



Año VI, vol. 1 2026 | Envío: 28/03/2026 | Aceptado: 30/03/2026 | Publicación: 01/04/2026

Gobernanza universitaria y planificación estratégica: un análisis de la implementación del Plan de Desarrollo Institucional de la UFS 2021-2025 a la luz del Marco de la TCU.

Gobernanza universitaria y planificación estratégica: un análisis de la implementación del plan 2021– de la UFS Plan de Desarrollo Institucional 2025 a la luz del Marco de la TCU.

Flavia Fonseca Dias – Universidad Federal de Sergipe, flavinhadias@academico.ufs.br

Cláudio Márcio Campus de Mendonça – Universidad Federal de Sergipe, claudiomendonca@academico.ufs.br

Resumen

Este estudio analiza la implementación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2021– Este estudio analiza el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la Universidad Federal de Sergipe (UFS) para el año 2025, basado en los mecanismos de gobernanza pública definidos por el Tribunal Federal de Cuentas (TCU): liderazgo, estrategia y control. El PDI, documento estratégico y normativo obligatorio para las Instituciones Federales de Educación Superior (IFES), fue modificado en un contexto adverso —la pandemia de COVID-19— que plantea desafíos adicionales al proceso. El trabajo adopta un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas semiestructuradas con personal directamente involucrado en la elaboración del plan y el análisis documental del propio PDI. El análisis muestra que los principios de gobernanza están presentes en general en el documento, especialmente en lo que respecta al liderazgo y la estrategia, con énfasis en las acciones relacionadas con la supervisión, la gestión de riesgos y el seguimiento de resultados. Sin embargo, se observan debilidades en cuanto a la evaluación de la satisfacción de los usuarios, la efectividad de las auditorías internas y la promoción de la rendición de cuentas. A pesar de estas deficiencias, los resultados demuestran la consolidación de las prácticas de gobernanza y la integración entre la planificación estratégica y la gestión pública en la UFS. El estudio concluye que la plena adopción de mecanismos de gobernanza es importante para mejorar la eficacia del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y fortalecer la transparencia y la calidad de la gestión institucional.

Palabras clave: PDI; Gobernanza pública; Planificación estratégica.

Abstracto

Este estudio analiza la implementación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2021-2025 de la Universidad Federal de Sergipe (UFS), con base en los mecanismos de gobernanza pública definidos por el Tribunal Federal de Cuentas (TCU) de Brasil: liderazgo, estrategia y control. El PDI, documento estratégico y normativo obligatorio para las Instituciones Federales de Educación Superior (IFES), se elaboró en el contexto adverso de la pandemia de COVID-19, lo que añadió desafíos adicionales al proceso.

La investigación adopta un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas semiestructuradas con el personal directamente involucrado en la elaboración del plan, junto con un análisis documental del propio PDI. El análisis muestra que los principios de gobernanza están presentes en general en el documento, particularmente en lo que respecta al liderazgo y la estrategia, con énfasis en las acciones relacionadas con la integridad, la gestión de riesgos y el seguimiento de resultados. Sin embargo, se observan deficiencias en áreas como la evaluación de la satisfacción del usuario, la eficacia de la auditoría interna y la promoción de la rendición de cuentas. A pesar de estas carencias, los resultados demuestran la consolidación de las prácticas de gobernanza y la integración de la planificación estratégica con la gestión pública en la UFS. El estudio concluye destacando la importancia de adoptar plenamente los mecanismos de gobernanza para mejorar la eficacia del PDI y fortalecer la transparencia institucional y la gestión de la calidad.

Palabras clave: PDI; Gobernanza pública; Planificación estratégica.

1. Introducción

La necesidad de modernizar el sector público ha llevado a la necesidad de crear un Instrumento de planificación. En este contexto, el Plan Estratégico de Desarrollo (PDI) es un



Año VI, vol. 1 2026 | Envío: 28/03/2026 | Aceptado: 30/03/2026 | Publicación: 01/04/2026

Herramienta de gestión estratégica obligatoria para las Instituciones Federales de Educación Superior (IFES), regulado por la Ley N° 10.861/2004 y el Decreto N° 9.235/2017. El PDI se describe mediante el Sistema El Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES) es el documento que formaliza la compromiso de la institución de educación superior (IES) con su misión, objetivos y directrices pedagógicas y estrategias de acción.

En el ámbito del SINAES, el PDI (Plan de Desarrollo Institucional) es considerado un objeto central de análisis por la Secretaría de Educación Superior (SESu) en la fase de supervisión llevada a cabo por el MEC, que debe estar incluida en el documento.

La misión, los objetivos y las metas de la institución. Otra fase que también considera el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) es la de... Acreditación y autorización de nuevos cursos de pregrado y reacreditación de instituciones.

Instituciones de Educación Superior (IES), tanto en modalidad presencial como a distancia (ED).

La evaluación de las instituciones de educación superior a través de SINAES considera: necesariamente, entre otras cosas, "la misión y el plan de desarrollo institucional de La "institución" como elemento central del análisis (Artículo 3, §1, I, Ley N° 10.861/2004), destacando el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) como elemento clave para la autoevaluación y la evaluación externa de las instituciones.

En este contexto, el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2021-2025 de la Universidad Federal de Sergipe se elaboró durante el El período más crítico de la pandemia de COVID-19. Lo cual, de por sí, ya representaría un desafío, porque...

Gestionar un documento de suma importancia para la institución se ha vuelto aún más complejo dado de las numerosas incertidumbres impuestas por el escenario de la pandemia. Por lo tanto, además de las exigencias inherentes a En la planificación institucional, era necesario tener en cuenta las condiciones e impactos excepcionales. acontecimientos impredecibles de ese momento histórico (Universidad Federal de Sergipe, 2021).

Desde la presentación, se destacaron los retos que hay que afrontar ante la incertidumbre. El escenario de la llamada "nueva normalidad" puso de relieve las preocupaciones sobre cómo abordar... desigualdades sociales, que se han vuelto aún más evidentes en este contexto. El documento también Señaló la necesidad de adoptar nuevas estrategias pedagógicas y de reestructurar la dinámica. trabajo y la organización de espacios académicos, como ajustar el número de estudiantes en aulas y laboratorios, además de la reconfiguración de eventos deportivos y científicos (Universidad Universidad Federal de Sergipe, 2021).

Otra preocupación destacada fueron las limitaciones presupuestarias, tanto en relación con las partidas presupuestarias. Tanto los gastos operativos como los de inversión plantean el reto de evitar que la institución retroceda. de los logros alcanzados en los años anteriores.

Incluso después de describir los desafíos que plantea la pandemia de COVID-19 y las limitaciones A pesar de los desafíos presupuestarios a los que se enfrenta, la presentación concluye con una nota esperanzadora y, tal vez, incluso ambiciosa, lo que pone de relieve el potencial de la institución para consolidar los cimientos de una universidad. Cada vez más innovadores, integrados e inclusivos.

Dado que el PDI (Plan de Desarrollo Institucional) es un documento obligatorio y de fundamental importancia para la planificación.



Año VI, vol. 1 2026 | Envío: 28/03/2026 | Aceptado: 30/03/2026 | Publicación: 01/04/2026

Desde la perspectiva de la institución, este estudio resalta la necesidad de evaluar la implementación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) con base en lo siguiente: percepciones de los involucrados, desde la perspectiva de la gobernanza pública, considerando los mecanismos de evaluación, orientación y seguimiento definidos por la TCU (Tribunal Federal de Cuentas de Brasil).

