



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN
SUPERIOR**

Tesis

Acciones de gestión superior que garantizan el éxito del desarrollo de los alumnos: experiencias de la 1ª Facultad presencial privada en Santa Maria da Vitória/Bahia.

Maestranda: Fernanda P. B. Magalhães

Tutor: Nicolás Rodríguez León

Buenos Aires: 2021

Fernanda Pereira Braga Magalhães

**Tesis - Acciones de gestión superior que garantizan el éxito
del desarrollo de los alumnos: experiencias de la 1^a
Facultad presencial privada en Santa Maria da
Vitória/Bahia.**

Disertación para Maestría en Gestión en Educación Superior de la UCES – Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales -, en convenio con el Instituto de Educación Superior Latinoamericano para la obtención del Grado de Maestro en Gestión en Educación Superior.

Orientador: Nicolás Rodríguez León.

Buenos Aires: 2021

UCES - UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Rector: Dr. Gastón Alejandro O'Donnell

Vicerrectora General: Lic. María Laura Pérsico

Vicerrector de Evaluación Universitaria: Lic. José Fliguer

Director/Tutor: Dr. Nicolás Rodríguez León

Coordinador de Tesis de la Carrera: Dr. Nicolás Rodríguez León

Secretaria General Académica: Judith Crosignani

FICHA CATALOGRÁFICA

Magalhães, Fernanda Pereira Braga

Acciones de Gestión Superior que garantizan el éxito del desarrollo de los alumnos: Experiencias de la 1ª Facultad presencial privada en Santa Maria da Vitória/Bahia – FACITE, 2021.

168f.:il

Orientador: Nicolás Rodrigues León.

Tesis: (Maestría en Gestión en la Educación Superior). UNIVERSIDAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES, 2021.

1. Enseñanza Superior. 2. Gestión. 3. Éxito. 4. Aprendizaje. 5. Experiencias
Monografía – Normalización. I. Título

FERNANDA PEREIRA BRAGA MAGALHÃES

**ACCIONES DE GESTIÓN SUPERIOR QUE GARANTIZAN EL ÉXITO DEL
DESARROLLO DE LOS ALUMNOS: EXPERIENCIAS DE LA 1ª FACULTAD
PRESENCIAL PRIVADA EN SANTA MARIA DA VITÓRIA/BAHIA.**

Tesis (disertación para Maestría) presentada a la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales – UCES, como requisito para la obtención de Maestría en Gestión en Educación Superior.

Comisión Juzgadora:

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Buenos Aires, ____ de _____ de 2021

Con mucha gratitud en mi corazón, sin la guía dada por Dios, no sería posible completar esta obra. Por eso Le dedico esta tesis.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por mantenerme en el camino correcto durante este proyecto de investigación con salud y fuerza para llegar al final.

A mis padres Cláuber Braga de Oliveira y ElzaMaria Pereira por el apoyo y aliento que sirvieron de base a mis logros.

A mis hermanas Flávia Pereira Braga de Oliveira, Fabiana Pereira Braga de Oliveira y Francine Pereira Braga de Oliveira por su apoyo, amistad y atención dedicada cuando siempre las necesité.

Aun extendiendo mi agradecimiento a Maria Helena Laranjeira Braga, persona que me ayudó con parte de los gastos mientras tomaba clases de Maestría y que sin ella no hubiera podido llegar al final de este arduo viaje. Gracias abuela.

A LaedianeDourado y Marcos Braga por los ricos momentos de sus viajes a Argentina, la asociación y la amistad durante la elaboración de esta tesis.

A mi querido esposo EudesSaraiva de Magalhães, mi mayor animador, por su amor incondicional, ayuda emocional diaria y por comprender mi dedicación al proyecto de investigación.

A mi profesor supervisor Nicolás Rodrigues León por los invaluable aportes brindados a lo largo del proceso con gran autonomía, claridad, atención y amabilidad.

A todos mis amigos del Maestría en Gestión de la Educación Superior, en especial a Aurora YoneDemosthenes de Albuquerque Pereira y Cláudia Regina dos Anjos Castro, quienes compartieron los innumerables desafíos a los que nos enfrentamos, siempre con espíritu colaborativo.

También quiero agradecer al IESLA - Instituto Latinoamericano de Educación Superior -, UCES - Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales - y su personal docente y administrativo que han demostrado su compromiso con la calidad y excelencia de la enseñanza.

“Cuando el hombre comprende su realidad, puede plantear hipótesis sobre el desafío de esa realidad y buscar soluciones. Para que puedas transformarlo y tu tesis pueda crear tu propio mundo, tu ser y tus circunstancias”.

(Paulo Freire)

RESUMEN

La presente tesis nos brindó como objetivo general analizar las prácticas de gestión en la evaluación pedagógica que garantizaron el éxito del desempeño de los estudiantes en los cursos de Administración y Pedagogía en el año 2016. También abordamos las problemáticas que ocurrieron en la forma de realizar estas formas de evaluación pedagógica durante los años 2011 a 2015 y las transformaciones que se produjeron en sus modelos en 2016. El análisis de la tesis se realizó mediante un estudio detallado de cada parte del todo con la ayuda de tesis de campo e investigación bibliográfica específica, conocer mejor su naturaleza, sus funciones, relaciones, causas y los resultados obtenidos por los estudiantes y profesores coordinadores y equipo directivo de FACITE en los cursos y años ya mencionados. Esta investigación se realizó mediante un modelo exploratorio, descriptivo y cuantitativo-cualitativo. Para la obtención de datos en la Facultad, se realizó un relevamiento de investigaciones y observaciones a sus documentos internos, como el Proyecto Académico Político Pedagógico y el Plan de Docencia Curricular, así como entrevistas semi-estructuradas con los coordinadores y vicedirector, concluyendo con cuestionarios al cuerpo docente y alumnos matriculados en el último semestre de los cursos de Educación Superior, ya expuestos. Esta tesis también trajo el estudio de caso basado en criterios panorámicos con discursos breves y superficiales de fundamentos bibliográficos referidos al rol de la gestión, presenta teóricos que plantean referencias para sustentar la base de esta investigación, trasladada en tema clásico (revelando la veracidad y seguridad sobre puntos a discutir) con algunas pinceladas en la época contemporánea, con contenido científico, a través de gráficos / figuras, elementos resumidos para presentar evidencia a los procedimientos para afirmar las acciones tomadas en la gestión que garantizó el desempeño de los estudiantes: en el 1er privado en el campus colegio en Santa Maria da Vitória/Bahia.

Palabras Clave: Gestión; Pedagogía; Administración; Éxito; Experiencias.

SUMARIO

1.Introducción	14
2.Objetivos	16
2.1.Objetivo General	16
2.2.Objetivos Específicos.....	16
2.3.Estructura de Tesis	16
3.Marco Teórico	17
3.1.Informe sobre el surgimiento de la Educación Superior y de los cursos de Pedagogía y Administración en Brasil.....	18
3.1.1 Surgimiento de la educación superior en Brasil	20
3.1.2 Informe del surgimiento del Curso de Pedagogía en Brasil	23
3.1.3 Informe del surgimiento del Curso de Administración en Brasil	28
3.2.Fundamentación de la didáctica en la Educación Superior.....	30
3.2.1 El papel de la gestión en relación con la Didáctica en la formación del profesorado	31
3.3.Breve informe sobre la Metodología en la Educación Superior	32
3.3.1 Informe sobre el papel de la gestión frente a la Metodología en la formación docente.....	33
3.4.Enseñanza versus aprendizaje	34
3.5.Nota sobre las variables que hacen efectiva la enseñanza y el aprendizaje	37
3.5.1 Variables relacionadas a los alumnos	37
3.5.2 Variables relacionadas a los profesores	39
3.5.3 Variables relacionadas con el curso.....	41
3.6.Fundamentos sobre qué es gestión.....	42
3.6.1 Gestión en el ámbito educacional	44
3.6.2 Gestión educativa dentro de una institución educativa.....	48
3.6.3 Gestión Educacional en varias áreas: Pedagogía y Educación Superior	51
3.7.Concepto de evaluación a juicio de algunos autores.....	54
3.7.1 Concepciones de evaluación: pedagogía tradicional	56
3.7.2 Concepciones de evaluación: la nueva pedagogía.....	59
3.7.3 Concepciones de evaluación: tecnicismo	60
3.7.4 Concepciones de evaluación: la concepción crítica.....	61
3.7.5 Conceptos de evaluación: nuevas direcciones.....	61
3.7.6 Puntos críticos de la evaluación.....	65

3.7.7 Beneficios de la evaluación	65
4. Metodología.....	67
4.1. Carácter de la Investigación	67
4.2. Contexto de la investigación	69
4.3. Recolección de datos.....	80
4.4. Aplicación del instrumento de recolección de datos.....	82
4.5. Perfil de la muestra.....	83
5. Análisis de resultados	84
5.1. Resultados de Entrevista al Subdirector.....	85
5.2. Resultados de Entrevistas a los Coordinadores de los cursos de Administración y Pedagogía	92
5.3. Resultados del Cuestionario referentes a los docentes de los Cursos de Administración y de Pedagogía	101
5.4. Resultados del Cuestionario a los alumnos matriculados en 2011 que continuaron y completaron los Cursos de Pedagogía y Administración en 2016 en la FACITE.	120
6. Conclusiones.....	136
Referencias (normas APA)	148
Anexos.....	154
Anexo A - Cuestionario adaptado para ser aplicado al DIRECTOR ACADÉMICO de FACITE	154
Anexo B - Cuestionario adaptado para ser aplicado a los COORDINADORES ACADÉMICOS de FACITE	156
Anexo C - Cuestionario adaptado para ser aplicado a los DOCENTES de FACITE.	158
Anexo D - Cuestionario adaptado para ser aplicado a ESTUDIANTES que iniciaron Cursos de Pedagogía y Administración en sus respectivas áreas en 2011, continuaron y completaron el mismo en la institución FACITE	162
Anexo E - Autorización solicitada al Estudio de Caso en la Maestría en Gestión en Educación Superior por UCES - Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, en la persona del Vicepresidente José Flieger - otorgada y firmada por el Vice-Director Daniel Araújo Silva de FACITE - Facultad de Ciencias y Tecnologías.	166

LISTA DE TABLAS

Tabla 1:Implementación de la Educación Superior en los países de República Dominicana a Paraguay entre los años 1538 a 1890.....	19
Tabla 2:Implantación de la Educación Superior en los estados brasileños entre los años 1808 a 1898.	21
Tabla 3:El crecimiento de las universidades y la estructuración de la docencia.....	22
Tabla 4:Datos generales de comparación referentes a la formación del profesorado entre los años 2003 a 2013	23
Tabla 5:Procesos aplicados en la gestión	78
Tabla 6:Modelo de procesos de gestión del conocimiento.....	79
Tabla 7:Datos generales de los empleados de la investigación	83
Tabla 8:Entrevista al Subdirector	85
Tabla 9:Entrevista a los Coordinadores de los cursos de Administración y Pedagogía.....	93
Tabla 10:Distribución de profesores de los Cursos de Administración y Pedagogía.....	101
Tabla 11:Duración de la estancia de los docentes dirigidos a la Institución	102
Tabla 12:Nivel educativo de los docentes de la Institución	103
Tabla 13:Cuestionario aplicado a los docentes – Evaluación de la infraestructura.....	104
Tabla 14:Cuestionario aplicado a los docentes - Métodos que los docentes usan frente a los resultados negativos.....	106
Tabla 15:Cuestionario aplicado a los docentes - Métodos que los docentes utilizan frente a los resultados positivos	107
Tabla 16:Cuestionario aplicado a los docentes – Evaluación del aprendizaje con relación a las materias explicadas en clase.	109
Tabla 17:Cuestionario aplicado a los docentes - Conocimiento.....	110
Tabla 18:Cuestionario aplicado a los docentes – Regreso de la evaluación tradicional	113
Tabla 19:Cuestionario aplicado a los docentes – Evaluación del equipo directivo.....	115
Tabla 20:Cuestionario aplicado a los docentes – Autoevaluación	117
Tabla 21:Cuestionario aplicado a los estudiantes – Cómo los estudiantes valoran el trabajo de los docentes en el último semestre frente las intervenciones de 2016.....	123
Tabla 22:Cuestionario aplicado a los estudiantes – Cursos de formación de FACITE ofertados a los estudiantes en 2016.	125
Tabla 23:Cuestionario aplicado a los estudiantes – Motivo del regreso de la evaluación tradicional.	127
Tabla 24:Cuestionario aplicado a los estudiantes – Tipos de evaluaciones utilizadas por los docentes	129

Tabla 25:Cuestionario aplicado a los estudiantes – Cómo valoran el curso en nivel de satisfacción ante las mejoras realizadas entre 2011 hasta 2016	130
Tabla 26:Cuestionario aplicado a los estudiantes – Intervenciones realizadas por el equipo directivo y colegiado para dar voz a la participación de los alumnos	131
Tabla 27:Cuestionario aplicado a los estudiantes - Garantía de calidad externa.....	132

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Los desafíos del Tercer Milenio.....	43
Figura 2: Los 6 Procesos de la Gestión de Personas - GP.....	49
Figura 3: Datos generales de resultados de cuestionarios aplicados a los docentes de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE – La motivación de sus docentes.....	105
Figura 4: Datos generales sobre los resultados del Cuestionario aplicado a los docentes de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE – Cómo se entregan los resultados finales de las evaluaciones a la Coordinación.....	108
Figura 5: Datos generales de los resultados del cuestionario aplicado a los profesores de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE – Los tipos de evaluación del aprendizaje existentes en la empresa.	111
Figura 6: Datos generales sobre los resultados del Cuestionario aplicado a los docentes de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE – La forma cómo evalúa sus alumnos con relación a la disciplina en que trabaja.....	116
Figura 7: Datos generales de resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE en materia de evaluación del entorno físico.	121
Figura 8: Datos generales de resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes de los cursos de Pedagogía y Administración de FACITE – La preocupación de la institución por la motivación de los estudiantes.....	122
Figura 9: Datos de resultados del cuestionario general aplicado a los estudiantes de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE – Las declaraciones de los estudiantes sobre el trabajo de la gestión junto con la configuración pedagógica.....	124
Figura 10: Datos generales sobre los resultados del Cuestionario aplicado a los estudiantes de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE – Los eventos científicos y académicos ofrecidos a los estudiantes en FACITE.....	126
Figura 11 - Datos generales de los resultados del Cuestionario aplicado a los estudiantes de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE – Cómo se evalúan.....	134
Figura 12 - Datos generales sobre las fases de los cambios realizados por FACITE en primer semestre de 2016.	135

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

ANFOPE – Asociación Nacional para la Formación de Profesionales de la Educación;
ANPAE – Asociación Nacional de Política y Administración Educativa;
ANPED – Asociación Nacional de Estudios de Posgrado e Investigación en Educación;
BNCC – Base Nacional Común Curricular;
CAPES – Coordinación para el Perfeccionamiento de Personal de Educación Superior;
CNE – Consejo Nacional de Educación;
CNPq – Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico;
DF – Distrito Federal;
FACITE – Facultad de Ciencias y Tecnologías;
GO – Grupo de Observación;
GP – Gestión de Personas;
GV – Grupo de Verbalización;
IES – Institución de Enseñanza Superior;
INEP - Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Educativas Anísio Teixeira;
LDB – Ley de Directrices y Bases;
PDI – Plan de Desarrollo Institucional;
PPC – Proyecto Político de Curso
PPP – Proyecto Político Pedagógico;
UCES – Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales;
UFRJ – Universidade Federal de Rio de Janeiro;
USP – Universidad de São Paulo.

1. Introducción

La experiencia de evaluación forma parte de la vida y en todos los procedimientos formales e informales hacemos juicios evaluadores sobre la mayoría de las actividades humanas. Este aspecto espontáneo de la evaluación se suma a la evaluación planificada y sistematizada que ocurre en el contexto familiar, escolar, profesional e incluso universitario. Cada evaluación pasa por el tamiz de la planificación sistemática y, posteriormente, por una línea tecnicista, que encaminarán y orientarán a los demás individuos a desarrollar el gran engranaje, efectuando resultados a medio y largo plazo de calidad o negatividad, encarada como una dimensión de control a través de características de administración. Paulo Freire (2002, p. 13) sostiene en su obra *Pedagogía del Oprimido* que “nadie ignora todo, nadie lo sabe todo. Por eso siempre aprendemos”.

Estas líneas de sistematización delimitadas por la gestión deben ser cuidadosamente deseables y respetadas por las comisiones legales y sus objetivos universitarios deben ser aclarados con vigor y definidos concretamente para que el resultado a partir de la evaluación primaria posibilite perfeccionar todo el engranaje hasta llegar al instrumento de enseñanza y, por lo tanto, refleja la sociedad.

Mike Beer (2003) también destaca un resumen organizado con importantes lineamientos e instrumentos para la gestión y el cambio del conocimiento, manteniendo la competitividad de la empresa durante el proceso y luego para que cualquier administrador distinga la indigencia de la transformación organizacional; asistir y analizar las diferentes formas de abordar el cambio; estar preparados para cambios estructurales, como asociaciones, adquisiciones y la presencia y permanencia de nuevos líderes en la empresa; levantar la moral y adaptar a todo el equipo al proceso de reducción de material y costes humanos, así como gestionar la competitividad durante las turbulentas transformaciones.

La evaluación es importante y necesaria tanto para ayudar al gestor y su equipo directivo y académico, como para dar al público interno y externo una noción mejor del rendimiento universitario y de dónde vienen los problemas que requieren atención.

Clark Burton (1998), profesor estadounidense de la Facultad de Los Ángeles, considerado el fundador de la sociología moderna de la Educación Superior, sostiene que siempre hay que preocuparse por analizar los valores y motivaciones de las personas que viven y dan contenidos a las instituciones, y desde allí comprender las estructuras organizativas y las posibles tensiones y transformaciones que se producen.

Evaluar para muchos de nosotros, profesores de la Enseñanza Superior, es una de las tareas pedagógicas más difíciles de realizar, una verdadera espina atravesada en nuestra garganta. Cuando empezamos a pensar sobre la evaluación, comúnmente se preguntan cómo se van a aplicar la prueba, cuándo se van a marcar la prueba, qué aspectos o puntos serán necesarios para evaluarse, qué tipo de evaluación se debe elaborar, qué importancia se tiene la evaluación elegida, qué es importante en una evaluación, por qué evaluar, qué técnicas de evaluación se van a utilizar, etc.

Se ha producido mucha literatura para responder a estas cuestiones. No pretendemos revisarlas, organizarlas o incluso analizarlas. Lo que promovemos hacer es sintetizar algunos puntos importantes sobre la evaluación tradicional y la modernizada practicada dentro del centro de la FACITE - Facultad de Ciencias y Tecnología y, lo que ambas causaron de positivo y negativo durante los años de su práctica hasta los días venideros.

Los puntos que permitieron una visión de conjunto del proceso de evaluación, no sólo para los alumnos, sino para toda la IES, abordaremos como el proceso de evaluación está relacionado activamente y directamente con el proceso de aprendizaje, académico y social interno y externo de calidad, presentaremos lo que la antigua gestión ha realizado y que no ha tenido éxito y lo que ha sido pensado, planificado y realizado por la nueva gestión, de forma coherente y, consecuentemente, con los objetivos propuestos inicialmente hasta alcanzar los objetivos finales, donde se llevaron a abortar el sistema moderno evaluativo y volver las raíces de la evaluación tradicional.

Aun así, Daniel Filmus (2005), destaca que para obtener la inhomogeneidad de situaciones en las que docentes de los más diversos circuitos educativos, esta enseñanza se aleja, así como a las condiciones con las que afrontan el panorama de continuar sus estudios e insertarse en el mercado laboral.

