos crítica, aunque 20,45% de los participantes de la investigación la catalogaron como regular; en contrapartida, 75,01% de los profesores exteriorizó su satisfacción al definir la disponibilidad de equipos informáticos para la realización de sus tareas específicas como buena – muy buena – excelente.

## Q19 QUALIDADE DO ACERVO DA BIBLIOTECA

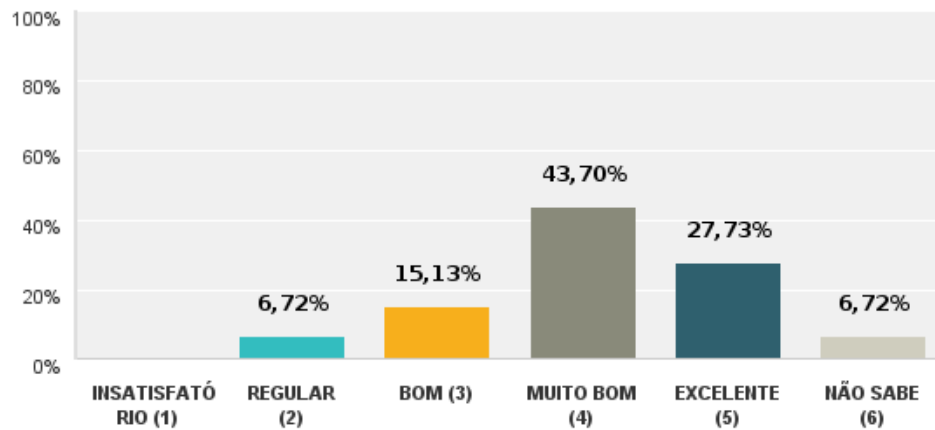
Respondidas: 119 Ignoradas: 0



Una noticia que siempre es aguardada con cautela, pues incorpora el factor presupuestario en la correspondiente solución en caso de respuestas negativas. Tanto alumnos como exalumnos y profesores consideraron que la calidad del material bibliográfico corresponde con sus expectativas actuales.

## Q20 QUANTIDADE DO MATERIAL BIBLIOGRÁFICO DISPONÍVEL NO ACERVO DA BIBLIOTECA

Respondidas: 119 Ignoradas: 0



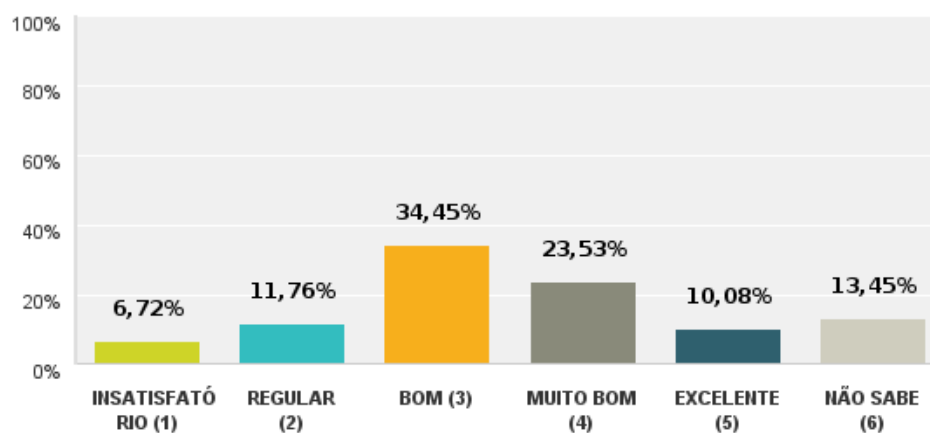
Y al considerar la cantidad de unidades de cada obra a disposición de los alumnos y profesores, ya sea para consulta en la propia biblioteca o para préstamo domiciliario, también los datos recogidos en el cuestionario pueden ser considerados positivos para las necesidades actuales.

Libros, revistas, periódicos, videos, CDs y DVDs, así como monografías y disertaciones de maestrías, se encuentran catalogados para ofrecer apoyo bibliográfico y soporte informático, necesarios al desarrollo de los programas de enseñanza e instigando el nacimiento de futuros investigadores.



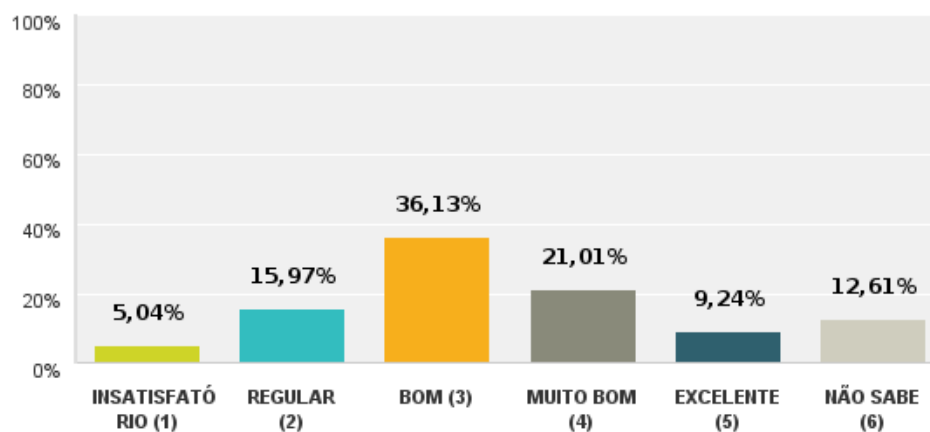
## Q21 POLÍTICAS E MECANISMOS DE INCENTIVO À PESQUISA INDIVIDUAL

Respondidas: 119 Ignoradas: 0



## Q22 POLÍTICAS E MECANISMOS DE INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO EM GRUPOS DE ESTUDO

Respondidas: 119 Ignoradas: 0



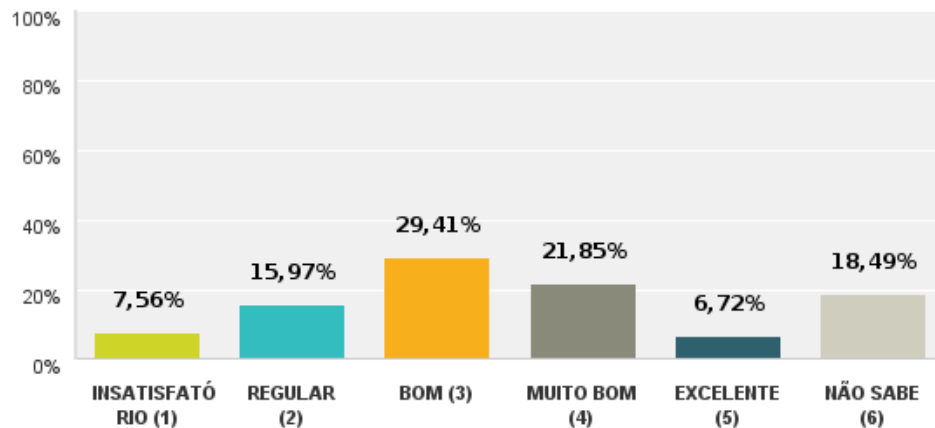
Si bien estas dos cuestiones son propositalmente antagónicas, la lectura gráfica de los datos recogidos es tan similar que merece un análisis conjunto. Como la Facultad CCAA es una joven institución que no llega aún a los diez años de existencia (comparativamente, el universo académico está conformado por tradicionales y consolidadas

instituciones centenarias), está recién comenzando a diseminar la cultura de la investigación individual y en grupos de estudios dentro de los cuerpos docente y discente.

La información recibida puede significar más una expresión de deseos que una realidad comprobada.

## Q23 PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE INSTITUCIONAL EM PROJETOS EXTERNOS E TRABALHOS COMUNITÁRIOS

Respondidas: 119 Ignoradas: 0

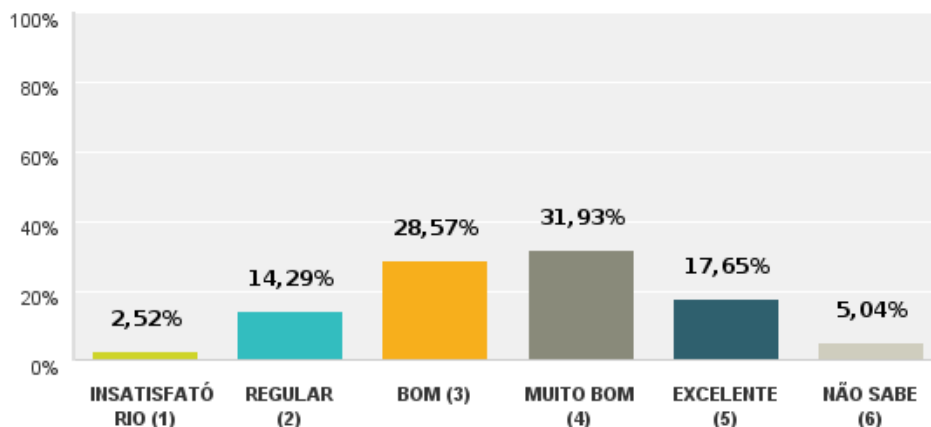


Projetos e trabalhos externos com as comunidades vecinas y próximas estão començando a surgir a partir de iniciativas de la Dirección Académica de Graduação y de la Coordinación de Extensão Universitaria, al mesmo tiempo que alumnos y profesores investigadores comienzan a presentar propostas para la realización de trabajos académicos y la creación de nuevos cursos y seminarios.

Los conceptos recibidos en la encuesta como bueno – muy bueno – excelente son una demostración del comprometimiento de los diferentes participantes para incentivar este tipo de acciones entre sus pares y el cuerpo directivo de la institución.

## Q24 COMPROMETIMENTO DA INSTITUIÇÃO EM ASSUNTOS COMO SUSTENTABILIDADE, MEIO AMBIENTE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Respondidas: 119 Ignoradas: 0

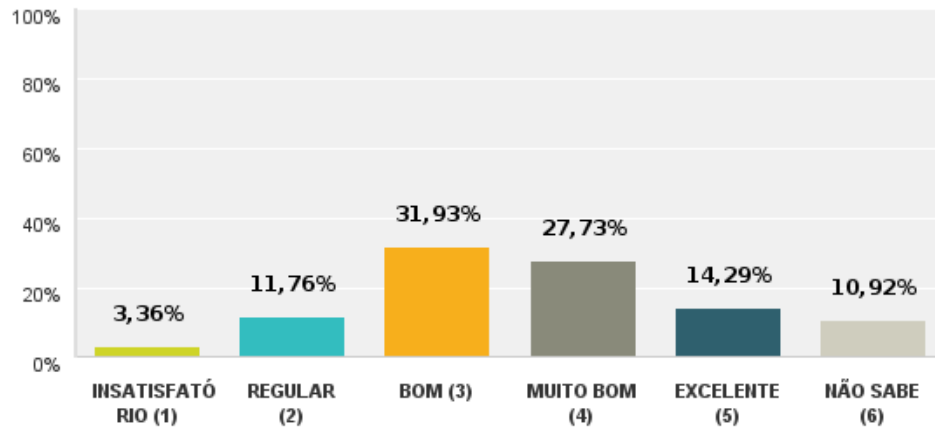


Sustentabilidade, meio ambiente y responsabilidad social son factores que no se encuentran explícitamente detallados en el PDI – Plano de Desarrollo Institucional elaborado para la obtención de las autorizaciones oficiales del MEC. Pero son asuntos tan importantes y trascendentes en la actualidad que, espontáneamente, fueron surgiendo en los diferentes órganos colegiados de la institución y ganando cuerpo, importancia y autonomía.

Cuando los encuestados manifiestan en su gran mayoría (78,15%) que estos asuntos son tratados con la importancia debida por los profesionales que tienen a su cargo la definición de las estrategias institucionales, están exponiendo sus deseos e ilusiones de que este camino escogido sea defendido y se consolide a partir de la participación comprometida de la IES en acciones específicas que se correspondan prácticamente con los métodos enunciados teóricamente.

## Q25 INOVAÇÃO EDUCACIONAL FOCADA NO CRESCIMENTO DA IES

Respondidas: 119 Ignoradas: 0



En entrevistas publicadas o divulgadas en los medios de comunicación, importantes ejecutivos de grandes empresas multinacionales se esfuerzan por explicar el principal motivo del suceso de sus respectivas corporaciones: la innovación. Por medio de la innovación es posible reinventar los negocios, de manera que puedan ser más competitivos y atractivos para los usuarios y clientes.

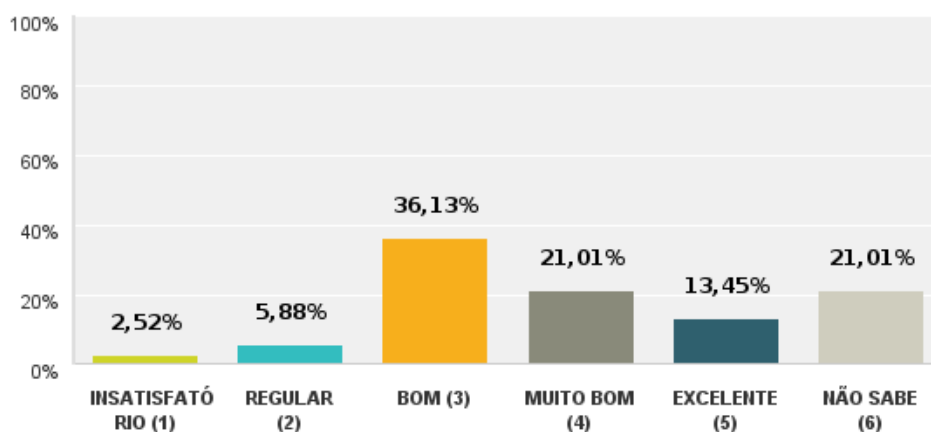
Si buscamos una definición para el concepto de innovar, es posible aseverar que la innovación consiste en la transformación de una idea creativa en algo real, ya sea un producto o un servicio, y que genere un valor que no necesariamente debe ser un valor económico: puede ser un valor social, ambiental, comportamental, cualitativo, evolutivo, generando nuevos conocimientos y siempre de acuerdo con los objetivos finales de la corporación o institución que incentiva esa innovación.

En el estudio de caso que estamos realizando al analizar una fotografía presente de la Facultad CCAA, esa tendencia se ve sustentada favorablemente por la opinión de los encuestados, los que exteriorizaron sus deseos de que las innovaciones educacionales que están siendo

testificadas y varias otras en estudio puedan continuar enfocadas en la evolución académica de la institución.

## Q26 INVESTIMENTOS PLANEJADOS FOCADOS NO CRESCIMENTO DA IES

Respondidas: 119 Ignoradas: 0

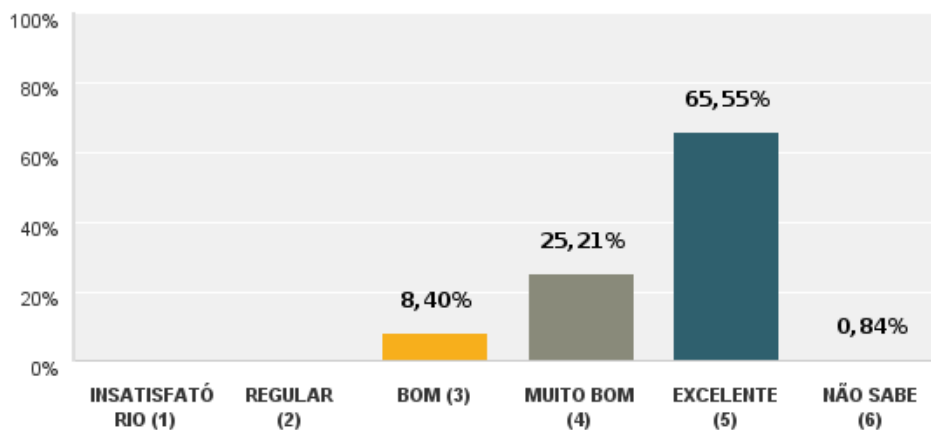


Con la recogida de los datos de esta pregunta, juntamente con la anterior Q25, es perceptible la confianza que la comunidad académica de la Facultad CCAA deposita en las líneas de acción definidas por las autoridades dirigentes y los mantenedores de la IES.

Sin embargo, al detectar que 21,01% de los encuestados desconocen el plano estratégico de crecimiento institucional y las correspondientes inversiones puntuales para acelerar ese proceso, debe comenzar a pensarse en compartir esas intenciones y tornar más transparente la gestión de la IES.

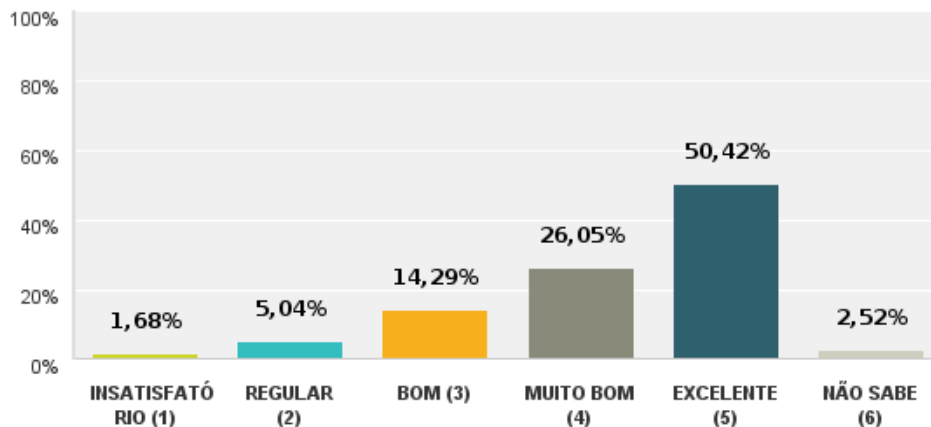
## Q27 VOCÊ RECOMENDARIA ESTUDAR NA FACULDADE CCAA

Respondidas: 119 Ignoradas: 0



## Q28 VOCÊ VISUALIZA UM FUTURO PROMISSOR PARA A FACULDADE CCAA

Respondidas: 119 Ignoradas: 0



Resulta evidente que estos datos recogidos en las Q27 y Q28 son sinónimos de la esperanza y de la auto-confianza que todos los sectores consultados en el cuestionario expresan con relación al futuro de la Facultad CCAA.

Esos sentimientos no pueden quedar restringidos a intenciones. En este capítulo 7 hemos disecado minuciosamente la realidad actual de la



institución y realizado una lectura detallista a través de gráficos comparativos que nos permitirá elaborar, en el capítulo 8, una propuesta de un modelo evolutivo para lograr una mejor eficiencia académica y, consecuentemente, operacional.

## Capítulo 8 Conclusiones y aplicabilidad

A partir de todo el trabajo de investigación realizado y detallado en los capítulos anteriores, basado inicialmente en el marco teórico investigado, es posible elaborar la propuesta de un modelo para justificar que la evaluación institucional de una IES (específicamente la facultad CCAA, como estudio de caso) permitirá conseguir una mejor eficiencia académica.

Este logro, sin dudas, redundará en beneficios palpables para la institución en sí y para todos los actores del proceso que comparten y dividen el presente y el futuro de la misma: cuerpo directivo, cuerpo administrativo, cuerpo discente, cuerpo docente y comunidad externa.