Dada su importancia, el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) no debe limitarse a Cumplimiento de los requisitos formales de redacción. Para que cumpla plenamente su función. Estratégicamente, es fundamental que vaya más allá de los requisitos mínimos establecidos en el artículo 21 del Decreto. N.º 9.235/2017 y sus subsecciones, que también incorporan sólidos mecanismos de evaluación, la focalización y el seguimiento, de conformidad con las directrices establecidas por el Tribunal de Cuentas de Unión (Tribunal Federal de Cuentas, 2020).

Este trabajo tiene como objetivo analizar la implementación del Plan de Desarrollo. Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2021-2025 de la Universidad Federal de Sergipe a la luz de los mecanismos de gobernanza pública según la define el Tribunal Federal de Cuentas (TCU), identificando puntos clave de conformidad, deficiencias y obstáculos en su diseño y ejecución. Este estudio destaca la necesidad de Evaluar la implementación del PDI (Plan de Desarrollo Institucional) desde la perspectiva de los involucrados, desde un punto de vista de gobernanza. público, considerando los mecanismos de evaluación, orientación y seguimiento definidos por TCU.

Para la investigación metodológica, se consideran tanto los datos disponibles en la propia fuente. El documento y los resultados institucionales, así como las percepciones obtenidas a través de entrevistas con aquellos responsables de su desarrollo, permitiendo así la identificación de cuellos de botella operativos y deficiencias estratégicas que afectan la eficacia de la planificación institucional.

Además de esta sección introductoria, el trabajo presenta un marco teórico que aborda los siguientes temas: tales como planificación, planificación estratégica, planificación estratégica en instituciones federales La educación, así como sus mecanismos y componentes y la gestión estratégica. En la sección de La metodología describió el enfoque metodológico adoptado para llevar a cabo el estudio. El análisis de Los resultados se estructuran en función de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional (PDI), vinculándolos a los mecanismos. Principios de gobernanza definidos por el Tribunal Federal de Cuentas (TCU): liderazgo, estrategia y control. y a la percepción de los encuestados sobre si se cumplió o no. Finalmente, las conclusiones. Presentan las principales conclusiones derivadas de la investigación, destacando los hallazgos más relevantes.

2. Marco teórico / Resultados

La planificación se estructura en torno a tres dimensiones interdependientes: pasado, presente y El futuro. El pasado proporciona la base de datos esencial para el análisis histórico, permitiendo Para comprender las decisiones tomadas y sus consecuencias. El presente revela el estado actual. y permite una evaluación crítica de las áreas de mejora. El futuro, por su propia naturaleza



Año VI, vol. 1 2026 | Envío: 28/03/2026 | Aceptado: 30/03/2026 | Publicación: 01/04/2026

Incierto e impredecible, este es el campo donde la planificación se vuelve fundamental: una herramienta

Una estrategia que, mediante la aplicación de métodos y técnicas, busca reducir las incertidumbres y orientar la construcción de escenarios más deseables (Matus, 1993).

Según Madanipour (2015, p. 31), “la planificación es un intento orientado al futuro” para (re)ordenar aspectos de la vida social”. En este contexto, observamos la macrofunción de la planificación, y su aplicabilidad en todos los aspectos de la sociedad.

Con el tiempo, la planificación se ha consolidado como una actividad técnica.

La planificación estratégica, en esencia, es fundamental para orientar las acciones empresariales.

El enfoque moderno cobró impulso a partir de la Revolución Industrial, cuando se produjeron transformaciones en

Los procesos de producción exigieron una mayor organización y previsibilidad. Con el avance de la globalización y

Ante la creciente competitividad, se ha vuelto esencial que las organizaciones recurran a...

La planificación como herramienta para conquistar y mantener tu posición en el mercado, convirtiéndote así en...

un elemento destacado en la gestión contemporánea (Chiavenato; Sapiro, 2003).

Según Anthony (1965), los sistemas de planificación y control desempeñan un papel

fundamental en el análisis organizacional y el proceso de toma de decisiones. El autor establece un

Mediante la introducción de una clasificación conceptual, se establece una conexión directa entre la planificación y el control de gestión.

que abarca la planificación estratégica, táctica y operativa. Cada uno de estos niveles se presenta a continuación.

como esencial para la conducción eficiente de las actividades organizativas, siendo crucial para la

lograr los objetivos y el éxito de la organización en sus diferentes niveles de operación.

Los nuevos retos a los que se enfrentan las organizaciones han propiciado una evolución en la planificación estratégica.

La planificación estratégica actúa como una herramienta fundamental para ayudar a las organizaciones...

construir su futuro, al permitir la identificación de oportunidades, la adaptación de planes frente a

desviaciones y la alineación de estrategias con los constantes cambios en el entorno empresarial, con el objetivo de

para mejorar el rendimiento tanto interno como externo (Santos; Hoegen, 2022).

En este sentido, Mintzberg (1994) critica la visión tradicional de la planificación estratégica como

un proceso puramente analítico y formalizado, argumentando que la verdadera estrategia surge de

Se trata de práctica y aprendizaje organizacional, no solo de planes rígidos y predefinidos. Hay una

Se establece una clara distinción entre planificación estratégica y pensamiento estratégico. Mientras que la primera es

Este aspecto, directamente relacionado con el desarrollo de estrategias, es mucho más complejo y sofisticado.

Dadas las distinciones entre los sectores público y privado, las prácticas de planificación fueron

Inicialmente incorporado por el sector privado. Sin embargo, con el tiempo, la creciente complejidad de

Las funciones y exigencias de la administración pública han llevado al sector público a adoptar progresivamente...

los principios de planificación, reconociendo su importancia en la organización y ejecución de

políticas y acciones gubernamentales (Bresser-Pereira, 1998).

La planificación estratégica (PE), por su naturaleza dinámica e innovadora, ha ganado



Año VI, vol. 1 2026 | Envío: 28/03/2026 | Aceptado: 30/03/2026 | Publicación: 01/04/2026

Ha cobrado cada vez más importancia en los últimos años. Entre los diversos enfoques adoptados en el ámbito de la PE, destacan tres.

Los siguientes destacan como los más utilizados en las instituciones públicas: el Cuadro de Mando Integral (CMI), el Gestión por Directrices (MBG) y el Método Grumbach (Silva; Gonçalves, 2011).

Reconocida como una práctica indispensable para la eficiencia del sector público, la planificación Se ha convertido en un elemento central en la formulación de estrategias que guíen adecuadamente el actividades de las agencias gubernamentales en todos los niveles (Matus, 1993). En este contexto, la Instituciones Federales de Educación Superior (IFES), como organizaciones públicas, centros de La producción de conocimiento y la innovación reafirman su papel en la promoción de esta nueva realidad. Planificación administrativa orientada en el sector público (Secchi, 2017).

Ley nº 10.861/2004, por la que se establece el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior. (SINAES), establece en su artículo 3, inciso I, que la evaluación de las instituciones de educación superior Deberá tener en cuenta, entre otros elementos, la misión institucional y el Plan de Desarrollo. Plan de Desarrollo Institucional (PDI). Esta guía resalta la relevancia del PDI como instrumento fundamental de Planificación estratégica de las Instituciones Federales de Educación Superior (IFES), que orienta sus acciones. y metas de una manera que se alinee con la misión y los objetivos institucionales.