El éxito de la evaluación emancipadora se caracteriza como un proceso de descripción, análisis y crítica de una determinada realidad, con el fin de transformarla. Se destina a la evaluación de programas universitarios y sociales. Ella está vinculada a una vertiente política pedagógica cuyo interés primordial es emancipador, o sea, libertador, para provocar la crítica, para liberar al sujeto de condicionamientos deterministas.

El compromiso de esta tesis es entender cómo el éxito llegó apalancado a la citada facultad después de que la misma regresó al proceso de evaluación tradicional. Cómo la evaluación contemporánea afectó directa y drásticamente la FACITE al punto de ser vendida a otro propietario. Cómo el nuevo gestor evaluó la situación agravante e hizo que la facultad renacer y obtuviera éxito en su viaje.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Evaluar prácticas de acción para la gestión superior que garantizan el éxito del desempeño significativo de los alumnos.

2.2. Objetivos Específicos

- Explorar los problemas encontrados por los gestores durante el recorrido en el año de 2016;
- Identificar cómo ocurrieron las transformaciones realizadas internamente en la FACITE;
- Comparar los modelos de evaluación desarrollados durante el año de 2016 en FACITE;
- Identificar elementos que garantizan la satisfacción de los alumnos del año 2016 de FACITE.

2.3. Estructura de Tesis

Esta tesis se divide en 06 capítulos. El primer capítulo, o Introducción, ofrece un esbozo y justificación de la experiencia de evolución de la Facultad presencial en el municipio de Santa Maria da Vitória en una síntesis organizada con importantes pautas autorales e instrumentos necesarios para mantener la competitividad positiva de la empresa, la transformación organizacional y éxito colectivo. En el segundo capítulo, planteamos los Objetivos para la elaboración de esta tesis. En el tercer capítulo, también llamado Marco Teórico, abordamos la historia de la E.S. y de los Cursos de Pedagogía y Administración en Brasil, mostrando el rol de la Didáctica y Metodología como instrumento estructurador frente al rol de la gestión en la orientación de los docentes y la formación de los estudiantes. En el capítulo cuarto o Metodología Aplicada, la construcción de fundamentos sobre la historia de FACITE, los conceptos de investigación utilizados y planes de recolección de datos. El quinto capítulo, o Análisis de Datos, analizamos los resultados obtenidos a través de cuestionarios aplicados durante las observaciones y estudio de caso dentro del mismo y también discutimos las respuestas de todos los participantes de la pesquisa. En el sexto capítulo, titulado Consideraciones Finales, trae un resumen de las experiencias del Colegio realizadas durante 2016. Concluimos en esta tesis con las Referencias Bibliográficas utilizadas y adjuntamos los materiales estructurados para los interesados en el tema en la parte de Anexos.

3. Marco Teórico

La educación superior, dentro de una sociedad contemporánea, se enfrenta a una realidad reciente. Los reflejos de una educación superior privada evolucionan y aumentan cada vez más en Brasil. En el análisis de este aspecto, el campo profesional de la docencia en la educación superior se expande y, por lo tanto, origina una auténtica necesidad de individuos cada vez más calificados y capaces de atenderlo y servirlo, sin embargo, las formaciones de docentes académicos en Brasil necesitan urgentemente ser reexaminadas.

Gran parte de los docentes brasileños que se desempeñan dentro de sus “áreas” en los establecimientos de educación superior, a pesar de que en innumerables ocasiones tienen títulos de maestría y doctorado, no se llevaron a cabo mediante ningún proceso sistemático de formación pedagógica dentro de ellos.

Saviani (2009) señala que hasta 1890 el espejo de las escuelas normales se extiende y prevalecen. Durante este período se intentó instalar escuelas normales, sin embargo, estas tuvieron una existencia intermitente, siendo cerradas y reabiertas periódicamente por la falta de preparación del profesorado.

Oliveira (2002), por su parte, explica que, al trabajar con adultos, el docente no necesitaba tanta formación didáctica y metodológica, con la certeza de que lo imprescindible para la actividad docente en el tercer nivel sería el adecuado dominio de las asignaturas que el profesor propone ministrar, unidas siempre que sea posible al ejercicio profesional.

En esta misma coyuntura, surgen varias interrogantes sobre la realidad y eficacia de la educación superior, especialmente en lo que respecta a la parte profesional del profesorado, sus aspectos metodológicos empleados y el plan de estudios elegidos para esa tarea. Estos requisitos son fundamentales para la eficacia de la enseñanza-aprendizaje.

Mientras eso, Silva y Valdemarin (2010) expresa que es de fundamental importancia que la formación y prueba de estos docentes se realicen a través de la investigación de campo, donde se prueben los métodos que se utilizarán y las formas de saber hacer y cómo hacerlos.

Con base en este nuevo parámetro, Behrens (2005) informa que los centros de educación superior tienen la obligación de asumir la responsabilidad de buscar docentes que no solo estén calificados, sino que puedan contribuir mucho con sus experiencias profesionales a la condición positiva del curso, pero, en particular, ofrecerles la preparación y prácticas pedagógicas para la actuación en el aula, ya sean en un centro escolar regular o universitario y unirlos en él, porque es fundamental que el docente entienda que, a la hora de enseñar en la educación superior, determina no solo una facultad para transmitir

conocimientos, sino también una profesionalidad igual o similar a la que se requiere para el ejercicio de cualquier profesión.

Ante este pensamiento, debatiremos la didáctica del docente en Educación Superior a través de los Cursos de Pedagogía y Administración, entendiendo sus relevancias para los reflejos que sus acciones pueden traer a los estudiantes universitarios de FACITE. De esta manera, al discutir el tema establecido, la presente tesis pretende acercar las experiencias de las acciones que garantizaron el éxito en el desarrollo de los estudiantes de FACITE, siendo ésta la 1ª universidad privada presencial en la ciudad de Santa Maria da Vitória/Bahia.

3.1. Informe sobre el surgimiento de la Educación Superior y de los cursos de Pedagogía y Administración en Brasil

Hoy en día, cuando caminamos por las calles de una ciudad, vimos un gran movimiento en el comercio. Muchas personas llenan a las tiendas, una gran satisfacción para los vendedores. Los compradores están felices, pues las tiendas ofrecen una gran variedad de productos, desde ropas de todos los tipos a los equipos electrónicos más sofisticados para satisfacer en todos los gustos.

Sandra Souza e Maria Zakia Lian (2009, p. 37), aportan que “Aunque se supone que las empresas influyen en las reacciones de los empleados con el rediseño de los sistemas de gestión de incentivos y desempeño, los cambios estructurales tan grandes a menudo son difíciles de lograr para los ejecutivos individuales”.

Estas variedades de bienes van a satisfacer a los más exigentes y ricos al poder de compra menos exigentes. Lo importante es que hay millones de productos que muchas personas pueden comprar y comprar todos los días. Esta escena se puede ver en cualquier ciudad de Brasil y del mundo.

En el área de la educación no es diferente. Tanto el sistema de educación superior pública o privada expone al consumidor las mejores ofertas de precio y calidad de la educación y el espacio físico, sin contar lo que cada individuo va a disfrutar si elige cualquiera uno de ellos.

Como su nombre indica, la gestión es la palabra portuguesa europeo de Administración, cuyas ciencias sociales estudia y clarifica la síntesis de las prácticas, reglas y métodos de operaciones de una empresa, ya que la gestión de la universidad no es menos diferente, preocupaciones con la estructura, el funcionamiento y el comportamiento de las personas y grupos que trabajan en estas áreas, así como la motivación, el liderazgo, el poder y

el conflicto.

Hace mucho tiempo, solamente los estudiantes que han tenido una educación continua, hijos e hijas de las personas afortunadas de la alta sociedad y el prestigio, tenían condiciones para estudios en la educación superior. Los estudiantes que estaban entrando estudiaban allí todo el tiempo y su familia le daría todo apoyo financiero, cada salón de clase tenía solamente 15-20 estudiantes en su límite total, con el rigor que sólo permanecían los profesionales con en el compromiso con la educación. Hoy en día, los en los Estados Unidos, conocidos por una de las mejores educaciones del mundo, hay universidades norteamericanas que ofrecen curso de nivel superior con sólo 10-15 estudiantes dentro del salón de clase.

La Tabla 1 pretende exponer la trayectoria del surgimiento de la Educación Superior en el mundo, precisamente desde el país de República Dominicana hasta el país de Nicaragua, para luego concluir con una tabla, mostrando los hechos importantes de cada fecha.

Tabla 1:
Implementación de la Educación Superior en los países de República Dominicana a Paraguay entre los años 1538 a 1890.

Año	Universidad/ País
1538	Universidad Autónoma de San Domingo-Republica Dominicana
1551	Universidad Nacional Autónoma de México
1562	ColégioUniversitário de San Tomas – Colombia
1613	Universidad Nacional de Córdoba – Argentina
1624	Universidad Mayor Real y Pontificia San Francisco Xavier de Chuquisaca – Bolivia
1636	Universidad de Harvard – Estados Unidos
1653	Universidad de Rosario – Argentina
1663	Université Laval – Canadá
1676	Universidad de San Carlos de Guatemala
1721	Universidad Central de Venezuela
1728	Universidad de Havana – Cuba
1785	Universidad de New Brunswick – Canadá
1792	Real Academia de Artillería, Fortificaciones y Diseño- Brasil
1812	Universidad de Nicaragua
1820	Universidad de Haiti
1926	Universidad Central del Ecuador
1832	Universidad Mayor de San Simon – Bolivia
1841	Universidad de El Salvador
1842	Universidad del Chile
1843	Universidad de Costa Rica
1847	Universidad Nacional de Honduras
1849	Universidad de la República- Uruguay
1890	Universidad Nacional de Asunción- Paraguay

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora(2016).

3.1.1 Surgimiento de la educación superior en Brasil

En Brasil, la educación superior comenzó a desarrollarse y establecerse después de la llegada de la Familia Real Portuguesa en Bahía, a principios del siglo XIX. Fue el momento en que el príncipe regente Don João y la Reina Doña María I, seguido por unos diez a quince mil personas vinieron a vivir a la colonia, huyendo del ejército de Napoleón Bonaparte, quien se comprometió a invadir Portugal y adjuntar a su imperio, revela que la venida de la Corte causó un gran impacto socio-cultural en Brasil.

Cuando la Familia Real ya moraba en tierras brasileñas se observó que 3,5 millones de habitantes eran esclavos y negros y, para cumplir con las nuevas exigencias y demandas de la población, de carácter técnico y científico, estas instituciones fueron creadas como escuelas, tales como Cirugía Bahía y de Anatomía y Cirugía en Río de Janeiro, las academias de la Guardia Real y militar de Marina, Royal Garden y el Museo Real. Todas ellas fueron fundadas en la primera mitad del siglo XIX, con el objetivo principal de formar a los cuadros para el Estado y cumplir con los propósitos prácticos e inmediatos de la clasificación para profesionales de la salud, defensa y seguridad nacional y el conocimiento de la riqueza natural de Brasil.

Las escuelas matrices de Educación Superior se construyeron en Brasil en 1808. Este año se diseñaron e inauguraron las Escuelas de Cirugía y Anatomía en Salvador (actualmente nombradas por la Facultad de Medicina de la Universidad Federal de Bahía), la de Anatomía y Cirugía, en Río de Janeiro (hoy nombrada por la Facultad de Medicina de la UFRJ) y la Academia da Guarda Marinha, también con domicilio en Rio. En 1810, se fundó e inauguró la Real Academia Militar, hoy Escuela Nacional de Ingeniería de la UFRJ. El curso de Agricultura siguió en 1814 y la Real Academia de Pintura y Escultura.

Hasta la Proclamación de la República en 1889, la Educación Superior se desarrolló muy lentamente, se fue moviendo hacia el modelo de formación de personas que en realidad estaban especializadas en colegios aislados, y el objetivo era garantizar un título profesional con virtud para establecer posiciones privilegiadas y deseadas en un mercado laboral restringido, además de garantizar notoriedad en la sociedad.

Mas sólo después de la Proclamación de la Independencia (1822) y la República (1889), que dieran las condiciones políticas y sociales para la creación de las primeras universidades oficiales en Brasil: la Universidad de Río de Janeiro, el 7 de septiembre 1920 y Universidad de São Paulo (USP), establecida en 1934 - la primera, siguiendo el modelo de la

universidad francesa y el segundo, el modelo alemán.

La Tabla 2 es parte de la trayectoria de la Educación Superior, ahora, en Brasil. La distribución de colegios y universidades en los estados brasileños entre los años 1808 a 1898.

Tabla 2:
Implantación de la Educación Superior en los estados brasileños entre los años 1808 a 1898.

Año	Nombre de la Institución	Estado Brasileño
1808	Facultad de Cirugía da Bahia	Salvador
1808	Facultad de Medicina	Rio de Janeiro
1822	Independencia de Brasil – Encerramiento de Período Colonial	
1827	Facultad de Derecho	Olinda
1827	Facultad de Derecho	São Paulo
1839	Facultad de Farmacia	Ouro Preto
1876	Escuela de Minas	Ouro Preto
1889	Proclamación de la República	
1891	Facultad Nacional de Derecho	Rio de Janeiro
1892	Facultad de Derecho	Belo Horizonte
1893	Escuela Politécnica	São Paulo
1896	Escuela de Ingeniería Mackenzie	São Paulo
1898	Facultad de Derecho	Goiás

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

En 1951, se creó el Consejo Nacional de Investigaciones (CNPq), con el objetivo de orientar, coordinar y dirigir el desarrollo científico y tecnológico en Brasil y en el mismo año se implementó la Coordinación para el Perfeccionamiento del Personal de Educación Superior (CAPES) para gestionar la formación de profesores e investigadores.

Sampaio (1991) sostiene que fue más bien una iniciativa de grupos de políticos, intelectuales y educadores, no siempre vinculada a la Educación Superior.

La imposición y fortaleza presente en las instituciones de Educación Superior se notó por la poca experiencia administrativa, pero con intereses políticos, ideológicos o creados, inhibiendo el buen avance de la Educación Superior como política de Estado.

Sampaio (1991) aun habla que el desarrollo del Sistema Educativo Federal, a partir de 1945, se produjo en gran parte debido a la federalización de algunas universidades estatales creadas en la década de 1930 y principios de la de 1940, concomitantemente con la difusión de la idea de que cada estado de la federación tenía derecho al menos a una Universidad Federal.

Esta difusión de las instituciones de Educación Superior en el territorio brasileño, demostraran las fuerzas políticas regionales o los gestores, para implementar Universidades

Federales en sus Estados, como puede verse, aún hoy, por el número existente de ellas en cada Estado.

La Tabla 3, muestra el número de Universidades que ya existían en Brasil desde 1900 hasta 2015 con el número de cursos vigentes en ellas y sus matrículas. Algunas lagunas en esa tabla se deben a la falta de datos científicamente válidos:

Tabla 3:
El crecimiento de las universidades y la estructuración de la docencia

Año	Universidades	Cursos	Ingreso
1900	24	-	-
1910	61	-	-
1920	95	-	-
1930	181	-	33.723
1945	276	-	40.975
1960	499	-	95.691
1970	639	-	425.478
1975	860	-	1.072.548
1980	882	-	1.377.286
1985	859	3.823	1.367.609
1990	918	4.712	1.540.080
1995	894	6.252	1.759.703
2000	1.180	10.585	2.694.245
2005	2.165	20.404	4.453.156
2010	2.378	28.577	5.449.120
2015	2.364	33.501	8.027.279

Fuente: Inep (2016); Levy (1990); Teixeira(1969); Sampaio(1991).

En 1961, CAPES comenzó a regularizar los Estudios de Posgrado, con la aprobación de 27 cursos de maestría y doctorado.

En 1976, Brasil alcanzó más de 400 cursos de Maestría y más de 180 cursos de Doctorado. Otros hitos importantes para la formación de profesores fueron las aprobaciones por el Consejo Nacional de Educación del dictamen n° 28 de 2002 (que establece la duración y carga de tesis de los cursos de Formación Docente de Educación Básica, de nivel superior, curso de pregrado, egreso completo) y del dictamen n° 9 de 2001 (que prevé los Lineamientos Curriculares Nacionales para la Formación de Docentes de Educación Básica, en Educación Superior, curso de pregrado, egreso completo).

Posteriormente con la promulgación de la Constitución Federal de 1988 y la Ley de Lineamientos y Bases en 1996, la Educación Superior alcanzó otros niveles. En 2003, la suma de profesores con cursos de Maestría y Doctorado ya superó la marca de más de 300.000 calificados en todo el país. De hecho, hubo una expansión de la calificación académica brasileña.

La Tabla 4 muestra esta expansión académica exacerbada de los docentes brasileños entre los años 2003 a 2013.

Tabla 4:

Datos generales de comparación referentes a la formación del profesorado entre los años 2003 a 2013

2003	2013	%
35.641 docentes con graduación	9.005 docentes con graduación	-74,73
74.714 docentes con especialización	91.240 docentes con especialización	+22,08
89.288 docentes con maestría	145.831 docentes con maestría	+63,33
54.487 docentes con doctorado	121.190 docentes con doctorado	+122,42
TOTAL de 254.153 docentes	TOTAL de 367.282 docentes	+44,51

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

Mirando las cifras, podemos ver que en menos de 50 años, Brasil ha logrado calificar a más de 120.000 personas.

3.1.2 Informe del surgimiento del Curso de Pedagogía en Brasil

Durante muchas décadas, prevaleció la creencia en la Educación Superior de que para convertirse en un maestro aceptable en este nivel, sería suficiente tener una comunicación fluida y un conocimiento sólido relacionado con la disciplina a enseñar. El argumento utilizado para esta posición se basó en el hecho de que el alumnado de las escuelas superiores está formado por adultos, a diferencia del alumnado de educación básica, formado por niños y adolescentes.

En este pensamiento, se creía que para estos estudiantes no había necesidad de pedagogos. De hecho, el mismo término Pedagogía tiene su origen relacionado con la palabra “niño” (en griego: paidos = niño; gogein = conducir). Los universitarios, porque ya tienen una personalidad formada y porque saben lo que quieren, no requerirían más que competencia de sus profesores para transmitir conocimientos y resolver sus dudas. Por este razonamiento, hasta hace poco no existía una preocupación explícita de las autoridades educativas por la preparación de los docentes para la Educación Superior. Lo mejor dicho, existía una preocupación, pero con la preocupación de los investigadores, entendiéndose que cuanto mejor investigador, más competente sería el profesor.

Hoy en día, no hay suficientes personas involucradas con temas educativos que acepten una justificación como esa. El profesor universitario, como el de cualquier otro nivel, necesita intrincadamente no solo de un conocimiento masivo en el área en que trabaja, sino también propensiones pedagógicas relevantes suficientes para desarrollar el aprendizaje más

efectivo. Sin embargo, necesita tener un punto de vista del mundo, del ser humano, de la ciencia y la educación compatible con las características de su función.

Las deficiencias en la formación del profesor universitario quedan claras en los diagnósticos planteados que se realizan a lo largo de los cursos. Hace tiempo que se reconoce la necesidad de una formación específica para trabajar en el Magisterio. La creación de las primeras escuelas normales, ya en la tercera década del siglo XIX. El curso de Pedagogía no se incluyó en Brasil hasta 1930, cuando la población “se rebeló”, dice el gobierno, exigiendo más escuelas y la modernización del estudio y la enseñanza.

Por eso Azevedo, et al. declara:

Desprendiéndose de los intereses de clase a los que ha servido, la educación [...] deja de constituir un privilegio determinado por la condición económica y social del individuo, para asumir un “carácter biológico”, con el que se organiza para la colectividad en general, reconociendo el derecho de toda persona a ser educada en la medida en que lo permitan sus capacidades naturales, independientemente de las razones económicas y sociales. La nueva educación, extendiendo su propósito más allá de los límites de las clases, asume [...] su verdadera función social, preparándose para formar "la jerarquía democrática" a través de la "jerarquía de capacidades", reclutadas en todos los grupos sociales, que ellos se abren las mismas oportunidades educativas. (Azevedo, et al., 1932, p. 33).