No obstante, para llegar a esta instancia no dejaron de ser seguidos principios rectores que guían el trabajo de todos los evaluadores asegurando la ética de su actuación.

La AEA, Asociación de Evaluadores Americanos (*American Evaluation Association*) con sede en Washington, elaboró un documento resumiendo cuáles serían los 5 principios básicos que todo evaluador debería practicar:

- Investigación sistemática:

Los evaluadores utilizarán únicamente técnicas apropiadas y eficazmente testadas para la recogida de los datos, siguiendo elevados patrones técnicos, y comunicando los métodos y abordajes empleados con la debida transparencia para permitir la accesibilidad y las críticas de posibles interesados. De esta manera, la precisión y la credibilidad en la investigación y sus resultados estarán confirmadas tanto para los clientes directos como para analistas externos;

- Competencia:

Los evaluadores deberán poseer la educación, las habilidades, los conocimientos y la experiencia apropiada para solucionar los cuestionamientos propuestos en la evaluación, y demostrar una actuación competente frente a los encuestados y desarrollar continuamente su capacidad para alcanzar el más alto nivel de desempeño posible;

- Integridad y honestidad:

Estas dos virtudes deben ser demostradas para su propio provecho a lo largo de todo el proceso evaluativo, orientando y negociando honestamente con los clientes y otras relevantes referencias con relación a procedimientos que puedan provocar disparidades de opinión o utilizaciones inadecuadas a través de todo el proceso de evaluación. Todos los procedimientos deben ser explicados y documentados, antes, durante y después de realizados, para evitar diferencias de opiniones y criterios;

- Respeto por las personas:

Serán respetadas la seguridad, la dignidad y la autovalorización de cada individuo participante del proceso de evaluación, actuando siempre con ética profesional, evitando riesgos desnecesarios y perjuicios que puedan afectar a esas personas. De esta manera, se estará asegurando el respeto a las diferencias y a los derechos sociales de cada individuo;

- Responsabilidad por el bienestar general y público:

Los evaluadores llevarán en consideración la diversidad de intereses y valores que puedan estar relacionados al público en general, intentando responder no solamente a las expectativas más inmediatas sino también a las implicaciones y repercusiones más amplias, con potenciales efectos colaterales, diseminando las informaciones siempre que sea necesario. Libertad de información es un factor esencial de la democracia, y deberán mantener el equilibrio cuando se trata de atender a las necesidades de sus clientes y a otras necesidades generales de interés público y social.

Este autor es partidario, al igual que varios autores especialistas en este asunto, de que los diferentes métodos y modelos de evaluación deben ser considerados como un medio para llegar a un determinado fin, es decir, como un elemento último que permitirá la continuación programada del proceso hasta llegar al fin propuesto y ambicionado por todos los actores: una mejoría substancial en la calidad educacional suministrada a los estudiantes de la institución.

### **8.1 Propuesta de un modelo de evaluación institucional para el logro de una mejor eficiencia académica**

De la misma manera que los principales ejecutivos de grandes corporaciones multinacionales, los directivos de una organización educativa también deben utilizarse de una serie de indicadores que les posibiliten, al elaborar las mejores estrategias de gestión utilizando los recursos disponibles, alcanzar el grado de desarrollo institucional trazado al definir y establecer la misión y la visión de la IES (ver capítulo 3).

Estos indicadores, obtenidos a partir de la recogida de los datos, conllevan valiosa información que, al ser analizada por los directores de

la institución, permitirá obtener mejoras substanciales en la gestión operacional y la calidad educacional suministrada a los estudiantes.

A partir de cuestionamientos sobre la orientación cualitativa de la investigación, dando énfasis a variables descriptivas e observacionales de los datos recogidos, hemos conseguido realizar el proyecto de un modelo de evaluación incorporando los principales paradigmas que nos ayudaron a conseguir respuestas para las hipótesis colocadas en los capítulos anteriores.

La finalidad principal, el objetivo final de todo este proceso es el logro de una mejor eficiencia académica, cultivando la búsqueda de la calidad total como una premisa irrenunciable.

Es sabido que existen innúmeras variables que ayudan a definir lo que podría llamarse de calidad educativa, no existiendo una única definición que englobe todas las líneas de pensamiento. Leer correctamente los datos levantados a partir de los indicadores investigados, con certeza ayudará a los gestores a lograr una mayor efectividad, eficacia y eficiencia en la búsqueda de la calidad total de la institución.

Está comprobado, de esta manera, que la evaluación institucional de una organización educativa cumple satisfactoriamente con su papel de proveer elementos de valor a través de los indicadores para la toma de decisiones estratégicas y el cumplimiento de metas y ambiciones. Al haber descubierto fallas y logros en la aplicación del cuestionario de evaluación (capítulo 7), podremos responder a la ecuación

$$\text{Rendimiento del Alumno} = \text{Eficiencia Académica.}$$

Al aceptarse que los procesos evaluativos son obligatorios (por exigencias legales del Ministerio de Educación), cabe entonces a los gestores la aplicación planificada de las conclusiones obtenidas a partir

del análisis de los datos recogidos. Claro, los gestores pueden interpretar erróneamente esas informaciones, o lo que sería peor, ignorarlas y no colocarlas en práctica.

Es en este punto que adquiere fundamental importancia la comunicación y divulgación de los resultados a través de todos los medios posibles y entre todos los participantes inseridos de una u otra manera en el proceso, así como la permanente discusión entre las partes sobre las posibles soluciones a ser implementadas.

Incentivar la permanente auto-evaluación entre los miembros integrantes y promover cursos internos de formación de evaluadores son acciones que, paralelamente, proporcionarán una mayor profesionalización y verosimilitud a la recogida y análisis de los datos.

Cultivar la cultura de la evaluación en la IES es una de las premisas que deben adoptar los directores como parte indisoluble de sus deberes y objetivos en el gerenciamiento de la institución educativa.

La pretensión de este proyecto es construir un modelo de evaluación partiendo de un método científico empírico fundado en la observación y en la experiencia y de una visión holista de la IES, considerando a la realidad institucional como un todo en donde las partes están interrelacionadas y definiendo un conjunto de indicadores que, vinculados entre sí, conseguirán consolidar las etapas secuenciales de la toma de decisiones.

Otro objetivo de nuestro modelo es que el mismo pueda ser aplicado a cualquier IES (reconociendo que existen diferencias entre instituciones públicas e privadas, entre grandes universidades y pequeños centros universitarios), ya sea a través de indicadores que analizan puntos específicos de diferentes sectores de la institución, o a través de otros

indicadores que engloban datos referentes a la institución como un todo compacto e indivisible. Un modelo ideal de evaluación implica que ambas visiones y abordajes puedan ser aplicadas en proporciones iguales para ofrecer elementos de valor a los gestores en su búsqueda de la calidad institucional.

Ésta es, a nuestro entender, la principal finalidad de la propuesta: a partir de nuestro estudio de intervención observacional transversal (desarrollado en un 'momento' concreto, y no durante un período de tiempo), se deberían buscar dentro del análisis evaluativo de la institución los indicadores que proporcionen a los directivos y gestores una serie de variables reales que les permitan una toma de decisión precisa y quirúrgica sobre el futuro de la IES.

Fueron definidos 5 grandes campos de indicadores para delinear la propuesta del modelo, a saber:

- Arquitectura e Infraestructura;
- Administración y Servicios;
- Recursos Humanos / Cuerpo Docente;
- Satisfacción del Alumnado;
- Criterios de Eficiencia y de Rendimiento.

Cada uno de estos campos incorpora diferentes indicadores, definidos a partir del análisis de las propias preguntas y de los resultados del cuestionario, delineando objetivos y con foco no solamente en el ámbito académico sino también en las áreas técnico-administrativa, financiera, infraestructura, etc.

Todos los resultados deben ser analizados individualmente y sometidos a procesos comparativos, triangulando las informaciones y aplicando diferentes filtros hasta conseguir llegar a conclusiones límites próximas de ser incuestionables.

Estamos partiendo de la base de que el Proyecto Institucional ya está definido y consolidado, en donde se ha descrito la función central que la institución se propone a cumplir.

Vale la pena reiterar e reforzar que la finalidad del modelo es el logro de una mejor eficiencia acad mica a partir de la instauración en la IES de una cultura orientada a la calidad dentro de cada uno de los sectores y actores que participan del día a día del proceso institucional, ya sea en la gestión, en la administración, en la operación o en lo acad mico.

Veamos a continuación los 5 grandes campos de indicadores que delinearon la propuesta del modelo:



## **ARQUITECTURA E INFRAESTRUCTURA.**

Estudio de la infraestructura física de la institución considerando las actividades académicas de formación y producción de nuevos conocimientos y verificando si satisfacen a las necesidades institucionales:

- -→ Los datos recogidos para definir este indicador fueron obtenidos al analizar las cuestiones número 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 18;
- -→ Fue idealizado un modelo simple y flexible, que permite ser implementado en diferentes conceptos institucionales, acompañando las características físicas de cada institución y el entorno en donde está implantada;
- -→ De pose del universo docente y discente, diseñar una ocupación de espacios y ambientes (salas de aula, laboratorios, estudios, talleres, biblioteca, etc.) que ofrezcan confort y condiciones de aprendizaje de acuerdo con el alto nivel pretendido;
- -→ Facilitar el transporte de los alumnos, ofreciendo traslados desde y hacia las estaciones de Metro y otros sistemas alternativos de transporte, evitando el uso de vehículos particulares;
- -→ Si bien los resultados obtenidos en el cuestionario son satisfactorios en este campo de indicadores, la tecnología avanza a pasos tan agigantados que es necesaria una actualización constante y permanente de los recursos

tecnológicos, equipamientos disponibles y programas informáticos utilizados en los laboratorios;

- -→ Identificar los principales problemas de los sistemas de informática, relatados por la comunidad académica en el cuestionario, a fin de posibilitar la actuación de varios departamentos internos conjuntamente con el team de Soporte de Tecnología de la facultad;
- -→ La infraestructura técnica (parque de computadores, periféricos, programas) de las TICs debe extenderse a todos los sectores, para permitir la ejecución de las diferentes tareas en condiciones de excelencia.

## **ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS.**

Estudio de la administración general de la institución como un todo y de los principales sectores individualmente. Hay que analizar si las estrategias seguidas por la dirección están de acuerdo con las políticas de desarrollo institucional, las relaciones sociales entre los diferentes cuerpos, las condiciones intrínsecas de motivación, y si predominan las finalidades educativas en búsqueda de la calidad total:

- -→ Los datos recogidos para definir este indicador fueron obtenidos al analizar las cuestiones número 02, 03, 04, 05, 06, 08, 09, 10, 17, 23, 24 y 26;
- -→ Los gestores deben tener una visión estratégica de la institución subdividida a corto, medio y largo plazo;
- -→ Al evaluar el desempeño de la institución, los gestores tienen que saber identificar los puntos de destaque de cada sector departamental y definir las áreas que deben ser abordadas, formando un sistema coherente;
- -→ El cuerpo directivo de la institución debe contar con un basamento legal consolidado para que pueda elaborar normas y disposiciones y, de esta manera, poder resolver cuestiones administrativas, laborales, financieras, etc. Dentro de un contexto jurídico que valide sus actos;
- -→ Son los gestores los que deben liderar, incentivar, respaldar y fomentar una cultura de evaluación y auto-evaluación en todas las instancias de la IES, sin

imposiciones extremas y permitiendo que los protagonistas sean los motores de la iniciativa;

- -→ Oferta de nuevos cursos de acuerdo con tendencias y opciones contemporáneas, siempre llevando en consideración las necesidades y deficiencias de la sociedad;
- -→ Cuando se integran los sistemas, alineando las actividades y las herramientas existentes en cada área de la IES, se consiguen eliminar las duplicaciones de funciones y procedimientos;
- -→ Definir entre la Dirección de Recursos Humanos y el cuerpo técnico-administrativo la configuración de planes de vida y de carrera para los trabajadores, orientándolos cuando necesario para asegurar su bienestar y fidelizándolos al promover su desarrollo y hacerlos partícipes importantes de la vida institucional;
- -→ La infraestructura administrativa debe ser capaz de desarrollar procedimientos eficientes para que todos los procesos internos involucrando al cuerpo docente y técnico-administrativo, así como el acompañamiento académico estudiantil, transcurran de forma satisfactoria para todos;
- -→ Establecer programas y políticas de formación continua y desarrollo profesional, capacitando y actualizando conocimientos entre los diferentes niveles administrativos con el intuito de nivelar y crear equipos altamente competitivos y que se complementen entre sí a fin de cubrir todas las funciones primordiales de la institución y mejorar la productividad del personal;

- -→ El rendimiento administrativo tiene una íntima relación con la burocratización de los procesos internos, siendo prioritaria una reducción de las etapas de cada procedimiento así como de la dependencia de las decisiones políticas o de aquellas estrictamente financieras;
- -→ Cada gestor tiene que orientar a los miembros de su equipo a generar sinergias internas que favorecerán el trabajo colaborativo y grupal, aumentando en consecuencia la productividad tanto individual como del conjunto de actores;
- -→ Comprometerse con la ejecución inmediata de los cambios sugeridos a partir de la lectura de la foto institucional obtenida con la auto-evaluación y con la aplicación del cuestionario, identificando los problemas y proponiendo las soluciones para cada situación;
- -→ Adoptar un tipo de gestión participativa donde todos los participantes se empeñen conscientemente en la manutención de la calidad de los procesos y en la reducción efectiva de costos, para mantener una operación financieramente equilibrada y alcanzar la condición de auto-sustentable de la IES;
- -→ El proceso de evaluación tiene que ser transparente, informando con anterioridad a su aplicación cuáles serán los alcances del cuestionario, dónde serán publicados los datos y opiniones, quiénes tendrán acceso a esas informaciones y el carácter anónimo de los resultados parciales y finales obtenidos;

- -→ Reorganizar y estructurar los recursos humanos disponibles, descubriendo dónde cada individuo puede amoldarse mejor según sus principales características comportamentales;
- -→ Definir la periodicidad con que serán realizadas las evaluaciones y auto-evaluaciones, para registrar informaciones que puedan ser comparadas a lo largo de cada gestión y analizar la evolución o involución del proceso;
- -→ Consideramos que, entre todas las tareas importantes que desarrolla un gestor en una institución de enseñanza superior, la de mayor trascendencia debe ser la introducción en todos los niveles operacionales de una cultura de mejoría continua.

## **RECURSOS HUMANOS / CUERPO DOCENTE.**

Estudio de la calificación de los profesores con respecto a las políticas institucionales de capacitación y desarrollo personal y profesional, fidelidad a los principios fundamentales descritos en la filosofía institucional, y compromiso con la formación completa y de calidad de sus alumnos:

- -→ Los datos recogidos para definir este indicador fueron obtenidos al analizar las cuestiones número 02, 03, 05, 06, 11, 18, 19, 20, 21, 22, 23 y 25;
- -→ Planificación detallada de nuevas propuestas innovadoras, con foco en el contenido académico y prácticas de introducción profesional de los alumnos en el mercado de trabajo;
- -→ El cuerpo docente debe presentar un elevado patrón ético y cumplir con responsabilidad profesional sus deberes académicos y administrativos;
- -→ El diseño curricular, los programas y los planes de estudio funcionan adecuadamente si el cuerpo docente está capacitado y calificado para colocarlos en práctica siguiendo orientaciones de la Dirección Académica;
- -→ Incentivar la consolidación de políticas de capacitación continua, estimulando la práctica de la investigación académica;

- -→ Son principalmente los docentes los que, a través de proyectos y trabajos de investigación, conseguirán generar nuevos conocimientos y agregar valor a la institución;
- -→ Una de las principales acciones es reducir el grado de ausentismo del plantel docente, práctica infelizmente arraigada en el cuerpo, evitando que los profesores falten con frecuencia e incentivarlos a dar lo mejor de sí todos los días;
- -→ La Dirección Académica y la Coordinación de Graduación tienen que apoyar un proceso de auto-reflexión de los docentes en relación a la real calidad educacional brindada a los alumnos a partir de los datos obtenidos en la encuesta;
- -→ Promover y llevar a cabo programas y políticas de capacitación, actualización y desarrollo académico y profesional para el cuerpo docente, comprometiéndolos a adherir a los principales objetivos y principios pedagógicos de la institución;
- -→ Articular la planificación y la actuación entre los profesores de diferentes disciplinas y aún entre los docentes de diferentes coordinaciones;
- -→ Los profesores rediseñarán el contenido de sus disciplinas basados en el desarrollo de una concepción integral de los alumnos como seres humanos, considerando sus dimensiones físicas, psicológicas, socioeconómicas, culturales, religiosas y profesionales;



- -→ Evaluar la intensidad de comprometimiento de cada uno de los docentes de la IES, acompañando su nivel de liderazgo dentro del grupo como formadores de opinión;
- -→ Buscar en el mercado externo a los mejores profesionales y especialistas, reteniendo únicamente a los más comprometidos y talentosos, y desvinculando a aquellos profesores que no se adaptan a la idiosincrasia de la institución;
- -→ Estimular al cuerpo docente a identificarse con las nuevas TICs, adaptando el contenido programático a las diversas facilidades que ofrecen estas tecnologías, tanto en hardware como en software;
- -→ Para ofrecer un espacio adecuado a la utilización de la metodología de estudios de casos, fue construido un laboratorio específico con sus respectivas salas de discusión; cada vez más, los docentes tendrán que valerse de los beneficios de esta metodología.