Con el objetivo de regular las disposiciones establecidas en la ley, el Decreto No. 9.235/2017 trata de del ejercicio de las funciones de regulación, supervisión y evaluación de las instituciones de educación superior. y cursos de pregrado y posgrado dentro del sistema educativo federal. En su artículo 20, El apartado b) del artículo 1 del decreto establece la presentación obligatoria del Plan de Desarrollo. Plan de Desarrollo Institucional (PDI) en los procesos de acreditación de las instituciones federales de educación superior. (IFES), reforzando su importancia como instrumento estratégico y normativo.

El decreto reglamentario también presenta una disposición relevante al establecer la Elementos mínimos que deben conformar el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), detallados. en las 11 secciones del artículo 21. Entre estos elementos, destacan la misión institucional, los objetivos y objetivos en las áreas de operación de la institución, así como, cuando corresponda, el historial de su implementación. y desarrollo.

Dada la naturaleza obligatoria del Plan de Desarrollo Individual (PDI) establecido en la normativa legal presentada, además de su función como instrumento de gobernanza y gestión, y siendo el Tribunal Federal de Cuentas (TCU), El organismo que supervisa cómo el gobierno federal utiliza el presupuesto público y que presta asistencia al Congreso Nacional. para supervisar si los recursos se están aplicando correctamente. Más que señalar fallos, la TCU También proporciona orientación y propone mejoras en la forma en que se gestionan los organismos públicos, ofreciendo directrices sobre gobernanza y buenas prácticas de gestión. El compromiso de la TCU es contribuir a ello. Los servicios públicos funcionan mejor, con mayor transparencia, eficiencia y beneficios reales para la ciudadanía. población. Por lo tanto, la intersección entre el PDI y el Marco Básico de Gobernanza de la TCU se convierte en Elemento relevante que debe presentarse (Tribunal Federal de Cuentas, 2020).



Año VI, vol. 1 2026 | Envío: 28/03/2026 | Aceptado: 30/03/2026 | Publicación: 01/04/2026

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) es el documento de planificación a nivel macro para una Institución Federal de Educación Superior (IFES) y presenta una combinación de...

función de gobernanza (función directiva) y gestión pública (función ejecutiva), como lo ha sido responsabilidades de ambos. Las funciones de evaluación, dirección y control, típicas de la gobernanza, están presentes en En función de los escenarios analizados, el plan consiste en mirar hacia el futuro y establecer una misión y una visión. y valores. En cuanto a las funciones de planificación, ejecución y control, los fundamentos de la gestión, lo están haciendo bien. definido en el establecimiento de objetivos con plazos y seguimiento regular (Brasil, 2017).

La gobernanza implementada a través del plan está directamente vinculada a los mecanismos de Los mecanismos de gobernanza presentados por la TCU (Tribunal Federal de Cuentas de Brasil) son el liderazgo, la estrategia y el control. Estas se despliegan en diversas prácticas y se agrupan de la siguiente manera: Liderazgo - Establecer el Modelo de gobernanza; Promover la integridad; Promover la capacidad de liderazgo. Estrategia - Gestionar los riesgos; establecer la estrategia; promover la gestión estratégica; supervisar el logro de los objetivos. Resultados organizacionales; Monitorear el desempeño de las funciones de gestión. Controlar - Promover el Transparencia; Evaluación de la satisfacción de las partes interesadas; Evaluación de la eficacia de la auditoría interna; Garantizar la rendición de cuentas (Tribunal Federal de Cuentas, 2020).

Con el objetivo de presentar los conceptos de los mecanismos y sus prácticas, lo siguiente Los párrafos resumen sus funciones y aplicaciones, basándose en el Marco Básico de Gobernanza de TCU 2020.

El liderazgo es el mecanismo central responsable de establecer la dirección de la organización. Promover valores éticos y garantizar la competencia de los órganos de gobierno. Esto se logra mediante... a través de tres prácticas fundamentales: establecer el modelo de gobernanza, definir estructuras y roles. y responsabilidades claramente; promover la integridad, asegurando el cumplimiento de los principios éticos. y al interés público; y para promover la capacidad de liderazgo, asegurando que los gerentes posean la Las habilidades necesarias para desempeñar las propias funciones de manera legítima y eficaz. El liderazgo, en este contexto... En este contexto, involucra a consejos, órganos superiores y alta dirección, que actúan de una manera... esfuerzo colectivo para alinear la organización con los intereses de la sociedad.

La estrategia es el mecanismo que permite alinear la dirección institucional con la Resultados esperados, a través de la planificación y la gestión estratégica. Sus prácticas incluyen: gestión Gestión de riesgos, reconocimiento y abordaje de las incertidumbres que pueden afectar los objetivos organizacionales; establecimiento la estrategia, definiendo objetivos claros alineados con el interés público; promoviendo la gestión Estratégico, integrando planes de acción con los recursos disponibles; monitoreando el logro de resultados organizacionales, verificando si se están cumpliendo los objetivos; y monitoreando los realizar funciones de gestión, asegurando que áreas como el presupuesto, los recursos humanos y La tecnología está alineada con la estrategia general. Esta visión garantiza la coherencia y la sostenibilidad en generación de valor público

El control es el mecanismo destinado a garantizar la integridad y la legitimidad de las acciones.



Año VI, vol. 1 2026 | Envío: 28/03/2026 | Aceptado: 30/03/2026 | Publicación: 01/04/2026

Prácticas organizativas que promueven la rendición de cuentas y la presentación de informes. Entre sus prácticas clave se encuentran:

Promover la transparencia, garantizando el acceso público a la información pertinente; evaluar la

Satisfacción de las partes interesadas, escuchar a los ciudadanos y usuarios de los servicios públicos; evaluar la

Eficacia de la auditoría interna, garantizando la existencia de mecanismos de control sólidos y fiables.

internamente; y garantizar la rendición de cuentas, exigiendo que los gerentes rindan cuentas por sus acciones y asuman la responsabilidad.

Rendición de cuentas por sus resultados. Este mecanismo es esencial para fortalecer la confianza pública.

y para promover una cultura organizacional orientada a los resultados.

La Fundación de la Universidad Federal de Sergipe, creada el 28 de febrero de 1967 a través de la El Decreto-Ley No. 269 la establece como la única universidad pública del estado de Sergipe.

La estructura organizativa se presentará junto con el análisis del Plan de Desarrollo.

Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2021-2025, que constituye el objeto de estudio de este trabajo (Bretas; Oliveira, 2014).

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2021-2025 se elaboró en medio de...

El difícil contexto de la pandemia de COVID-19 impuso dificultades adicionales a su proceso.

de construcción. Incluso fuera de un escenario de pandemia, la preparación de un Plan de Desarrollo Institucional (PDI) ya representa una un reto importante, especialmente si se tiene en cuenta la complejidad y el tamaño de la Universidad.

La Universidad Federal de Sergipe, a diferencia de instituciones más pequeñas con estructuras organizativas menos estructuradas. menos complejo.

El documento describe su metodología de construcción basada en el desarrollo del Plan.

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la UFS para el período 2021 a 2025 se caracteriza como un un proceso multifásico, que exige diferentes niveles de complejidad, alcance y velocidad de Implementación (Universidad Federal de Sergipe, 2021).

Es también dentro de la metodología donde se identifican las tres perspectivas de planificación.