Para que las escuelas de Educación Superior se materialicen, sería sumamente necesario que la sociedad se uniera para exigir la organización del modelo de enseñanza-aprendizaje, la aplicación de parámetros filosóficos y sociales y los aparatos didácticos y metodológicos a ser revisados y reformulados con mejoras de aplicación en la Educación Superior. A fines de la década de 1930, indican claramente la preocupación de las autoridades educativas por la formación del profesorado para trabajar en el campo de la Educación Básica.

Donde hay que buscar la causa principal de este estado de desorganización del aparato escolar es en la ausencia, en casi todos los planes e iniciativas, de la determinación de los fines de la educación (aspecto filosófico y social) y la aplicación (aspecto técnico) de los métodos científicos a los problemas de la educación. La falta de espíritu filosófico y científico en la resolución de problemas escolares. Este crudo empirismo, que ha presidido el estudio de problemas pedagógicos, planteados y discutidos en un ambiente de estrechos horizontes, tiene su origen en la ausencia total de una cultura universitaria [...] (Azevedo, et al., 1932, p. 34).

Así, la necesidad de formación de profesores para trabajar en la Educación Superior ha sido evidente sólo recientemente. Considere que solo con la edición de la Ley de Lineamientos y Bases en 1996, se definió que la preparación de los docentes para trabajar en este nivel debe darse principalmente en los cursos de posgrado. Pero en estos cursos, la gran

mayoría, no ofrecen disciplinas orientadas al desarrollo de habilidades pedagógicas, que son tan importantes para el docente como el conocimiento específico respecto a las disciplinas que pretenden impartir. Esto se debe a que se admitió que, dado que los cursos universitarios están orientados a la formación profesional y la investigación, la selección de sus docentes estarían determinados para actuar profesionalmente o realizaren investigaciones científicas.

Teniendo en cuenta estas demandas, se construyó la Universidad de São Paulo en 1934 y la Universidad del Distrito Federal en 1935. Fue con la fundación de estas universidades que se establecieron las bases para la organización de la enseñanza y se insertaron y ofrecieron las titulaciones y el Curso de Pedagogía a todo el país mediante Decreto-Ley nº 1.190 del 4 de abril de 1939. Este Decreto-Ley gestionó a la Facultad Nacional de Filosofía numerosos objetivos, entre ellos, preparar a las personas para la docencia secundaria y normal y preparar a los candidatos intelectuales para el ejercicio de la y actividades profesionales.

Creado por la Ley N° 10.861, de 14 de abril de 2004, la realización de las evaluaciones del Sinaes es coordinada y supervisada por la Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (Conaes). El Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (Sinaes) investiga las instituciones, los cursos y el desempeño de los docentes. La realización de evaluaciones auxilia los ángulos como docencia, investigación, extensión, responsabilidad social, gestión de la institución y facultad. El Sinaes combina información del Examen Nacional de Rendimiento Estudiantil (Enade) y evaluaciones institucionales y de cursos. Las bases obtenidas se utilizan para la orientación institucional de los establecimientos de educación superior y para fortalecer las políticas públicas. Las estadísticas también son muy útiles y significativas para la sociedad, especialmente para los estudiantes, como referencia sobre las condiciones de los cursos e instituciones. Todo este proceso está a cargo del Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Educativas Anísio Teixeira (Inep). Los resultados de la evaluación realizada por el Sinaes contribuirán a los procesos regulatorios, que comprenden Actos de Autorización y Actos Reglamentarios. Los Actos Autorizantes se presentan para la acreditación de las IES, autorización y reconocimiento de cursos, mientras que los Actos Reglamentarios están destinados a la reacreditación de las IES y renovación del reconocimiento de cursos. Si los cursos presentan resultados insatisfactorios y negativos, se establecerán derivaciones, procedimientos y acciones con indicadores, plazos y métodos a adoptar para ser modificados para las intervenciones. Esta iniciativa se refiere a un protocolo de compromiso firmado entre las Instituciones de Educación Superior y el MEC, que tiene como objetivo superar cualquier dificultad. En cuanto a los resultados, el Ministerio de

Educación hará públicos y disponibles los resultados de la evaluación de las instituciones de educación superior y sus carreras.

En este mismo Decreto Ley, abordado en el párrafo anterior, se establece que el curso de Pedagogía fue concebido con la intención de “ocupar los cargos técnicos docentes del Ministerio de Educación” (Decreto-Ley n° 1.190/1939, Art. 51, c). Lo describe propiamente como una licenciatura de tres años (Decreto-Ley n° 1.190/1939, Art. 48, 11). Sin embargo, se organizó dentro del modelo 3 + 1, que requería: “el bachiller, [...], completar regularmente el curso didáctico a que se refiere el art. 20 de esta ley y se ofrecerá el título de egresado del grupo de disciplinas que solidifiquen su licenciatura” (Decreto-Ley n° 1.190/1939, Art. 49). La organización del bachillerato en pedagogía se describe en el Capítulo III del Decreto Ley n° 1.190:

Art. 19 El curso de pedagogía tendrá una duración de tres años y contará con la siguiente serie de materias:

Primera serie

1. Complementos de matemáticas.
2. Historia de la filosofía.
3. Sociología.
4. Fundamentos biológicos de la educación.
5. Psicología educativa.

Segunda Serie

1. Estadísticas educativas.
2. Historia de la educación.
3. Fundamentos sociológicos de la educación.
4. Psicología educativa.
5. Administración escolar.

Tercer grado

1. Historia de la educación.
2. Psicología educativa.
3. Administración escolar.
4. Educación comparada.
5. Filosofía de la educación.

(Decreto-Ley, n° 1.190/1939)

Desde el año 1930 hasta el presente, muchas consideraciones han cambiado y se han perfeccionado y encauzado nuevas formas de formación de profesionales formados a través de debates constantes en congresos educativos, especialmente los promovidos por ANFOPE, ANPAE (Asociación Nacional de Política y Administración Educativa) y ANPED. (Asociación Nacional de Estudios de Posgrado e Investigación en Educación). Tales reuniones resultaron en la definición de las nuevas Directrices Curriculares Nacionales para el Curso de Pedagogía.

Los Lineamientos Curriculares Nacionales del Curso de Pedagogía establecen las competencias y habilidades que debe formar el curso:

Art. 5 El egresado del curso de pedagogía debe poder

I - actuar con ética y compromiso con miras a construir una sociedad justa, equitativa e igualitaria;

II - comprender, cuidar y educar a los niños de cero a cinco años, a fin de contribuir, para su desarrollo en las dimensiones, entre otras, física, psicológica, intelectual, social;

III - fortalecer el desarrollo y aprendizaje de los niños de la escuela primaria, así como de aquellos que no tuvieron la oportunidad de asistir a la escuela a su edad. (Parecer CNE / CP, n° 1, 2006)

Se centra en la aplicación del conocimiento cognitivo en todos los espacios físicos del centro docente con el fin de respetar todas las diferentes etapas del crecimiento humano.

IV - trabajar, en espacios escolares y no escolares, en la promoción del aprendizaje de asignaturas en diferentes etapas del desarrollo humano, en diferentes niveles y modalidades del proceso educativo;

V - reconocer y respetar las manifestaciones y necesidades físicas, cognitivas, emocionales y afectivas de los estudiantes en sus relaciones individuales y colectivas;

VI - Aplicar formas de enseñanza de diferentes idiomas, portugués, matemáticas, ciencias, historia, geografía, artes, educación física, de forma interdisciplinar y adecuada a las diferentes etapas del desarrollo humano, particularmente de los niños.

VII - relacionar los lenguajes de los medios de comunicación aplicados a la educación, en los procesos didáctico-pedagógicos, demostrando el dominio de las tecnologías de la información y la comunicación adecuadas para el desarrollo de aprendizajes significativos. (Parecer CNE / CP, n° 1, 2006)

Deja espacio para que la familia tenga una participación cercana a este ser pensante, así como los medios comunitarios y socioculturales, además de asegurar que la diversidad cultural sea respetada en todas sus modalidades.

VIII - promover y facilitar las relaciones de cooperación entre la institución educativa, la familia y la comunidad;

IX - identificar problemas socioculturales y educativos con una actitud investigadora, integradora y propositiva frente a realidades complejas, con miras a contribuir a la superación de las exclusiones sociales, étnico-raciales, económicas, culturales, religiosas, políticas y otras;

X - demostrar conciencia de la diversidad, respetando las diferencias de carácter ambiental-ecológico, étnico-racial, de género, grupos generacionales, clases sociales, religiones, necesidades especiales, elecciones sexuales, entre otras;

XI - desarrollar el tesis en equipo, estableciendo un diálogo entre el área educativa y las demás áreas de conocimiento; (Parecer CNE / CP, n° 1, 2006)

Terminando con una investigación constante que el Pedagogo deberá realizar a lo largo de su porción de transmisión y mediación del conocimiento.

XII - participar en la gestión de las instituciones en las que actúan como estudiantes y profesionales, contribuyendo a la preparación, implementación, coordinación, seguimiento y evaluación del proyecto pedagógico;

XIII - participar en la gestión de las instituciones en las que operan mediante la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos y programas educativos, en el ámbito escolar y no escolar;

XIV - realizar investigaciones que aporten conocimientos, entre otros: sobre sus alumnos y la realidad sociocultural en la que desarrollan sus experiencias extraescolares; sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje, en diferentes entornos ambientales-ecológicos; sobre propuestas curriculares; y sobre la organización del trabajo educativo y las prácticas pedagógicas;

XV - utilizar, debidamente, instrumentos propios para la construcción del conocimiento pedagógico y científico;

XVI - Estudiar, aplicar críticamente los lineamientos curriculares y demás determinaciones legales que le corresponda implementar, ejecutar, evaluar y remitir el resultado de su evaluación a los órganos competentes. (Parecer CNE / CP, n° 1, 2006)

Hoy en día, con la inclusión de numerosos mecanismos de evaluación para el ejercicio de docentes y estudiantes, el educador necesita adecuar su formación y desempeño a los supuestos de las evaluaciones a las que tanto él como el alumno serán sometidos. La educación se ha convertido en un medio para lograr el objetivo de una buena clasificación en las pruebas, difundiendo la ideología de que ganan los mejores en el mundo laboral.

3.1.3 Informe del surgimiento del Curso de Administración en Brasil

Para que una organización permanezca en el mercado debe estar bien administrada. Las teorías administrativas son modelos que muestran como la gestión se puede realizar de manera eficiente dentro de las organizaciones generales, así como dentro de un centro docente. Una organización puede entenderse como un conjunto de recursos integrados en un sistema para lograr un conjunto de objetivos. Los recursos pueden dividirse en dos grandes grupos independientes que componen el capital y la mano de obra al aprovechar la sinergia de los esfuerzos de esos recursos para que la organización logre sus resultados.

Mary Parker Follet (1997a), ya describió que la Administración es el arte de hacer las cosas a través de las personas. Si bien la Administración solo surgió como ciencia en el siglo XX, encontramos en la antigüedad, obras que demuestran el uso de estructuras organizadas

para su ejecución, como las pirámides de Egipto, las ciudades y la administración de imperios, como el Imperio Romano.

Si analizamos el contexto histórico, encontraremos hechos que justifican este retraso en la sistematización de las prácticas de gestión. Durante la Edad Media, estuvo influenciado por el misticismo, con la visión de que todo estaba controlado por Dios y solo Él podía cambiarlos. En el Renacimiento, el misticismo es reemplazado por una visión más racional y el prejuicio en relación al trabajo da paso a la idea de la aplicación práctica de la ciencia con Leonardo Da Vinci (1452-1519). En la Edad Moderna, las principales aportaciones vinieron de Francis Bacon (1561-1626) y René Descartes (1596-1650), donde proporcionan una fundación para la base científica de la Administración con la idea de que es necesario separar lo esencial de lo que es accidental y aplicar el modelo cartesiano, es decir, organización y métodos. A través de las máquinas de vapor, las transformaciones sociales, políticas y económicas fueron adquiriendo proporciones cada vez mayores en un corto período de tiempo.

Fue solo durante el siglo XX que el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor introdujo los principios de profunda relevancia al panorama de la historia de la gestión: los principios y el estudio de esta organización como ciencia que se dan a conocer mundialmente como el padre de la Teoría de la Gestión Científica.

La historia de la Administración en Brasil se desarrolla en 1965 a través de la promulgación de la Ley n°. 4.769 - fue en este año y con esta ley que se comenzó a reconocer el Curso de Administración. En el artículo 1, párrafo 2, de la Ley n°4769, de 9 de septiembre de 1965, se otorgan los derechos a los matriculados en el Curso de Administración con título de Licenciado en Administración de Empresas.

Tendrán los mismos derechos y prerrogativas que los licenciados en Administración, para ocupar los puestos de Técnico en Administración del Servicio Público Federal, quienes se hayan graduado en el extranjero, en cursos regulares de Administración, luego de la revalidación de diplomas en el Ministerio de Educación y Cultura así como aquellos que, aunque no sean titulados o titulados en otros cursos de Educación Superior y Secundaria, tengan cinco años, o más, de actividades propias del campo profesional de la Administración Técnica. (Ley n° 4.769, 1965)

La Fundación Getúlio Vargas (FGV) - fundada en 1938 - y también de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de São Paulo (FCEA / USP) – fue la primera facultad de Administración en Brasil.

3.2. Fundamentación de la didáctica en la Educación Superior

Durante mucho tiempo, el concepto de Educación Superior estuvo subyugado a la idea de que para convertirse en un docente aceptable o docente en este nivel sería suficiente tener una comunicación y conocimientos sólidos como ya se mencionó en algunos párrafos anteriores.

El término didáctico proviene del griego *technédidaktiké*, que para el portugués o español puede traducirse como arte o técnica de enseñar. La didáctica es un brazo de la pedagogía que está atento a los métodos y técnicas de enseñanza, diseñados para poner en práctica las normas y criterios de la teoría pedagógica. La didáctica investiga y estudia los distintos procesos de enseñanza y aprendizaje.

Jan Amos Komenský, conocido como Comenius, es considerado el padre de la Didáctica Moderna y uno de los mayores educadores en este tema en lo que respecta al siglo XVII. La Didáctica proporciona relativamente entre enseñanza y aprendizaje, planificación y evaluación. La Didáctica, según Libâneo (1994), tiene como objetivo estudiar el proceso de enseñanza-aprendizaje, teniendo en cuenta la apropiación de las experiencias humanas y sociales.

La Didáctica es una cinta de correr que tiene como objetivo enseñar las pautas que posibilitan el aprendizaje del alumno por parte del docente o instructor. Los elementos fundamentales y esenciales de la acción didáctica son el docente, el alumno, la disciplina, el contexto de aprendizaje y las estrategias metodológicas.

Entre 1920 y 1950, se acostumbraban a reunir las corrientes pedagógicas en Pedagogía de la “Escola Nova” o de la “Escola Ativa”. La literatura sobre estas tendencias es muy extensas e incluyen obras como Ovide Decroly (1871-1932), de Bélgica; John Dewey (1881-1952), de Estados Unidos; adentre otros autores. Entre 1960 y 1980, incluyó notoriedad para el teórico en una versión titulada “tecnicista”, y dejó el prisma humanista centrado en el proceso interpersonal, para una extensión técnica del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La Era Industrial también estuvo presente en las escuelas y centros de Educación Superior y la Didáctica fue vista como una estrategia objetiva, racional y neutral de los procesos escolares y académicos. Desde la década de los 90 hasta la actualidad, la Didáctica en la Educación Superior se convirtió en un instrumento de transmisión de la enseñanza-

aprendizaje a través del profesorado de formas cada vez más innovadoras, teniendo en cuenta el compromiso, esfuerzo y ejercicio de sus técnicas por ambos lados.

3.2.1 El papel de la gestión en relación con la Didáctica en la formación del profesorado

Desde el inicio de la Educación en Brasil, la Didáctica ha recorrido un largo camino, desde el punto de vista de su teoría y práctica, caracterizándose en sus inicios como un conjunto de reglas y normas orientadas a la enseñanza. La Didáctica, en el año 1657, fue definida por Comênio como “la arte de enseñar todo a todos, en su libro *Didáctica Magna*, así dice:

La proa y la popa de nuestra enseñanza será investigar y descubrir el método por el cual los profesores enseñan menos y los alumnos aprenden más; en las escuelas hay menos ruido, menos aburrimiento, menos tesis inútil, y por el contrario, hay más retraimiento, más atractivo y progreso más sólido (Comênio, 1985, p. 44).

Esta Didáctica valora la operacionalización e instrumentación de la enseñanza, reduciéndose a las técnicas de enseñanza. En el período comprendido entre los años treinta y mediados de los cuarenta, la didáctica absorbe los postulados de la “Escola Nova”. Así, afirma la necesidad de partir de los intereses naturales de los candidatos a la docencia: los principios de actividades, individualización y libertad están en la base de cualquier propuesta didáctica. La visión del docente como alumno en formación se centra en lo que es capaz de hacer según sus fases de evolución. La docencia, según Veiga (2000), está dirigida a estudiantes pertenecientes a la clase dominante.

En el período comprendido entre los 45 y los 60, predominan los procesos metodológicos a expensas de la adquisición de conocimientos y se desarrollan luchas ideológicas en torno a los centros de Educación Superior públicos y privados. La Didáctica, en el período post 64, centra sus supuestos en una dimensión técnica que se enfoca en el proceso de enseñanza-aprendizaje como una acción intencional, sistémica, que busca organizar las condiciones que mejor faciliten el proceso de aprendizaje, valorando la productividad, la eficiencia y el control. Fortalece el carácter instrumental de la Didáctica con énfasis en los objetivos institucionales, selección de contenidos y estrategias de enseñanza.

A partir de la década de los 80 se organiza la concepción dialéctica o crítica de la Educación. Aparece una Pedagogía interesada en los intereses de los estratos económicamente desfavorecidos. Según los supuestos de la Pedagogía Histórico-Crítica, de acuerdo con Veiga (2000), la Didáctica necesita ir más allá de los métodos y técnicas que utilizan los docentes.

Debería permitir una reflexión sistemática sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje y sobre la práctica educativa. Por tanto, pasó a asumir un papel importante en la formación de los docentes, siendo una práctica educativa en constante evolución de mejora.

3.3. Breve informe sobre la Metodología en la Educación Superior

Si analizamos, tanto la Didáctica como la Metodología componen las mismas pautas de enseñanza. Existe, por tanto, una mínima diferencia en su punto de vista. La Metodología pasa por los métodos de enseñanza, categorizándolos y discriminándolos sin emitir ningún juicio de valor. La didáctica, sin embargo, juzga o critica el valor de los métodos de enseñanza.

La pedagogía de la Educación Superior, sin embargo, ha avanzado con la adopción de nuevos conceptos y el desarrollo de nuevos métodos. El estudiante, que era visto como un sujeto pasivo, ahora es desplazado por el sujeto activo del aprendizaje. Busca activamente la información complementaria necesaria para la solución de problemas concretos, estructurando racionalmente los conocimientos que adquiere, entrelazando lo que se le transmite con lo que él mismo busca.

Con esto, la enseñanza debe ser más que la transmisión de conocimientos. Comienza a exigir la provisión de métodos y herramientas para el desempeño de este rol activo. Así, la atención principal en la acción educativa se traslada, en gran parte, de la enseñanza al aprendizaje. Esto cambió el papel del maestro. En resumen, la atención principal en la acción educativa se transfiere en gran medida de la enseñanza al aprendizaje. Así, el docente, más que transmisor de conocimientos, es un facilitador del aprendizaje.

La palabra Metodología tiene sus raíces en las ideas de John Dewey, desde la década de 1930. Dewey defendió que los contenidos enseñados se entienden más rápidamente cuando se vinculan a las actividades realizadas por los estudiantes.