## **SATISFACCIÓN DEL ALUMNADO.**

Estudio de la realidad estudiantil desde el propio punto de vista de los alumnos y, paralelamente, la percepción docente sobre esos mismos cuestionamientos y la correspondiente asimilación y reconocimiento de los estudiantes a la trascendencia de la calidad de los nuevos conocimientos adquiridos:

- -→ Los datos recogidos para definir este indicador fueron obtenidos al analizar las cuestiones número 02, 03, 06, 07, 09, 12, 13, 14, 15, 16, 18 19, 20, 21, 22, 23 y 25;
- -→ Como parte del proceso de cierre del ciclo evaluativo, los alumnos serán específicamente preparados para el ENADE, examen nacional de desempeño del estudiante;
- -→ Reforzar todo el proceso formativo, donde la meta institucional debe ser la formación integral del estudiante con énfasis en el proceso Enseñanza-Aprendizaje;
- -→ Cabe a la Dirección Académica reevaluar el programa formativo de la institución, analizando los objetivos y formateando la estructura del Plan de Estudios con foco en la calidad académica;
- -→ El cuerpo docente detectó fallas en la intercomunicación con los diferentes sectores de la institución, siendo prioritario mejorar el grado de interactividad principalmente con los docentes;
- -→ Como detectado en el análisis del cuestionario, es imprescindible el estrechamiento de la relación

administrativa entre profesores y alumnos, integrando los diferentes niveles de participación en la vida universitaria;

- -→ En determinadas situaciones la deserción estudiantil se debe a cuestiones financieras que podrían ser resueltas a través de negociaciones directas, pero se transforman en un importante punto a ser resuelto cuando los motivos son producto de una insatisfacción académica que debe ser detectada y corregida tanto por los profesores como por los gestores;
- -→ Una tradición negativa en las IES es la “bienvenida” a los nuevos alumnos organizada por estudiantes de los últimos períodos, que puede derivar en acciones violentas y humillantes; como el MEC está analizando la posibilidad de otorgar puntos a favor en los procesos de evaluación a las instituciones que cohiban esas acciones y fomenten la transmisión de valores educacionales, es importante que los alumnos transformen esas actitudes en procedimientos festivos con foco en la amistad, el compañerismo y una humana y racional adaptación al medio institucional;
- -→ Fomentar la reinserción y participación activa de los alumnos egresados, acompañando su situación laboral y colaborando con aquellos que no consiguen su inserción en el mercado;
- -→ Analizando los resultados del cuestionario, es posible definir que los alumnos están satisfechos en su vinculación con la institución; aún así, faltan elementos principalmente académicos para que se sientan 100% orgullosos del

diploma que los identificará en el ámbito corporativo y comercial del mercado de empleo;

- -→ Una de las prioridades de la institución debe abordar la cuestión del carácter social de la IES como empresa, visando los grupos sociales más desfavorecidos pero sin disminuir la calidad académica y permitiendo que la educación y el conocimiento puedan llegar a una camada mayor de beneficiados;
- -→ Es vital descubrir el perfil del alumno de la institución, ya que al conocer las limitaciones impuestas por sus antecedentes (por ejemplo, si son estudiantes que cursaron escuelas públicas en los períodos precedentes) es posible delinear los planes de estudio con mayor probabilidad de éxito;
- -→ Considerar si los principales indicadores de actividades extra-curriculares (acceso a cultura, salud, deportes, relaciones humanas, vida política, religión, medio ambiente, integración social, etc.) son suficientes o si deben ser replanteadas sus exigencias;
- -→ Si los estudiantes demuestran poco interés y dedicación por el aprendizaje, será una tarea complementar de los profesores redoblar los mecanismos y técnicas didácticas, la flexibilidad y adaptación académica, y la sensibilidad, empatía y comunicación extra-clase con el cuerpo discente;
- -→ Aumentar la divulgación sobre las actividades del COMPET (Centro de Orientación Profesional) y divulgar para toda la comunidad académica el hecho de que varios

exalumnos están hoy colocados en el mercado de trabajo, en puestos de importancia en grandes empresas;

- -→ Introducir a los alumnos a modalidades y conceptos de innovación y emprendimiento, incentivándolos a la creación de empresas-modelo, empresas-junior, incubadoras de empresas o agencias-experimentales, donde ellos propios crean, administran y desarrollan nuevas empresas start-ups;
- -→ Incrementar la participación de la comunidad estudiantil en acciones dirigidas al desarrollo de la democracia, promoción de la ciudadanía, solidaridad, ayuda a sectores sociales carentes, inclusión social de sectores marginalizados y difusión de las diferentes culturas regionales brasileñas;
- -→ Reforzar para el cuerpo docente que la filosofía de enseñanza de la facultad CCAA, asociando teoría y práctica y desarrollando las competencias individuales y grupales, contribuye para la formación integral de los estudiantes;
- -→ Promover la oferta gratuita de cursos de redacción y gramática básica para todos los candidatos no aprobados en el examen de ingreso y que arrastran esas deficiencias desde su alfabetización.

## **CRITERIOS DE EFICIENCIA Y DE RENDIMIENTO.**

Estudio de las principales variables detectadas por los encuestados para viabilizar mejoras en los criterios de eficiencia y rendimiento; algunas preguntas eran específicas para la obtención de resultados directos, aunque consideramos que todas ellas (28) pueden proporcionar elementos de valor para el trabajo de investigación de este indicador:

- -> Los datos recogidos para definir este indicador fueron obtenidos al analizar las cuestiones número 04, 05, 06, 07, 09, 10, 17, 18, 23, 24, 27 y 28;
- -> Como este modelo define cuáles son los indicadores de mayor importancia y, al mismo tiempo, de mayor facilidad de implantación, están implícitamente definidos los criterios de eficiencia y rendimiento determinados por la Dirección Académica;
- -> Al ser un modelo flexible, no enyesado, puede evolucionar con el pasar de los períodos lectivos y temporales, permitiendo la adaptabilidad a diferentes etapas en la evaluación del rendimiento;
- -> Analizar si los diferentes cursos actualmente en vigor se corresponden con las demandas tanto académicas como profesionales, acompañando el ritmo de los mercados y de la sociedad;

- -→ Aumentar el número de cursos de pos-graduación para que esta oferta de nuevas opciones torne viable los gastos con propaganda/marketing y ayude a diluir los costos fijos;
- -→ Estimular la participación del cuerpo docente en concursos y convocatorias nacionales e internacionales para trabajos y estudios de investigación y de consultoría, ya sea de forma personal o bien representando a la IES;
- -→ Acompañar la vida profesional de los exalumnos egresados de la institución, con la finalidad de detectar insuficiencias o desfases en la adquisición de conocimientos durante su pasaje por las salas de aula;
- -→ Cuando la sociedad considere que los estudiantes de determinada IES responderán a sus necesidades con los estándares de calidad deseados y esperados, será en ese instante que la legitimidad de la institución estará consolidada;
- -→ Un clima organizacional de respeto, confianza, compañerismo y colaboración ente los actores produce códigos de comportamiento efectivos y consolidados, colaborando en la satisfacción de todos por ser parte de la institución y trabajando por un fin único y común;
- -→ La participación activa de todos los miembros de la IES en la vida universitaria facilitará el proceso de integración de sectores que, hoy en día, están distantes y trabajando aisladamente;
- -→ Consolidada la idea de la implantación continua de procesos de auto-evaluación, surge naturalmente la figura

de 'evaluar al evaluador', para evitar que una única visión del análisis pueda repetirse sistemáticamente con focos siempre recurrentes;

- -→ La propia IES tiene la obligación de ofrecer entrenamientos y cursos de actualización y perfeccionamiento para su plantel de profesores, consiguiendo elevar su nivel docente e, indirectamente, aumentar el grado de fidelización de los mismos;
- -→ Nuevos cursos deben buscar un equilibrio entre las demandas sociales y las necesidades personales, sin perder de vista los objetivos institucionales;
- -→ Intensificar y profundizar las interrelaciones entre las Direcciones de Graduación, Pos-graduación, Extensión y Educación a Distancia;
- -→ Crear las condiciones necesarias e indispensables para la investigación científica académica y para la formación continua de nuevos investigadores;
- -→ No todos los profesores tienen la misma formación pedagógica: cursos sobre enseñar a enseñar y enseñar a aprender han sido fuente de progresos individuales notables principalmente en el grupo de profesores que, al destacarse en la actividad profesional privada, deciden incursionar en la actividad docente;
- -→ La validación del modelo permite confirmar y confiar en la veracidad de los datos levantados en la evaluación;



- -→ Incentivar la participación en la producción y organización de eventos científicos, nacionales e internacionales, y la publicación de textos en revistas y periódicos especializados;
- -→ Un paso difícil será definir un modelo de institución donde los profesores trabajen en conjunto para acompañar el desarrollo de cada estudiante e interviniendo rápidamente cuando uno de ellos no adquiriera las competencias mínimas fundamentales para continuar su camino universitario: cada profesor observará y relatará el trabajo de sus pares, formando una fuente pública de conocimiento y de informaciones en beneficio de una organización social;
- -→ Crear un sector internacional para que establezca contactos con centros y universidades del exterior, conociendo otras metodologías de trabajo y fomentando el intercambio y la cooperación investigativa interdisciplinar;
- -→ Toda producción de nuevos conocimientos debe ser coherente con los principios y propósitos que nortearon la creación de la institución, acompañando exigencias académicas y necesidades actuales de la población;
- -→ Para que este campo pueda ser considerado satisfactorio tanto en su concepción como en su materialización, es necesario que exista una complementación de voluntades tanto políticas como administrativas, técnicas, pedagógicas y económicas.

En Bolivia, la Universidad Católica Boliviana (UCB) de La Paz elaboró una tabla referencial con varios indicadores de eficiencia académica:

<b>INDICADOR</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
○ Relación entre aprobados e inscriptos en cada materia	○ Medida del rendimiento académico
○ Relación entre alumnos egresados y matriculados	○ Medida del rendimiento institucional
○ Relación entre alumnos que cursan las materias en el tiempo previsto y el número total de alumnos	○ Medida del rendimiento institucional
○ Relación entre los resultados obtenidos en investigación científica y los resultados propuestos	○ Medida de la contribución al desarrollo del conocimiento científico
○ Relación entre las publicaciones científicas y el total de docentes investigadores	○ Medida de la productividad
○ Relación entre los resultados vinculados a problemas sociales y los resultados totales de investigación	○ Medida de la interacción social

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incremento de la matrícula en los últimos años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Medida del aumento de la competitividad comercial</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Crecimiento del número de diplomados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Medida de la expansión institucional</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incremento en los programas de doctorados, maestrías y especializaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Medida de la actualización académica</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incremento del número de proyectos de investigación y/o consultorías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Medida del aumento de la competitividad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de alumnos por cada docente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Medida de la influencia en los costos y en la eficiencia del proceso educativo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Relación entre docentes a tiempo completo y docentes a tiempo hora/clase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Medida del nivel de compromiso del docente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Relación entre docentes con estudios de doctorado/maestría y total de docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Medida del nivel académico de claustro</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Relación entre docentes incorporados a la investigación científica y total de docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Medida de la capacidad de desarrollo científico</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Relación entre total de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Medida del esfuerzo de la</li> </ul>

alumnos matriculados y número de docentes de tiempo completo	institución en el proceso de formación y en las actividades académicas
○ Relación entre total de alumnos matriculados y número de docentes de medio tiempo	○ Medida del esfuerzo de la institución en el proceso de formación
○ Relación entre total de alumnos matriculados y número de docentes de tiempo hora/clase	○ Medida del esfuerzo de la institución en el proceso de formación
○ Relación entre el número de investigaciones y el número de docentes de tiempo completo	○ Medida de la participación de los docentes de tiempo completo en proyectos de investigación

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM), organización no-gubernamental sin fines lucrativos, delineó un modelo no normativo donde define la existencia de 8 conceptos fundamentales para alcanzar la excelencia sustentada y la búsqueda de la calidad:

- Añadir valor para los clientes,
- Crear un futuro sostenible,
- Desarrollar la capacidad de la organización,
- Aprovechar la creatividad y la innovación,
- Liderar con visión, inspiración e integridad,

- Gestionar con agilidad,
- Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas,
- Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.



Considerando la propuesta y los objetivos que pretendíamos alcanzar al elaborar la esquematización de este estudio, es posible afirmar que los procesos llevados a cabo permitieron la obtención de respuestas concretas a los cuestionamientos e hipótesis colocados en el capítulo 5. Tratándose de un modelo, las etapas siguientes serían la aplicación y comprobación de su efectividad y eficacia.

Es posible concluir que la eficiencia académica no se consigue atendiendo únicamente a cuestiones relacionadas con los indicadores estrictamente académicos, sino también llevando en consideración las informaciones recogidas sobre áreas como infraestructura, gestión

administrativa, clima organizacional, comunidad estudiantil, inclusión social y civilidad.

Considerar a la IES como un elemento único e indisoluble es el punto de partida necesario para llegar a conclusiones confiables que permitan su inmediata ejecución, sin temor a encontrar sorpresas inesperadas que coloquen todo el trabajo realizado en la dirección equivocada.

Tanto el cuerpo docente como la comunidad discente manifestaron su satisfacción parcial con relación a la eficiencia académica de la facultad CCAA, obligando a los gestores y a todos los demás actores a analizar punto a punto dónde están las fallas y las deficiencias del sistema actual.

No es verdadera la opinión de que a los alumnos de las instituciones privadas lo único que les interesa es el diploma, sin preocuparse en demasía con los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación académica. Vimos que ellos están interesados en coadministrar la institución, exigir un cuerpo docente de excelencia y aplicar prácticamente los conocimientos teóricos asimilados durante su carrera estudiantil.

## **8.2 Sugerencias y recomendaciones**

Como ya fue colocado en los primeros capítulos de este trabajo académico, la finalidad no es la realización de una investigación evaluativa sobre la Facultad CCAA, sino la elaboración de un modelo a partir de los datos recogidos que, con los ajustes necesarios, pueda ser implantado y colocado en la práctica en otras instituciones de características similares al objeto del estudio de caso.

Este estudio de investigación y elaboración de una propuesta de un modelo de evaluación permitió asimilar muchos aprendizajes sobre los significados de la preparación correcta de un cuestionario y del universo

sobre el cual es aplicado, así como a realizar una lectura de los datos recogidos con foco en las respuestas y soluciones que deben ser presentadas.

Los procesos seguidos a lo largo de este trabajo de investigación educativa, desde la concepción y enunciado de la hipótesis principal hasta la consolidación de los resultados más destacables que fueron alcanzados, tendrán que ser divulgados a través de diferentes medios, internos y externos, para que de esa manera lleguen a conocimiento de todos los miembros, directos e indirectos, del proyecto.

El debate de los resultados y de las acciones dentro y fuera de la comunidad universitaria servirá para generar pareceres y conclusiones preliminares con la finalidad de obtener cierta representatividad y seguridad antes de la aplicación efectiva y concreta de dichos resultados.

En 1981 Fox señala que *“la finalidad primordial consiste en informar al público interesado en un determinado problema, desde una triple perspectiva:*

- *Comunicar la naturaleza del trabajo con el mayor rigor para que otra persona pueda repetirlo bajo las mismas condiciones;*
- *Comunicar las características de los resultados con el máximo detalle, para que de su lectura se puedan derivar las conclusiones principales;*
- *Comunicar la interpretación que el investigador hace de los datos, es decir, las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio”.* (García-Llamas, 2001, p. 423).

Los investigadores, al divulgar y difundir los resultados de sus trabajos, procuran que todos los profesionales interesados en la misma temática se sientan representados por sus estudios, consolidando en la práctica el concepto de que la investigación educativa puede contribuir de manera decisiva en la calidad de la educación en todos los niveles de enseñanza. Al mismo tiempo, es de suma importancia reforzar las consideraciones morales y éticas de la investigación y sus resultados, ya que el desarrollo de la evaluación en el campo de la educación consiste implícitamente en la participación del ser humano a lo largo de todo el proceso investigativo y evaluativo.

Cuando los directores de una IES presentan públicamente los resultados obtenidos en la investigación evaluativa, obtienen automáticamente un certificado de reconocimiento por la transparencia en la búsqueda de la calidad y su posicionamiento ante la sociedad y las futuras generaciones.

Es necesario que este estudio no se detenga en esta etapa de la definición del modelo, y sí que se considere la importancia de realizar una siguiente etapa que sería la validación de dicho modelo. Este proceso de validación determinará si el modelo puede universalizarse, siendo aplicable no solamente en el contexto de la Facultad CCAA sino en otras instituciones de educación superior.

Se espera que a partir de la aplicación del modelo se produzca un reconocimiento de la excelencia académica, de la efectividad operacional y del alto nivel de calidad alcanzado por la institución.

Cuando se piensa en la rendición de cuentas que toda IES tiene la obligación de presentar, no estamos hablando de los mantenedores o accionistas de la institución privada, y sí de su papel ante la sociedad y el Estado que le abrió las puertas y le permite ejercer el papel de educador.



La validación en sí del modelo implica determinar si éste fue diseñado correctamente y si su aplicación cumple con las funciones y necesidades para las cuáles fue proyectado. Inicialmente, sería ideal obtener la participación de un grupo de instituciones de características similares a la Facultad CCAA dispuestas a colocar en práctica el modelo. En reuniones preliminares, directivos y gestores de esas IES analizarían los 5 campos de indicadores y los propios indicadores, colocando en qué nivel se encuentra su institución para cada uno de ellos, cómo son colocados en práctica, qué grado de importancia le daría a este indicador y si el mismo ya fue generado y evaluado con anterioridad. Es de importancia también definir entre todos los participantes de ese encuentro inicial quiénes serían los interlocutores internos para llevar a cabo esa validación, y colocar en discusión si existen otras propuestas paralelas con relación al análisis de cada indicador y sus aplicaciones.

Al mismo tiempo, al acabar el análisis del ambiente externo fue posible distinguir las siguientes oportunidades (*opportunities*, en la definición de la matriz SWOT) e amenazas (*threats*), factores que deberán ser llevados en consideración por los gestores:

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Otras instituciones de enseñanza superior del entorno no invierten en nuevas tecnologías, en el cuerpo docente ni en la calidad educacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Varias facultades y universidades están cobrando mensualidades bajas en los primeros períodos para captar nuevos estudiantes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ En virtud de dificultades financieras, existe cierta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Algunos competidores, inclusive, ofrecen</li> </ul>

retracción de algunos competidores en relación al mercado	descuentos superiores al 50% para la transferencia de nuestros alumnos (generando evasión)
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Existe un aumento de la disponibilidad de buenos profesores, provenientes de esas instituciones con problemas de orden económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Exigencias desmedidas del MEC en los criterios de evaluación, aumentando costos directos (salarios de profesores)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El mercado de trabajo está buscando profesionales que posean amplia experiencia práctica sumada a los conocimientos teóricos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Legislación que favorece a alumnos con problemas financieros y deudas con la institución</li> </ul>

Con relación a las fuerzas (*strenghts*) y debilidades (*weaknesses*) podemos mencionar:

<b>FUERZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Excelentes instalaciones, nuevas ideas constructivas y transparencia visual total</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Localización alejada de los barrios con alto poder adquisitivo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Enseñanza del idioma inglés como disciplina obligatoria, en grupos no mayores a 21</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Deficiencias tecnológicas en hardware y software debido al alto costo de nuevos</li> </ul>

alumnos	equipamientos
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Colaboradores comprometidos con la eficiencia administrativa y la calidad institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fuerte evasión determinada por el perfil socioeconómico del cuerpo docente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Selección exigente y retención del cuerpo docente, con énfasis en el talento individual y su inserción en el clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elevado índice de reprobación en el examen de ingreso, debido al bajo nivel de la enseñanza pública en los niveles básico e intermedio</li> </ul>

Según documentos obtenidos en el sitio web de la UNESCO, para lograr y mantener la calidad nacional, regional o internacional de una institución de enseñanza, ciertos elementos son especialmente importantes, principalmente la selección esmerada del personal y su perfeccionamiento constante, en particular mediante la promoción de planes de estudios adecuados para el perfeccionamiento del personal universitario, incluida la metodología del proceso pedagógico.

Destaca también la importancia en promover la movilidad entre los países y los establecimientos de enseñanza superior y entre los establecimientos de educación superior y el mundo del trabajo, así como la movilidad de los estudiantes en cada país y entre los distintos países; las nuevas tecnologías de la información constituyen un instrumento importante en todo este proceso debido a su impacto en las facilidades de virtualización en la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos.

### **8.3 El aporte social de la tesis**

Entendiendo que la viabilidad del modelo tiende a enfatizar que su implementación práctica proviene de una serie de etapas de contribuciones y colaboraciones por parte de todos los participantes del proceso evaluativo, y no de una persecución normativa rígida y obligatoria, surge claramente la pretensión del autor de este estudio por conseguir inculcar dentro de la organización la formación de nuevos profesionales y, consecuentemente, la ambición de colaborar con la formación de ciudadanos aptos a insertarse social y profesionalmente en el día a día de la comunidad.