Establecer a la comunidad académica y a la sociedad como público principal; mejora e innovación.

como procesos internos; y valorar el aprendizaje institucional y la práctica como innovación y

aprendizaje. En este mismo tema, se realiza una breve síntesis entre los planes anteriores y sus

Temas principales, como se muestra a continuación:

Tabla 1 - Resumen de los planes de desarrollo institucional de la UFS y sus principales aspectos

Período	Aspectos principales
2001-2004	Objetivos relacionados con la docencia e investigación de pregrado y posgrado, la divulgación, los asuntos estudiantiles, los recursos humanos y la gestión.
2005-2009	Calidad de la enseñanza; Investigación, innovación y transferencia de tecnología; Relaciones con la sociedad; Motivación y reconocimiento del personal; Optimización de la gestión; Adecuación de la infraestructura y Expansión de la Universidad hacia el interior del estado.
2010-2014	Política de apoyo al estudiante; Calidad de la enseñanza; Investigación, innovación y transferencia de tecnología; Relaciones con la sociedad; Organización y gestión del personal; Optimización de la gestión; Adecuación de la infraestructura; Expansión de la universidad hacia el interior del estado; y Responsabilidad socioambiental.
2016-2020	Infraestructura física para la docencia, la investigación y la divulgación; Relación y comunicación con la sociedad; Gestión organizativa y desarrollo del personal; y Sostenibilidad ambiental y calidad de vida.

Fuente: Elaboración propia basada en UFS (2021).



Año VI, vol. 1 2026 | Envío: 28/03/2026 | Aceptado: 30/03/2026 | Publicación: 01/04/2026

A continuación, se presenta un contexto histórico de la institución, que abarca desde su creación hasta... primer campus, en São Cristóvão, hasta la ampliación a los campus de Aracaju, Itabaiana, Laranjeiras y el Centro de Educación Superior a Distancia (CESAD). También cabe destacar los avances estructurales proporcionado mediante la adhesión al Programa Federal de Reestructuración y Expansión de las Universidades (Reuni), en 2007, lo que hizo posible ofrecer nuevos cursos, así como aumentar el personal docente y técnico.

En lo que respecta a la misión institucional, el documento presenta el siguiente concepto:

La razón de ser de la UFS se expresa en su Misión: contribuir al progreso de la sociedad mediante la generación de conocimiento y la formación de ciudadanos críticos y éticos comprometidos con el desarrollo sostenible. Con base en su Visión de futuro, la UFS busca la excelencia académica, promoviendo el desarrollo y la inclusión social a través de la educación. Para cumplir su Misión y alcanzar su Visión, la UFS se fundamenta en los valores que guían su conducta: Sostenibilidad, Excelencia, Respeto, Valoración de las personas, Integración y Resiliencia. (Universidad Federal de Sergipe, 2021, p. 42)

La misión de UFS demuestra de forma clara y sensible el papel transformador que...

La universidad aspira a tener un impacto significativo en la sociedad mediante el desarrollo de personas críticas, éticas y comprometidas. Con un enfoque en un futuro sostenible, revela no solo una preocupación por el conocimiento técnico, sino también... también con la humanidad y el mundo en que vivimos. Sus valores demuestran un deseo de construir una universidad conectada con las necesidades reales de la comunidad.

El plan destaca el modelo de negocio de UFS, estructurado en la cadena de valor y dividido en...

Presenta los macroprocesos, a saber: Núcleo; Gestión y Soporte. También presenta un mapa plan estratégico que en su primera versión presenta 27 objetivos divididos en 3 ejes temáticos, siendo Son: la comunidad académica y la sociedad; los procesos internos; y la innovación y la sociedad.

A continuación, se presenta una descripción detallada de las unidades administrativas de institución, resaltando la diversidad y pluralidad de sus sectores. A continuación, procedemos al análisis de los resultados obtenidos en el ámbito del PDI anterior (2016-2020), así como el transformaciones que se produjeron a lo largo de la década anterior (2010 a 2020), en diferentes dimensiones aspectos institucionales. Además, se examinan los resultados de las actividades principales (docencia, investigación) y extensión) desarrolladas durante el ciclo del plan anterior, lo que permite una evaluación más exhaustiva. Evaluación integral del desempeño institucional.

A partir de este punto, se procede al análisis del escenario institucional actual, con el objetivo de para responder a la pregunta "¿dónde estamos?", basándose en los resultados de la evaluación institucional. Son: Considerando aspectos como la calidad y el rendimiento académico, los resultados del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de 2016 – 2020 y los siguientes temas: infraestructura general, que abarca la docencia, la investigación, la divulgación y la biblioteca. y recursos de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); relación entre la comunidad académica y la sociedad; gestión organizacional y desarrollo personal; sostenibilidad ambiental y calidad de vida. Finalmente, el rendimiento en el examen ENADE se analiza por ciclo de evaluación, con Desglose detallado por campus, ciclos y grupos de cursos evaluados.

Año VI, vol. 1 2026 | Envío: 28/03/2026 | Aceptado: 30/03/2026 | Publicación: 01/04/2026

En lo que respecta al diagnóstico de los macroprocesos centrales, se presenta un resumen de lo siguiente.

Transformaciones que se produjeron en la educación durante el período de la pandemia, destacando los desafíos.

retos afrontados y estrategias empleadas para garantizar la continuidad de las actividades académicas,

Inicialmente a través del aprendizaje remoto y, posteriormente, con la adopción del modelo híbrido. El análisis

También considera los avances significativos en los estudios de posgrado, evidenciados por la creación de nuevos programas.

programas, ampliación del número de estudiantes y mejora de las calificaciones asignadas por CAPES.

También cabe destacar las iniciativas en el ámbito de la investigación, así como los progresos observados en...

actividades de divulgación y política de asistencia estudiantil.

Tabla 2 – Principales acciones y aspectos destacados de las distintas categorías del Plan de Desarrollo 2021-2025

Categoría	Acciones clave y aspectos destacados
La enseñanza en tiempos de pandemia	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación del Aprendizaje Remoto de Emergencia (ERT). - Formación del profesorado en el uso de las tecnologías digitales. - Adopción del modelo de enseñanza híbrido.
Estudios de posgrado	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de nuevos programas (en sentido estricto y amplio). - Crecimiento en la evaluación CAPES. - Aumento del número de estudiantes matriculados. - Fomentar la formación de redes de investigación.
Investigación e innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliación de los grupos y líneas de investigación. - Fomentar la internacionalización y la producción de alta calidad. - Proyectos de I+D+i y participación en oportunidades de financiación.
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos con universidades extranjeras. - Programas de movilidad internacional para profesores y estudiantes. - Expansión de la enseñanza de idiomas.
Extensión universitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de más de 8.000 acciones entre 2016 y 2020. - Centrarse en la salud, la educación y la cultura. - Descentralización a través de centros de extensión y nodos centrales. Mayor sistematización a través de SIGAA.
Cultura y arte	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción de eventos culturales. - Colaboraciones con cursos de arte. - Reactivación de Cultart. - Apoyo a proyectos estudiantiles.
Emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones con el Centro de Emprendimiento. - Apoyo a la creación de empresas emergentes y empresas de nueva creación. Integración con CI3 y SergipeTec.
Ayuda estudiantil	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliación de las ayudas y becas a través de PNAES. - Establecer criterios para evitar la acumulación indebida de beneficios. - Adopción de mecanismos de control vía SIGAA/SIPAC.
Indicadores de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora del rendimiento en el examen ENADE mediante ciclos de evaluación. - Análisis evolutivo del rendimiento académico (2010-2020). Concéntrase en las tasas de éxito y de abandono escolar.