Aunque a menudo se considera que el maestro es el elemento principal del proceso de aprendizaje, por supuesto, no domina los factores relacionados con los estudiantes, como sus características, necesidades e intereses personales. Tampoco puede influir significativamente en la organización administrativa de la institución. Sin embargo, tiene mucha responsabilidad en relación al conocimiento de la disciplina que imparte, las habilidades para comunicar los contenidos, el dominio en relación al uso de los recursos instruccionales y el ambiente que se establece en el aula.

Como ya se ha visto, el término Pedagogía se refiere a la “conducción de niños”. Así, cursos de esta naturaleza no serían adecuados para la preparación de profesores universitarios, cuyos alumnos, aunque no siempre adultos, están más cerca de esta etapa de la vida que de la niñez. Es por ello que, a partir del último cuarto del siglo XIX, gracias a la aparición del libro de Malcom Knowles *The Modern Practice of Adult Education* (1970), comenzó a popularizar el término Andragogía para referirse a la arte y la ciencia para orientar adultos a aprender ayudándolos a pasar por los métodos de enseñanza, categorizándolos y discriminándolos sin emitir un juicio sobre una nueva metodología concreta y auténtica.

Esta metodología, que se encarga de enseñar a adultos, se basa en los siguientes principios:

- Concepto de aprendiz: es el concepto adoptado como alternativa para el adulto “estudiante” o “aprendiz”. El aprendiz, o el que aprende, es auto dirigido, lo que significa que es responsable de su aprendizaje y establece y delimita su camino educativo.
- Necesidad de conocimientos: los estudiantes conocen mejor que los niños la necesidad de conocimientos. Se sienten mucho más responsables de su aprendizaje y de la discriminación y delimitación de su camino educativo.
- Motivación para aprender: el modelo andragógico tiene en cuenta motivaciones externas, como una mejor tesis y aumentos salariales, pero valora especialmente las motivaciones internas, relacionadas con el propio deseo de crecimiento, como la autoestima, el reconocimiento, la autoconfianza y actualización de potencial personal.
- El rol de la experiencia: los adultos ingresan a un proceso educativo con experiencias muy diferentes, y son de ellos que están dispuestos a participar o no en cualquier programa educativo.
- Disponibilidad para aprender: el adulto tiene una orientación más pragmática que el niño. El adulto está listo para aprender lo que decida aprender. Se vuelve disponible para aprender cuando tiene la intención de mejorar su desempeño en relación con cierto aspecto de su vida. Su relación de aprendizaje es natural, activa y realista.

3.3.1 Informe sobre el papel de la gestión frente a la Metodología en la formación docente

A través del tema anterior, mediante a la metodología andragógica, la educación requiere:

- Elaboración de diagnósticos de necesidades e intereses de los estudiantes;
- Definición de objetivos y planes de tareas con participación de estudiantes;
- Establecimiento un entorno de aprendizaje cooperativo, informal y de apoyo;
- Selección de contenido significativo para los estudiantes;
- Definición de contratos y proyectos de aprendizaje, y el mismo aprendizaje orientado a tareas o centrado en problemas;
- Uso de proyectos de investigación, estudio independiente y técnicas experienciales;
- Valoración de procedimientos de evaluación directamente relacionados con el aprendizaje.

Si bien la adhesión al concepto de Andragogía no es consensuada, se puede decir que la práctica docente del profesor universitario se puede mejorar significativamente donando sus principios.

3.4. Enseñanza versus aprendizaje

Uno de los principales temas relacionados con el desempeño del docente académico se refiere a la relación entre enseñanza y aprendizaje. El contenido está fechado con mucha controversia, aunque algunos autores y filósofos lo consideran una afirmación falsa. Para Masetto (2003), una de las opciones más importantes que hace el docente es entre la enseñanza que enseña al alumno y el aprendizaje que adquiere.

Innumerables profesores, al pararse frente a una clase, se ven a sí mismos como especialistas en la disciplina que imparte una clase de alumnos tocados por asistir a las clases. Del mismo modo, las hazañas que desarrollan en el aula pueden expresarse mediante el verbo “enseñar” o por correlatos, como “instruir, orientar, señalar, orientar, dirigir, entrenar, formar, moldear, preparar, adoctrinar e instruir”. Los ejercicios de estos docentes, que la mayoría de las veces expresan las acciones por las que pasaron durante su formación, están monopolizados en la propia persona, en sus cualidades y habilidades. Por lo tanto, se mejoran demostrando que hacen una elección inequívoca para la enseñanza.

Estos profesores se perciben a sí mismos como especialistas en un área deliberada de conocimiento y aseguran que el contenido programado sea conocido y aceptado por los

estudiantes. Como dice Legrand (1976, p. 63) “Tu arte es el arte de la exposición”. Sus alumnos, a su vez, absorben la información ofrecida, que se transmite de forma colectiva. Ilustran la correcta receptividad y asimilación a través de "deberes", "tareas" o "pruebas individuales". Sus preocupaciones básicas pueden expresarse mediante preguntas como: "¿Qué programa debo seguir?", "¿Qué asignatura debo enseñar?", "¿Qué criterio debo utilizar para aprobar o reprobar a los estudiantes?".

Así, hay profesores que ven a sus alumnos como los principales agentes del proceso educativo. Se preocupan por delimitar e identificar sus aptitudes, necesidades e intereses con el objetivo de ayudarlos y orientarlos en la recopilación de la información que necesitan para desarrollar nuevas habilidades, cambiar actitudes y comportamientos y buscar nuevos significados en las personas, en las cosas y en los hechos. Sus actividades se centran en la figura del alumno, en sus aptitudes, habilidades, capacidades, expectativas, intereses, posibilidades, oportunidades y condiciones para aprender. Actúan como “facilitadores del aprendizaje”, según un lenguaje utilizado por Carl Rogers (1902-1987). Se anima a sus alumnos a expresar sus propias ideas, a investigar de forma autónoma y a buscar los medios para su desarrollo individual y social.

La cautela enfatizada se coloca en el aprendizaje, el papel determinante del maestro no es enseñar, sino ayudar y guiar al alumno a aprender. En este mismo contexto, Werner y Bower (1984, p. 1-15) informa que educar ya no es “el arte de introducir ideas en la cabeza de las personas, sino de hacer brotar ideas”. Las inquietudes básicas de estos docentes, a su vez, se exponen en consultas y cuestionarios como: “¿Cuáles son las expectativas de los estudiantes?”, “¿Hasta qué punto puede un aprendizaje específico ser significativo para ellos?”, “¿Qué estrategias son más adecuadas para facilitar su aprendizaje? ”.

Consciente o inconscientemente, tienden a enfatizar uno u otro polo, lo que hace que su desempeño sea significativamente diferente. En apoyo de la postura que enfatiza la docencia, se acostumbra a recordar que la docencia es una vocación que la misión del docente es enseñar, que para ello se ha preparado y que como es un experto en la materia y que domina el “Arte de enseñar”, nadie mejor que él puede contribuir para que, a través de su enseñanza, los alumnos aprendan. Sin embargo, se han hecho muchas críticas a la postura de los profesores que demuestran un mayor énfasis durante la enseñanza. De esta manera, Paulo Freire comenta:

“[...] la narración, que el educador es el sujeto, lleva a los estudiantes a la memorización mecánica del contenido narrado. Además, la narración los transforma en “vasijas”, en recipientes para ser “llenados” por el educador. Cuanto más llene los

contenedores con sus "depósitos", mejor será el educador. Cuanto más se permitan estar totalmente "llenos", mejores serán los estudiantes". (Freire, 2002, p. 86)

Ese tipo de educación, caracterizada por el acto de transmitir, depositar o transferir valores y conocimiento, es llamado por Paulo Freire de "bancaria", porque en ella:

- a) El educador es quien educa; los estudiantes, los que están educados;
- b) El educador es el que sabe; los estudiantes, los que no saben;
- c) El educador es lo que piensa, los educadores, el pensamiento;
- d) El educador es quien dice la palabra; los estudiantes, los que escuchan con dulzura;
- e) El educador es quien disciplina; los estudiantes, los disciplinados;
- f) El educador es quien elige y prescribe su opción; los estudiantes, los que siguen las prescripciones;
- g) El educador es quien actúa; los estudiantes, aquellos que tienen la ilusión de actuar en el papel de educadores;
- h) El educador elige el programa de estudios; a los estudiantes nunca se les ha oído hablar de esta elección, se les acomoda;
- i) El educador identifica la autoridad del conocimiento con su autoridad funcional, que se opone, de manera antagónica, a la libertad de los educandos; estos deben adaptarse a las determinaciones de aquél;
- j) El educador, finalmente, es el sujeto del proceso; estudiantes, meros objetos. (Freire, 2002, p. 67)

De esta manera, los marcos educativos más modernos, que se basan tanto en una argumentación humanista de la educación como en las atribuciones y aportes dirigidos por las ciencias del comportamiento, contribuyen a potenciar el enfoque en el aprendizaje de los docentes sobre la enseñanza de sus docentes. En relevancia con estos panoramas, lo que más importa es la adquisición de una mentalidad científica, el desarrollo de las capacidades de análisis, síntesis y evaluación, así como la mejora de la imaginación creativa. El papel principal del docente de Educación Superior será, por tanto, formar a las personas, prepararlas para la vida y la ciudadanía y formarlas como agentes privilegiados del progreso social.

Pero el enfoque del aprendizaje, a pesar de sus innegables méritos humanísticos y el fundamento de las teorías e investigaciones educativas modernas, también han generado malentendidos. Hay profesores que exageran el peso que se atribuye a las cualidades personales de amistad, afecto, comprensión, amor, tolerancia y abnegación y simplemente excluyen la tarea de enseñar de sus consideraciones funcionales. Basándose en el principio de que "nadie enseña a nadie", atribuido a Rogers, muchos profesores simplemente se eximen de la obligación de enseñar. De hecho, lo que comienzan a hacer no es más que, a través del argumento de la autoridad, ocultar sus habilidades técnicas.

Es evidente que, en este contexto, el rol del docente se vuelve más complejo. Ya no puede limitarse a explicar el asunto. Tienes que estar preparado para, en cualquier momento, tener que reorientar la clase, darle una nueva perspectiva. Debe asegurarse de que la clase que imparte sea superior a leer un libro o navegar por Internet.

3.5. Nota sobre las variables que hacen efectiva la enseñanza y el aprendizaje

Las consideraciones presentadas en la sección 3.3.1, indican la conveniencia del profesor al hacer su elección de aprendizaje. Sin embargo, esta opción por sí sola no garantiza un aprendizaje eficaz. Muchos otros factores contribuyen naturalmente a que los estudiantes puedan comprender hechos y teorías y desarrollar habilidades para la resolución de problemas. Se pueden considerar tres fuentes independientes de influencia en el aprendizaje: el alumno, el profesor y el curso. Para cada una de estas fuentes, a su vez, se identifican algunas variables.

Las variables relacionadas con los estudiantes se refieren a sus aptitudes, sus hábitos de estudio y sus motivaciones. Las variables relacionadas con los docentes se refieren principalmente a los conocimientos relacionados con el conocimiento de la asignatura, sus habilidades pedagógicas, su motivación y su percepción sobre la educación. Las variables relacionadas con el curso, finalmente, se refieren a los objetivos propuestos y a los métodos utilizados para alcanzarlos.

3.5.1 Variables relacionadas a los alumnos

Las diferencias individuales en las habilidades de los estudiantes son una influencia importante en relación con el aprendizaje. En muchos cursos, el nivel intelectual de los estudiantes, sus habilidades específicas y los conocimientos y habilidades desarrollados anteriormente explican, en gran medida, las diferencias de desempeño entre ellos. Así, los estudiantes con mayor talento para las matemáticas podrán aprender los contenidos de las asignaturas de un curso de ingeniería con mayor facilidad que los estudiantes con mayor aptitud verbal.

No es cómodo para un educador humanista que lucha por superar las desigualdades sociales y promover el desarrollo de los estudiantes, enfatizando la importancia de las diferencias individuales en el desarrollo académico. De hecho, su actuación debe estar constantemente orientada hacia su relativización. Sin embargo, no hay forma de evitar considerar los resultados de la investigación psicológica y la experiencia de los profesores

universitarios, que indican el peso, aunque relativo, de las diferencias individuales. Por esta razón, los profesores deben considerar el peso de estos factores tanto en la planificación y realización de sus clases como en la evaluación del aprendizaje.

Otro factor importante para determinar el éxito del aprendizaje es la motivación del estudiante. La motivación es lo que impulsa la acción y surge de una necesidad. Así, a medida que el alumno siente la necesidad de aprender, tiende a buscar fuentes efectivas para satisfacerlo, como lectura, clases, discusiones. Los estudiantes motivados aprenden mucho más fácilmente que los desmotivados. La motivación, sin embargo, es un problema muy complejo, ya que, originada por una necesidad, no puede, en rigor, ser determinada por un factor externo, como es la acción educativa del docente, lo que no quiere decir que no tenga elementos para canalizar la motivación de los estudiantes hacia los objetivos adecuados.

Los hábitos de los estudiantes también son muy importantes cuando se trata de aprender. Los estudiantes que planifican sus estudios, toman notas en clase, adoptan técnicas de lectura y revisan constantemente el material tienden a hacerlo mejor. Y es interesante tener en cuenta que, de todas las variables relacionadas con el aprendizaje, estas son las que pueden ser manipuladas con mayor facilidad por los estudiantes como vistas al éxito. Por ello, propone que los profesores no solo enseñen la asignatura, sino que también enseñen a sus alumnos a como aprender. Ante este hecho, surge la siguiente pregunta: ¿Quién es el estudiante universitario?

Durante mucho tiempo, en Brasil y en tantos otros países, el alumnado de las escuelas estuvo formado por estudiantes de estratos sociales poco diferenciados. En Educación Superior, incluso hubo identidad de género, ya que los estudiantes eran varones. Por eso, el modelo predominante en la Educación en Brasil fue el de educación homogénea, que, dicho sea de paso, siempre pareció justo, ya que abogaba por atender a todos los estudiantes de manera igualitaria y equitativa. Sin embargo, con el proceso de democratización de la educación, personas de otros estratos sociales, con diferentes intereses culturales, motivación y herencia y con competencias y conocimientos en diferentes niveles de desarrollo, acceden a la escuela. Esta situación hizo inviable la postura secular del profesor de desarrollar su actividad para un alumno típico.

Como parte de una población, a los estudiantes universitarios se les asignan determinadas variables como: sexo, edad, estatura, peso, estado civil, nivel de ingresos, religión, nivel intelectual, expectativas profesionales, satisfacción con la docencia, etc.

Muchas de estas variables son relevantes para la docencia. Saber, por ejemplo, qué piensan los alumnos sobre el curso que están realizando o cuáles son sus aspiraciones

profesionales puede ayudar a los profesores tanto a redefinir el temario y las técnicas de enseñanza como a establecer estrategias y tácticas para tratar con los alumnos. Por este motivo, muchos profesores están muy interesados en conocer el perfil de los alumnos con los que trabajarán.

Alguna información sobre los estudiantes está disponible en los registros médicos que se guardan en las escuelas y, en general, es accesible para los maestros interesados.

3.5.2 Variables relacionadas a los profesores

Las habilidades, la motivación y los hábitos de estudio de los estudiantes, a pesar de su importancia, no son suficientes para explicar el éxito en relación con el aprendizaje. Por tanto, conviene considerar el papel del profesor en este proceso.

Suele considerarse muy importante el conocimiento que tiene el docente en relación a la asignatura que se propone impartir. En efecto, el docente que domina los contenidos de la asignatura en la que imparte demuestra mucha más seguridad a la hora de enseñar, expone con mayor propiedad y es capaz de responder sin mayores dificultades a las preguntas formuladas por los alumnos. Pero hay otros factores a considerar, ya que algunos profesores son más competentes que otros para mantener a los alumnos atentos, explicar conceptos complejos y crear un ambiente agradable en el aula. Así, se puede considerar que la práctica efectiva del profesor universitario descansa sobre un trípode que involucra conocimientos específicos relacionados con la asignatura, sus habilidades pedagógicas y su motivación.

Las habilidades pedagógicas del profesor universitario no han sido debidamente consideradas a lo largo de la historia de este nivel educativo. Tanto los profesores de primaria como de bachillerato llevan mucho tiempo requiriendo una formación específica, ya sea a través de un curso de Pedagogía o mediante titulaciones específicas. En estos cursos, con asignaturas como Didáctica, Metodología de la enseñanza, Psicología del aprendizaje y Práctica de la enseñanza, los docentes pueden desarrollar las habilidades necesarias para llevar a cabo sus tareas docentes en Brasil.

De acuerdo con la Ley de Lineamientos y Bases, los profesores universitarios actualmente deben tener una formación de posgrado, principalmente en programas de maestría y doctorado. Sin embargo, la mayoría de estos programas no incluyen a sus egresados con asignaturas didáctico-pedagógicas. De esta forma, el desarrollo de las habilidades pedagógicas de los profesores universitarios suele darse a través de cursos

específicos o lecturas desarrolladas de forma individual. Muchos profesores son capaces, a través de la intuición y la experiencia, de obtener altos niveles de formación pedagógica. Otros, sin embargo, tienden a seguir careciendo de habilidades pedagógicas a lo largo de su vida académica.

El aprendizaje de los estudiantes también tiene que ver con la motivación del profesor. Cuando está motivado para enseñar y muestra su entusiasmo por la asignatura, se crea un clima mucho más favorable para el aprendizaje. Y se debe considerar que esta motivación depende mucho menos del salario y las condiciones de enseñanza, de la responsabilidad que se siente el docente por el aprendizaje de los alumnos y de lo satisfactorio y motivador que es su misión.

Pero, a pesar de todas las críticas que se hacen al papel del docente, sigue estando presente en todos los niveles educativos. No fue reemplazado por computadoras, teleconferencias o máquinas de enseñanza. Su presencia en el aula sigue siendo necesaria y cada vez se reivindica más su cualificación profesional.

La calificación de un profesional tiene que ver con una serie de factores. Las descripciones de puestos propuestas por los administradores involucran un conjunto de rasgos clasificados como habilidades, conocimientos específicos y experiencia profesional, entre otros. Así, se puede decir, desde el punto de vista administrativo, que un profesional está capacitado para desempeñar las funciones asignadas a su cargo cuando es capaz de desempeñar los roles para los que es requerido. Desde el punto de vista sociológico, cuando su comportamiento corresponde a lo que se espera de él y por el estatus asignado a su cargo.

Para evaluar adecuadamente el desempeño de un profesor universitario, es necesario identificar sus roles, lo cual no es tarea fácil, ya que la profesión de profesor es bastante compleja, ya que implica el desempeño de múltiples roles. Además, debido al dinamismo de esta profesión, suelen cambiar con mucha frecuencia. Por tanto, cualquier intento de caracterizar los roles de los profesores universitarios tiende a ser inevitablemente complejo.

Como la Educación Superior se caracteriza por un intenso dinamismo, la relación de roles de los profesores universitarios se puede ampliar significativamente, por ejemplo, para que el profesor asuma el cargo de profesor académico, debe tener las siguientes habilidades:

- a) Administrador: implica planificar, organizar, motivar y evaluar actividades en el proceso de enseñanza-aprendizaje;
- b) Especialista: tiene conocimientos genéricos sobre el tema que enseña;
- c) Aprendiz: debe estar en constante aprendizaje;
- d) Miembro del equipo: se desarrolla en un entorno colaborativo;

- e) Participante - conductor de los procedimientos aplicados;
- f) Didacta - ser apto en el arte de enseñar;
- g) Educador: son más raros que los maestros porque suman todo lo que se espera de un maestro: paciencia, sabiduría, crítica, solidez de valores;
- h) Diagnóstico de necesidades: la motivación de los estudiantes depende fundamentalmente de sus necesidades. Así, le corresponde al docente identificar sus necesidades para que los contenidos impartidos se correspondan con las expectativas;
- i) Modelo de profesor y profesor - postura más centrada;
- j) Asesor de estudiantes: ayudante de estudiantes en proyectos, lecturas, actividades de investigación, etc.;
- k) Asesor y asesor del plan de estudios: responsabilidad de la eficacia de la enseñanza impartida a sus estudiantes.