Está consolidada la idea de que, hoy en día, ninguna empresa u organización puede dejar de considerar a la responsabilidad social corporativa como un compromiso imprescindible al frente de la sociedad con la cual convive.

Dentro de los objetivos y estrategias definidos en la planificación de las corporaciones, es prioritario incluir diferentes inversiones en sus propias comunidades y el cuidado del medio ambiente, pasando para la sociedad una imagen de que las ganancias financieras no son la única motivación de la existencia de la organización.

No es diferente cuando estamos hablando de una institución educativa. Podríamos inclusive enfatizar que en este caso la responsabilidad social es aún mayor, pues como fue dicho en párrafos anteriores, estamos hablando del objetivo de formar ciudadanos conscientes y comprometidos con la convivencia comunitaria y la edificación de una sociedad más humana y justa.

Existen dos caminos para realizar estas acciones: es posible actuar dentro de las propias actividades comerciales de la empresa, o bien a través de diferentes proyectos directamente relacionados con la

comunidad, en donde los propios colaboradores asuman compromisos extra-laborales de responsabilidad social.

Las propias comunidades valorizan estas 'buenas' acciones, interpretándolas como una forma de devolver a la sociedad parte de los lucros que la empresa obtiene de la propia sociedad. Clasificar una empresa o institución con el sello de "Socialmente Responsable" es un plus altamente valorizado en el mercado corporativo.

Desde el punto de vista de la contribución en sí misma, las empresas poseen activos mucho más tangibles que una simple ayuda financiera. Estamos hablando de recursos humanos y materiales, propios de la corporación, que pueden ser utilizados paralelamente con una finalidad no corporativa: recursos y conocimientos técnicos y científicos, capacidad de gestión y dirección, nuevas ideas e innovaciones, redes de relacionamiento y contactos, infraestructura física y material, equipamientos y máquinas, etc.

Una institución de enseñanza no posee tractores, retroexcavadoras ni grúas móviles, pero su contingente intelectual y su poder de convocación pueden ser empleados para establecer compromisos sociales de gran importancia en la colaboración con el poder público por una causa solidaria previamente definida.

En nuestro caso, la causa social puede ser la educación en sí misma. Ofrecer cursos y talleres para las comunidades carentes próximas de la institución, ya sea en las propias dependencias de la facultad o en espacios comunitarios de cada vecindad: clubes, escuelas, jardines infantiles, iglesias y centros religiosos, unidades de salud.

Estas acciones serán comunicadas por diferentes medios al alcance de la institución: internet, e-mail marketing, redes sociales, publicidad

local/regional, out-doors, o bien en campañas de masa que el mantenedor de la facultad utiliza regularmente para divulgar otras iniciativas empresariales del grupo. Esta divulgación traerá, sin duda alguna, grandes beneficios para la institución.

Programas con foco en educación, cultura, conocimiento y medio ambiente son acciones que la Facultad CCAA puede desarrollar pues posee recursos humanos y tecnológicos para asumir ese compromiso con la comunidad.

No se está considerando aquí la variable de aportes financieros directos, como consecuencia de beneficencia o donaciones a ONGs o instituciones de caridad. Creemos que es mucho más efectiva e importante la colaboración con esos grupos y comunidades humildes comprometiendo la participación de la empresa/institución a través de servicios brindados espontáneamente por sus colaboradores y la utilización gratuita de sus medios físicos y materiales.

Como parte importante del proceso de creación de un modelo específico para cada institución, todo gestor tiene la obligación contemporánea de considerar el diseño de los ejes temáticos y definir las posibilidades de establecer la función social de la IES y la necesidad de relacionarse con el mundo exterior, sin abandonar las cuestiones estrictamente académicas intrínsecas a la institución.

Al considerar a la Universidad como polo de conocimientos y divulgador de cultura, conseguirán abrir al mismo tiempo las puertas de un mundo que difícilmente será alcanzado por los miembros de las comunidades a las que se pretende incorporar al proceso.

Definir políticas institucionales incluyendo una amplia gama de iniciativas culturales significa invertir en cultura para la comunidad académica y

realizar acciones en provecho de las comunidades del entorno de la facultad; algunas ideas que pueden colocarse en práctica con recursos mínimos son:

- Muestras pictóricas,
- Festivales musicales,
- Ferias literarias,
- Inclusión digital,
- Becas de estudio para el desarrollo de la juventud,
- Programas de actualización para maestros de escuelas públicas,
- Cursos de lectura y redacción,
- Experiencia laboral a través de pasantías,
- Literatura para los más jóvenes,
- Libro contado para ciegos,
- Preservación del medio ambiente,
- Plantío de retoños y pequeños árboles,
- Ciclos de cineclub,
- Concursos de fotografía,
- Campañas de recolección de ropas y juguetes, etc.

Para algunos empresarios, estas tareas sociales no caben a la actividad privada y deberían ser exclusivamente encaradas por los gobiernos.

Nuestro pensamiento es que todos los sectores que conforman las comunidades actuales tendrían que trabajar conjuntamente para abordar la solución de los grandes temas que, en un mundo tan desigualmente globalizado, no pueden ser solucionados sino a través de la participación de toda la sociedad.

Como conclusión, se puede enfatizar que este trabajo de investigación nos ha permitido apreciar, por un lado, que los organismos, procedimientos y estándares de evaluación institucional de la Educación Superior implantados por el Ministerio de Educación en Brasil son muy similares a los establecidos en varios países de la Comunidad Europea. Y, por otro, los resultados obtenidos en la investigación son una valiosa contribución a la creación de una 'cultura de la calidad y de la exigencia' con la puesta en práctica de políticas encaminadas a la búsqueda permanente de la eficiencia y, consecuentemente, a una mayor eficacia en el rendimiento académico de los alumnos y a un elevado reconocimiento social debido a la excelencia académica alcanzada.



## 9. Referências bibliográficas

- Álvarez-Gayou Jurgenson, J. (2007). *Cómo hacer investigación cualitativa; fundamentos y metodología*. Ciudad de México: Paidós Educador.
- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Lumen Argentina.
- Andrade, R. y Amboni, N. (2005). *Gestão de cursos de administração, metodologias e diretrizes curriculares*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Atria, R. (2012). *Tendencias de la educación superior: el contexto del aseguramiento de la calidad*. CINDA. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Balzan, N. y Dias-Sobrinho, J. (Coords.). (2000). *Avaliação institucional: teorias e experiências*. São Paulo: Cortez Editora.
- Barreyro, G. B. (2006). *Evaluación de la educación superior brasileña: el SINAES*. Revista de la Educación Superior, vol. XXXV (1), núm. 137, enero-marzo, 63-73. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Bergamini, C. y Beraldo, D. (2008). *Avaliação do desempenho humano na empresa*. São Paulo: Editora Atlas.
- Bruber, J. J. (1990). *Educación superior en América Latina*. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica.
- Brunner, J. J. y Uribe, D. (2007). *Mercados universitarios: el nuevo escenario de la educación superior*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Buendía, A. (2007). *El concepto de calidad: una construcción en la educación superior*. Revista Reencuentro, núm. 50, 28-34. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana de México.

- Caillón, A. (2012). *El aseguramiento externo de la calidad en la Educación Superior*. CINDA. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Castillo-Arredondo, S. (2003). *Compromisos de la Evaluación Educativa*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Castillo-Arredondo, S. y Cabrerizo-Diago, J. (2010). *Evaluación educativa de aprendizajes y competencias*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2003). *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Cortés-Sánchez, J. D. (2012). *Las conferencias mundiales sobre la educación superior: objetivos y algunos avances*. [Recuperado 20/11/2014] de <http://es.slideshare.net/88061956942/las-conferencias-mundiales-para-la-educación-superior-objetivos-y-algunos-avances>
- Cunha, J. (2008). *Avaliação institucional de universidades*. Curitiba: Artículo publicado por la UFPR (Universidade Federal do Paraná).
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la Crisis*. Madrid: Díaz de Santos Editores.
- Dias-Sobrinho, J. (2006). *Acreditación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. La Educación Superior en el Mundo 2007. Acreditación para la garantía de la calidad: ¿Qué está en juego?* GUNI/UNESCO. Madrid: Ediciones Mundi-Prensa.
- Dias-Sobrinho, J. (2007). *Evaluación de la Educación Superior en Brasil: políticas y prácticas*, *Revista Complutense de Educación*, Vol. 18, □□. 2, p 29-44.
- Dias-Sobrinho, J. y de Brito, M. R. (2008). *La educación Superior en Brasil: principales tendencias y desafíos*. En *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior Campinas*; Sorocaba, SP, v. 13, n. 2, 487-507

- Drucker, P. y Maciariello, J. (2007). *O gerente eficaz em ação: uma agenda para fazer as coisas certas acontecerem*. Rio de Janeiro: Ltc Editora.
- Dubois, P. (1998). *European Community – evaluate ciência, final report: evaluation and self-evaluation of universities in europe*. Brussels: University of Nanterre.
- Eaton, J. (2004). *An overview of U.S. accreditation*. Washington DC: CHEA – Council for Higher Education Accreditation.
- Eboli, M. (1999). *Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das universidades corporativas*. São Paulo: Schmukles Editores.
- Eco, U. (2000). *Como se faz uma tese (Como se fa uma tesi di ciência)*. São Paulo: Editora Perspectiva.
- Edvinson, L. y Malone, M. (2003). *El capital intelectual, cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Edwards, V. (1991). *El concepto de calidad en Educación*. Santiago de Chile: UNESCO-OREALC.
- Escotet, M. A. (2006). *University Governance, Accountability and Financing. Higher Education in the World*, 24-38. [Recuperado 15/12/2014] de <http://www.miguelescotet.com/docs/Escotet-Financing%20of%20Higher%20Education-Chapter%20l.2.pdf> EFQM (1991) <http://www.efqm.org/>
- Espinoza, O., González, L. E., Poblete, A., et alt. (1994). *Manual de autoevaluación para instituciones de educación superior. Pautas y procedimientos*. Santiago de Chile: CINDA.

- Falconi-Campos, V. (2004). *TQC: controle da qualidade total, no estilo japonés* (TQC: control de la calidad total en el estilo japonés). Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda
- Fernández-Cruz, M. y Gijón, J. (2011). *Nuevas políticas de profesionalización docente en la Educación Superior*. Journal for Educators, Teachers and Trainers, Vol. 2, 92 – 106. [Recuperado 26/11/2014] de <http://www.dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3977177>
- Ferrer, A. (1999). *La evaluación y la calidad: dos cuestiones sometidas a discusión*. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio.
- García-Llamas, J.L., et alt. (2001). *Introducción a la investigación en educación*. Madrid: UNED Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Garduño-Estrada, L. R. (1999). *Hacia un modelo de evaluación de la calidad de instituciones de educación superior*. Revista Iberoamericana de Educación; núm. 21, 93-103, OEI.
- Gomes de Souza, L. (2000). *Gerencia de qualidade em projetos*. Documento del MBA en Gerência de Projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV-RJ.
- González, L. E. y Espinosa, O. (2008). *Calidad de la educación superior: concepto y modelos*. *Calidad en la Educación*, núm. 28, 247- 276. [Recuperado 28/12/2014] de <http://chiloesuperior.ulagos.cl/index.php/lecturas/calidad/19-calidad2-1/file>
- Gonçalves-Rosa, D. y de Souza, V. (2002). *Políticas organizativas e curriculares, educação inclusiva e formação de professores*. Rio de Janeiro: DP&A Editora.

- Harvey, L. (1998). ¿Qué debe entenderse por 'calidad' de la educación? Relaciones entre calidad y aprendizaje. *Seminario Internacional: El desafío de la calidad en la educación superior*. [Recuperado 10/10/2014] de [http://www.cned.cl/public/secciones/SeccionSeminario/doc/44/cse\\_articulo318.pdf](http://www.cned.cl/public/secciones/SeccionSeminario/doc/44/cse_articulo318.pdf)
- Hernández-Sampieri, R., et alt. (2008). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Herrera, R. (2007). *Aseguramiento de calidad y acreditación: Apuntes de contexto*. En Ayarza, H.; Cortadillas, J.; González, L.E. y Saavedra, G. (eds.). *Acreditación y dirección estratégica para la calidad*, [52-64]. Santiago de Chile: CINDA,
- Hoorn, D. (2011). *Avaliação institucional, un proceso permanente na busca da ciência acadêmica*. *Revista Acadêmica dos Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Marketing da Faculdade CCAA*, Vol 2. 31-58.
- Inciarte, A., de Carmona, A. J. et alt. (2012). *Reconceptualización de la calidad universitaria: un reto para América Latina*. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, v. 17, n. 3. 637-660. Campinas, Sorocaba, SP. [Recuperado 30/11/2014] de <http://www.scielo.br/pdf/aval/v17n3/a05v17n3>
- INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas educacionais Anísio Teixeira). (2013). *Censo da educação superior de 2011*. Brasília: Ministério da Educação – Presidência da República Federativa do Brasil.
- Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de calidad*. Madrid: Díaz de Santos Editores.

- Juran, J. M. (1993). *Manual de control de calidad*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Kawulich, B. (2005). *La observación participante como método de recolección de datos*. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal], 6(2), Art. 43.
- Lafourcade, P. D. (1982). *La evaluación en organizaciones educativas centradas en logros*. Ciudad de México: Trillas.
- Landsheere, G. de. (1996). *La investigación educativa en el mundo*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- López-Segrera, F. (2012). *La segunda conferencia mundial de educación superior (UNESCO, 2009) y la visión del concepto de acreditación en las conferencias de UNESCO (1998-2009)*. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Vol. 17, número 13. 619-635. Campinas, Sorocaba, SP. [Recuperado 30/6/2014] de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219124548004>
- Marshal-Junior, I. (2008). *Gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: Editora FGV-RJ.
- Martinez-Rizo, F. (1990). *Calidad de la educación superior. El caso de la UAA en el contexto de la educación superior de México*. Santiago de Chile: CINDA
- Martínez, M. (2003). *La medición de la eficiencia en las instituciones de educación superior*. Bilbao: Fundación BBVA.
- MEC-Brasil (1985). *Uma nova política para o ensino superior no Brasil*. Brasilia: MEC.
- MEC-Brasil (2007). *SINAES. Sistema de Avaliação da Educação Superior. Da Concepção à Regulamentação*. Brasilia: MEC-INEP.

- Pacheco-Paladini, E. (2009). *Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Parlett, M. y Hamilton, D. (1989). *La evaluación como iluminación*. En Gimeno-Sacristán, J. y Pérez-Gómez, A. (dir.): *La enseñanza: su teoría y su práctica*. [450-466]. Madrid: Akal.
- Perez-Serrano, G. (2004). *Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural*. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones.
- Pugliese, J. ed. (2005). *Educación Superior: ¿bien público o bien de mercado?* Buenos Aires: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.
- QS University Rankings: Latin America. [Recuperado 20/3/2014] de [http://content.qs.com/supplement2011/Latin\\_American\\_supplement.pdf](http://content.qs.com/supplement2011/Latin_American_supplement.pdf)
- Rama, C. (2006). *La tercera reforma de la educación superior en América Latina*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Real Academia Española. (2003). *Diccionario de la lengua española (edición electrónica versión 1.0)*. Madrid: Espasa Calpe S.A.
- Reuret-Dalmau, G. (2004). *La acreditación en Europa*. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, vol. 18/1. 131-147.
- Ristoff, D. (1994). *Avaliação Institucional: pensando princípios*. Educación Superior y Sociedad, vol 5 N° 1 y 2. 87-97.
- Ristoff, D. (2010). *Brasil: Destacados avances en la acreditación y evaluación de la Educación Superior*. Boletín IESAL Informa. Educación Superior. Núm 203.

- Ristoff, D. (2006). *A educação superior no Brasil – panorama geral*. En MEC/INEP/DEAES - Educação superior brasileira 1991-2004. Brasília: INEP.
- Ristoff, D. (2006). *Universidade e compromisso social*. En MEC/INEP/DEAES - Educação superior brasileira 1991-2004. Brasília: INEP.
- Robbins, S. (1983). *Organizations theory: the structure and design of organizations*. New Jersey: Prentice-Hall inc.
- Robbins, S. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice-Hall inc.
- Ruiz, R. (1999). *Evaluación académica y Educación Superior*. En evaluar para transformar. Santiago de Chile: Editorial IESALC/ UNESCO.
- Salazar, J. M. (2012). *Modelos de aseguramiento de la calidad en la educación superior*. Santiago de Chile: CINDA, RIL Editores.
- Sánchez-Lissen, E. (2009). *Calidad y excelencia en la Enseñanza Superior: Dos retos de las Agencias de Acreditación de América Latina*. Fuentes. Vol. 9. 230-249
- Schwartzman, J. y Schwartzman, S. (2002). *O ensino superior privado como setor econômico*. Brasília: BNDES.
- Senge, P. (2009). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Best Seller.
- Sierra-Bravo, R. (2007). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Madrid: S.A. Ediciones Paraninfo.
- Soriano, R. (2008). *Cómo se escribe una tesis*. Córdoba: Compañía Editorial Berenice.
- Tiana-Ferrer, A. (1996): *La Evaluación de los sistemas educativos*. Revista Iberoamericana de Educación, núm. 10. 37-6.



- Tiana-Ferrer, A. (2006): *La evaluación de la calidad de la educación: conceptos, modelos e instrumentos*. [3-20]. Madrid: Consejo Escolar del Estado. [Recuperado 19/11/2014] de [http://www.mecd.gob.es/dctm/cee/publicaciones/seminarios/seminario\\_2006-evaluacion-calidad.pdf?documentId=0901e72b80b29769](http://www.mecd.gob.es/dctm/cee/publicaciones/seminarios/seminario_2006-evaluacion-calidad.pdf?documentId=0901e72b80b29769)
- Toro, J. R. (2012). *Gestión interna de la calidad en las instituciones de Educación Superior*. CINDA. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Trindade, H. (2007) *Evaluación de la educación superior en Brasil: fundamentos, desafíos, institucionalización e imagen pública, 2004-2006*. Brasilia: Publicaciones UNESCO-IESELAC.
- UNESCO (1998). *Conferencia Mundial de Educación Superior: Declaración Mundial sobre Educación Superior en el siglo XXI: Visión y acción*. [Recuperado 29/5/2014] de [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)
- UNESCO (2009). Conferencia Mundial de Educación Superior: *La Nueva Dinámica de la Educación Superior y la búsqueda del cambio social y el desarrollo*. [Recuperado 11/12/2014] de <http://miguelricci2008.blogspot.com.es/2010/01/conferencia-mundial-sobre-educacion.html>
- Velásquez, C. (2010). *Criterios e indicadores para evaluar la calidad de la educación en instituciones de educación superior*. Miranda (Venezuela): Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. [Recuperado 29/11/2014] de <http://es.scribd.com/doc/171304416/Velasquez-de-Zapata-Carmen>
- Vilanou-Torrano, C. (2008). *Eugenio d'Ors y la pedagogía de la obra bien hecha*. Estudios sobre Educación, Volumen: N° 14. 31-44.