Fuente: Elaboración propia del autor.

Después de toda la contextualización previa, el documento pasa a hacer referencia a las propuestas para la

Para el nuevo período de cinco años (2021-2025), las categorías se dividieron en 4 (cuatro) aspectos: 11

Macroprocesos básicos y asistencia estudiantil; gestión y desarrollo de personal;

Gestión de infraestructuras, sostenibilidad ambiental y TIC; y gestión presupuestaria.

Tabla 3 - Resumen de objetivos y sus metas correspondientes

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Objetivos coincidentes
Macroprocesos Finalistas y Asistencia Alumno	Lograr IGC 5	Ampliar los cursos con un CPC de 4 o 5; aumentar la tasa de finalización.
	Programa de posgrado con calificación de 5+	Ampliar los programas de maestría y doctorado; aumentar las publicaciones de alto impacto.



	Llegar a 75 municipios mediante actividades de divulgación.	Ampliar los proyectos sociales y los observatorios.
	Atender al 100% de los estudiantes vulnerables.	Aumentar la ayuda, proporcionar transporte compartido, integrarse con PROTESTA
	Mantener la posición en los rankings internacionales.	Incrementar la producción científica y la cooperación internacional.
	Alcanzar el nivel "Avanzado" en IGG-TCU	Adaptar las prácticas de gobernanza institucional a las directrices del Tribunal Federal de Cuentas (TCU, por sus siglas en inglés).
	Fortalecer la política educativa	Actualización de planes de estudio, apoyo pedagógico, innovación en la enseñanza.
	Excelencia en la Educación Básica (CODAP)	Nuevo plan de estudios, ampliación de infraestructuras y TIC.
	Consolidar los programas de posgrado y ampliar los programas de doctorado.	Implementar la autoevaluación, fomentar las redes y la interdisciplinaria.
	Fomentar la investigación y la innovación con impacto regional.	Crear incubadoras, alianzas y repositorios científicos.
	Ampliar la internacionalización académica	Implementar programas de doble titulación, ampliar las colaboraciones y los intercambios.
	Reforzar la divulgación integrada a los observatorios.	Ampliar el alcance territorial y la integración con las políticas sociales.
	Promover la inclusión y el rendimiento con asistencia	Reducir las tasas de abandono escolar; acciones coordinadas con PROGRAD y PROTESTA
	Garantizar la accesibilidad	Accesibilidad arquitectónica, comunicacional y digital
	Gestión y administración Desarrollo de personas	Valoración de los funcionarios públicos
Formación técnica y pedagógica		Ampliar los cursos y las certificaciones; plataformas de aprendizaje electrónico.
Salud mental y calidad de vida		Crear un programa psicosocial, espacios para escuchar e interactuar.
Mejorar el reclutamiento y la selección.		Psicología institucional; mapeo de competencias
Infraestructura, Sostenibilidad Medio ambiente y TIC	Mejorar la infraestructura física	Obras estructurales; plan de mantenimiento y accesibilidad física.
	Garantizar la accesibilidad física y digital.	Reformas, software accesible, inclusión de tecnologías
	Sostenibilidad ambiental	Paneles solares, recogida selectiva de residuos, plan de sostenibilidad
	Modernización de las TIC	Expansión de la red, actualización de equipos, seguridad de la información.
	Fortalecimiento de las bibliotecas	Reestructuración física y digital, colección actualizada, servicios virtuales.
Gestión Presupuestario y Financiero (y Comunicación)	Comunicación institucional eficaz	Identidad visual integrada, televisión, radio, redes sociales y publicaciones.
	Para popularizar la divulgación científica.	Creación de un sello editorial, organización de eventos y periodismo científico.
	Aumentar la transparencia activa	Paneles de BI, publicaciones periódicas, informes públicos
	Integrar canales institucionales	Portal, radio, televisión, redes y editorial como un ecosistema integrado.

Fuente: Elaboración propia basada en UFS (2021).

3. Materiales y métodos

Considerando las definiciones de Gil (2017), esta investigación se llevó a cabo utilizando el enfoque...

Es cualitativo, ya que expresa sus resultados a través de exposiciones textuales, buscando comprender.

Significados, contextos e interpretaciones que no pueden reducirse a estadísticas.

Combina métodos exploratorios y descriptivos; exploratorio porque ofrece una comprensión inicial.



Año VI, vol. 1 2026 | Envío: 28/03/2026 | Aceptado: 30/03/2026 | Publicación: 01/04/2026

sobre un problema en particular, haciéndolo más claro o incluso formulando más hipótesis iniciales, y

Es descriptivo porque traza un mapa de una realidad específica, caracterizando el objeto de investigación.

Se elaboró una guía de entrevistas para recopilar los datos primarios de esta investigación.

semiestructurado, alineado con los objetivos del estudio y fundamentado en el marco de gobernanza.

lineamientos públicos establecidos por el Tribunal Federal de Cuentas (Tribunal de Contas da União, 2020). La hoja de ruta

Su propósito era captar, de manera sistemática y exhaustiva, las percepciones de los agentes.

Participación directa en el desarrollo y la implementación del Plan de Desarrollo Institucional.

(PDI) 2021–2025 de la Universidad Federal de Sergipe (UFS). La elección de la técnica de entrevista.

El formato semiestructurado se justifica por la flexibilidad que ofrece el instrumento, permitiendo al entrevistador...

profundizar en cuestiones específicas según la relevancia de las respuestas y el grado de implicación de

participante, sin perder la uniformidad necesaria para la comparación entre los diferentes

entrevistados (Gil, 2017; Yin, 2010).

La hoja de ruta se estructuró en torno a los cuatro macroprocesos estratégicos que conforman el

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la UFS 2021–2025 incluye: Macroprocesos básicos y asistencia estudiantil; Gestión y

Desarrollo de las personas; infraestructura, sostenibilidad ambiental y tecnologías de

Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); y Gestión Presupuestaria y Financiera y Comunicación Institucional.

Para cada uno de estos macroprocesos, se elaboraron cuatro preguntas, lo que suma un total de dieciséis.

preguntas en el instrumento. La composición del guion incluía una pregunta objetiva, una pregunta

La pregunta objetiva constaba de dos preguntas relacionales. La pregunta objetiva se formuló abarcando desde "muy"

que van desde "insatisfactorio" hasta "muy satisfactorio", lo que permite cuantificar las percepciones de los encuestados con respecto a...

a la efectividad de los objetivos estratégicos de cada macroproceso. La pregunta subjetiva busca explorar

evaluar cualitativamente las experiencias, interpretaciones y evaluaciones de los participantes con respecto a la

Implementación de los objetivos estratégicos, su potencial y sus limitaciones.

Como complemento al guion, las dos últimas preguntas de cada sección fueron diseñadas para...

Investigar la adhesión de las prácticas institucionales a los mecanismos definidos de gobernanza pública.

por la TCU, que incluyen liderazgo, estrategia y control. Estas preguntas fueron diseñadas de una manera

animar a los encuestados a reflexionar sobre la existencia de prácticas concretas asociadas con

promover la integridad, definir y supervisar la estrategia institucional y gestionar los riesgos.

a la transparencia, la evaluación de las partes interesadas y la eficacia de los controles internos.