3.5.3 Variables relacionadas con el curso

Además de las variables relacionadas con profesores y alumnos, también se deben considerar las relacionadas con el curso, especialmente sus objetivos y organización. Los cursos ofrecidos en universidades y colegios tienen (¡o deberían tener!) metas. Debe tenerse en cuenta que las escuelas de hoy tienen más libertad a este respecto que en el pasado. Antes de que entrara en vigencia la actual Ley de Lineamientos y Bases, el Consejo Nacional de Educación - CNE estableció los planes de estudio mínimos para cada curso de Educación Superior. En la actualidad, presenta únicamente lineamientos curriculares que hacen que la institución sea mucho más flexible para definir sus planes de estudio, así como para establecer los objetivos de sus cursos y disciplinas.

Los objetivos más amplios, referidos principalmente al profesional a formar, son definidos por la Institución de Educación Superior. Los objetivos más específicos, que se refieren a los conocimientos y habilidades que se esperan de los alumnos al final de cada clase o unidad didáctica, los define el profesor. Y estos son los que influyen más directamente en el aprendizaje de los estudiantes. La definición de los contenidos, la determinación de estrategias didácticas, la selección de recursos didácticos y también las técnicas de evaluación dependen de los objetivos formulados para cada asignatura. Sin embargo, los objetivos no siempre están claramente formulados, lo que dificulta el desarrollo de un plan de enseñanza adecuado, favoreciendo la adquisición de aprendizajes que no se corresponden con lo deseado.

La organización del curso también tiene una influencia significativa en el aprendizaje. Las principales variables relacionadas con esta dimensión son: carga de tesis de la disciplina, año o semestre en que se imparte; las materias ya cursadas por el alumno, así como las cursadas en paralelo; la calidad de los recursos institucionales; y el número de estudiantes en la clase. En general, los profesores tienen poca o ninguna influencia en la gestión de factores.

También es necesario considerar que las creencias de los líderes de las instituciones educativas no siempre coinciden con las creencias de los docentes. No menos porque no todos los líderes pueden ser considerados educadores, sino emprendedores que aún se apegan a modelos administrativos en los que lo más importante es la reducción de costos. De esta forma, muchos líderes tienden a admitir que basta con ofrecer a los maestros recursos mínimos, como una pizarra y, eventualmente, un retroproyector, y que el aprendizaje ocurre de forma natural a través de la atención de los estudiantes y las notas tradicionales en el aula.

También hay líderes empresariales que, por una mala lectura de los textos sobre calidad total, asumen la creencia de que el “cliente es el rey” y que es necesario “encantarlo”. En este proceso, el docente empieza a tener menos poder en relación con los estudiantes, cuyas llamadas de facilidades suelen sensibilizar a los líderes, que temen perderlos. Esto puede llevar a algunos profesores a buscar, en primer lugar, ganarse la simpatía de los estudiantes, haciendo que la popularidad sea más importante que la calidad de la enseñanza.

3.6. Fundamentos sobre qué es Gestión

Es destacable la complejidad de nuestra era, cuyas transformaciones permean los diversos sectores de la sociedad, los avances tecnológicos, la era digital y globalizada, las nuevas coyunturas familiares, la necesidad de flexibilidad en la formación profesional para acceder a un mayor espacio en el mercado laboral, el mundo capitalista, la complejidad del ser humano y los problemas inherentes al mismo frente a los problemas sociales, todo esto obliga al ser humano a predecir y planificar cada paso de su vida.

Es interesante que el ser humano haga uso de esta planificación, aunque pase desapercibida: qué ropa usará para ir a la escuela, la hora de levantarse, el trayecto a la tesis, la realización de las tareas del hogar. Desde las tareas más sencillas hasta las más complejas, el ser humano hace uso de la gestión. Pero después de todo, ¿qué gestión?

Se sabe que la gestión es el acto de administrar, gestionar algo (recursos, personas); involucra el control de una situación, empresa, área, a través de procesos de orientación hasta alcanzar los objetivos y metas (el propósito). La gestión es compleja, abarca aspectos como

liderazgo, planificación, motivación, estrategias, evaluaciones, análisis y productividad relacionados con una comunidad, por ejemplo, empleados de una empresa, equipo de tesis.

Respecto a esta intrincada tarea de gestionar Chiavenato hoy, arroja luz sobre las tendencias del mundo moderno con la gestión de personas:

Figura 1: Los desafíos del Tercer Milenio



Fuente: Chiavenato (1999, p. 36).

La gestión se puede subdividir en varias áreas: administrativa, financiera, contable, productiva, comercial, seguridad e incluso educativa, sin embargo, algunos conocimientos les son comunes. Toda gestión involucra a un gerente, un líder, cuya tarea principal es la gestión de personas, por lo que es fundamental que sepan trabajar en grupo, cómo comunicarse, cómo liderar metas, para que todos trabajen hacia un objetivo común.

Por tanto, la planificación es la primera etapa de la gestión, que tiene como objetivo anticipar todo lo que debe realizarse. Aquí se ponderan las posibles ganancias, pérdidas y riesgos, se optimizan tiempos y recursos, se evalúa el entorno en el que se trabaja (entorno interno) y el entorno en el que se ofrecerá el producto o servicio (entorno externo), se identifican las oportunidades, hace que la institución esté más preparada y flexible ante los cambios, abriendo un abanico de posibilidades. En esta etapa se perfilan los objetivos, metas,

misión y valores de la institución, definiendo su propósito, por lo que la claridad de las metas y objetivos es de suma importancia en el entendimiento de todos los involucrados.

Otro aspecto fundamental de la gestión es la organización, ya que el producto y / o servicio antes de ser ofrecido necesita ser evaluado (¿eso es lo que busca el mercado?). Por tanto, una encuesta con el público objetivo sobre sus intereses, aspiraciones de futuro, en el aspecto diferencial (responsabilidad social), el poder económico son faros para que lo que se ofrecerá sea exitoso tanto en su calidad como en la seriedad y compromiso de la institución que lo ofrece. Después de toda esta organización previa, el producto debe lanzarse de manera oportuna y a un precio asequible para el consumidor.

Dentro de este proceso se encuentra la etapa de gestión, cuando todo está en marcha y se está coordinando en base a lo planeado y organizado, siendo el gerente el responsable de orientar a su equipo de tesis, y esta orientación debe estar asociada a la motivación y valoración de sus colaboradores, porque el empleado motivado tiene un excelente desempeño dentro de su función, lo cual se refleja en la empresa.

Por eso es importante que los gerentes sepan escuchar, tengan buena comunicación, motiven a los empleados guiándolos hacia lo que quieren, para que el líder no solo sea un gerente, sino un gerente de personas, lo cual Gil (2001, p. 17) explica que “(...) es la función directiva que busca la cooperación de las personas que trabajan en las organizaciones para lograr los objetivos tanto organizacionales como individuales”.

El último paso básico de la gestión es el control, fundamental para mantener la calidad de los productos y / o servicios ofrecidos. Aquí se evalúa el desempeño, el producto, si hay algo mal para que se pueda corregir, en vista de que es más viable que la ejecución de los procesos sea flexible y que este momento de control sea continuo.

3.6.1 Gestión en el ámbito educacional

Ahora que entendemos el concepto de gestión y las cuestiones básicas que les son inherentes, podemos entenderlo desde una perspectiva educativa, que no es más que ejercer esta gestión dentro del espacio docente institucional, esta demanda requiere la gestión del líder, el director o el equipo de gestión, que representa la macro gestión, y la gestión de los docentes, ya que se gestionan dentro del micro aspecto que es el aula. Así, los directivos deben cumplir con los aspectos legales de los que forma parte la docencia, desde los aspectos

más burocráticos pero necesarios, hasta los aspectos prácticos cotidianos y también de gestión de personas (alumnos, padres de alumnos, empleados). Lück explica esto:

La gestión educacional corresponde al proceso de gestionar la dinámica del sistema educativo en su conjunto y de coordinar los centros educativos en concreto, en sintonía con los lineamientos y políticas educativas y proyectos pedagógicos de las escuelas, comprometidas con los principios de la democracia y con los métodos que organizan. Crear condiciones para un entorno educativo autónomo (soluciones propias, en el ámbito de sus competencias), participación y puesta en común (toma de decisiones conjunta y resultados efectivos), autocontrol (seguimiento y evaluación con feedback) y transparencia (demostración pública de su procesos y resultados) (Lück, 2008, p. 35-36).

Sin embargo, no podemos confundir la gestión educativa con la gestión institucional, la primera es más general, la segunda, más específica; la primera comprende las Entidades Federativas (Unión, Estados, DF y municipios), cada entidad desarrolla su rol en su contexto educativo y territorio, ya sea en el sector público o privado. Mientras tanto, la gestión escolar se ocupa de las atribuciones que tiene la institución educativa, por ejemplo, cada escuela con su propuesta pedagógica. Parece que la gestión educativa es más integral, ya que la escuela es “género de la especie educativa” (parte de ella). Ferreira primero reflexiona sobre el concepto de gestión, luego el de gestión educativa en una perspectiva social:

La gestión es administración, toma de decisiones, organización, dirección. Se relaciona con la actividad de impulsar a una organización a lograr sus objetivos, cumplir su función, desempeñar su rol. Está constituido por principios y prácticas que derivan o contradicen los principios que los gestionan. Estos principios, sin embargo, no son intrínsecos a la gestión como se concibe la administración clásica, sino principios sociales, ya que la gestión de la educación está destinada a la promoción humana. (Ferreira, 2003, p.306)

Esta promoción humana se da en los aspectos de las relaciones personales en el ámbito educacional, en la convivencia con los compañeros, profesores, con el equipo académico.

En una visión más cronológica, la gestión educativa en Brasil ha sufrido innumerables cambios, y la necesidad de planificación es fundamental para desarrollar mejor un proyecto pedagógico político-social que mejore la calidad de la enseñanza ofrecida y facilite el proceso de aprendizaje de sus alumnos.

Partiendo de una premisa más arcaica, la entidad educativa y las instituciones, los docentes fueron preparados por el Poder Público. Freitas (2004, p. 47) explica: “Lograr una planificación pedagógica exógena a la realidad de su institución fue probablemente el

principal objetivo de atención de directores y docentes, de acuerdo con las expectativas administrativas de sus superiores”. Falta de coherencia en la aplicación de la misma enseñanza a diferentes realidades.

Solo después de la implementación de la Ley de Directrices y Bases de la Educación, en 1996 (LDB), se comenzó a cuestionar y reflexionar sobre qué estrategias adoptaría el gobierno teniendo en cuenta la realidad de cada alumno, es decir, comenzó a surgir una gestión educativa más democrática y que fomentó el desarrollo crítico de los estudiantes. Esto compite por una mayor autonomía de las instituciones y fortalece la participación de la comunidad.

Es importante comprender esta década de profundos cambios en el ámbito de las Políticas Públicas Educativas que marca el surgimiento de la LDB. En este contexto, no solo Brasil, sino toda América Latina estaba experimentando transformaciones en el ámbito educativo, tanto en la Educación Básica como en la Educación Superior.

Así, en Brasil, la LDB fue un hito en la forma de gestión educativa, ya que reconfiguró los estándares de financiamiento, la estructura curricular, la forma de profesionalización, los niveles de educación en Educación Básica y Superior, se descentralizó el poder.

En este período de reforma del Estado, en la década del 90, además de los avances tecnológicos, se enfatizó fuertemente el neoliberalismo, el capitalismo, la teoría del capital humano que se pasó al contexto escolar, que sigue siendo una vía para que el Estado siga controlando este sector, fue solo después de la creación del Ministerio de la Administración Federal y Reforma del Estado que redefinió las funciones del Estado e que esta visión de control fue más descentralizada. La educación se entendió como una práctica social, dando mayor autonomía a las instituciones educativas, ampliando el proceso democrático de participación, Nunes afirma:

Es en esta perspectiva de la Reforma del Estado que abordamos la discusión de la descentralización para garantizar una ampliación de la participación popular en el control de la distribución de los servicios sociales, incluida la educación. En este sentido, la descentralización en el área educativa sería una de las formas de construir la democracia, entendiendo que la institución es un espacio privilegiado para la construcción de nuevos instrumentos de gestión que establezcan nuevas mediaciones entre el hombre y la sociedad (Nunes, 2002, p. 09).

Otro ejemplo de cómo la gestión educativa ha ido cambiando a lo largo del tiempo es la Base Nacional Común Nacional (BNCC), aprobada en 2017 y enfocada a la Educación Básica (educación infantil, años iniciales, años finales, escuela secundaria), desarrollada

participación de todos los segmentos sociales, incluida la educación (directivos, docentes, alumnos, comunidad escolar, padres de familia), de carácter democrático, orientada a establecer un porcentaje de una base común (o currículo común) en todas las regiones del país con el fin de minimizar disparidades educativas de una región a otra) y otro porcentaje para que las instituciones educativas, las escuelas elijan los contenidos inherentes a su propia realidad y cultura. Esto revolucionó la gestión educativa en todo el país, que necesitaba adaptarse a los nuevos cambios, configurando su currículum y reformulando sus Proyectos Político Pedagógicos, Planes Docentes, Planes Institucionales.

Art. 14 - Los sistemas educativos definirán las normas para la gestión democrática de la Educación Pública en la Educación Básica, de acuerdo con sus peculiaridades y según los siguientes principios:

I - participación de los profesionales de la educación en la elaboración del proyecto pedagógico de la escuela;

II - Participación de la escuela y las comunidades locales en los consejos escolares o equivalente (Ley n° 9.394, 1996).

Se entiende, por tanto, que las escuelas tuvieron tiempo para adaptarse a estos cambios, hasta que dentro del plazo establecido, todos estuvieron observando los estándares exigidos por la LDB, recordando que este cambio e implementación de la Base ya formaba parte del Plan Nacional de Educación y Desarrollo, también previsto en la Constitución Federal de 1988.

La gestión educativa de nuestro país se organiza en los niveles de los sistemas federal (Sindical), estatal y municipal, teniendo la Unión los aspectos legales generales y más integrales de la educación; los Estados y el Distrito Federal son responsables de la Educación Secundaria, sin embargo lo hacen cumpliendo con lo establecido para el ámbito nacional y en integración con los municipios; los estados, DF y municipios son responsables de ofrecer Educación Básica, mientras que la provisión de Educación Básica es compartida entre estados, DF y municipios; el municipio es responsable de la educación infantil, en cumplimiento de lo que dicta el ámbito nacional y estatal, de manera integral. Libâneo explica esta relación:

Si las escuelas son consideradas unidades administrativas dentro de la planificación general del Ministerio de Educación o de la Secretaría de Educación, serían la última instancia del proceso de planificación, por lo tanto, cada escuela configuraría un proyecto, pero dentro de la estructura jerárquica del sistema. Si las escuelas fueran consideradas unidades relativamente autónomas, ellas mismas podrían realizar todas las características de un proceso de planificación: tendrían el plan, los programas y los

proyectos. Aún consideradas como relativamente autónomas, las escuelas podrían configurarse como un proyecto sin, sin embargo, mantener la [...] dependencia de las instancias del sistema escolar (considerar que siempre habrá una cierta subordinación a las políticas educativas y curriculares del sistema) (Libâneo, 2004, apudSchultz, 2007, p. 05)

Además, el éxito de la gestión educativa proviene principalmente de la integración y articulación de estas Entidades Federativas, que Vieira (2002, p. 13-45) denomina colaboración: “el régimen de colaboración es una forma de articulación capaz de dar respuesta a las crecientes exigencias de una oferta de educación básica acorde con las demandas de la sociedad del conocimiento”.

La gestión educativa es amplia y se subdivide en varias sugerencias dentro de una sola institución educativa: gestión democrática, participativa, de personas, de recursos, pedagógica, además, se divide en varias administraciones por áreas: en pedagogía, en Educación Superior.

3.6.2 Gestión educativa dentro de una institución educativa

Llevando la gestión educativa a un escenario más específico, por ejemplo, dentro de una institución educativa, se puede trabajar asociándola a otros tipos de gestión inherentes a ella:

- **Gestión democrática y participativa:** Es fundamental que toda la comunidad escolar o institución educativa participe, opine, colabore, construya a través de espacios escolares, como el consejo de clase, donde padres, docentes y alumnos dialogan, perciban las necesidades de los alumnos, sus dificultades, la participación de la familia en su desarrollo; en reuniones rutineras donde el equipo directivo junto con los docentes discutirán nuevas y mejores formas de enseñanza-aprendizaje, desafíos, dificultades, compartirán experiencias que los fortalecerán, compartirán conocimientos, trabajarán de manera integrada, también discutirán sobre el mejoramiento de la estructura física de la institución nuevas adquisiciones de recursos tecnológicos, cursos de educación continua, reuniones de asesoría educativa, tertulias sociales; el equipo de gestión (director, secretaria, coordinadora) se sentará con cada docente para preparar el Proyecto Político Pedagógico, el Plan de Desarrollo Institucional. Toda esta participación aporta una voz política a los agentes educativos.
- **Gestión de personas:** El responsable educativo no solo se ocupa de los recursos materiales, sino de las personas, por lo que es fundamental que sepa gestionar a las

personas. Además de los padres y alumnos, el director (o equipo directivo) trata de manera constante y conjunta con sus docentes, ellos son quienes pondrán en práctica la misión de la institución. Por eso, es necesario motivarlos, valorarlos, capacitarlos, premiarlos y evaluarlos, este es un ciclo cíclico que tiene como objetivo mantener la calidad de la enseñanza. Chiavenato explica este proceso:

Figura 2: Los 6 Procesos de la Gestión de Personas - GP



Fuente: Chiavenato (1999, p. 12).

- **La Gestión de Recursos:** además de la gestión de personas, el gerente educativo necesita gestionar recursos que van desde materiales, libros, la estructura física de la institución, dispositivos tecnológicos, hasta el sector financiero. Para el director gerente es importante que todas estas áreas estén bien cohesionadas e integradas, esto es lo que señala Gurgel:

Por eso el director debe estar muy atento a lo que se transmite “entre líneas” de los procesos y relaciones interpersonales que se establecen en la escuela. Su desafío es coordinar diferentes gestiones - personal, espacios, alianzas, recursos - para promover el aprendizaje de las clases. En este enfoque, la mirada del gestor gira fundamentalmente en tres ejes: la organización de los espacios de la institución (no solo el de las aulas), la movilización de un equipo cohesionado (que trabaja para llegar a una propuesta pedagógica definida) y el establecimiento de un canal de

comunicación con los padres de los estudiantes y la comunidad circundante. Aunque nadie afirma que sea una tarea fácil, aplicar esta teoría en el día a día puede que no convierta a la institución en un ambiente de los sueños, pero sin duda traerá resultados positivos en todos los aspectos (Gurgel, 2008, p. 24).

El administrador debe tener el control de los materiales que necesitan los estudiantes (la cantidad de libros debe ser compatible con la cantidad de estudiantes y ponerlos a disposición en la biblioteca), los pupitres de la escuela, el escritorio del profesor, la pizarra blanca o digital, los dispositivos tecnológicos (data-show, equipo de sonido, computadora o notebook, cables, micrófono), cuotas mensuales e incumplimientos (si los hubiera), si algo en la institución necesita reparaciones, posibles gastos de eventos (coloquios, congresos, seminarios, reuniones, graduaciones) todo esto es considerado y organizado dentro del sector financiero y previsto por el director gerente que busca el equilibrio entre las áreas administrativa y pedagógica, ya que es el guía de la institución.