Villar, L., Alegre, O. (2004). *Manual para la Excelencia en la Enseñanza Superior*. Madrid: Mc Graw-Hill.

### **Lista de Tablas y Figuras**

Descripción	Página
Modelo SWOT	19
Ciclo PDCA	67
Número de IES en Brasil	74
Imágenes Facultad CCAA	81
Número de profesionales encuestados	116
Encuesta Survey Monkey	117
Cuestionario	118
Gráficos / respuestas al cuestionario	121
Eficiencia académica / Universidad Católica Boliviana	178
Conceptos fundamentales de la excelencia	181

## Lista de Siglas

Sigla	Descripción
ANECA	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAPES	Coordenação de Atualização de Conhecimentos dos Profissionais de Nível Superior
CHEA	Council for Higher Education Accreditation
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
ECA	European Consortium for Accreditation
EEES	Espacio Europeo de Educación Superior
EHEA	The European Higher Education Area
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
ESIB	National Unions of Students in Europe
EUA	European University Association
EURASHE	European Association of Institutions in Higher Education
IEP	Institutional Evaluation Programme
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INQAAHE	International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education
INSAES	Instituto Nacional de Supervisão e Avaliação do Ensino Superior
LLECE	Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación
MEC	Ministério da Educação do Brasil
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
REACU	Red Española de Agencias de Calidad Universitaria
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
USDE	United States Department of Education

## 10. Anexos

### 10.1 Relatório de autoavaliação de la Facultad CCAA



#### RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DA FACULDADE CCAA

Rio de Janeiro

2011/2012

#### Dirigentes

**DIRETORA GERAL – Eliane Faial – Especialista em Gestão Empresarial**

**DIRETORA DE LEGISLAÇÃO E NORMAS – Anna Maria Ernesto Machado – Especialista em Educação**

**DIRETORA ACADÊMICA – Maria Paz Pizarro – Doutora em Letras**

**SUPERINTENDENTE – Daniel Hoorn – Especialista em Planejamento**

**DIRETOR DO CENTRO DE TECNOLOGIA – Paulo Marcos de Andrade – Mestre em Computação Visual e Interfaces**

#### Coordenadores

**COORDENAÇÃO DE GRADUAÇÃO – Simone Meirelles - Mestre em Linguística Aplicada**

**COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – Marcia Moraes – PhD. em Educação**

**COORDENAÇÃO DE EXTENSÃO – Denise Braga – Mestre em Ciências Pedagógicas**

**COORDENAÇÃO DE LETRAS – Ricardo José de Lima Teixeira – Mestre em Literaturas de Língua Inglesa**

**COORDENAÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – Ivana dos Santos Gouveia  
– Mestre em Comunicação e Cultura**

**COORDENAÇÃO DE MARKETING E DE ADMINISTRAÇÃO – Almir  
Tabajara Alves de Carvalho – Mestre em Sistemas de Informações  
Gerenciais**

**COORDENAÇÃO DE ESTÁGIOS – Deise Rodrigues – Especialista em  
Gestão Educacional**

**COORDENAÇÃO DA COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO – Ricardo  
José de Lima Teixeira – Mestre em Literaturas de Línguas Inglesa**

Faculdade CCAA 3 / 32

## **SUMÁRIO**

**I DADOS DE IDENTIFICAÇÃO 5**

**II COMPOSIÇÃO DA CPA 5**

**III CONSIDERAÇÕES INICIAIS 7**

**IV INSTRUMENTOS PARA AUTOAVALIAÇÃO 8**

**V DESENVOLVIMENTO 10**

**5.1. Quadro de Ações 10**

**5.2. Incorporação dos Resultados 18**

**VI CONSIDERAÇÕES FINAIS 19**

**Assinaturas 21**

**Anexos 23**

Faculdade CCAA 4 / 32

“A autoavaliação no ensino superior e sua finalidade no trabalho do gestor escolar, ganha especial atenção ao considerar-se que o diagnóstico da realidade institucional, ou seja, o autoconhecimento leva o gestor a um olhar mais ampliado sobre as qualidades e fragilidades da instituição sob sua gestão.”

Mary Neuza Dias Galdino

## **I- DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

**Nome da IES: Faculdade CCAA**

**Caracterização da IES: Instituição privada com fins lucrativos - Faculdade**

**Estado: RJ**

**Município: Rio de Janeiro**

## **II- COMPOSIÇÃO DA CPA**

**Período de mandato da coordenação da CPA: 2 anos**

**Ato de designação da CPA: Portaria 002/2010, de 27/04/2010.**

Ricardo José de Lima Teixeira\* Docente

Adalberto Antonio Gonçalves Docente

Carlos Daniel Caruncho de Melo Discente

Cláudia da Silva de Araújo Discente

Denise Durão Braga Técnico-Administrativo

Fabício Dias de Menezes Comunidade Externa

Marise Loureiro dos Santos Docente

Ricardo Pinheiro de Almeida Docente

Rita Cristina Cyntrão Técnico-Administrativo

Sergio Rodrigues Gomes Discente

Suely Bonfim dos Santos Souza Discente

Teresa Cristina Penteado de Campos Técnico-Administrativo

\*Coordenador da CPA

## **Composição da CPA 2011**

Ricardo José de Lima Teixeira\* Docente

Alessandra Paes Barreto Lima Almeida Discente

Adalberto Antonio Gonçalves Docente

Carlos Daniel Caruncho de Melo Discente

Denise Durão Braga Técnico-Administrativo

Fabrcio Dias de Menezes Comunidade Externa

Marise Loureiro dos Santos Docente

Paula Giacometti Discente

Ricardo Pinheiro de Almeida Docente

Rita Cristina Cyntrão Técnico-Administrativo

Sergio Rodrigues Gomes Discente

Silvana Helena Pires de Oliveira Discente

Teresa Cristina Penteado de Campos Técnico-Administrativo

\*Coordenador da CPA

Faculdade CCAA 7 / 32

### **III- CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

A **Comissão Própria de Avaliação (CPA)** da Faculdade CCAA foi criada em dezembro de 2005, através da Portaria nº 005DG/2005, de 24/11/2005. No entanto, os trabalhos da CPA só tiveram início a partir de 2006, quando a Faculdade começou suas atividades. Foram realizadas algumas atividades em consonância com a filosofia da instituição: processos didático-pedagógicos que possibilitem a reflexão crítica, o diálogo e a investigação acadêmico-científica, num exercício constante de aprendizagem participativa, articulando a teoria e a prática no universo de conhecimentos de cada área de estudo. É uma filosofia que conjuga um alto nível de preparo e atualização profissional com o desenvolvimento de novas perspectivas acadêmicas.

Faculdade CCAA 8 / 32

### **IV- INSTRUMENTOS PARA AUTOAVALIAÇÃO**

### **1) Questionário Socioeconômico e Cultural (Anexo 1):**

**Metodologia:** Como parte do formulário de inscrição do Processo Seletivo, esse questionário de 10 questões traz as primeiras informações sobre o perfil do corpo discente.

**Tratamento dos Dados:** As informações são tabuladas em percentuais, segundo cada questão apresentada: estado civil, renda mensal, atividade perfil, e encaminhadas ao setor de Marketing da Entidade Mantenedora.

### **2) Relatório Discente de Avaliação (Anexo 2):**

**Metodologia:** Esse instrumento é utilizado semestralmente para que o Corpo Discente da Faculdade possa avaliar o desenvolvimento pedagógico, os/as Docentes, as Coordenações de curso e o Corpo Técnico-Administrativo.

**Tratamento dos Dados:** As informações/respostas objetivas são tabuladas em percentuais; as respostas discursivas são transcritas e encaminhadas aos segmentos da Faculdade avaliados pelo discente (e.g., secretaria, coordenações, docentes).

Faculdade CCAA 9 / 32

### **3) Autoavaliação Docente (Anexo 3):**

**Metodologia:** Instrumento utilizado semestralmente para que o Corpo Docente da Faculdade possa avaliar sua metodologia, suas técnicas de ensino, sua postura ético-profissional e as relações que estabelece com a instituição.

**Tratamento dos Dados:** Os dados objetivos são tabulados em percentuais e os comentários e as sugestões encaminhadas às Coordenações de Curso e à Direção.

### **4) Avaliação dos Cursos de Extensão (Anexo 4):**

**Metodologia:** Instrumento utilizado para que o corpo discente de Extensão da Faculdade possa avaliar a disciplina e o professor (e.g., conhecimento e domínio da disciplina, método e apresentação dos temas e ideias).

**Tratamento dos Dados:** Os dados, as sugestões e os comentários são encaminhados à Coordenação de Extensão.

Faculdade CCAA 10 / 32

## **V – DESENVOLVIMENTO**



O relatório a seguir representa as atividades da CPA realizadas em **2011**.

### **5.1 - Quadro de Ações 2011:**

**Ações programadas Ações Realizadas Resultados Alcançados**

**Fragilidades / Potencialidades Ações Finais**

#### **1) Reunião da CPA - planejamento das ações e distribuições de tarefas entre os membros que compõem a comissão.**

1-Foram realizados quatro encontros, nos meses de março e maio. Os outros encontros aconteceram nos meses de agosto e outubro.

2-Início da elaboração do Regimento Interno da CPA.

Aplicação das autoavaliações institucionais, de forma não informatizada.

Elaboração de novos modelos dos relatórios discentes de avaliação docente e dos relatórios de autoavaliação docente.

1-Com os novos modelos de avaliação discente, obteve-se o mesmo aproveitamento dos itens avaliados em um menor espaço de tempo.

2- Passar pela aprovação do CEPE (Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão).

#### **2) Organização das atividades de aplicação das avaliações.**

1- Cronograma de aplicação das avaliações.

2- Sensibilização dos discentes com relação à relevância da autoavaliação institucional.

3- Distribuição das tarefas entre os membros para aplicação das avaliações.

Não foi apontada nenhuma fragilidade.

Participação efetiva dos membros da CPA em reuniões e na recepção às comissões do MEC que visitaram a Faculdade ao longo de 2011 com o objetivo de autorizar e reconhecer cursos de graduação.

Todas as etapas foram cumpridas dentro do cronograma previsto pela comissão.

#### **3) Distribuição de tarefas para o processo de avaliação.**

1- Organização dos questionários a serem aplicados.

2- Elaboração do cronograma.

3- Aplicação das avaliações.

Nenhuma fragilidade.

Colaboração dos membros da CPA na realização das tarefas.

Aplicações das avaliações institucionais ocorreram dentro do cronograma elaborado pela comissão.

Faculdade CCAA 11 / 32

### **Ações programadas Ações Realizadas Resultados Alcançados**

#### **Fragilidades / Potencialidades Ações Finais**

#### **4) Aplicação dos instrumentos de avaliação que contemplassem os diversos segmentos da Faculdade**

Aplicação de Relatório Discente de Avaliação nos meses de maio e novembro.

1- Computadores em sala de aula lentos e alguns aparelhos de datashow com problemas.

2- Demora na implantação da rede wi-fi.

3- Barulho na Biblioteca próximo à época das provas.

4- Atendimento aos docentes na recepção.

1- Estrutura física.

2- Recursos tecnológicos.

3- Profissionais dedicados (corpo técnicoadministrativo e Corpo Docente).

4- Acervo da biblioteca vasto e em ótimo estado.

1-O setor de suporte de TI, além de efetuar a manutenção geral do equipamento nas férias acadêmicas, tem se empenhado em atender e solucionar os problemas ocorridos de forma ágil e eficiente.

2-Atendendo às solicitações de seus discentes, a Direção implantou em julho de 2011 a rede wi-fi para uso da comunidade acadêmica.

3- Criação de uma sala no 8º andar para funcionar como sala de estudos.

4- Reunião da Direção Geral e Administrativa com os colaboradores da recepção visando a melhoria no atendimento ao docente e na logística de agendamento de material.

5 - O novo modelo de avaliação (relatório discente de avaliação docente) foi aprovado e elogiado pelos estudantes, assim como o novo modelo de autoavaliação docente.

Faculdade CCAA 12 / 32

### **Ações programadas Ações Realizadas Resultados Alcançados**

#### **Fragilidades / Potencialidades Ações Finais**

**5) Aplicação dos instrumentos de avaliação dos cursos de Extensão oferecidos no período:**

- 1. Oficina de Vídeo**
- 2. Final Cut**
- 3. Final Cut Avançado**
- 4. Avid**
- 5. Mac OS x**
- 6. Office para iniciantes**
- 7. DVD Studio Pro**
- 8. Curso de Língua Portuguesa**
- 9. Oficina de Redação**
- 10. Oficina de Jornalismo esportivo**
- 11. Fórum de Jornalismo Esportivo**
- 12. Improvisação cênica**
- 13. Matemática Financeira**
- 14. História das Religiões**

## **15. Jornalismo de moda**

## **16. O Nascimento da Filosofia na Grécia Antiga: do Mito à Razão**

Avaliação dos cursos, por parte dos estudantes, realizada através da aplicação de questionário

Solicitação de aumento da carga horária de alguns cursos e introdução de novos cursos

1-Diversificação e ampliação dos cursos de Extensão.

2-Aumento de 65% no número de estudantes da Extensão.

3-O curso de História das Religiões se destacou por trazer indivíduos de todos os segmentos religiosos, unidos pela ótica históricoantropológica.

Atendendo à solicitação de aumento de carga horária, a Coordenação de Extensão disponibilizou módulos avançados de alguns cursos oferecidos.

Faculdade CCAA 13 / 32

### **Ações programadas Ações Realizadas Resultados Alcançados**

#### **Fragilidades / Potencialidades Ações Finais**

#### **6) Integração dos membros de todos os setores da IES.**

-Boletim Informativo EI

(Espírito de Integração).

-Projeto de Endomarketing

Nenhuma fragilidade foi apontada.

O Boletim Informativo é elaborado por colaboradores do corpo técnico administrativo que abastece cada edital com sugestões e informações enviadas por todos os setores da IES.

Por meio de entrevistas realizadas com funcionários de cada setor, em cada exemplar, é uma forma de se conhecer melhor os colegas de trabalho (função que desempenha, sonhos e aspirações).

O boletim EI, atinge o seu objetivo, que é informar e integrar os membros de todos os setores da IES. O boletim é enviado bimestralmente a todo o corpo técnico-administrativo por email.

## **7) Políticas de participação dos estudantes em atividades de ensino**

- Seminário de Letras, sobre literatura infantojuvenil

-----

- 24 Horas de Comunicação

-----

- II Fórum de Rádio

Nenhuma fragilidade foi apontada.

-----

Muitos dias de evento, o que acabou por diminuir o público.

-----

Nenhuma fragilidade.

Evento foi realizado no turno da manhã e da noite, com boa participação de estudantes. Alguns estudantes participaram como contadores de histórias.

-----

- Participação boa dos estudantes.

- Palestras envolveram as três habilitações do Curso de Comunicação Social.

-----

Participação ao vivo de duas emissoras de rádio no evento (Rádio Globo e Rádio LBV).

- Consolidação do evento no calendário da Faculdade com boa resposta por parte dos estudantes.

-----

Os estudantes do curso de Comunicação Social participam da elaboração, produção e pós-produção, do evento, inclusive sugerindo e convidando palestrantes.

-----

O evento adquiriu maior solidez e importância dentro do calendário da Faculdade.

Faculdade CCAA 14 / 32

### **Ações programadas Ações Realizadas Resultados Alcançados**

### **Fragilidades / Potencialidades Ações Finais**

#### **7) Políticas de participação dos estudantes em atividades de ensino (cont.)**

- Fórum de Negócios

-----

- Dia do Administrador

-----

- Dia do Contador

-----

- VI Mostra da Faculdade

-----

- Publicações científicas

Nenhuma fragilidade foi apontada.

-----

Não foram apontadas fragilidades.

-----

Nenhuma fragilidade foi apontada.

-----

A programação final dos eventos demorou a ficar pronta, impedindo melhor divulgação.

-----

- Demora por parte da editora em finalizar obras.

Participação efetiva de docentes e discentes, além de palestras que acrescentaram à formação profissional.

-----

Boa participação de docentes e discentes.

Discussões inspiraram uma nova abordagem das disciplinas em sala de aula.

-----

Duas empresas e um profissional da área de contabilidade estiveram presentes ao evento trazendo ao discente de Ciências Contábeis uma ampla visão da profissão.

-----

Participação ativa dos discentes.

-----

Envolvimento por parte do Corpo Docente,

Coordenações e Direção Acadêmica.

O evento adquiriu maior solidez e importância dentro do calendário da Faculdade.

-----

O evento adquiriu maior solidez e importância dentro do calendário da Faculdade.

-----

Evento deverá se tornar permanente, transformando-se em referência para estudantes de Ciências Contábeis não somente da Faculdade.

-----

-Os estudantes que estiveram presentes ao evento registraram uma boa receptividade.

-Exposição de fotografias e trabalhos de estudantes de todos os cursos, principalmente Comunicação Social e Letras.

-----

Lançamento das seguintes publicações:

1) III volume da revista *Documenta* (Comunicação Social).

2) IV volume da revista *Intersignos* (Letras).

3) revista COMtexto, a revista -laboratório do Curso de Comunicação Social

Faculdade CCAA 15 / 32

### **Ações programadas Ações Realizadas Resultados Alcançados**

#### **Fragilidades / Potencialidades Ações Finais**

#### **7) Políticas de participação dos estudantes em atividades de ensino (cont.)**

-----

Prosseguimento dos Grupos de Pesquisa **multidisciplinares** conduzidos por docentes da Faculdade com a participação dos estudantes.

-----

- Esvaziamento de alguns grupos, com pouco interesse demonstrado por discentes.

- Pouco engajamento por parte dos discentes e docentes dos Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Marketing.

-----

Participação ativa de um Grupo de Pesquisa voltado para a literatura hispano-americana, que inclusive teve publicação em anais de evento voltado para a área de espanhol realizado na UFF.

A primeira publicação dos melhores Trabalhos de Conclusão de Curso elaborados por discentes da Faculdade CCAA, a coletânea intitulada *Registro*



está aguardando publicação, enquanto o segundo volume está sendo organizado.

-----

Prosseguimento da política de valorização da pesquisa, com a manutenção dos Grupos de Pesquisa.

**8) Egressos** - Entrevistas com ex-alunos publicadas no Portal Acadêmico da Faculdade.

-Tentativa de acompanhamento da trajetória profissional dos egressos.

Dificuldade de contato com os egressos e pouca procura pela Associação de Ex-Alunos da Faculdade CCAA.

- Entusiasmo dos egressos procurados para dar seus depoimentos.

-Abertura de espaço no Portal para que eles se expressem.

- Boa procura pelo espaço da biblioteca que continua aberta aos discentes que se formam.

- Participação ativa de egressos na vida acadêmica da Faculdade, seja ministrando palestras ou cursos de extensão.

Esforço da Direção para divulgar a Associação de Ex-Alunos, e, ainda, para divulgar entre os que colam grau, que a Faculdade CCAA continua com suas portas abertas.

Faculdade CCAA 16 / 32

**Ações programadas Ações Realizadas Resultados Alcançados**

**Fragilidades / Potencialidades Ações Finais**

**9) Responsabilidade Social da Instituição (atividades elaboradas e realizadas pela Coordenação de Extensão)**

- Semana do Bem-Estar de 12 a 14 de abril de 2011:

-----

- Palestra sobre Saúde Mental.