Este enfoque permitió integrar el análisis empírico con parámetros técnicos y normativos establecidos.

dentro del marco de gobernanza de la TCU.

La selección de participantes se llevó a cabo mediante muestreo intencional, priorizando aquellos

miembros del Grupo de Trabajo y de los Comités General y Ejecutivo responsables de la redacción

del PDI, lo que suma un universo potencial de 56 personas (Gil, 2017). La elección de los entrevistados

se consideró el nivel de participación y el grado de conocimiento sobre el proceso de construcción de

Año VI, vol. 1 2026 | Envío: 28/03/2026 | Aceptado: 30/03/2026 | Publicación: 01/04/2026
documento, criterios fundamentales para garantizar la relevancia y profundidad de la información

Se obtuvieron los datos. Las entrevistas se realizaron individualmente, ya sea en persona o a distancia.
sujeto a la disponibilidad de los participantes, y posteriormente transcrito para facilitar el análisis.
datos cualitativos.

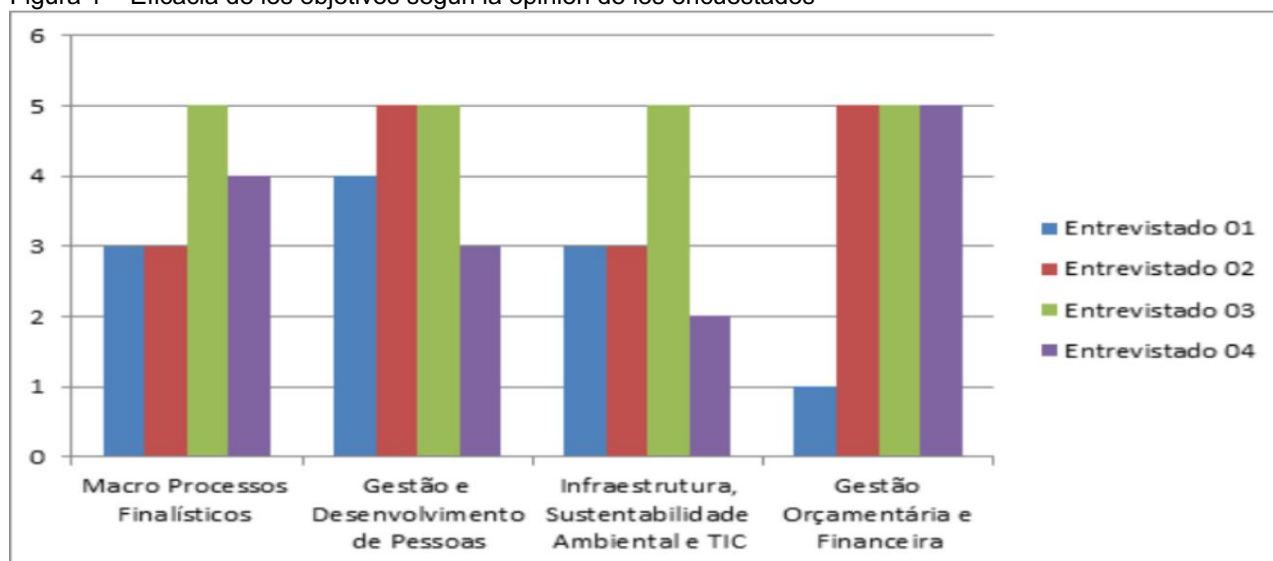
La investigación se llevó a cabo con cuatro empleados que participaron directamente en su desarrollo.
del documento y que, en virtud de sus funciones, poseen un amplio conocimiento sobre la institución y su
procesos. Entre los participantes se encuentran dos profesores y dos miembros del personal administrativo, todos
Con más de 15 años de experiencia en la institución.

Para los fines de este trabajo, se realizó un análisis documental del Plan.
Desarrollo Institucional (PDI 2021–2025), con el fin de apoyar la definición de los temas.
Temas tratados en las entrevistas. Las entrevistas fueron semiestructuradas y se llevaron a cabo con base en un...
Un guion previamente preparado permitió comparar las respuestas de los participantes.
Si bien el guion guió la realización de las entrevistas, la técnica semiestructurada permitió...
El investigador profundiza en cuestiones específicas y explora aspectos emergentes durante el diálogo con
los participantes (Marconi; Lakatos, 2003).

4. Resultados y discusión

Inicialmente, se presentaron respuestas objetivas correspondientes a cada eje temático.
con el propósito de comparar las percepciones de los encuestados con respecto a la capacidad institucional de
para lograr plenamente los objetivos propuestos en el PDI. Este análisis se realizó desde la perspectiva de
Eficacia, entendida como el verdadero resultado, lo que el cliente realmente percibe,
experiencias y sentimientos (Basto et al., 1993).

Figura 1 – Eficacia de los objetivos según la opinión de los encuestados





Con base en las respuestas obtenidas, se encontró que todos los ejes analizados presentaban...

La puntuación media fue superior a tres. Por lo tanto, para los encuestados, la efectividad de los objetivos en general...

Está entre lo promedio y lo satisfactorio.

Para el análisis de las preguntas subjetivas, se utilizó el análisis narrativo, entendido como un conjunto de métodos destinados a interpretar textos, que comparten la característica de organizar y comprender la información a través de la construcción de historias (Riessman, 2008). A partir de esto De este modo, el objetivo era captar todo el contexto derivado de la participación en el desarrollo y el seguimiento del proceso. a partir de la ejecución del plan, incluidas las experiencias recordadas durante las entrevistas.

La segunda pregunta de cada sección buscaba comprender la percepción de los participantes sobre con respecto al PDI, permitiendo la identificación, desde su perspectiva, de los avances, limitaciones, éxitos, fracasos, desafíos y posibilidades de mejora en los temas tratados. En general, los entrevistados Destacaron los avances logrados en las cuatro áreas analizadas, haciendo hincapié en las observaciones realizadas por el participante E02. Entre los aspectos más destacados mencionados se encuentran: en el área de los Macroprocesos Finales, la creación y la Fortalecer el Comité de Riesgos e Integridad, demostrando avances en materia de gobernanza y gestión. En cuanto a los riesgos; en el área de Gestión y Desarrollo de Personas, la ampliación del personal técnico y docente; En las áreas de infraestructura, sostenibilidad ambiental y TIC, el desempeño de un equipo calificado es crucial; y, Finalmente, el presupuesto y la ejecución financiera se alinearon con la planificación institucional.

Partiendo de esta comprensión inicial del PDI, el análisis de los ejes y el mecanismos de gobernanza de la TCU, y los entrevistados identificaron un vínculo directo entre la Temas y tópicos que se abordan en el guion:

Tabla 4 – Principales convergencias señaladas por los participantes entre los objetivos del PDI y el Mecanismos de gobernanza de TCU

4.1 Macroprocesos Finalísticos	4.2 Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	4.3 Infraestrutura, Sustentabilidade Ambiental e TIC	4.4 Gestão Orçamentária e Financeira
Promoção da integridade institucional; Monitoramento do alcance dos resultados organizacionais; Promoção da transparência; Estabelecimento do modelo de governança; Definição e consolidação da estratégia institucional.	Fortalecimento da capacidade de liderança; Alinhamento estratégico das equipes; Promoção da integridade no ambiente organizacional; Monitoramento do desempenho das funções gerenciais.	Implementação de práticas de gestão de riscos; Estruturação do modelo de governança; Alinhamento das ações à estratégia institucional.	Gestão de riscos financeiros; Promoção da transparência na execução orçamentária; Estruturação e fortalecimento do modelo de governança.