- **La Gestión Pedagógica:** Quizás esta sea una de las gestiones más importantes del sector educativo, ya que es donde se organiza y construye todo el currículum, planificaciones, praxis docente y donde se consolida la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes, todo comienza aquí. El rol del coordinador pedagógico es crucial para acercar a los docentes, orientarlos, mantener un diálogo constante e incluso posibilitar la gestión del aprendizaje de los docentes, para que los estudiantes puedan aprender. Heidrich explica mejor este papel:

(...) el coordinador constituye su figura como socio y asesor de la labor docente. Para ello, el coordinador cuenta con medios de acción difusos: la presencia en las actividades pedagógicas que promueven estudiantes y docentes, la conversación individual con los docentes y la dirección, las presentaciones de tesis, las organizaciones de estudios del medio, las visitas y las fiestas. , el material que pone a disposición en la sala de profesores, los avisos que deja en la pizarra e incluso la sala de café. Pero aún tiene un momento privilegiado. Se denomina Horario de Tesis Pedagógico Colectivo (HTPC), un período de formación en servicio durante el cual su “camino” aparece y se consolida. Allí, el coordinador hace su máximo tesis: hacer brillar a los profesores, los verdaderos protagonistas del equipo escolar, porque son los protagonistas y, al fin y al cabo, corregir exámenes y tesis, estirar la voz para hacerse oír e incluso reajustar sus clases a su plan inicial (Heidrich, 2009, p. 11)

Manejará el caminar de los docentes, ayudándolos a resolver problemas, ayudarles en su formación y aprendizaje, discutir el currículo, explicar sobre los medios de evaluación y metodologías adoptadas por la IES, orientar la construcción colectiva del Proyecto

Pedagógico de, que es proceso democrático de la institución. Es un elemento clave en el fomento de la autonomía construida (participación voluntaria, donde todos son conscientes de su importancia) y no la autonomía decretada (impuesta).

3.6.3 Gestión Educacional en varias áreas: Pedagogía y Educación Superior

En lo que respecta a la gestión educativa en la pedagogía, es un hecho que el conocimiento es el arte de enseñar, educar a los niños y jóvenes, y pronto comprende que se trata de una gestión educativa que involucre la educación básica: educación infantil, primeros años, últimos años y escuela secundaria..

La gestión educativa dentro de esta área involucra lógicamente al director, mencionado anteriormente, pero aquí es factible destacar al docente como gestor en su praxis, en el aula. El docente es quien más se acerca a la realidad y quien operacionaliza la ejecución del proyecto pedagógico elaborado por todo el equipo de la institución educativa.

También es necesario entender que el escenario del aula ya no es el mismo, en el pasado el aula se resumía en un pizarrón, cuaderno y libros; ni el docente ni la escuela gozaron de tantos recursos y formación, el estilo de aprendizaje en la era tradicional, pasivo, y como Paulo Freire lo llama “banco”, esto se debe a que solo el docente tenía el conocimiento, y a él le tocaba transmitir todo lo que sabe al alumno, que recibe este conocimiento de forma pasiva, sin cuestionar, teniendo una visión del docente como un “verdugo”, no se consideraron las necesidades individuales de aprendizaje y los alumnos se “voltearon” para acompañar al docente y comprender los contenidos. Además, las formas de evaluación de los aprendizajes se midieron, puramente, mediante la prueba decorativa objetiva y en función del resultado obtenido el alumno fue aprobado o reprobado, inteligente o no.

Pero este panorama ha cambiado, la era tecnológica ha entrado en el ámbito de los medios educativos, obligando a los directivos a incorporar estas tecnologías en el proceso de aprendizaje de sus alumnos, las tecnologías de la información y la comunicación han habilitado una variedad de recursos pedagógicos: la muestra de datos, el libro digital, platos digitales, realidad aumentada a través del *QR Code*, explicaciones de las clases a través de diapositivas, y con la pandemia, las instituciones educativas necesitaban reinventarse y organizar un modelo de enseñanza a distancia, a través de entornos virtuales de aprendizaje,

plataformas digitales, acceso a internet, enseñanza híbrida, aula invertida, lo que llamamos metodologías activas.

Ahora el docente, tanto en el ámbito pedagógico como en la Educación Superior, ya no es el único poseedor del conocimiento, sino un facilitador, un mediador:

Así, la enseñanza se convierte en algo más que la transmisión de conocimientos. Comienza a exigir el uso de métodos y herramientas para desempeñar este rol activo. Así, la atención principal en la acción educativa se traslada, en gran parte, de la enseñanza al aprendizaje. Así, el docente, más que transmisor de conocimientos, es un facilitador del aprendizaje. (Nogueira e Oliveira, 2011, p.10)

Es decir, guiará a su alumno, permitiéndole aprender más, de forma autónoma, para que, ahora el alumno sea el protagonista de su aprendizaje, porque investiga, se informa, aprende, se ocupa de las nuevas tecnologías (incluso mejor tanto profesores) y crea (*cultura maker*).

Por tanto, el docente como gestor educativo necesita fomentar la autonomía y el protagonismo de sus alumnos, desarrollando en ellos un sentido crítico. Y como el docente ahora cuenta con varios medios, tecnologías, recursos y nuevas metodologías, puede conocer las especificidades y la forma de aprendizaje de cada alumno, potenciando y evaluándola de una manera más justa (no solo la prueba objetiva, decorativa, sino tesis, presentaciones, diapositivas, producciones escritas, participación), teniendo en cuenta las inteligencias múltiples, ya que cada alumno aprende de forma diferente, o es capaz de aprender a través de una determinada estrategia (unos son oyentes, otros lectores, teóricos, verbalizadores, practicantes) .

En la Educación Superior es aún más complejo porque los estudiantes ya tienen conocimientos, algunos ya tienen Educación Superior, necesitando estar constantemente motivados, y la didáctica y metodología del docente debe ser diversa en cuanto a la innovación de clases, porque la Educación Superior no se trata solo de decir clase expositiva con diapositivas, presentación de seminarios y pruebas decorativas. Esta diversidad debe abarcar toda la metodología: cómo se impartirán las clases, la selección de contenidos y materiales, formas de evaluación, retroalimentación, tesis, colectividad e interacción con los compañeros, además de la organización y planificación de su plan docente, clase, unidad, semestre que debe estar de acuerdo con el Plan de Desarrollo Institucional.

Ante esta complejidad del aula moderna, es fundamental que el docente continúe formándose en el área de tecnologías, metodologías activas, en una formación continua de su

profesionalización, buscando siempre monitorearse y actualizarse sobre los cambios sociales. Además de los conocimientos adquiridos en los cursos, el docente se apoya en los conocimientos adquiridos en la práctica, este debe ser analizado constantemente, ya que es un instrumento del docente en su superación como profesional. Cabe señalar que ningún docente estará cien por ciento preparado y / o capacitado, esto se construye en su vida diaria, en el hacer y lo seguirá siendo a lo largo de su vida, aprendiendo continuamente. Esto es lo que expresa Cadau:

[...] el educador nunca estará definitivamente "listo", capacitado, ya que su preparación, su maduración se da cotidianamente, en la mediación teórica sobre su práctica. Su actualización constante se realizará mediante la reflexión diurna sobre los datos de su práctica. Las áreas de conocimiento en las que se sustenta no deben ser facetadas, estancas y aisladas del tratamiento de su objeto de acción: la educación. Pero serán formas de ver y comprender globalmente, en su totalidad, su objeto de acción. (Cadau, 2000, p. 89)

Teoría y práctica se complementan y el docente se establece como un eterno aprendiz, teniendo en cuenta que el mundo avanza en todos los ámbitos: pedagogía (educación de niños y jóvenes) andragogía (educación de adultos, en la que se inserta la Educación Superior) y ahora está la heutagogía (el aprendiz determina lo que debe aprender para desarrollar sus habilidades, esto dentro del ámbito de la educación de adultos).

Es importante enfatizar que esto no solo es cierto para el sector privado, sino también para el sector público, es lo que vemos en las universidades públicas, donde la gestión educativa es unanimesis colectiva, que involucra políticas públicas, instancias, colegiados, siempre enfocados a la docencia, investigación y extensión, todas las formas de gestión giran en torno a esto.

No se puede olvidar que la gestión educativa en el ámbito de la Educación Superior, principalmente en el sector público, se ha dado históricamente entre los enfrentamientos entre el mundo capitalista y el mundo neoliberal con el compromiso con la emancipación del individuo a través de la educación a través del desarrollo de un sentido crítico.

[...] el modelo neoliberal implementado en Brasil, según la lógica capitalista, establece imperativamente algunos cambios y, entre ellos: la privatización de varios organismos públicos, la devaluación de la moneda (el real), el aumento de la deuda interna y externo, el aumento del número de desocupados, la reducción del gasto social y la expansión de la concentración del ingreso. La Educación Superior considerada como un instrumento de desarrollo económico del país, atiende cada vez más a las demandas

del mercado, transformando la adquisición de conocimientos en un bien privado, especialmente de la clase dominante. (MarqueseBittar, 2007, p. 53).

Muchos ven la Educación Superior como una forma de dominación y un instrumento político-financiero, por lo que corresponde a los gestores educativos desconstruir esta ideología de dominación capitalista y desarraigarla de su desempeño y del contexto de sus estudiantes, trabajando en una gestión democrática y participativa, que valoran el papel real de la Educación.

3.7. Concepto de evaluación a juicio de algunos autores

Para comprender cómo funciona el proceso de evaluación en la Educación Superior, primero es necesario comprender el concepto de evaluación, proceso que utiliza el docente, coordinadores y equipo gestora para medir el nivel de percepción, asimilación de contenidos por parte de los estudiantes. La evaluación también sirve para revelar si se han alcanzado los objetivos docentes y personas de la dirección académica, previamente planteados, y también para atestiguar si el profesor está impartiendo las clases de manera eficaz. Demo explica:

Reflexionar también es evaluar y evaluar también es planificar, establecer objetivos, etc. De ahí que los criterios de evaluación, que condicionan sus resultados, estén siempre subordinados a propósitos y objetivos previamente establecidos para cualquier práctica, ya sea educativa, social, política o de otro tipo. (Demo, 1999, p.1)

Es decir, por mucho que pensemos que la evaluación mide el aprendizaje de los estudiantes, también tiene que medir la tesis del director, coordinador y docente, es una calle de doble sentido, lo que se refleja en la calidad que se ofrece en la institución educativa. Este proceso es amplio y complejo, haciendo uso de diversos medios y objetivos para medir esta percepción para la toma de decisiones del docente y de la institución (aprobación o desaprobación). Sant'Anna(1995, p. 29, 30) define la evaluación como “Un proceso que busca identificar, medir, investigar y analizar cambios en el comportamiento y desempeño del alumno, el educador, el sistema, confirmando si la construcción del conocimiento se ha producido, ya sea teórico (mental) o práctico”.

Así, parece que la evaluación es un medio de evaluar el conjunto de una institución, todo el contexto académico que involucra el proceso de enseñanza-aprendizaje, que incluye teoría y práctica. La evaluación no se trata solo de la cantidad de actividades y / o tesis

cobrados, sino de la calidad del desempeño de la actividad requerida, aunque sean pocas, siempre que se haga bien. Libâneo ya define la evaluación como:

Una tarea didáctica necesaria y permanente de la labor docente, que debe acompañar el paso a paso el proceso de enseñanza y aprendizaje. A través del, se comparan los resultados que se obtienen durante la tesis conjunto del docente y alumnos con los objetivos propuestos, con el fin de verificar avances, dificultades y reorientar la tesis hacia las correcciones necesarias. La evaluación es una reflexión sobre el nivel de calidad del trabajo escolar tanto del profesor como de los alumnos. Los datos recopilados en el transcurso del proceso de enseñanza, ya sean cuantitativos o cualitativos, se interpretan en relación con un estándar de desempeño y se expresan en juicios de valor (muy bueno, bueno, satisfactorio, etc.) sobre el rendimiento escolar. La evaluación es una tarea compleja que no se limita a realizar exámenes y calificar. La medición solo proporciona datos que deben someterse a una evaluación cualitativa. La evaluación cumple así funciones pedagógicas-didácticas, diagnósticas y de control en relación a qué instrumentos de verificación del desempeño escolar se utilizan. (Libâneo, 1994, p. 195)

Así, no podemos pensar en una institución que ofrezca docencia sin una forma de evaluación, sin medir el desempeño de sus estudiantes, funcione como un diagnóstico del alumno, el docente y la institución y necesite ser parte de la didáctica, metodologías y estrategias del entorno escolar. Esta evaluación debe ser permanente, continua y diversa, pero hasta que alcanzamos ese entendimiento, las cosas no funcionaron de esa manera.

Es importante resaltar el alcance de la evaluación, ya que muchos profesores confunden prueba con evaluación, y no es lo mismo, la prueba es solo uno de los varios medios para evaluar, que va mucho más allá de aprobar y reprobar.

La cuestión básica es distinguir claramente qué significan las pruebas y qué significa la evaluación. Las evidencias (muy utilizadas en la época de la pedagogía tradicional) son recursos puntuales, clasificatorios, selectivos, antidemocráticos y autoritarios; la evaluación, en cambio, es no puntual, diagnóstica, inclusiva, democrática y dialógica. Examinar y evaluar son prácticas completamente diferentes. Las pruebas (no confunda prueba con cuestionario, que contiene preguntas abiertas y / o cerradas; este es un instrumento; las pruebas son para probar, es decir, clasificar y seleccionar) traducen la idea de examen y no de evaluación. Evaluar significa subsidiar la construcción del mejor resultado posible y no simplemente aprobar o reprobar algo. Los exámenes, mediante pruebas, dificultan el aprendizaje; la evaluación lo construye con fluidez. (Luckesi, 2004, p. 4-6)

Así nos damos cuenta de lo compleja que es la evaluación y de cuántos gestores educativos, docentes e incluso padres, aún no conocen el concepto de evaluación. La

evaluación no es un fin en sí mismo a realizar al final de cada bimestre o semestre, sino que es el principio y el norte de toda la acción educativa de la institución educativa.

3.7.1 Concepciones de evaluación: pedagogía tradicional

La evaluación en décadas anteriores fue una educación pasiva, que Paulo Freire denomina Educación Bancaria, donde el docente es el único poseedor del conocimiento, dejando a los estudiantes recibir pasivamente este contenido, sin ningún cuestionamiento, lo que genera alumnos acomodados, sin una visión crítica ni liberadora. El sujeto de todo este proceso fue el docente que tiene una relación vertical con el alumno, que tiene que "dar la vuelta" para entender este tema. Esto fue heredado de los primeros maestros en Brasil, los jesuitas, quienes exigieron que sus alumnos memorizaran las lecciones.

De ahí que parezca que en los procesos de dictadura civil y militar en Brasil (1964-1985) la educación fue tan atacada, las disciplinas que fomentaron el pensamiento y el cuestionamiento tuvieron una carga de tesis reducida, por lo que los futuros sujetos no se "rebelaron" o cuestionar al gobierno.

Este tipo de educación bancaria, que estaba vigente en ese momento, no tiene relación con la pregunta existencial del alumno, la comunicación es unilateral y antididáctica (solo el docente), operacionalizada a través de la exposición oral, por lo que el docente muchas veces fue visto como un verdugo, ya que todo fue hecho como un instrumento de opresión y control por parte del gobierno.

La función principal de la evaluación fue seleccionar, clasificar y dar cuenta, es decir, más preocupada por el aspecto cuantitativo que el cualitativo y promover las disparidades en el conocimiento, ya que privilegiaba a los hijos de la élite, en una especie de perpetuación del traslape de una clase sobre otra. Los hijos de los pobres tenían dificultades para asimilar los contenidos, mientras que los hijos de los más ricos tenían mejor formación y profesores / tutores privados; los hijos de los pobres trabajaban a menudo, mientras que los hijos de los ricos tenían todo el tiempo del mundo para estudiar; así, no había nada más, en el proceso de evaluación clasificatoria solo se aprobaban los hijos de los ricos, era una perpetuación del poder y la exclusión de los desfavorecidos.

Las pruebas escritas, el medio de evaluación más utilizado, eran puramente decorativas, clasificatorias y cuantitativas, era una evaluación tradicional, un estándar rígido,

que impedía por completo la construcción del conocimiento, pues minaba la capacidad de reflexión de los estudiantes. Por eso Behrens comenta que esta valoración tradicional:

Busca respuestas ya hechas, y cuando se proponen preguntas que apuntan a respuestas predeterminadas, no permiten la formulación de nuevas preguntas. Este factor impide que los estudiantes sean creativos, reflexivos y cuestionadores. La evaluación, en general, única y bimestral, incluye preguntas que involucran la reproducción de los contenidos propuestos, enfatizando y valorando la memorización, repetición y exactitud, preguntas que involucran reproducción buscan respuestas prontas, es única y bimestral impiden que los estudiantes a cuestionar, valorar la memorización. (Behrens, 2005, p.46)

Paulo Freire y otros pensadores de la época fueron clasificados como criminales, pues eran una amenaza para la perpetuación de este poder, querían formar estudiantes pensantes, que cuestionaran, que tuvieran una mirada crítica, querían que el proceso de alfabetización llegara a quienes no sabían leer y escribir, querían una educación transformadora y liberadora, por lo que Freire y muchos otros se exiliaron en ese período. Freire (2003, p. 47) defendió y buscó una educación transformadora, porque para él “enseñar no es transferir conocimientos, sino crear las posibilidades para su producción o construcción”. Si el maestro estuviera listo, ¿cómo buscaría el alumno cuestionar y ser autónomo? Freire (2003, p. 13) sigue subrayando que "cuanto más críticamente se ejerce la capacidad de aprender, más se construye y desarrolla lo que he venido llamando curiosidad epistemológica". Así propone una educación liberadora y problematizadora, porque al mismo tiempo que el maestro educa, también se educa, y al mismo tiempo que el alumno se educa, también educa, es una comunicación dialógica.

Entonces, no importaba si el estudiante memorizaba las respuestas durante días, las ponía en la prueba, pero no entendía nada sobre el contenido, para el sistema fue aprobado y calificado como un gran estudiante, no se exploraron otras habilidades, el énfasis fue memorización y transferencia masiva del contenido de los libros. La evaluación se resumió puramente en esa prueba escrita de manera oportuna, no había otros medios.

No podemos olvidar la función real de la evaluación, que proporciona un diagnóstico para promover una reorientación de la docencia. Esto es lo que señala Belloni:

[...] es posible desarrollar un sistema de evaluación orientado a mejorar la calidad de la educación - es decir, la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y la gestión institucional - con el fin de transformar la escuela actual en una institución enfocada a y comprometidos con la democracia del conocimiento y la educación, así como con la

transformación de la sociedad. Este es el rol o función social de la evaluación y es necesario aprender a implementarlo. (Belloni, 2000, p. 186)

La evaluación permite a la institución revisar su metodología de acuerdo a los resultados obtenidos de los estudiantes, excluir lo que sirvió de pérdida e implementar otra técnica más efectiva en el proceso de enseñanza-aprendizaje, orientando también la práctica del docente en el aula.

Teniendo en cuenta que la función de evaluación tiene como objetivo mejorar el aprendizaje de los estudiantes, se destacan los siguientes:

- **La función de diagnóstico:** proporciona al maestro información sobre el aprendizaje actual del estudiante. Es como si se tratara de una actividad de contenidos comunes a trabajar en el nivel en el que se encuentra el alumno, que se lleva a cabo para que el profesor compruebe cómo le va al alumno, si conoce los contenidos básicos, o si ya puede seguir adelante con más contenidos complejos. Proporciona un diagnóstico del aprendizaje del alumno al docente para que pueda orientar sus acciones. Encuentra si el estudiante ofrece o no prerrequisitos para el aprendizaje y recopila información sobre el desempeño del estudiante, Gil (2018, p. 217) dice que “la evaluación diagnóstica tiene como objetivo identificar las habilidades, necesidades e intereses iniciales de los estudiantes para determinar el contenidos y estrategias didácticas más adecuadas”.