-----

- Palestra sobre RPG.

-----

- Campanha de Vacinação (Antitetânica e Hepatite B)

-----

- Medição de Glicemia e Pressão.

-----

- Palestra sobre doação de Medula Óssea.

-----

- Palestra sobre o combate à Dengue.

-----

- Palestras sobre saúde bucal.

-----

- Brigada contra a Dengue.

-----

- Apresentação do Grupo de Teatro do Núcleo de Cultura, Ciência e Saúde.

-----

- Dias de Ação Solidária, 25, 29/08, 13/09 e 06/10.

-----

- Comemoração do Dia Internacional do meio Ambiente 06/06.

Algumas palestras e atividades registraram frequência reduzida.

Integração da Comunidade acadêmica com a comunidade externa.

Esclarecimentos sobre o quanto o stress pode ser nocivo em qualquer profissão.

Participação significativa das comunidades externa e interna.

Obtenção de mais de 200 cadastros de possíveis doadores de medula óssea.

Trabalho de conscientização e sensibilização por meio de palestras, apresentação de filmes e dramatizações.

Aproximadamente 300 pessoas foram vacinadas.

Faculdade CCAA 17 / 32

## **Ações programadas Ações Realizadas Resultados Alcançados**

### **Fragilidades / Potencialidades Ações Finais**

#### **10) Infraestrutura física, especialmente no âmbito do ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.**

-A partir dos resultados obtidos nas avaliações e tendo em vista as necessidades acadêmicas, algumas medidas foram tomadas.

-Centralização das questões de infraestrutura na figura do Superintendente, agilizando as tomadas de providências necessárias.

Renovação de equipamentos tecnológicos (computadores e alguns datashow)

Estrutura física e excelente manutenção.

-Construção de mais um laboratório de informática com máquinas HP com 8 mega de memória e softwares necessários.

-Construção de um laboratório de hardware.

-Manutenção preventiva de equipamentos e reposição quando necessário.

#### **11) Política de Sustentabilidade Financeira**

Tem sido mantido o acompanhamento da situação financeira da Faculdade CCAA, visando a implantação de estratégias que visam a sustentabilidade financeira, sem perda de qualidade.

A desaceleração do número de ingressantes no ensino superior em virtude da crise econômica mundial e do processo demográfico que aponta para uma redução da população jovem (18 a 24 anos) é um desafio a ser enfrentado pelas instituições de ensino superior.

A condição privilegiada da empresa mantenedora, há 50 anos no mercado de ensino de idiomas, dá respaldo financeiro à Faculdade CCAA.

As ações para aumentar a captação de alunos com base na qualidade do ensino, a dedicação de professores e colaboradores de modo geral, tem surtido efeito e como consequência pudemos observar que a entrada de número de alunos se manteve constante desde 2011.1, assim como o índice de evasão foi reduzido. Há ainda o trabalho realizado junto aos alunos com mensalidade em atraso visando reduzir o índice de inadimplência, cujo resultado tem sido muito positivo.

Faculdade CCAA 18 / 32

## **5.2 - INCORPORAÇÃO DOS RESULTADOS**

Durante o ano de 2011 a CPA da Faculdade CCAA se firmou como um órgão cada vez mais representativo da comunidade acadêmica. Com o crescimento da oferta de cursos, novos membros se juntaram à comissão, que, por sua vez iniciou a busca pela criação de um regimento interno. Além disso, os instrumentos de avaliação foram revistos de tal forma que pudessem agilizar o processo de autoavaliação institucional. Os resultados destas ações comprovam o acerto na tomada de decisões e de rumos que a CPA vem buscando ao longo dos anos.

Uma vez mais a excelência do Corpo Docente e a presteza do Corpo Técnico-Administrativo foram determinantes nas avaliações discentes, tanto nos cursos de graduação como nos de extensão. O fato de a instituição possuir uma infraestrutura de ponta no cenário educacional da cidade do Rio de Janeiro também foi destaque apontado por docentes e discentes.

Faculdade CCAA 19 / 32

## **VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em 2011, a Faculdade CCAA cresceu, mas, sobretudo, trabalhou muito para que esse crescimento resultasse de uma construção coletiva e contemplasse os interesses e o bem-estar de todos: discentes, docentes e corpo técnico-administrativo. Nossa instituição acredita que somente dessa forma é possível obter a adesão de todos à sua meta maior: um ensino de excelência, destinado a formar cidadãos competentes e úteis a uma sociedade repleta de sérias demandas profissionais e sociais.

O nosso instrumento oficial de avaliação discente, fundamental para mensurar o trabalho realizado pelos professores e outros serviços de nossa Faculdade, foi reformulado e, assim, chegou-se aos resultados em menos tempo, e eventuais correções de rumo puderam ser feitas em tempo hábil.

Além disso, prosseguiu o esforço por maior participação de alunos e professores no dia a dia da instituição, inclusive na produção e participação nos eventos que, normalmente, concentrava-se nas Coordenações de Eventos e de Extensão.

Podemos destacar como vitórias o “24 Horas de Comunicação” e o II Fórum de Rádio, eventos direcionados para os discentes de Comunicação, nos quais se registrou o envolvimento mais entusiástico dos alunos. A Coordenação de Administração e Marketing levou à frente com, sucesso, o Fórum de Negócios e o Dia do Administrador, com a colaboração efetiva de docentes e discentes. A Coordenação de Ciências Contábeis também merece aplausos pela comemoração do Dia do Contador. Na VI Mostra da Faculdade, todas as coordenações contribuíram e os alunos se empenharam muito para participar de palestras, tomaram a iniciativa de promover um torneio esportivo e, também, de divulgar todos os acontecimentos deste dia.

A Coordenação de Extensão honrou o título de “Instituição Socialmente Responsável” recebido pela Faculdade CCAA e promoveu campanhas de saúde e esclarecimento o ano todo, sempre abertas à comunidade externa. E este é nosso próximo desafio: uma interação maior com os moradores e comerciantes do entorno da instituição.

A produção acadêmica. Foi alavancada. Exemplos foram a publicação do terceiro volume da revista *Documenta* (Comunicação Social), do quarto faculdade CCAA 20 / 32

volume da revista *Intersignos* (Letras) e a produção da revista-laboratório *COMtexto*, do curso de Comunicação Social, que será a primeira publicação realizada por alunos a obter ISSN na Faculdade CCAA.

A Faculdade CCAA buscou, ainda, atender às solicitações mais práticas de seus estudantes, como a criação de mais um laboratório de informática, disponibilização de wi-fi, criação de salas de estudos e, ainda, realização de treinamento de funcionários para melhor atendimento ao público.

É relevante citar que todas as mudanças relatadas aqui foram obtidas com mais agilidade que no passado, já que se levou em conta as opiniões e sugestões de todos os membros da comunidade acadêmica. Assim, nossa instituição alcança seu objetivo de ser não apenas uma prestadora de serviços educacionais, mas dos serviços educacionais requisitados pela realidade em que está inserida, e um espaço onde cada indivíduo, tendo respeitadas as suas demandas através de canais de comunicação como a CPA, pode se orgulhar da eficácia de seu trabalho.

Faculdade CCAA 21 / 32

Faculdade CCAA 22 / 32

Faculdade CCAA 23 / 32

## **ANEXOS**

### **ANEXO I**

#### **Questionário Socioeconômico e Cultural**

1) Estado civil:

Solteiro

Casado

Outros

2) Em que ano você concluiu (ou concluirá) o Ensino Médio ou equivalente?

Em 2006

Em 2005

Em 2004

Em 2003

Em 2002

Entre 1998 e 2001

Entre 1993 e 1997

Anterior a 1993

3) Em que tipo de escola você cursou, integralmente ou em sua maior parte, o Ensino Médio ou equivalente?

Escola Pública Federal

Escola Pública Estadual

Escola Pública Municipal

Escola Particular

Curso livre

4) Você trabalha em alguma atividade remunerada?

Não

Sim, mas é trabalho eventual

Sim, até 40 horas semanais

Sim, acima de 40 horas semanais

5) Qual a principal fonte de informações que você mais utiliza?

Internet

Jornal escrito

Revistas

Telejornal

Outras fontes

Faculdade CCAA 24 / 32

6) Qual a atividade abaixo você mais se dedica?

Cinema

Música

Esporte

Dança

Teatro

Internet

Literatura

Outros

7) Na escolha do curso qual foi a sua prioridade?

Horário adequado

- Já atua na área
- Prestígio social da profissão
- Desejo por ampliar conhecimentos
- Mercado de trabalho promissor
- Único curso acessível

8) Como tomou conhecimento do Processo Seletivo da Faculdade CCAA?

- Alunos
- Outdoors
- Televisão
- Cartazes
- Panfletos
- Funcionários
- Professores
- Jornais
- Rádio

9) Qual a renda mensal líquida de seu grupo familiar em salários mínimos?

- Abaixo de 01
- De 01 a 02
- De 02 a 05
- De 05 a 10
- De 10 a 15
- De 15 a 20
- De 20 a 40
- Acima de 40



10) Você conheceu a nossa Instituição por intermédio de algum amigo seu? Ele é nosso aluno? Caso a resposta seja positiva, favor informar o nome completo do aluno.

R.:

Faculdade CCAA 25 / 32

## **ANEXO II**

### **RELATÓRIO DISCENTE DE AVALIAÇÃO DOCENTE**

**Curso:**

**Período:**

**Data: ...../...../2011**

Sua opinião é muito importante nesta avaliação; portanto, responda de forma sincera às questões abaixo.

1) Você deverá preencher as lacunas, indicando sua avaliação por docente, de acordo com o seguinte critério:

**3 - Superou as expectativas 2 - Satisfatório 1 - Insatisfatório**

#### **DOCENTES**

**Disciplinas:**

**Docentes:**

Preparação e organização das aulas.

Conhecimento dos assuntos tratados.

Conteúdo transmitido de forma clara e objetiva.

Atuação como facilitador, mediador, orientador entre conhecimento e aluno.

Empenho em motivar os alunos à participação das atividades.

Esclarecimento de dúvidas.

Utilização adequada dos recursos tecnológicos em apoio às aulas.

Capacidade de lidar com comportamentos individuais e da turma.

Execução de atividades variadas (pesquisas, debates, seminários etc.)

**2) Agora, responda SIM ou NÃO**

Constrói com os alunos uma postura ética quanto à prática da futura profissão?

Incentiva a análise crítica?

Incentiva a criatividade?

Incentiva a autonomia intelectual? (novos estudos, pesquisas)

Indica referências bibliográficas?

**Comentários e Sugestões:**

Faculdade CCAA 26 / 32

## **RELATÓRIO DISCENTE DE AVALIAÇÃO (COORDENAÇÃO)**

**Curso:** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

A sua opinião é muito importante nesta avaliação, portanto, responda de forma honesta e sincera às questões abaixo.

Assinale com um **X** no espaço correspondente ao grau escolhido, levando em consideração:

**3** – Superou as expectativas **2**- Satisfatório **1**- Insatisfatório

### **COORDENADORES 3 2 1**

#### **Língua Portuguesa e Literatura**

Liderança

Relacionamento com os alunos

Acompanhamento das atividades acadêmico-pedagógicas

Capacidade de solucionar problemas

**3 2 1**

#### **Língua Inglesa**

Liderança

Relacionamento com os alunos

Acompanhamento das atividades acadêmico-pedagógicas

Capacidade de solucionar problemas

**3 2 1**

### **Língua Espanhola**

Liderança

Relacionamento com os alunos

Acompanhamento das atividades acadêmico-pedagógicas

Capacidade de solucionar problemas

### **COMENTÁRIOS E SUGESTÕES:**

**Ouvidoria:**

**Em:**

Faculdade CCAA 27 / 32

### **RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DISCENTE – SETORES ADMINISTRATIVOS**

CURSO: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A sua opinião é muito importante nesta avaliação, portanto, responda de forma honesta e sincera às questões abaixo.

Assinale com um **X** no espaço correspondente ao grau escolhido, levando em consideração:

**3** - Superou as expectativas **2** - Satisfatório **1** - Insatisfatório

#### **1. RECEPÇÃO 3 2 1**

Como você costuma ser atendido?

#### **2. SECRETARIA: INFORMAÇÕES 3 2 1**

2.1. Informação sobre documentação

2.2. Atendimento

### **3. TESOURARIA 3 2 1**

3.1. Atendimento

### **4. BIBLIOTECA 3 2 1**

4.1. Atendimento

4.2. Acervo

4.3. Recursos tecnológicos

4.4. Espaço físico

### **5. CANTINA 3 2 1**

5.1. Atendimento da C1

5.2 Atendimento da C2

### **6. RECURSOS 3 2 1**

6.1. Material on-line (livros eletrônicos)

6.2. Aparelhos em sala de aula (DVD, Vídeo e Data show)

6.3. Computadores

6.4. Portal do aluno

### **7. Xerox 3 2 1**

7.1. Atendimento

7.2. Horário de Atendimento

### **8. OUVIDORIA 3 2 1**

8.1. Atendimento

### **9. COMPET:Centro de Orientação para o Mercado Profissional – Estágio e Trabalho. 3 2 1**

9.1. Divulgação de vagas para estágio

9.2. Suporte para processo de seleção

9.3. Convênios

## **10. CEVEN: Coordenação de Eventos 3 2 1**

10.1 Eventos Acadêmicos (Palestras, Mostras e Congressos)

Faculdade CCAA 28 / 32

### **ANEXO III**

#### **AUTOAVALIAÇÃO DOCENTE**

**C u r s o : 2011**

Durante o semestre, você...

#### **Metodologia, Técnicas de Ensino, Compromisso e Competências**

**NÃO**

**ÀS VEZES**

**SIM**

1. Informou aos alunos o programa da disciplina?
2. Deixou claro o(s) objetivo(s) da disciplina?
3. Demonstrou clareza e objetividade na explicação do conteúdo da disciplina?
4. Integrou os conteúdos trabalhados com o(s) objetivo(s) da disciplina?
5. Sentiu dificuldade de lidar com comportamentos, emoções e atitudes dos alunos?
6. Realizou exercícios práticos, pesquisas, debates, seminários ou discussão em sala de aula?
7. Indicou fontes bibliográficas que fundamentaram os trabalhos acadêmicos?

#### **Postura Ético - Profissional**

**NÃO**

**ÀS VEZES**

**SIM**

8. Estabeleceu uma relação cortês e em nível adequado com os alunos?
9. Incentivou os alunos ao questionamento ético dos fundamentos, teorias e conceitos?

**Relação que o docente estabelece com a Instituição**

**NÃO**

**ÀS VEZES**

**SIM**

10. Sentiu orgulho e satisfação em ser professor na Instituição?
11. Quando iniciou sua atividade nesta Instituição, recebeu orientação do seu coordenador referente ao conteúdo pedagógico?
12. Sentiu dificuldades na aplicação do conteúdo pedagógico de sua disciplina?
13. Ainda sente dificuldade no acesso ao portal dos professores?
14. Você se sente ouvido pela Instituição?
15. Tem sugerido melhorias de ordem acadêmica ou administrativa?
16. Você acha que a Instituição contribui para o desenvolvimento do seu trabalho como docente?
17. Sente dificuldade de fazer produção acadêmica? (publicação, participação em congressos etc)
18. Você defende seus pontos de vista junto à Instituição?

**Orientação de TCC/TFC/TC**

**NÃO**

**SIM**

19. Você já realizou trabalho de orientação?
20. Encontrou dificuldades ao orientar os alunos nos trabalhos realizados neste período?



**DATA:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A sua opinião é muito importante nesta avaliação, portanto, responda de forma honesta e sincera às questões abaixo:

**Superou as expectativas 3**

**Satisfatório 2**

**Insatisfatório 1**

### **A- AVALIAÇÃO DO CURSO**

**3**

**2**

**1**

Conteúdo Programático

Aquisição de novos conhecimentos e ideias durante o curso

Contribuição dos conhecimentos adquiridos para a sua formação profissional

Carga Horária

Atendimento às suas expectativas

Material didático de apoio

Referências recomendadas

### **B- AVALIAÇÃO DO DOCENTE**

**3**

**2**

**1**

Preparação e organização das aulas

Conhecimento dos assuntos tratados

Conteúdo transmitido de forma clara e objetiva

Atuação como facilitador, mediador, orientador entre conhecimento e aluno



Empenho em motivar os alunos a participar das atividades

Esclarecimento de dúvidas

Utilização adequada dos recursos tecnológicos em apoio às aulas

Execução de exercícios práticos, pesquisas, debates ou discussões em sala de aula

Nível de comunicação e expressão

Coerência e objetividade nas respostas

Ritmo na condução das aulas

Interesse no seu aprendizado

O que o(a) motivou a participar de nosso curso?

---

---

---

---

Sugestões, reclamações ou recados para a Coordenação de Extensão da Faculdade CCAA:

## **PORTARIA**

---

### **PORTARIA CPA Nº. 001/2011**

O presidente da CPA da Faculdade CCAA, no uso das suas atribuições e de acordo com o artigo 12, Item III do Regimento Escolar,

#### **RESOLVE:**

a - Exonerar os seguintes integrantes da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Faculdade CCAA: Cláudia da Silva de Araújo e Suelly Bonfim dos Santos Souza.

b - Determinar que sua exoneração conste a partir desta data.

Registre-se e divulgue-se.

Rio de Janeiro, 9 de maio de 2011.

Ricardo José de Lima Teixeira

## **PORTARIA**

---

### **PORTARIA CPA Nº. 002/2011**

O presidente da CPA da Faculdade CCAA, no uso das suas atribuições e de acordo com o artigo 12, Item III do Regimento Escolar,

#### **RESOLVE:**

Nomear os seguintes integrantes para a Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Faculdade CCAA: Sra Alessandra Paes Barreto Lima Almeida, Sra Paula Giacometti e Sra Silvana Helena Pires de Oliveira.

Registre-se e divulgue-se.

Rio de Janeiro, 10 de maio de 2011.

Ricardo José de Lima Teixeira

## 10.2 Relatório de la CONAES

### MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO COMISSÃO NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (CONAES) DIRETRIZES PARA A AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

#### INTRODUÇÃO

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, estabeleceu que à Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), como órgão colegiado de supervisão e coordenação do SINAES, compete estabelecer diretrizes, critérios e estratégias para o processo de avaliação, em conformidade com suas atribuições legais de coordenação<sup>1</sup> supervisão do processo de avaliação da educação superior.

Este primeiro documento destina-se, fundamentalmente, aos membros da comunidade acadêmica,<sup>2</sup> sujeitos do processo e de cuja participação depende, em grande medida, a qualidade da avaliação. Destina-se também à sociedade em geral, a quem as instituições públicas e privadas devem prestar contas de suas atividades no campo da educação, uma vez que estas constituem um direito social e público. Outrossim, constitui-se em parâmetro básico para orientar as atividades dos responsáveis pela execução da avaliação, seja o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), em âmbito nacional, sejam as Comissões Próprias de Avaliação (CPAs), responsáveis por sua implementação no âmbito de cada instituição de educação superior.