Fuente: Elaboración propia basada en UFS (2021).

Entre los diversos puntos mencionados, la práctica de establecer el modelo de gobernanza fue...



Año VI, vol. 1 2026 | Envío: 28/03/2026 | Aceptado: 30/03/2026 | Publicación: 01/04/2026

Esta estructura se ha abordado varias veces a lo largo de todas las etapas del estudio. Como se ha informado, esta estructura es... intrínsecamente vinculado a la función del Plan de Desarrollo Institucional, ya que

La gobernanza establece mecanismos e instrumentos utilizados para llevar a cabo acciones y organizar la relaciones entre los participantes involucrados (Olivieri; Nestlehner; Paiva JR., 2018).

Siguiendo con el tema del liderazgo, también se hizo hincapié en la actividad de promover la integridad.

una vez formalizada la organización de los procedimientos y la planificación de las acciones, incluso a nivel de objetivos.

Directamente vinculados a los objetivos institucionales, promueven la confianza y la legitimidad. El E3 destacó

En lo que respecta a la integridad:

“[...] en términos de integridad, que es el cumplimiento de las normas, etc., basta con mirar el resultado de la Secretaría de Gobernanza, ¿entiende? Evaluación. Basta con mirar los distintos textos. Creo que produjimos más de 120 textos a lo largo de este período de gestión. Siempre evaluaciones, siempre directrices políticas. Hay textos que utilizan los criterios de la TCU [...].

Otro instrumento mencionado fue la promoción de la capacidad de liderazgo, vinculada al eje de Gestión y

Desarrollo de personas. E01 resaltado:

“[...] ya tenían todas esas prácticas de gobernanza, ya tenían mucho conocimiento, ¿verdad? Trabajaban con integridad, crearon el comité, discutieron estas cosas, estaban bien alineados, atentos a las directrices de liderazgo, ¿verdad? Los cursos que debían realizarse para capacitar a los nuevos gerentes, ¿entiendes? [...]”.

En cuanto a la Estrategia, con respecto a la gestión de riesgos, los encuestados E02 y E04 destacaron

como factor relevante el papel del Comité de Gestión de Riesgos y Controles (CGRC), mencionado en

Planificó y participó en diversas acciones estratégicas. La importancia de este comité se ve reforzada aún más.

porque los objetivos vinculados a los objetivos estratégicos se desarrollan, por necesidad, con

basado en el análisis de riesgos. Este procedimiento se lleva a cabo a través del sistema FORPDI, que también es responsable.

mediante el seguimiento del logro de los resultados organizacionales.

La presencia de estructuras institucionales centradas en el seguimiento de riesgos y...

El seguimiento de los objetivos estratégicos también se alinea con el modelo analítico propuesto por

Anthony (1965), quien entiende la planificación y el control como partes integradas de la misma.

sistema de gestión. En este sentido, la existencia de instrumentos de seguimiento y evaluación de

Los objetivos estratégicos pueden entenderse como un mecanismo para alinear la formulación...

Planificación estratégica y ejecución de acciones institucionales.

En cuanto a la práctica de monitorear el logro de los resultados organizacionales, más de uno

El participante afirmó que la institución aplica directamente esta práctica. E01 declaró: “Mira,

Lo hacemos automáticamente simplemente supervisando y controlando la planificación.

Estratégicamente, estamos practicando el monitoreo y la evaluación de resultados. Así que eso ya es...

Logrado, ¿verdad?

El mecanismo de control fue resaltado por E02, quien citó que en 2021, la Universidad Federal

El estado de Sergipe fue premiado por la Secretaría del Tesoro Nacional por la calidad de su información.

costos relacionados con el año fiscal 2020, dentro del ámbito de las universidades federales. Este reconocimiento

Esto refuerza la importancia de adoptar prácticas normativas en el sistema de costos, que está estructurado por naturaleza.



Año VI, vol. 1 2026 | Envío: 28/03/2026 | Aceptado: 30/03/2026 | Publicación: 01/04/2026

del gasto y el tipo de compromiso, como instrumento esencial para promover la eficiencia y la transparencia.

y la eficacia en la gestión presupuestaria de la institución (UNIVERSIDAD FEDERAL DE SERGIPE,

2021). Esto pone de relieve el compromiso institucional con la transparencia, que se refleja en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI).

a través de diversas directrices estipuladas en el documento.

Consideraciones finales

Es importante destacar que el PDI (Plan de Desarrollo Institucional) incluye, entre sus objetivos estratégicos, la mejora...

de los mecanismos de integridad, control y seguimiento de la gestión. Este tema está presente en

Un enfoque transversal a lo largo de todo el documento, que incluye el desarrollo de planes de acción para mitigar...

riesgos. Además, el propio PDI adopta el Marco Básico de Gobernanza como referencia.

Aplicable a organizaciones públicas y otras entidades bajo la jurisdicción del Tribunal Federal de Cuentas (TCU, por sus siglas en inglés).

UFS, como institución de educación superior con múltiples campus, con un contingente significativo de

La presencia de estudiantes y personal, y la diversidad de funciones que desempeña, hacen que una tarea que ya de por sí es compleja se vuelva aún más difícil.

El proceso de planificación es aún más complejo. Sin embargo, se está consolidando como un pilar social.

A partir de este conocimiento, revela una perspectiva innovadora basada en diversos conocimientos, que refleja

directamente en su planificación. Por lo tanto, es necesario considerar los diversos factores...

particularidades estructurales y organizativas de las IES, combinadas con la adopción de mecanismos de

gobernanza, con el fin de promover una buena gobernanza pública adaptada a la realidad de estos

instituciones (Santos, 2016).

Esta complejidad organizativa de las instituciones públicas de educación superior refuerza la

La necesidad de mecanismos de coordinación y gobernanza capaces de armonizar los diferentes intereses.

institucional. En este contexto, la planificación estratégica adquiere un papel relevante como instrumento.

orientar la acción pública y contribuir a la articulación entre los objetivos institucionales y los recursos.

mecanismos disponibles y de control, tal como se analiza en la literatura sobre administración pública.

y gobernanza (Secchi, 2017).

Como resultado de este trabajo, tras consolidar el análisis de documentos y las entrevistas

Tal y como se observa en los resultados, el PDI se basa en los principios establecidos por los mecanismos.

del Tribunal Federal de Cuentas de Brasil (TCU), que sirve de referencia para guiar y enmarcar todo su proceso de redacción.

y ejecución. Según las declaraciones de los entrevistados, se puede concluir que los mecanismos de gobernanza son...

pulverizada, mejorada y fortalecida con los avances de la universidad.

En cuanto a los obstáculos y las no conformidades, la fragilidad fue evidente tanto en la parte

evidencia documental, así como la percepción de los encuestados sobre las prácticas para evaluar la satisfacción con...