- **La Función Formativa:** Como su nombre lo dice, se da durante el proceso de formación de este aprendizaje, con el objetivo de informar al docente, si se están logrando los objetivos trazados por él para regular y corregir lo que va mal y perseguir lo que es eficaz es flexible. Es decir, no hace falta llegar al final de la unidad ni al año para ver que algo no ha surtido efecto, ya está identificado y corregido en la promoción de la formación. Gil (2018, p. 217) explica que esta evaluación "tiene el propósito de brindar información sobre el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje, para que el docente pueda ajustarlo a las características de los estudiantes a los que se dirige". Es en esta etapa cuando el docente retroalimenta al alumno, si lo está haciendo bien, si lo está haciendo bien, lo que necesita mejorar; de manera más práctica lo vemos en los deberes y su corrección, en la corrección de una prueba escrita, en las actividades de aula, en el desarrollo de proyectos, en las participaciones.

- **La función de suma:** En esta evaluación, el alumno se clasifica de acuerdo con su desempeño, que generalmente se realiza al final de la unidad o un semestre, un curso o al final del año. Gil (2018, p. 217) continúa explicando que este tipo de evaluación es “puntual, que suele darse al final de un curso, una disciplina o una unidad didáctica, con el fin de determinar el logro de objetivos previamente establecidos. Su función principal es orientar la promoción o calificación del alumno”. Por tanto, se analiza el desempeño del alumno en función de los objetivos, sin olvidar que no basta con evaluar a un solo alumno, sino a toda la clase.

3.7.2 Concepciones de evaluación: la nueva pedagogía

Después de su paso por Europa y América, el movimiento “Escola Nova”, o “Escolano vista”, llegó al Brasil en la primera mitad del siglo XX y trajo innumerables cambios que afectaron el ámbito social, económico, político y educativo del país. Este movimiento creía que la educación es la única forma verdaderamente efectiva de construir una sociedad democrática, considerando la diversidad como un elemento fundamental, con el individuo como sujeto susceptible de reflexión y la educación como medio de igualdad de oportunidades.

Aquí ya tenemos un gran cambio en la educación, se valora la voluntad del sujeto, el alumno, su espontaneidad, la participación, muy diferente a lo predeterminado en la educación tradicional. La evaluación en ese momento se basó en las relaciones afectivas, es decir, la evaluación tuvo una comunicación con la experiencia de la vida diaria y la práctica del estudiante. Así, comenzaron a surgir otras estrategias, como la investigación, el estudio de la problemática social y el incentivo a la resolución de problemas.

Se quitó el énfasis del docente, focalizando más la atención en el alumno, dicho esto, Ferreira (2009, p. 20) dice que “la autocrítica y la autoevaluación son fundamentales para ayudar al alumno a ser independiente, creativo y seguro de sí mismo”, los estudiantes se hacen responsables de sus acciones, y es aquí donde surge la crítica a este movimiento, el énfasis está más en la autoevaluación, dejando la evaluación totalmente obsoleta.

Sin embargo, en la práctica, la didáctica no se puso en práctica por falta de conocimientos y estudios en profundidad de la pedagogía activa, no tuvieron los recursos para ponerlo todo en práctica, lo que minó el movimiento.

3.7.3 Concepciones de evaluación: tecnicismo

A medida que en Brasil avanzaba hacia un proceso de industrialización muy rápido, se centró la producción a gran escala y se fortaleció el tecnicismo. Esto fue implementado por el gobierno autoritario en las escuelas con el fin de capacitar a técnicos para el mercado laboral, por lo que los estudiantes comenzaron a ser evaluados mediante pruebas objetivas de carácter clasificatorio.

Partiendo del supuesto de neutralidad científica e inspirado en los principios de racionalidad, eficiencia y productividad, [...] aboga por la reorganización del proceso educativo para hacerlo objetivo y operativo. (...) En la pedagogía tecnicista (...) es el proceso que define lo que deben hacer docentes y alumnos, y también cuándo y cómo lo harán. (Saviani, 1983, p.12, 14)

Didáctica instrumental orientada a racionalizar la docencia mediante el uso de medios y técnicas eficaces. Corresponde al docente asumir el rol de ejecutar la planificación. Fue él quien previó las acciones a realizar y definió los medios necesarios para que se pudieran alcanzar los objetivos, siguiendo siempre los pasos: objetivos, contenidos, estrategias y evaluación, pero antes de todo eso el alumno necesitaba pasar por una evaluación previa para entonces el docente esboza los objetivos, basándose en la orientación actual.

Este tipo de educación tenía como objetivo controlar y modelar comportamientos, utilizando técnicas específicas, de ahí el nombre de tecnicismo. No se permitieron los debates, las reflexiones y mucho menos una relación amistosa con los docentes, por lo que este modelo educativo superó la afectividad tan enfatizada en la Escola Nova, aquí el énfasis está en los medios, en la planificación, en las técnicas para lograr los objetivos. Así, al hablar de esto, Behrens (2005, p. 51) dice que “el elemento principal no es el profesor, ni el alumno, sino la organización racional de los medios”. La planificación y el control aseguran la productividad del proceso.

Así que correspondía al docente recibir estas técnicas del gobierno y ejecutarlas objetivamente, para que los resultados pudieran medirse en valores numéricos, cuantitativos, estableciendo una especie de estándar, por lo que la evaluación era solo un medio para detectar estos resultados y clasificar a los estudiantes, así, se volvió a la práctica tradicional de evaluación, en ese momento la técnica y los resultados eran más importantes que el aprendizaje. Hasta ahora, la educación no era democrática y se perpetuaba el dominio de la élite.

3.7.4 Concepciones de evaluación: la concepción crítica

Como su nombre lo revela, este tipo de educación se basa en el desarrollo crítico del alumno, desarrollando su capacidad de pensar, cuestionar, descubrir, ser creativo, por eso es gradual, consolidándose gradualmente. Según Behrens, esta modalidad pretende:

El proceso, el crecimiento paulatino y el respeto por el alumno como persona, contemplando sus múltiples inteligencias con sus límites y cualidades. El proceso de evaluación está al servicio de la construcción del conocimiento, la armonía, la reconciliación, la aceptación de lo diferente, con la premisa de una mejor calidad de vida. (Behrens, 2005, p.75)

En esta categoría el foco está en el alumno, en una perspectiva más humanizadora, la relación e intercambio de experiencias y diálogos entre alumnos y docentes permite la construcción de conocimientos, momentos en grupo, el proceso de autoevaluación y evaluación se vuelve mucho más significativa, como se pretende, comprensión de la realidad, haciendo de la educación un instrumento de transformación.

La evaluación aquí está al inicio, en el avance y al final de cada actividad desarrollada, es decir, es procedimental, en contraposición a la puntual de la evaluación tradicional y tecnicista. Entonces Mizukami dice:

La verdadera evaluación del proceso consiste en la autoevaluación o evaluación mutua y permanente de la práctica educativa por parte del cuerpo académico y alumnos, cualquier proceso formal de calificaciones y exámenes, carece de sentido en tal concepción. En el proceso de evaluación propuesto, tanto estudiantes como profesores conocerán sus dificultades, casi su avance. (Mizukami, 1986, p. 102).

Por tanto, la evaluación crítica enfatiza los aspectos cualitativos sobre los cuantitativos.

3.7.5 Conceptos de evaluación: nuevas direcciones

Luego del proceso de redemocratización con la promulgación de la Constitución Federal de 1988, junto con el proceso de globalización y las nuevas tecnologías, la evaluación de la enseñanza y el aprendizaje dio un salto, y aunque todavía existen escuelas e instituciones educativas que utilizan medios tradicionales, como la prueba escrita, estos ya no son el único medio de evaluar la docencia.

Es importante mencionar que la atención a la diversidad contribuyó mucho a la actualización y crecimiento en este escenario, pues con las nuevas investigaciones y teorías, como la teoría de las inteligencias múltiples ha llegado a aclarar que cada alumno tiene sus peculiaridades, potencialidades y formas de desarrollar su proceso de aprendizaje.

En base a esto, se pueden utilizar varios recursos para evaluar a un estudiante: prueba escrita, prueba oral, participación, presentaciones, tesis de campo de investigación, producciones, gamificación y mucho más. Por lo tanto, los estudiantes que no tienen tantas habilidades de aprendizaje por escrito pueden lograr el éxito desarrollando sus otras habilidades que les sean más fáciles. En esta mirada, el docente ya no tiene el conocimiento, porque internet trajo esta información al universo del alumno, el docente ahora es un facilitador del proceso de aprendizaje, contribuyendo a la autonomía del alumno, para que sea el protagonista de su educación.

El alumno es visto como un ser global, que tiene su inteligencia particular, su forma de aprender, su temperamento, por eso las tecnologías interactivas son tan importantes, ya que son una posible solución para atender mejor los diferentes niveles de gradación de cada alumno en una sala clase, por ejemplo. El docente hace uso de una didáctica innovadora y diversa para exponer sus clases: libro físico, libro digital, celular, internet, data-show, computadora, equipo multimedia (música, videos, películas, documentales), entrevistas e investigación de campo y allí va. Todo este proceso que incluye métodos innovadores, dispositivos tecnológicos, herramientas que habilitan al alumno para ser el agente principal y responsable de su aprendizaje, lo llamamos metodología activa o métodos activos, diferente a la concepción tradicional, donde el alumno alguna vez tuvo una mera pasividad, no participó, no tuvo voz, no pudo cuestionar, ahora, en la metodología activa, el alumno se vuelve activo, participa, desarrolla su autonomía y participación. Gil lo define muy bien:

Métodos activos es un término que se utiliza para designar un amplio espectro de estrategias para facilitar el aprendizaje, que se caracterizan principalmente por estar centradas en el alumno. (...) Se refiere, por tanto, a métodos en los que los estudiantes se convierten en protagonistas del proceso de aprendizaje, ya que asumen la responsabilidad de aprender por sí mismos. Cuando se utilizan estos métodos, el docente cambia significativamente su rol, ya que deja de ser transmisor de conocimientos para actuar como facilitador o mediador en el proceso de enseñanza-aprendizaje. (Gil, 2020, p.95, 96)

Así, dentro de la metodología activa, existen innumerables recursos y / o métodos que fomentan la participación, autonomía y responsabilidad del alumno en su aprendizaje y que pueden ser utilizados en conjunto con otros para evaluar el aprendizaje del alumno:

- **Aprendizaje basado en proyectos:** pone al alumno al frente de la elaboración, planificación y ejecución de un proyecto, esto se puede aplicar en la Educación Básica y en la Educación Superior. Allí aprende a delegar funciones, dividir tareas, tratar con compañeros, hacer uso de la buena comunicación, desarrollar habilidades interpersonales y sentido crítico;
- **Método de experimentación:** más realizado en laboratorios, donde es posible la prueba de hipótesis, en la investigación para resolver problemas cotidianos;
- **Aprendizaje “maker”:** Es hacer que el alumno se ponga manos a la obra, acercar al alumno a la realidad, poner en práctica sus experiencias, y hasta alcanzar la praxis, es necesario comprender la teoría, la que obliga al alumno a buscar conocimientos;
- **Aprendizaje basado en desafíos o en resolución de problemas:** Los desafíos, o problemas extraídos de una situación real, se analizan para que los estudiantes busquen formas de superarlos y / o resolverlos;
- **Aprender a través de la gamificación:** es aprender a través de juegos (tradicionales o digitales) basados en el contenido trabajado, una forma más atractiva de hacer que los estudiantes aprendan;
- **Enseñanza híbrida:** Consiste en mezclar la enseñanza presencial y remota, puede ser a través de plataformas online, lecciones en video grabadas, recursos virtuales, como AVA (entorno virtual del alumno). Este recurso se usa ampliamente en el siglo XXI y se ha vuelto aún más popular con la pandemia a través de clases remotas. En este caso, la integración con la tecnología es fundamental (ordenadores, *smartphones*, tabletas), se pueden trabajar en forma online (síncrona) u offline (asincrónica). Se crea un entorno virtual para el alumno, donde desarrolla actividades, asiste a clases, responde ejercicios, participa y se relaciona con otros alumnos. Valente destaca las ventajas de esta característica:

Primero, el estudiante puede trabajar con el material a su propio ritmo y tratar de desarrollar la mayor comprensión posible. Los videos grabados han sido uno de los recursos más utilizados porque el alumno puede verlos tantas veces como sea necesario y dedicar más atención al contenido en el que presenta mayor dificultad. Además, si el material es navegable, con recursos tecnológicos como animación,

simulación, laboratorio virtual, entre otros, puede profundizar aún más sus conocimientos. (Valente, 2015, p.15)

- **Aula invertida:** Exige responsabilidad y compromiso de los estudiantes, ya que los roles se invierten: el docente pasa con anticipación el material a trabajar a los estudiantes, para que estudien y comprendan (en casa), para que el día de clase (presencial o remota) el alumno explica el contenido. Esto optimiza el tiempo del docente, que destina el tiempo restante para aclarar dudas y realizar actividades sobre el contenido., Además de colocar al alumno como protagonista;
- **Rotación de laboratorio:** División de la sala en dos grupos, uno realiza tareas en el entorno online, mientras que los demás en el offline, tras lo cual se cambian los roles.

Lógicamente, que esta metodología no se puede aplicar sin planificación, de lo contrario se convierte en un mero entretenimiento y dispersión de los alumnos, cada uno de ellos necesita ser implementado en función del logro de los objetivos marcados en su plan lectivo o unidad. Aún existen otras metodologías activas, señalando que estas pueden estar asociadas a tecnologías emergentes como la computación en la nube, la impresión 3D, la realidad aumentada, la gamificación, vinculada a las redes sociales y el acceso a internet.

Además de estos recursos, la gestión con el cuerpo académico junto con el profesor puede hacer uso de mucho más métodos tradicionales para evaluar sus alumnos, tales como:

- **Prueba objetiva:** puede ser de opción múltiple o abierta (prediciendo respuestas más objetivas y cortas), o una mezcla de preguntas de opción múltiple con preguntas abiertas, o del tipo "correcto o incorrecto", respuesta múltiple, razón-aseción, asociación, ordenamiento, verdadero o falso;
- **Prueba discursiva:** que requiere la visión crítica del estudiante o la redacción de un ensayo, una revisión crítica, trabajos escritos, portafolios, artículos;
- **Pruebas prácticas:** resolución de un problema, montaje de máquinas, en definitiva, una actividad psicomotora;
- **Prueba oral:** Una alternativa para ser implementada con aquellos con necesidades especiales, requieren habilidades de habla, habla argumentación y asimilación de contenidos trabajados;
- **Métodos que involucran la discusión:** Discusiones grupales, grupo susurrante (diálogo con el colega más cercano); grupo de verbalización y observación - GV / GO

- (se configuran dos círculos, uno dentro del otro, uno verbaliza el contenido, el otro grupo observa y luego opina y discute), grupo de formulación de preguntas, cuadro de preguntas, seminarios, presentaciones grupales o individuales. Las clases expositivas, utilizando diapositivas también son factibles, pero es importante señalar que si todas las clases se imparten de esta forma, su metodología caerá en la monotonía, dispersión y pasividad de los estudiantes.

3.7.6 Puntos críticos de la evaluación

Algunos consideran que las evaluaciones son objetos de críticas, por considerarla una actividad frustrante, algunas de las principales de estas críticas son:

- Las pruebas realizadas al final del semestre, quincenales, curso bimestral, o en forma de simulaciones, generan ansiedad y estrés;
- Algunas pruebas se realizan sin ningún rigor técnico, lo que promueven injusticias;
- Algunas pruebas favorecen el tema decorativo más que otros aspectos importantes del aprendizaje;
- Algunas pruebas no coinciden con el contenido estudiado;
- Algunas pruebas tienen un nivel mucho más avanzado que el cargado en los contenidos;
- Las pruebas se influyen en función del perfil de cada profesor;
- Las pruebas minan las energías tanto de los alumnos (estudios previos hasta el día de la prueba y luego en la angustia por el resultado) como de los profesores (en el cansancio de corregirlos);
- La evidencia no siempre mide lo que debería medir;
- Las pruebas socan la expresión de los juicios personales de los estudiantes y recompensan el aprendizaje transitorio;
- La evidencia tradicional favorece la especulación por suerte y el fraude.

3.7.7 Beneficios de la evaluación

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que los aspectos positivos de la evaluación superan a los negativos; después de todo, es necesario medir el nivel de aprendizaje asimilado. Entonces tenemos los principales argumentos a favor de la evaluación:

- La evaluación puede medirse con cierto grado de precisión, por lo que es posible tener un diagnóstico basado en ella;
- El proceso de evaluación proporciona los datos necesarios para la mejora de las clases, el docente y la institución educativa;
- La evaluación utiliza muchos recursos además de la prueba escrita;
- La evaluación de alguna manera obliga a los estudiantes a estudiar y organiza el cierre de bimestres y semestres en la institución educativa, es decir, cierra ciclos;
- La evaluación permite a los estudiantes, profesores e instituciones detectar sus fortalezas y debilidades;
- La evaluación proporciona al profesor información sobre el desempeño de sus alumnos;
- La evaluación es un elemento importante en el cumplimiento de las acciones pedagógicas de la institución;
- La evaluación es una parte integral del proceso de aprendizaje;
- La evaluación es continua, procedimental y gradual;
- La evaluación detecta los diferentes dominios del aprendizaje.

Por tanto, las instituciones educativas, que incluyen la Educación Superior, pueden hacer uso de dichos recursos, actualizarse e innovar en su proceso de evaluación, ya que muchas aún se encuentran en el modelo tradicional. La actualización es una necesidad, porque la sociedad ha cambiado, la situación social ha cambiado, han llegado las tecnologías de la comunicación y la información que son tan importantes para la construcción del conocimiento y la potenciación del aprendizaje. Las instituciones que no se actualizan están condenadas al fracaso, y no solo ellas, sino también sus profesores. La institución trabaja a menudo en esta modernidad, pero el maestro tradicional se ve resistente a estos cambios, asignando a sus alumnos también su misma visión conservadora.

4. Metodología

4.1. Carácter de la Investigación

En esta tesis que trata por describir "Las acciones de Gestión Superior que garantizan el éxito del desempeño de los alumnos: experiencias de la 1ª universidad presencial privada en Santa María de la Victoria", fundamentado en los estudios de observación, investigaciones y entrevistas, además de bibliográfico, estudio que permitió conocer mejor los beneficios y recursos que contribuyen al incentivo educativo en la Facultad FACITE, ubicada en la ciudad de Santa Maria da Vitória/Bahia/ Brasil.

Como instrumento y herramienta pedagógica, el estudio de caso descriptivo es esencialmente importante para confirmar la acción que fue mal planificada dentro del recinto de la FACITE y, como fue mal estructurada, ocasionó un enorme desgaste en la parte interna física y material, con consecuencias mayores aún. Con este estudio de caso identificamos el problema, analizamos las evidencias y los argumentos lógicos a través de discusiones individuales y colectivas, expones el raciocinio crítico y argumentativo de todos los involucrados, para así, evaluar y proponer soluciones que ayuden al buen andamiento del equipo académico en general en un ámbito cognitivo y social.

De acuerdo con la definición del problema que causó la evasión de los alumnos en la FACITE y los objetivos a ser alcanzados en este estudio, la investigación realizada busca entender el papel ejercido por el equipo directivo, particularmente por los gestores académicos y equipo en buscar soluciones para tal y el modo en que lograron resolver una cuestión tan difícil de resolver.