Este documento sistematiza a concepção, os princípios e as dimensões da avaliação postulados pelo SINAES e define as diretrizes para a sua implementação. Essas diretrizes serão operacionalizadas por meio de documento de Orientações para a Auto-Avaliação das Instituições, visando facilitar a organização do processo auto-avaliativo, sua comparabilidade e a preparação da etapa de Avaliação Externa.

<sup>1</sup> Artigo 6º da Lei nº 10.861/2004. Nos termos do artigo 4º da Portaria nº 2.051, que regulamenta a Lei nº 10.861/2004, “a avaliação de instituições, de cursos e de desempenho de estudantes será executada conforme as diretrizes estabelecidas pela CONAES” e cabe a esta “propor e avaliar as dinâmicas, procedimentos e mecanismos de avaliação institucionais, de cursos e de desempenho dos estudantes, e seus respectivos prazos” (Artigo 3º, inciso Iº).

<sup>2</sup> A expressão comunidade acadêmica engloba o corpo docente, discente e técnico-administrativo.

## **1 – A AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

O SINAES foi construído a partir do trabalho da Comissão Especial de Avaliação (CEA), designada por Portaria da SESu em 28 de abril de 2003, “com a finalidade de analisar, oferecer subsídios, fazer recomendações, propor critérios e estratégias para a reformulação dos processos e políticas de avaliação da Educação Superior e elaborar a revisão crítica dos seus instrumentos, metodologias e critérios utilizados”.

O relatório final – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES): bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior – expressa o resultado da experiência de avaliação desenvolvida e acumulada pelas instituições de educação superior, em nosso país, desde meados da década de 80, no contexto de uma ampla reflexão sobre a literatura e a prática avaliativa em âmbito internacional. Desde experiências pioneiras em algumas universidades – da UnB à UNICAMP – até o amplo processo de avaliação institucional desencadeado, na década de 90, pelo Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB).

As características fundamentais da nova proposta são: a avaliação institucional como centro do processo avaliativo; a integração de diversos instrumentos com base em uma concepção global e o respeito à identidade e à diversidade institucionais. Tais características possibilitam levar em conta a realidade e a missão de cada IES, ressaltando o que há de comum e universal na Educação Superior e as especificidades das áreas do conhecimento.

O novo sistema de avaliação, SINAES, abrange todas as instituições de educação superior em processo permanente: sua finalidade é construtiva e formativa. Amplia o campo da avaliação quanto à temática, ao universo institucional, aos agentes e aos objetivos. Por ser permanente e envolver toda a comunidade, cria e desenvolve a cultura de avaliação nas IES e no sistema de educação superior. Os agentes da comunidade acadêmica de educação superior, ao participarem do processo como sujeitos da avaliação, passam a ficar comprometidos com as transformações e mudanças no patamar de qualidade. Finalmente, o SINAES está ancorado em uma concepção de avaliação comprometida com a melhoria da qualidade e da relevância das atividades de cada uma e do conjunto das instituições educacionais.

Por sua característica global, por sua abrangência nacional e seu objetivo de aperfeiçoamento das atividades acadêmicas, o SINAES recupera também as finalidades essenciais da avaliação:

- (a) ultrapassa a simples preocupação com desempenhos ou rendimentos estudantis, buscando os significados mais amplos da formação profissional;
- (b) explicita a responsabilidade social da Educação Superior, especialmente quanto ao avanço da ciência, à formação da cidadania e ao aprofundamento dos valores democráticos;
- (c) supera meras verificações e mensurações, destacando os significados das atividades institucionais não apenas do ponto de vista acadêmico, mas também quanto aos impactos sociais, econômicos, culturais e políticos;
- (d) aprofunda a idéia da responsabilidade social no desenvolvimento da IES, operando como processo de construção, com participação acadêmica e social, e não como instrumento de checagem e cobrança individual; e
- (e) valoriza a solidariedade e a cooperação, e não a competitividade e o sucesso individual.

## **2 – CONCEPÇÃO DE AVALIAÇÃO DO SINAES**

O SINAES, como parte de uma política de Estado responsável pela educação nacional, tem como núcleo a formulação das estratégias e dos instrumentos para a melhoria da qualidade e da relevância das atividades de ensino, pesquisa e extensão. O sistema de avaliação deve integrar e articular, de forma coerente, concepções,

objetivos, metodologias, práticas, agentes da comunidade acadêmica e de instâncias do governo.

### **2.1 – Avaliação como instrumento de política educacional**

A legislação vigente consolidou a avaliação como um dos instrumentos para sustentação da qualidade do sistema de educação superior. Os processos avaliativos internos e externos são concebidos como subsídios fundamentais para a formulação de diretrizes para as políticas públicas de educação superior e, também, para a gestão das instituições, visando a melhoria da qualidade da formação, da produção de conhecimento e da extensão, de acordo com as definições normativas de cada tipo de instituição e as opções de cada estabelecimento de ensino.

Precisamente sobre avaliação, a Lei nº 9.394/96, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu artigo 9º, inciso VI explicitou a responsabilidade da União em "assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino".

Para cumprir tal determinação, o SINAES configura-se como elemento fundamental da proposta de mudanças que se impõem às instituições de educação superior contemporâneas. No Brasil, em face da significativa participação do setor privado nessa oferta educacional, a avaliação constitui-se em importante instrumento de prestação de contas para a sociedade, para cada um dos usuários e para as próprias instituições. No cumprimento da autorização legal para participar desta atividade (Artigo 209 da Constituição Federal), o processo avaliativo coloca à disposição do Estado, da sociedade e de cada beneficiário elementos relevantes para a formulação e implementação de políticas públicas e para a tomada de decisão.

A avaliação institucional é compreendida como a grande impulsionadora de mudanças no processo acadêmico de produção e disseminação de conhecimento, que se concretiza na formação de cidadãos e profissionais e no desenvolvimento de atividades de pesquisa e de extensão. Neste sentido, contribui para a formulação de caminhos para a transformação da educação superior, evidenciando o compromisso desta com a construção de uma sociedade mais justa e solidária e, portanto, mais democrática e menos excludente.

Para tanto, a avaliação institucional deve possibilitar a construção de um projeto – acadêmico sustentado por princípios como a gestão democrática e a autonomia, que visam consolidar a responsabilidade social e o compromisso científico-cultural da IES. Em consequência, os resultados das avaliações previstas no SINAES, além de subsidiarem as ações internas e a (re)formulação do projeto de desenvolvimento de cada instituição, formarão a base para a implementação de políticas educacionais e de ações correspondentes no que se refere à regulação do sistema de educação superior.

### **2.2 – Avaliação institucional e efeitos regulatórios**

Para melhor caracterizar o processo de avaliação institucional é indispensável distinguir a relação entre avaliação e regulação. Esta compreende o processo documental e a verificação in loco, por especialistas selecionados, das condições acadêmicas existentes com vistas ao credenciamento de IES, à autorização e reconhecimento de cursos. Deste modo, o Poder Público garante, à sociedade, a qualidade de uma instituição ou curso. A avaliação institucional, diferentemente, é um processo desenvolvido por membros internos e externos de uma dada comunidade acadêmica, visando promover a qualidade acadêmica das instituições em todos os seus níveis, nos termos da sua missão própria.

O objetivo central do processo avaliativo é promover a realização autônoma do projeto institucional, de modo a garantir a qualidade acadêmica no ensino, na pesquisa, na extensão, na gestão e no cumprimento de sua pertinência e responsabilidade social. Finalmente, considerando que a avaliação não é um fim em si, mas um dos instrumentos de que dispõe o poder público e a sociedade para dimensionar a qualidade e a relevância das IES em consonância com sua missão acadêmica e social, cabe distinguir quais as atribuições de avaliação do SINAES, e quais as de regulação do Estado. A avaliação se esgota quando os efeitos regulatórios são assumidos pelo Poder Público, em decorrência dos resultados da avaliação. Daí a importância de destacar três momentos desse processo:

- (1) o da regulação, enquanto atributo próprio do Poder Público, que precede ao processo de avaliação nas etapas iniciais da autorização e do credenciamento dos cursos;
- (2) o do processo de avaliação que se realiza autonomamente pela instituição, de forma integrada e segundo suas diferentes modalidades; e
- (3) o da regulação novamente, uma vez concluída a avaliação (após emissão de Pareceres da CONAES), quando são aplicados os efeitos regulatórios – previstos em lei – decorrentes da avaliação.

### **2.3 – Avaliação, participação e ética na educação superior**

Além de integração e articulação, é também central no SINAES a participação. Esta é uma exigência ética que convoca a todos os membros da comunidade acadêmica de educação superior, das instâncias institucionais, de setores governamentais ou da sociedade, a se envolverem nas ações avaliativas, respeitados os papéis e as competências científicas, profissionais, formais, políticas, administrativas e éticas das distintas categorias.

Nessa perspectiva, a avaliação é um imperativo ético irrecusável não só por razões técnico-administrativas e de adequação às normas legais, mas porque tem com foco a educação enquanto bem público e que, portanto, exige do Poder Público, respeitadas diferentes missões institucionais, a construção e consolidação de instituições e de um sistema de educação superior com alto valor científico e social. Todas as IES, independente de suas características e natureza jurídica, e, idealmente, todos os membros da comunidade educativa – professores, estudantes, técnicos-administrativos, ex-alunos e outros grupos sociais concernidos – estão chamados a se envolverem nos processos avaliativos, juntamente com os representantes do governo, realizando ações coletivamente legitimadas.

### **3 – PRINCÍPIOS E DIMENSÕES DO SINAES**

O SINAES é um sistema de avaliação global e integrada das atividades acadêmicas, composto por três processos diferenciados, a saber:

- (1) avaliação das instituições;
- (2) avaliação dos cursos de graduação; e
- (3) avaliação do desempenho dos estudantes (ENADE)

Como partes de um mesmo sistema de avaliação, cada um destes processos é desenvolvido em situações e momentos distintos, fazendo uso de instrumentos próprios, mas articulados entre si. Eles abordarão dimensões e indicadores específicos com o objetivo de identificar as potencialidades e insuficiências dos cursos e instituições, promovendo a melhoria da sua qualidade e relevância – e, por consequência, a da formação dos estudantes – e, ainda, fornecendo à sociedade informações sobre a educação superior no país.

O SINAES, em decorrência de sua concepção, está apoiado em alguns princípios fundamentais para promover a qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional, da sua

efetividade acadêmica e social e, especialmente, do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais. Esses princípios são:

- (a) a responsabilidade social com a qualidade da educação superior;
- (b) o reconhecimento da diversidade do sistema;
- (c) o respeito à identidade, à missão e à história das instituições;
- (d) a globalidade institucional, pela utilização de um conjunto significativo de indicadores, considerados em sua relação orgânica; e
- (e) a continuidade do processo avaliativo como instrumento de política educacional para cada instituição e o sistema de educação superior em seu conjunto.

A Lei nº 10.861/2004, no seu artigo 3º, estabelece as dimensões que devem ser o foco da avaliação institucional e que garantem, simultaneamente, a unidade do processo avaliativo em âmbito nacional e a especificidade de cada instituição:

(1) A missão e o plano de desenvolvimento institucional (PDI) – identifica o projeto e/ou missão institucional, em termos de finalidade, compromissos, vocação e inserção regional e/ou nacional.

(2) A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo ao desenvolvimento do ensino, à produção acadêmica e das atividades de extensão – explicita as políticas de formação acadêmico-científica, profissional e cidadã; de construção e disseminação do conhecimento; de articulação interna, que favorece a iniciação científica e profissional de estudantes, os grupos de pesquisa e o desenvolvimento de projetos de extensão.

(3) A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural – contempla o compromisso social da instituição enquanto portadora da educação como bem público e expressão da sociedade democrática e pluricultural, de respeito pela diferença e de solidariedade, independente da configuração jurídica da IES.

(4) A comunicação com a sociedade – identifica as formas de aproximação efetiva entre IES e sociedade, de tal sorte que a comunidade participe ativamente da vida da acadêmica, bem como a IES se comprometa efetivamente com a melhoria das condições de vida da comunidade, ao repartir com ela o saber que produz e as informações que detém.

(5) As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho – explicita as políticas e os programas de formação, aperfeiçoamento e capacitação do pessoal docente e técnico-administrativo, associando-os com planos de carreira condizentes com a magnitude das tarefas a serem desenvolvidas e com condições objetivas de trabalho.

(6) Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e a representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade acadêmica nos processos decisórios – avalia os meios de gestão para cumprir os objetivos e projetos institucionais, a qualidade da gestão democrática, em especial nos órgãos colegiados, as relações de poder entre estruturas acadêmicas e administrativas e a participação nas políticas de desenvolvimento e expansão institucional.

(7) Infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação – analisa a infra-estrutura da instituição, relacionando-a com as atividades acadêmicas de formação, de produção e disseminação de conhecimentos e com as finalidades próprias da IES.

(8) Planejamento e avaliação, especialmente dos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional – considera o planejamento e a avaliação como



instrumentos integrados, elementos de um mesmo continuum, partícipes do processo de gestão da educação superior. Esta dimensão está na confluência da avaliação como processo centrado no presente e no futuro institucional, a partir do balanço de fragilidades, potencialidades e vocação institucionais.

(9) Políticas de atendimento aos estudantes – analisa as formas com que os estudantes estão sendo integrados à vida acadêmica e os programas através dos quais a IES busca atender aos princípios inerentes à qualidade de vida estudantil.

(10) Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior – avalia a capacidade de gestão e administração do orçamento e as políticas e estratégias de gestão acadêmica com vistas à eficácia na utilização e na obtenção dos recursos financeiros necessários ao cumprimento das metas e das prioridades estabelecidas.

(11) Outras dimensões – inclui outros itens considerados relevantes para a instituição tendo em vista a compreensão e construção da sua identidade institucional, suas especificidades e sua missão (hospitais, teatros, rádios, atividades artísticas, esportivas e culturais, inserção regional, entre outros).

#### **4 – DIRETRIZES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO SINAES**

Das considerações acima decorrem algumas diretrizes da CONAES para a avaliação das instituições: comparar o projeto da IES e a sua realidade institucional, ou seja, melhorar a qualidade acadêmica significa, no contexto de cada instituição, diminuir a distância entre ambos; construir uma proposta de auto-avaliação voltada para a globalidade da instituição, buscando dimensionar a relação entre o projeto institucional e sua prática, para reformulá-lo no planejamento e nas ações futuras da instituição; e elaborar uma metodologia que organize as atividades dos diferentes atores envolvidos no processo avaliativo, buscando a construção de um sistema integrado.

Deste modo, ampliando as formas de compreensão sobre a instituição, visa aperfeiçoar os diferentes processos que levam à realização de seu projeto institucional, expresso ou tácito.

Para atingir tal objetivo é importante analisar, no processo avaliativo, os diferentes níveis da instituição:

(a) nível declaratório: analisa os textos que fundamentam o projeto institucional que, em geral, está enunciado sob a forma de princípios coerentes, embora possa haver contradições entre os objetivos e o projeto;

(b) nível normativo: avalia a coerência entre as normas institucionais e a gestão práticas das IES;

(c) nível da organização: avalia se a instituição conta com instâncias que promovam a qualidade compatível com as modalidades de ensino, pesquisa e extensão e sua efetividade acadêmica e social; e

(d) nível dos resultados: avalia a eficácia e efetividade acadêmica e social dos processos desenvolvidos: formação de profissionais, produção acadêmica, artística e cultural disseminada no âmbito técnico-científico e social, entre outros.

Nesta perspectiva, o processo de avaliação institucional, em suas dimensões interna e externa, não pode projetar sobre as IES um modelo externo e abstrato de qualidade institucional. Na concepção do SINAES cabe às próprias instituições gerar um modelo institucional nos termos de sua missão e, a partir deste, deve ser avaliada a instituição real.

No seu desenho institucional, o SINAES supõe a articulação de diferentes órgãos coordenadores e executores do processo avaliativo e instâncias internas das Instituições de Educação Superior. A implementação do SINAES será uma responsabilidade compartilhada por todos os agentes envolvidos com educação superior no país, seja no governo, seja nas instituições, seja na sociedade em geral. A Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior, que coordena e sistematiza

este processo, foi designada pelo Presidente da República e é vinculada ao Gabinete do Ministro de Estado da Educação. A CONAES é composta de treze membros: cinco especialistas em avaliação ou gestão universitária; três oriundos de organizações representativas dos segmentos universitários; e cinco representantes do MEC (CAPES, SESu; INEP; SEMTEC; SEED).

As atribuições da CONAES incluem: coordenar o processo de avaliação articulado e coerente em âmbito nacional e, definindo seus respectivos prazos, garantir a integração e coerência dos instrumentos e práticas da avaliação; estabelecer diretrizes para o recrutamento e capacitação de avaliadores; analisar os relatórios de avaliação consolidados pelo INEP e, a partir destes, elaborar pareceres conclusivos, encaminhando-os às instâncias competentes; integrar os instrumentos de avaliação e de informação; promover seminários, debates e reuniões nas áreas de sua competência; estimular a formação de pessoal para as práticas de avaliação da educação superior; assegurar a qualidade e a coerência do SINAES, promovendo o seu aperfeiçoamento permanente; oferecer subsídios ao MEC para a formulação de políticas de educação superior de curto e longo prazo.

O INEP é o órgão responsável pela operacionalização dos processos coordenados pela CONAES, cabendo-lhe implementar as deliberações e proposições no âmbito da avaliação da educação superior, bem como produzir relatórios pertinentes para o parecer conclusivo a ser emitido pela CONAES que os encaminhará aos órgãos competentes.

Cada uma das CPAs é, também, parte integrante do SINAES, estabelecendo um elo entre seu projeto específico de avaliação e o conjunto do sistema de educação superior do país. Estas comissões, no desempenho de suas atribuições, serão responsáveis pela “condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP”.<sup>3</sup> Daí decorre a papel crucial das CPAs na elaboração e desenvolvimento de uma proposta de auto-avaliação, em consonância com a comunidade acadêmica e os conselhos superiores da instituição.

A CPA deve contar, na sua composição, com a participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica e, também, da sociedade civil organizada, ficando a critério dos órgãos colegiados superiores da instituição as definições quanto ao seu modo de organização, quantidade de membros e dinâmica de funcionamento. Uma vez constituída a CPA, seu funcionamento específico deverá prever estratégias que levem em conta as características da instituição, seu porte e a existência ou não de experiências anteriores de avaliação, incluindo a auto-avaliação, avaliações externas, avaliação dos docentes pelos alunos, avaliação da pós-graduação e outros.

A CPA é órgão de representação acadêmica e não da administração da instituição. Para assegurar sua legitimidade junto à comunidade acadêmica, é recomendável que, no processo de escolha dos seus membros, sejam consultados os agentes participantes do processo. Tal se faz necessário pois, sem o envolvimento da comunidade, a avaliação não cumprirá plenamente o seu ciclo participativo.

<sup>3</sup>

Art. 11 da Lei nº 10.861/2004.

#### **4.1 – Avaliação das instituições**

Um dos componentes básicos do SINAES, objeto primordial deste documento, é a avaliação das instituições, que se desenvolve em dois momentos principais:

- (a) auto-avaliação, conduzida pelas Comissões Próprias de Avaliação; e
- (b) avaliação externa, realizada por comissões externas designadas pelo INEP, segundo diretrizes da CONAES.