Partes interesadas; Evaluar la eficacia de la auditoría interna; Garantizar la rendición de cuentas. Aunque el

La institución actúa como un medio para implementar la política pública en materia de educación superior, el plan



Año VI, vol. 1 2026 | Envío: 28/03/2026 | Aceptado: 30/03/2026 | Publicación: 01/04/2026

Presentó, de forma sorprendentemente limitada, acciones destinadas a evaluar la satisfacción del cliente.

usuarios, limitándose a mencionar indicadores relacionados con la infraestructura física y los servicios.

En lo que respecta a las TIC, la auditoría interna y la rendición de cuentas, estos temas solo se mencionan de forma breve y superficial.

No guardan relación directa con los objetivos del documento.

Una limitación del estudio es el reducido número de participantes entrevistados.

ya que la investigación se centró en los gerentes directamente involucrados en los procesos de planificación.

y la gobernanza de la institución analizada. Aunque la elección de estos actores fue intencional, porque

Al estar más directamente relacionado con el objeto de estudio, la ampliación del número de participantes

O bien, la inclusión de otros actores institucionales podría proporcionar una visión aún más completa.

en relación con el tema investigado.

Cabe señalar que el presente estudio se centró en analizar las percepciones de los gerentes con respecto a...
de los mecanismos de gobernanza y planificación estratégica dentro de la institución analizada.

De esta manera, la investigación favoreció un enfoque cualitativo centrado en la comprensión de la

Interpretaciones y experiencias de los actores involucrados en el proceso de planificación institucional.

En este sentido, se sugiere que futuras investigaciones podrían complementar este enfoque mediante

mediante el análisis de los indicadores institucionales previstos en el Plan de Desarrollo Institucional

(PDI) durante todo el período de validez del plan, con el objetivo de verificar en qué medida el

Los resultados obtenidos fueron satisfactorios en relación con los objetivos establecidos.

Referencias

ANTHONY, Robert N. Sistemas de planificación y control: un marco para el análisis. 1.^a ed. Boston: División de Investigación, Harvard Business School, 1965. ISBN 0875840477.

BASTO, Luis Eduardo Paschoal et al. Organizaciones públicas brasileñas: ¿la búsqueda de eficiencia, eficacia o efectividad? Revista Administração Pública: Depoimentos, Río de Janeiro, v. 27, n. 4, pág. 142-146, octubre/diciembre. 1993.

BRASIL. Ley N° 10.861, del 14 de abril de 2004. Por la que se establece el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES) y se establecen otras medidas. Brasilia, DF: Presidencia de la República, 2004. Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm Consultado el 1 de julio de 2025.

BRASIL. Decreto N° 9.235, de 15 de diciembre de 2017. Regula el ejercicio de las funciones de regulación, supervisión y evaluación de las instituciones de educación superior y de los cursos de pregrado y posgrado en el sistema educativo federal. Brasilia, DF: Presidencia de la República, 2017.

Disponible en http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm Consultado el 1 de julio de 2025.



Año VI, vol. 1 2026 | Envío: 28/03/2026 | Aceptado: 30/03/2026 | Publicación: 01/04/2026

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma del Estado para la ciudadanía: la reforma empresarial brasileña en una perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998. Disponible en [https://www.google.com.br/books/edition/en:Reforma_do_Estado_para_a_cidadania/BG](https://www.google.com.br/books/edition/en:Reforma_do_Estado_para_a_cidadania/BGQehP4dxMC?hl=pt-BR&gbpv=0)

Consultado el: 21 de febrero de 2026.

BRETAS, Silvana Aparecida; OLIVEIRA, Iadrelhe de Souza. La constitución de la Universidad Federal de Sergipe (1950-1960): un estudio sobre aspectos históricos de la educación superior brasileña. Historia de la Educación, Porto Alegre, vol. 18, n.º 42, págs. 151-169, enero/abril de 2014. Disponible en: [https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/24158/2/ConstituicaoUniversidadeFederalSergipeAspectosHist](https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/24158/2/ConstituicaoUniversidadeFederalSergipeAspectosHistoricos.pdf)

Consultado el 1 de marzo de 2026.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planificación estratégica: fundamentos y aplicaciones.

Río de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, Antonio Carlos. Cómo preparar proyectos de investigación. 6ª edición. São Paulo: Atlas, 2017.

MADANIPOUR, Ali. Introducción a la teoría de la planificación. En: MADANIPOUR, Ali. Teoría de la planificación.

Londres: Routledge, 2015. págs. 1-25.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva María. Fundamentos de la metodología científica. 5ª edición. São Paulo: Atlas, 2003.

MATUS, Carlos. Política, planificación y gobierno. Brasília: IPEA, 1993. 2 v. Disponible en: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7014>. Consultado el 19 de febrero de 2026.

MINTZBERG, Henry. La caída y el auge de la planificación estratégica. Harvard Business Review, Boston, págs. 1-20, enero/febrero de 1994. Disponible en: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-planificacion-estrategica>.

Consultado el 1 de julio de 2025.

OLIVIERI, Cecília; NESTLEHNER, Julianne; PAIVA JR., Paulo César de Abreu. Gobernanza, gobierno corporativo y gobernanza pública: los diferentes debates de un concepto en construcción.

Revista Electrónica de Administración, Franca, vol. 17, n.º 2, págs. 230-246, 20 jul./dic. 2018. Disponible en: <http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/rea/article/view/1366>. Consultado el 22 de julio de 2025.

RIESSMAN, CK Métodos narrativos para las ciencias humanas. Los Ángeles: Sage, 2008.

SANTOS, Fabricio do Nascimento. Gobernanza en el sector público: un análisis de la aplicabilidad de los mecanismos de gobernanza en las Instituciones Federales de Educación Superior (IFES) de Paraíba. 2016.

Tesis (Maestría Profesional en Administración Pública) – Universidad Federal de Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

SANTOS, Rafaela Carvalho dos; HOEGEN, Carlos. La importancia de la planificación estratégica en las empresas. Revista Científica Multidisciplinaria Núcleo del Conocimiento, vol. 3, n.º 12, págs. 142-156, dic.

2022. Disponible en: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/empresas>. Consultado el 6 de julio de 2025.

SECCHI, Leonardo. Modelos de administración pública: patrimonialista, burocrático, gerencial y



Año VI, vol. 1 2026 | Envío: 28/03/2026 | Aceptado: 30/03/2026 | Publicación: 01/04/2026

Gobernanza pública. 2da ed. São Paulo: Cengage Aprendizaje, 2017.

ARAÚJO E SILVA, Flávia de; GONÇALVÉS, Carlos Alberto. El proceso de formulación e implementación de la planificación estratégica en las instituciones del sector público. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, Santa María, v. 4, n. 3, pág. 458-476, septiembre/diciembre.

2011. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273421614010>. Consultado el 6 de julio de 2025.

Tribunal Federal de Cuentas de Brasil. Marco básico de gobernanza aplicable a las organizaciones públicas y otras entidades bajo la jurisdicción del TCU. 3.ª ed. Brasilia: Secretaría de Control Externo de la Administración del Estado – SecexAdministração, 2020. 242 p. Disponible en: <https://www.tcu.gov.br>. Consultado el 12 de julio de 2025.

Universidad Federal de Sergipe. Plan de Desarrollo Institucional – PDI 2021

2025.

Ellos son

Christopher:

UFS,

2021.

Disponible

en:

https://pdi.ufs.br/uploads/page_attach/path/13917/PDI_compressed.pdf. Consultado el 6 de julio de 2025.

YIN, Robert K. Estudio de caso: planificación y métodos. 4.ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.