Além dos resultados dos outros componentes do SINAES – Avaliação dos Cursos de Graduação e Exame Nacional de Avaliação de Desempenho dos Estudantes (ENADE)

– serão consideradas, no processo de Avaliação das Instituições, informações adicionais oriundas do Censo da Educação Superior, do Cadastro da Educação Superior, dos relatórios e conceitos da CAPES para os cursos de pós-graduação, dos documentos de credenciamento e reconhecimentos da IES e outros considerados pertinentes pela CONAES.

#### **4.2 – Auto-avaliação**

A avaliação da instituição é o componente central que confere estrutura e coerência ao processo avaliativo que se desenvolve nas IES, integrando todos os demais componentes da avaliação institucional. No caso das instituições isoladas, a avaliação dos cursos deve conter, em seu roteiro, elementos próprios da avaliação da instituição. A avaliação da instituição buscará fornecer uma visão global sob uma dupla perspectiva:

(a) O objeto de análise é o conjunto de dimensões, estruturas, relações, atividades, funções e finalidades da IES, centrado em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão segundo os diferentes perfis e missões institucionais. Está compreendida, na avaliação da instituição, a gestão, a responsabilidade e compromissos sociais e a formação acadêmica e profissional com vistas a repensar sua missão para o futuro.

(b) Os sujeitos da avaliação são os conjuntos de professores, estudantes, técnico-administrativo e membros da comunidade externa especialmente convidados ou designados.

A auto-avaliação constitui um processo por meio do qual um curso ou instituição analisa internamente o que é e o que deseja ser, o que de fato realiza, como se organiza, administra e age, buscando sistematizar informações para analisá-las e interpretá-las com vistas à identificação de práticas exitosas, bem como a percepção de omissões e equívocos, a fim de evitá-los no futuro. Tem, como eixo central, dois objetivos, respeitadas as diferentes missões institucionais:

(1) avaliar a instituição como uma totalidade integrada que permite a auto-análise valorativa da coerência entre a missão e as políticas institucionais efetivamente realizadas, visando a melhoria da qualidade acadêmica e o desenvolvimento institucional;

(2) privilegiar o conceito da auto-avaliação e sua prática educativa para gerar, nos membros da comunidade acadêmica, autoconsciência de suas qualidades, problemas e desafios para o presente e o futuro, estabelecendo mecanismos institucionalizados e participativos para a sua realização.

Em termos práticos, a construção da informação e sua análise serão feitas, com a participação dos segmentos da comunidade acadêmica, à luz da missão ou projeto da instituição. Concluída esta, avança-se para a outra fase: o exame da coerência do projeto institucional e sua realização, na qual, a instituição avalia seus níveis de pertinência e qualidade, suas fortalezas e fragilidades, a partir das quais construirá uma agenda futura articulando objetivos, recursos, práticas e resultados.

O conjunto de informações obtido, após trabalho de análise e interpretação, permite compor uma visão diagnóstica dos processos pedagógicos, científicos e sociais da instituição, identificando possíveis causas de problemas, bem como possibilidades e potencialidades.

Entende-se a auto-avaliação como um processo cíclico, criativo e renovador de análise e síntese das dimensões que definem a instituição. O seu caráter diagnóstico e formativo de auto-conhecimento deve permitir a re-análise das prioridades estabelecidas no Projeto Político Institucional e o engajamento da comunidade acadêmica na construção de novas alternativas e práticas.

A prática da auto-avaliação como processo permanente será instrumento de construção e/ou consolidação de uma cultura de avaliação da instituição, com a qual a comunidade interna se identifique e comprometa. O seu caráter formativo deve

permitir o aperfeiçoamento tanto pessoal (dos docentes, discentes e corpo técnico-administrativo) quanto institucional, pelo fato de colocar todos os atores em um processo de reflexão e auto-consciência institucional.

### **4.3 – Avaliação externa**

Os resultados da auto-avaliação serão submetidos ao olhar externo de especialistas de áreas/cursos, de planejamento e de gestão da educação superior, na perspectiva de uma avaliação externa das propostas e das práticas desenvolvidas.

As ações de avaliação interna e externa devem ser realizadas de forma combinada e complementar, havendo em ambas plena liberdade de expressão e busca de rigor e de justiça. A instituição deve fazer um grande esforço para motivar a comunidade e para envolver vários setores da comunidade externa a participarem dos processos avaliativos. O exame “de fora para dentro” pode corrigir eventuais erros de percepção produzidos pela dos agentes internos, muitas vezes acostumados, acriticamente, às rotinas e, mesmo, aos interesses corporativos.

A avaliação externa, coerente com a dimensão interna, é um importante instrumento cognitivo, crítico e organizador das ações da instituição e do MEC. Ela exige a organização, a sistematização e o inter-relacionamento do conjunto de informações quantitativas e qualitativas, além de juízos de valor sobre a qualidade das práticas e da produção teórica de toda a instituição. Por isso, a integração da avaliação interna e externa faz parte de um importante processo de discussão e reflexão relativo aos grandes temas de política pedagógica, científica e tecnológica, bem como às tomadas de decisão buscando o fortalecimento ou redirecionamento de ações e de políticas.

O processo de avaliação externa é composto por duas etapas: (1) a visita dos avaliadores à instituição e (2) a elaboração do relatório de avaliação institucional. Na primeira etapa, depois de terem apreciado o relatório de auto-avaliação (antecipadamente disponibilizado), os avaliadores externos deverão manter interlocução com os dirigentes, os corpos docente, discente e técnico-administrativo com o objetivo de conhecer, em maior profundidade, como são desenvolvidas as atividades da IES. A comissão de avaliadores também terá acesso aos documentos e às instalações da instituição, a fim de obter informações adicionais que considerem necessárias para que o processo seja o mais completo possível.

Na segunda etapa, a comissão de avaliadores elabora o relatório de avaliação institucional, tendo por base o relatório de auto-avaliação, os documentos da instituição, as informações advindas dos diversos processos avaliativos (ENADE e Avaliação de Cursos), as consultas desenvolvidas pelo MEC (Censo, Cadastros, Relatórios CAPES), a realização de entrevistas e as demais tarefas desenvolvidas durante a visita.

Os resultados do processo de avaliação da instituição, envolvendo auto-avaliação e avaliação externa, expressos nesse relatório, serão encaminhados à CONAES para a elaboração de seu parecer conclusivo. Esse parecer, encaminhado para órgãos competentes, será a base para subsidiar a melhoria da qualidade acadêmica e o desenvolvimento de políticas internas da IES, bem como para a implantação ou manutenção de políticas públicas relacionadas à regulação do sistema de educação superior do país. A Lei nº 10.861/2004 prevê, para os resultados considerados insatisfatórios, a celebração<sup>4</sup> de um Protocolo de Compromisso entre o MEC e a respectiva instituição.

<sup>4</sup> Conforme previsto na Lei nº 10.861/2004, Art. 10: “Os resultados considerados insatisfatórios ensejarão a celebração de protocolo de compromisso, a ser firmado entre a instituição de educação superior e o Ministério da Educação, que deverá conter: (...) II - os encaminhamentos, processos e ações a serem adotados pela instituição de educação superior com vistas na superação das dificuldades detectadas; III - a indicação de prazos e metas para o documento de Orientações Gerais que oferecerá às instituições – para além do núcleo de tópicos comuns – possibilidades e caminhos para a construção de processos

próprios de auto-avaliação institucional. cumprimento de ações, expressamente definidas, e a caracterização das respectivas responsabilidades dos dirigentes”.

## **5 – ETAPAS DO PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES**

A implementação da avaliação da educação superior na perspectiva de um sistema nacional, como é a proposta do SINAES, pressupõe a definição de etapas coordenadas para o desenvolvimento das atividades. A questão fundamental desta coordenação é possibilitar que sejam respeitados o ritmo e as especificidades de cada uma das instituições e, ao mesmo tempo, consolidar uma dinâmica articulada de gestão do Sistema Nacional de Avaliação para que este possa cumprir sua finalidade de promover a qualidade da educação superior.

A organização do processo de auto-avaliação prevê a ocorrência de três diferentes etapas: preparação, desenvolvimento e consolidação da avaliação. Ao longo deste processo, que tem ritmos institucionais distintos, a CONAES e o INEP também promoverão uma interação periódica com as instituições que, além de possibilitar comunicação e diálogo, permitam eventuais correções de rumos. Desta forma, pretende-se coordenar, supervisionar e dar apoio ao desenvolvimento da avaliação das instituições.

A seguir, indicamos as etapas consideradas cruciais para o desenvolvimento da auto-avaliação.

### **5.1 – Etapa de preparação**

A preparação para a implementação da auto-avaliação compreende algumas ações fundamentais: a constituição da CPA, a sensibilização interna a cada instituição, os seminários regionais de avaliação promovidos pela CONAES e pelo INEP, o envolvimento da comunidade acadêmica e a elaboração da proposta de avaliação. Este conjunto de ações coordenadas internamente visa à utilização dos resultados na busca da qualidade acadêmica e efetividade social da instituição.

Esse processo, para cumprir plenamente seus objetivos, precisa contar com o comprometimento dos dirigentes nas diversas instâncias, com uma equipe de coordenação (CPAs), que estabeleça as formas de efetiva participação da comunidade acadêmica. Como suporte aos atores da auto-avaliação, a IES precisa disponibilizar dados e informações necessários à análise e interpretação das CPAs.

O conhecimento, gerado pelo processo de auto-avaliação e disponibilizado à comunidade institucional, deve ter uma finalidade clara de priorizar ações de curto, médio e longo prazo, planejar de modo compartilhado e estabelecer etapas para alcançar metas simples ou mais complexas que comprometam a instituição para o futuro. Se a auto-avaliação está focada no presente institucional, suas ações para qualificar academicamente as instituições precisam estar voltadas para ações futuras planejadas para o curto e médio prazo.

A Comissão Própria de Avaliação tem por função coordenar e articular o processo interno de avaliação da instituição. Sua responsabilidade transversal precisa ter visibilidade e suporte operacional das instâncias dirigentes da IES. A ela também cabe sistematizar e disponibilizar informações da instituição solicitadas pelo INEP/MEC, responsável pela execução da avaliação.

Uma vez aprovada pelos colegiados superiores da IES, a CPA funcionará de forma autônoma no âmbito de sua competência legal, fazendo ampla divulgação de sua composição e de sua agenda. Ao final do processo de auto-avaliação, a CPA prestará contas de suas atividades aos órgãos colegiados superiores, apresentando relatórios, pareceres e, eventualmente, recomendações. Fica entendido, portanto, que uma vez concluída a avaliação da instituição em suas etapas interna e externa, compete à instância superior da IES a responsabilidade pela (re)definição e implementação das políticas acadêmicas que o processo avaliativo sugerir.

A sensibilização, no processo de auto-avaliação, busca o envolvimento da comunidade acadêmica na elaboração e no desenvolvimento da proposta avaliativa por meio da realização de reuniões, palestras, seminários, entre outros. Esta sensibilização deve estar presente tanto nos momentos iniciais quanto na continuidade das ações avaliativas.

### **Elaboração da proposta e planejamento**

No documento de Orientações Gerais, a CONAES estabelece um cronograma geral de atividades para o desenvolvimento do processo da auto-avaliação no modelo SINAES, compreendendo a avaliação interna e externa integradas. Destaca-se a importância de considerar que este processo tem caráter de construção e ajuste, pelas próprias instituições, de estratégias e metodologia; mas, ao mesmo tempo, cabe a ele gerar as características de comparabilidade entre todas as IES do sistema ao longo da sua implementação.

O Projeto de Avaliação SINAES elaborado em cada IES, a partir das diretrizes contidas no presente documento e no de Orientações Gerais, precisa contemplar, necessariamente, entre outras especificidades institucionais, os seguintes aspectos: definição de finalidades e objetivos da avaliação; formas de integração da avaliação interna, avaliação de cursos, avaliação de desempenho de estudantes e avaliação externa; participação da comunidade acadêmica nas instâncias institucionais; usos dos resultados na definição de políticas institucionais; cronograma geral de desenvolvimento das atividades avaliativas, inclusive previsão do início da avaliação externa, dentre outros pontos que considerar relevantes.

Em função da diversidade do sistema de educação superior em nosso país, é conveniente considerar duas situações distintas:

(1) As instituições com experiência institucionalizada de avaliação oferecerão, à comunidade acadêmica e à CONAES, uma análise/reflexão sobre sua experiência de avaliação e um novo projeto de avaliação. Primeiramente, será desenvolvida a análise dos objetivos, metodologia e resultados alcançados, inclusive políticas institucionais implementadas em decorrência da avaliação – tal como proposições para o Plano de Desenvolvimento Institucional. A partir desta análise, a instituição poderá construir o seu Projeto de Avaliação SINAES, com amplo debate na comunidade acadêmica e aprovação dos conselhos superiores.

(2) As instituições que não possuem experiência anterior de avaliação promoverão as atividades de sensibilização, de estudos e debates necessários à elaboração de seu Projeto de Avaliação SINAES, explicitando suas especificidades e sua integração ao sistema, submetendo-o ao debate e à aprovação da comunidade e de seus conselhos superiores.

Para manter um ritmo adequado e conseguir eficiência no processo de avaliação, é preciso realizar o planejamento participativo das ações, registrando-as em um plano de trabalho que inclua cronograma, distribuição de tarefas e recursos (humanos, materiais e operacionais). No entanto, a metodologia, os procedimentos e os objetivos do processo avaliativo são decididos pela CPA de cada Instituição, segundo a sua especificidade e dimensão.

É importante que o planejamento contemple os prazos para execução das ações principais e as datas de eventos (reuniões, seminários etc.); ele deve contemplar, igualmente, as exigências estabelecidas pelo SINAES quanto à elaboração de relatórios parciais relativos às futuras etapas de avaliação.

### **5.2 – Etapa de desenvolvimento**

Definidas a proposta e o planejamento da avaliação, seu desenvolvimento buscará assegurar a coerência entre as ações planejadas e as metodologias adotadas, a articulação entre os participantes e a observância aos prazos previstos.

Nesta etapa são desenvolvidas as seguintes atividades:

- (a) Implementação dos procedimentos de coleta e análise das informações, conforme definida no Projeto de Avaliação SINAES, em consonância com as proposições contidas no documento Orientações Gerais.
- (b) Elaboração de relatórios parciais relativos às diferentes etapas de auto-avaliação e avaliação externa, definidas no Projeto de Avaliação SINAES da IES.
- (c) Integração com os demais instrumentos de avaliação do SINAES.
- (d) Detalhamento da avaliação externa, em sintonia com as orientações da CONAES.
- (e) Elaboração de relatórios parciais ou finais da avaliação interna e externa.
- (f) Revisão do Projeto de Avaliação SINAES da IES e replanejamento das atividades para a continuidade do processo de avaliação SINAES.

### **5.3 – Etapa de consolidação**

Ainda que se desenvolva em processo, a avaliação institucional apresenta análises e resultados durante todas as suas etapas, e atinge momentos de consolidação de resultados de caráter mais geral e abrangente. Esta 3ª Etapa deve possibilitar a elaboração de propostas de políticas institucionais e, ainda, de redefinição da atuação ou da missão institucional.

Algumas atividades e produtos são fundamentais para a efetiva consolidação da avaliação:

#### **Relatórios**

Os relatórios do processo de avaliação serão textos compostos pelos resultados das discussões, da análise dos dados e da interpretação das informações.<sup>5</sup>

Os destinatários desses relatórios são os membros da comunidade acadêmica, a CONAES, o MEC e a sociedade. Portanto, considerando a diversidade de leitores, estes documentos devem ter clareza na comunicação das informações e possuir caráter analítico e interpretativo dos resultados obtidos.

<sup>5</sup>

Estes relatórios devem contemplar não só os resultados da auto-avaliação e da avaliação externa, como também os resultados da avaliação de cursos e de desempenho discente.

#### **Divulgação**

A divulgação deve oportunizar a publicização dos resultados com a utilização de diversos meios, tais como: reuniões, documentos informativos (impressos e eletrônicos), seminários e outros. A avaliação institucional precisa ser um momento crucial de exposição pública da instituição e de comunicação transparente com a comunidade interna e externa. Essa interação deve produzir um dos insumos mais preciosos do processo avaliativo capaz de fertilizar, através da auto-consciência valorativa, a capacidade da instituição planejar-se para o futuro com maior qualidade acadêmica e pertinência social.

#### **Balanco crítico**

O processo de auto-avaliação proporciona o auto-conhecimento, que em si já representa grande valor para a IES e se caracteriza como um balizador da avaliação externa, prevista no SINAES.

Como finalização de cada fase da avaliação, a reflexão sobre o processo é necessária, visando a sua continuidade. Assim, uma análise das estratégias utilizadas, das dificuldades e dos avanços que se apresentaram durante o processo, permitirá planejar ações futuras.

### **6 – INTERAÇÃO CONAES/ INEP/ CPAs**

Neste processo de construção e consolidação do projeto de avaliação de cada IES, a interação da CONAES/INEP com as CPAs será efetivada tendo em vista o

acompanhamento e aperfeiçoamento do processo de avaliação. Assim, e respeitando as diferenças institucionais, propõe-se o desenvolvimento dos seguintes momentos de interação:

**(1) Até dezembro de 2004**

Apresentação dos resultados relativos à etapa de preparação da avaliação da instituição, em acordo com as características da IES, consubstanciados em uma proposta de avaliação institucional, com ênfase na auto-avaliação e na avaliação externa, contando inclusive com o planejamento da sua execução. Não pretende a CONAES interferir na construção das propostas autônomas de cada uma das instituições que seguirem as suas diretrizes e orientações gerais. O objetivo é desenvolver uma interação que permita o acompanhamento do processo, o diálogo com as instâncias coordenadoras e executoras do SINAES.

**(2) Até meados de 2005**

Corresponde ao desenvolvimento das atividades de auto-avaliação em cada IES. A expectativa da CONAES é receber relatórios parciais relativos às etapas de auto-avaliação, elaborados e em acordo com os cronogramas estabelecidos pelas próprias instituições em seu Projeto de Avaliação SINAES, além de integrados às avaliações de desempenho de estudantes e/ou de cursos, quando for o caso.

As instituições com maior experiência em avaliação institucional poderão, nesta etapa, implementar processos de avaliação externa,<sup>6</sup> antecipando a conclusão das etapas futuras e contribuindo para a formulação de políticas de educação superior.

<sup>6</sup> Oportunamente a CONAES divulgará um roteiro de orientações gerais para a avaliação externa.

**(3) Até final de 2005 ou meados de 2006**

Apresentação dos resultados relativos à terceira etapa de desenvolvimento do projeto de avaliação de cada instituição, traduzidos em um relatório final que deve incorporar a contribuição de comissões externas de avaliação e ser submetido aos colegiados superiores da instituição.

A CONAES considera que a conclusão dos processos de avaliação, ao final do ano de 2005, possibilitará amplo debate sobre as condições da educação superior no Brasil, iluminando a elaboração de políticas para o setor e cumprindo o objetivo da avaliação institucional.

**Brasília, 26 de agosto de 2004**  
**Hélgio Trindade**  
**Presidente da CONAES**