En la perspectiva de análisis, se buscó identificar los programas, la historicidad y desempeño de la misma desde el año que abrieron sus puertas hasta el año 2016. Teniendo en vista las perspectivas apuntadas por este estudio, vale la pena pensar en la calidad de la educación, pues a pesar de los grandes embates entre gobierno y sociedad, de las deficiencias estructurales y financieras la realidad de este ámbito universitario está mucho mejor ahora que en tiempos atrás. Para responder metodológicamente a este desafío, creemos en la forma estratégica de enfoques las variables cuantitativas como un elemento representante del conjunto de todos los resultados posibles observados a fin de discutir aspectos referentes al abordaje, buscando comprenderlas y analizarlas a la luz de la tesis consciente, adecuada y fundamentada.

La Metodología cuya etimología viene del latín "*methodus*" es extremadamente importante y necesaria para que el cuerpo de reglas y diligencias de la tesis sea estructurado

de manera más robusta y significativa llevando al lector al camino rápido del conocimiento por medio de métodos lógicos y científicos concretos y fiables.

De acuerdo con el alcance de la situación interna de la FACITE, se desarrolló un registro, primero, descriptivo del estudio de caso, del análisis resultante de las observaciones diarias y del registro a través de entrevistas y de la interpretación de los hechos cosechados en su mundo físico, describiendo sólo como esta facultad se estructura y funciona en un determinado sistema, los métodos específicos elegidos para desempeñar sus funciones, su realidad operacional interna y reflejo en la sociedad de los “santamarienses”. Esta metodología descriptiva objetiva la identificación, registro y análisis de las características, factores que se unen proceso después de la recolección de datos, donde desarrolló una mirada peculiar de las relaciones entre las variables.

Este estudio de caso fue realizado a través de los criterios de selección de datos que se han ocasionado mediante los relatos y las entrevistas hechas al cuerpo académico, equipo gestor, profesores y universitarios de la FACITE, ubicada en el Municipio de Santa Maria da Vitoria. Se analizó la relación afectiva y profesional de la gestión en concomitancia al equipo directivo, a continuación, se examinó el empeño del equipo directivo y sus profesores académicos, posteriormente, de los profesores académicos y sus alumnos y, por fin, cómo este estudio era llevado para la convivencia social por relatos de profesores, coordinadores y alumnos. A partir de ahí, generó la iniciativa por medio de los gestores la aplicación de evaluaciones no sólo para los alumnos, sino para que éstos también se auto evaluaran a fin de medir el nivel de satisfacción y conocimiento absorbido y depositado durante las clases y cómo este resultado impactaría la vida de la universidad a medio y largo plazo.

La tesis está definida como temporal, pues será observado los años de crisis hasta llegar a la situación actual. En el caso de que se produzca un cambio en la calidad de los datos, se debe tener en la colecta y estudio de datos. Desarrollamos esta tesis utilizando la investigación teórica que objetiva discutir / analizar conceptos o dar mayor sustentación que será confirmanda con la investigación empírica mostrando eficacia y confirmación de hechos de uno y / o varios grupos. Utilizamos los recursos humanos midiendo y comprendiendo el intelecto. Exploramos también el desarrollo del retorno de la forma de evaluación en la presente facultad, como por ejemplo:

1. Particularidad que acompaña determinado, hecho o acontecimiento = CASO, ACCIDENTE;
2. Calidad adjunta o determinante;

3. Hecho que provocó determinada acción o comportamiento = CAUSA, MOTIVACIÓN, MOTIVO;
4. Estado de las cosas en un momento dado. = CONDICIÓN, CONJUNTA, SITUACIÓN.

4.2. Contexto de la investigación

Con más de 14 000 habitantes a su alrededor, en un radio de 150 km, más de diez grandes ciudades, Santa Maria da Vitoria recibe su primer Facultad que se reunirá, en un primer momento, más de 300 000 personas de BomJesus da Lapa, Santana, Correntina, entre otras ciudades cercanas. Desde un punto de vista económico, Santa María es parte de un centro importante para el desarrollo agrícola, la participación de 28,5% del territorio del Estado, con 39 municipios y su estimado en más de 820.000 la población general.

Según el último sentido demográfico, son más de cien mil personas con educación secundaria superior completa, que viven en la región occidental de la Bahía, sin tener acceso a la Educación Superior, esperado durante años para la oportunidad de tener el derecho de asistir a una institución de Educación Superior. Otro dato relevante es que los 3.680 profesores que trabajan en los grados de 1^a-4^a serie en la región, sólo 3.327 tienen formación en la escuela secundaria, lo que representa un total de 90% de los profesores no tenían capacitación requerida por la ley. De los 2.708 docentes que trabajan en las series 5^a- 8^a de la Educación Primaria, 2103 también trabajan con la formación exclusiva en la escuela secundaria. El marco de la escuela secundaria no cambia mucho desde una perspectiva regional, debido a los 958 profesores que enseñan clases en la escuela secundaria, más de 470 tienen una formación completa en el curso normal de grado medio.

Esta realidad justifica la preocupación de FACITE en construir un Instituto de Educación con el fin de ofrecer cursos de grado para la formación de profesores. La FACITE nació del deseo de Santa Maria da Vitoria y de la región para ver la implantación de la Educación Superior como elemento clave para la expansión del crecimiento económico y el desarrollo social, cultural y educativo de los municipios que aportan el factor comunitario micro región.

Es una institución que trabaja para la formación de recursos humanos especializados en las áreas clave de la ciencia, la educación y la tecnología, contribuyendo a la formación profesional y el desarrollo de cientos de jóvenes que están esperando la oportunidad de tener derecho de acceso a la Educación Superior y asistir a una institución de enseñanza de clase que ofrezca cursos con una educación de calidad, con el objetivo de mejorar el mercado de

tesis local y regional.

Por más que la Facultad trajo muchos beneficios que perjuicios, no pudimos dejar de notar que ha sido criticado por la sociedad en la que opera y se sirve. Causas como el aumento del desempleo, la debilidad del condado, que afectan a su rendimiento y eficacia educativa. Se puede percibir también gran dificultad de las universidades y facultades fijarse en los municipios de Santa Maria da Victoria y São Félix do Coribe, ambos separados por un río, ya que no existía capital humano y mucho menos ingresos para que las mismas sobrevivieran sin ayuda de otros.

La primera universidad a solidificarse con dos cursos únicos (Pedagogía y Administración) ocurrió en la ciudad de São Félix do Coribe con la enseñanza EaD y mensualidades bajísimas, pues la ciudad no es gestionada por una renta alta. Los profesores allí invitados a ministrar sus clases eran de otros estados muy distantes. Con el paso de los años la búsqueda de ES aumentó y la misma consiguió traer otros más cursos. La segunda instalación es una facultad presencial situada en la ciudad de Santa María de la Victoria con dos cursos (Pedagogía y Administración de Empresas) también llevados hasta hoy.

La Universidad de São Félix es muy buscada por personas con empleos efectivos que sólo buscan la comodidad de aprendizaje y la facilidad en la obtención de diploma. No es muy bien vista por la sociedad. Presenta un área física bastante atractiva, pero los recursos humanos que allí operan dejan a desear. Tiene una buena ubicación en el centro de la ciudad y es bastante difundida en los medios visuales y de comunicación.

La Facultad de Santa María está ubicada en un barrio pobre y de baja renta, sus instalaciones son precarias comparadas a la primera Universidad, pero con profesores altamente calificados y sumergidos en constantes estudios, algunos incluso con doctorado en otros países. Sus métodos y didácticas son bastante tradicionales a lo que tenemos actualmente en la sociedad, y hay vista, bastante aceptados en la sociedad de ambas ciudades.

Lo que instiga a observar en la IES e investigarla fue la preocupación que el equipo gestor tuvo en intentar lo que hay de más moderno y actual en términos de teorías, metodologías y evaluaciones y percibir que el tradicionalismo impera en la ciudad y, la obtención de tesis tanto en el municipio como en los estados de todo Brasil, sin toda la divulgación e infraestructura que la mayoría de las universidades hoy en día se permiten. Se realizó un estudio panorámico y, posteriormente, enfocado en cuanto al profesional que contrata y cual profesional quieren formar.

El equipo gestora no sólo se dirigió a la divulgación del nombre de la universidad o del beneficio que obtendría. Se tomaron en consideración los modelos que ya venían bien y

los perfeccionó tomando en consideración el habla de todos los funcionarios y el impacto que ellos ocasionarían en la vida de los estudiantes, futuros profesionales y en la sociedad.

Al observar todos los departamentos y áreas académicas, se percibió que la gestión académica no está preocupada primero con la parte física de la facultad, pero preocupada por cambiar la forma de evaluar al alumno, evaluando también al profesor y, de esta forma, todos evaluando la facultad en sí, gestionando la educación a alcanzar niveles proyectados y satisfactorios visando un bien común. Lo que creemos en Gestión en Educación sería la evaluación continuada y ampliatoria para que sea siempre modificada para que todos salgan ganando en saberes.

En reuniones y debates con el equipo directivo y funcionarios, se plantearon la cuestión de que la gestión consideraba haber tenido positivo en el último año en cuanto al cambio de la evaluación moderna para la evaluación tradicional. La respuesta fue bastante significativa e interesante a los días contemporáneos. La evaluación moderna está solamente en construcción de trabajos académicas y presentación de seminarios cuando había, de acuerdo con los reglamentos propios internos, donde posteriormente fue descubierto que gran parte de los alumnos pagaba a terceros para elaborar del trabajo escrito y el formato de acuerdo con las normas de la ABNT - sigla para "Asociación Brasileña de Normas Técnicas".

Con ello, cuando se hacían presentes en la prueba de Enade (Examen Nacional de Desempeño de Estudiantes - que evalúa el rendimiento de los alumnos de los cursos de graduación, ingresantes y concluyentes, con relación a los contenidos programáticos de los cursos en que están matriculados) los mismos alumnos que mantenían sus notas excelentes en la universidad no conseguían obtener un promedio favorable para medir el conocimiento absorbido en el curso.

Los profesores tenían total libertad de evaluar a su alumno como quisiera con obligación sólo de mantener actualizado el diario de notas en cuanto a la finalización del semestre. Con todo lo que ocurría internamente, los alumnos, funcionarios y profesores se sentían desmotivados a forzar y llevar algo nuevo a los componentes de esta empresa. Se inició entonces la evasión en todas las clases y la declinación de la facultad.

Con esta visión estampada en todos los departamentos de la Universidad é que Cavalcante(2000) se pregunta: ¿Cómo transformar esa situación tan perjudicial para la formación futuros profesionales?, ¿Qué hacer para facilitar el aprendizaje, a fin de que estimule al alumno el placer de la enseñanza, la investigación y la extensión?

La universidad fue repasada a otro equipo gestor y por nuevos profesores. Los mismos se reunieron en una Asamblea General, donde expusieron los problemas siempre pertinentes y

discutieron medios y formas de transformarse en esta situación.

Uno de los momentos cruciales que se estableció fue la vuelta de la evaluación tradicional objetiva y subjetiva. Ahora tanto el alumno como el profesor estarían siendo evaluados. El alumno actualmente es obligado a tener rutina y practicar estudios y conseguir llegar a la media 7.0, donde la facultad estableció a los docentes que sería una evaluación objetiva con fecha para suceder, con valor de 2.0 puntos, una evaluación subjetiva sorpresa con valor de 3.0 puntos, el tesis teórico con fecha fija y peso de 2.0 puntos y presentación del seminario también con fecha acordada y peso de 2.0 puntos, además de la asiduidad de 1.0 puntos, que sumados daría el resultado de 10.0 puntos por disciplina.

El profesor también pasaría por pruebas internas semestrales para medir el grado de conocimiento adquirido y el potencial de actualización en datos generales que resultaría en alcanzar promedio 7.0. Con la Asamblea General celebrada en noviembre de 2016, la gestión académica estableció metas a ser iniciadas y finalizadas cada mes - cursos de capacitación, seminarios, conferencias, talleres. El mismo estudió y trazó medios para expandir recursos físicos, materiales y humanos por semestre con la participación de todos los integrantes de la facultad. Para las Asambleas Generales que casi no sucedía, determinó una reunión cada semestre, pudiendo también reunirse a cada toma de decisión importante cuando necesario.

Los presentes en este encuentro citaron la visión y el enfoque como un papel importante dentro de las universidades, y estar al frente de un equipo lleva al gestor a ejercer aquellos principios adquiridos dentro del aula, como planificación, organización, liderazgo y control. El gestor necesita constantemente planificar el futuro de la empresa, conocer todo acerca del proyecto para organizar su progreso y desarrollar el papel motivacional para su equipo. El gestor necesita mantener el control y averiguar el progreso de los proyectos y cursos administrados por la facultad desarrollando habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Deben partir del gestor el ejemplo y la confianza.

Hasta el momento, el equipo gestor acompaña todas las áreas, cursos y su desarrollo hasta porque los cambios ocurren en todo momento. Está presente en todas las reuniones, siendo ellas de gran y pequeña proporción. Hoy, entiende y procede de acuerdo con la satisfacción de todos y modelos eficaces de intervenciones.

Todos los integrantes de este medio académico dijeron con inmensa satisfacción que el "estar presente" en la facultad diariamente ya reflejaba el buen gestor, pues ellos pudieran observar con los propios ojos el progreso de los equipos académicos y de funcionarios que componen la facultad y hacer un levantamiento crítico sobre la situación asistida. El gestor necesita auto evaluarse para tener condiciones y herramientas para evaluar a otros individuos,

ser proactivo con los trabajos y con el aprendizaje, ser capaz de recibir y dar sugerencias que no fuesen el carácter del buen y perfecto funcionamiento. Tener madurez y gestionar conflictos además de trazar objetivos, metas y estrategias.

Para ellos, el gestor y todo el equipo gestor necesita profundizarse cada vez más en métodos para que el buen funcionamiento de las articulaciones fluya bien sin mayores percances, tales como cursos que los orienten a:

- Comprender las cualidades de un líder de alto rendimiento;
- Desarrollar habilidades de comunicación para obtener confianza y fortalecer el trabajo en equipo;
- Administrar el tiempo con eficacia;
- Aplicar un proceso de innovación / mejora continua para reducción de pérdidas, optimización de procesos y / o aumento de la productividad;
- Construir una planificación eficaz y ejecutable;
- Aumentar el desempeño del equipo a través de la implementación de patrones mensurables de resultados;
- Analizar problemas y tomar decisiones en equipo;
- Delegar con foco en la tarea y en la persona para quien usted delega;
- Desarrollar a las personas sobre la base de sus puntos fuertes a través del coaching;
- Mapear actividades, relaciones y conexiones entre personas, sectores y equipos;
- Implementar sistemas de reconocimiento para aumentar el compromiso de los colaboradores;
- Lidiar con errores de forma profesional;
- Conducir reuniones eficaces.

El gestor encuentra cursos profesionalizantes intensivos para todo el personal - directores, secretarios, coordinadores, profesores, y equipo de limpieza - para ser realizados en el mes del receso. De esta forma, todos los participantes se sienten valorizados y desarrollan y pueden expandir sus conocimientos secundarios a un buen trabajo realizado durante los seis meses finales.

Después del curso finalizado se reúne con cada área separada (Equipo de Coordinadores, Equipo de docentes, Equipo de Limpieza, etc.) y charla abiertamente sobre puntos negativos presentes en la universidad y junto con los contratados trazan metas de mejora individual, y posteriormente, y, además, de remitir un cronograma para que esta

práctica sea realizada, alcanzando la satisfacción de todos hasta llegar a los alumnos.

Este cambio fue puesto en práctica en el primer semestre de 2016. Surgieron grandes críticas, pero con el paso de los días, la facultad se permitió engranar nuevamente en la competencia entre facultades y universidades. La media anual de Enade fue alcanzada con éxito en el margen de 7.5 puntos, siendo que el promedio nacional es de apenas 5.0. El nombre de la universidad se propagó rápidamente y hay bastante demanda tanto por los futuros alumnos como por la entrada de docentes.

Después de este cambio en el modo de evaluación actual a lo tradicional, el nombre de la universidad creció y tuvo su reconocimiento regional con la adquisición de un trofeo por el empeño en el Estado de Bahía. Las notas semestrales se alcanzaron y el rendimiento en la prueba Enade tuvo bastante éxito. La universidad hoy puede elegir al alumno que quiere dentro de la facultad a través de las notas y compromiso y no más visando el capital que está adquirido. Los profesores y alumnos, empleados en general se sienten valorados y muestran voluntad en llevar siempre algo nuevo y útil dentro de las cuatro paredes. El ambiente se ha vuelto más atractivo, ligero, aunque sus instalaciones aún permanecen precarias si se compara a otras.

En la facultad se rigen los cursos de Administración y Pedagogía. Después de la Asamblea General para modificar la evaluación actual / moderna para la evaluación tradicional, la misma obtuvo mayor éxito en el curso de Pedagogía con un 70% de mejora en cuanto a la oralidad y desarrollo de seminarios y conferencias, junto con el apalancamiento de las notas de pruebas objetivas y subjetivas y, la asiduidad ha mejorado considerablemente. Los profesores y alumnos se regocijaron y están bastante satisfechos y relatan que la vida de estudios unidos con profesionales bien calificados hacen total diferencia en el aprendizaje académico e interpersonal.

Los aspectos cualitativos pueden y deben considerar que los alumnos de los Cursos de Graduación en Administración y Pedagogía permitan gradualmente comprender la realidad y el contexto histórico en el que se encuentra inserto, desarrollando así un perfil en que se agreguen las competencias necesarias para analizar, interpretar y actuar sobre situaciones pertinentes a el área escogida a partir de actitudes críticas, reflexivas y éticas.

Los aspectos cuantitativos también son componentes curriculares evaluativos (Actividades Complementarias, Pasantías y Tesis de Conclusión de Curso además de las evaluaciones subjetivas y objetivas que rigen y se insertan en cada disciplina semestralmente) serán utilizados los procedimientos y criterios definidos por el Colegiado de Curso en reglamentos propios. Impactos sufridos de modo positivo con este tipo de transformación

dentro de la facultad:

- Cucharon informaciones de los alumnos sobre los ítems: espacio físico, capital humano, ética y comunicación, pues si la facultad va mal quien acaba sufriendo al máximo son los discentes;
- Cucharon informaciones y relatos de los profesores sobre los temas: espacio físico, capital humano, reuniones, acompañamiento pedagógico, ética y comunicación, pues los profesores ven en la práctica lo que está dejando a desear el equipo gestor;
- El equipo gestante se reunió, se puso de la situación precaria, y se tomó el problema prominente (evaluación), revisó las metas y estándares que no tuvieron éxito y dispusieron exponer nuevas prácticas para alcanzar solución a corto plazo;
- El equipo gestante se reunió con coordinadores y profesores, argumentó lo que estaba ocurriendo, expusieron el nuevo proyecto para que todos los presentes apreciaran las nuevas transformaciones y expresaran sus observaciones. Trazó mejoras y delimitó tiempo para que las modificaciones fueran puestas en práctica;
- Proporcionó a cada profesor una ficha de evaluación de desempeño individual, donde en ella citaba la nueva metodología, didáctica y las evaluaciones que serían obligados a desarrollar y rendirles mejoría. Se les dio también dos fijas, una para evaluación del equipo gestora y otra para equipo coordinador de curso, para que también pudieran evaluarlos;
- Dio a cada coordinador fijo para la supervisión de los profesores y sugerencia para auto evaluación como profesional;
- Juntos trazaron la puntuación de las nuevas modalidades de evaluaciones cuantitativas para los alumnos. Hizo el experimento en el semestre que entraría, observando su negatividad y mejorando lo que fue positivo. Cada final de mes, todos se reunieron para añadir algo positivo y seguir a partir de lo que funcionó;
- Cursos de implementación fueron insertados para todos los profesionales contratados;
- Aumento de salarios para todos los empleados;
- Reforma completa en las salas - biblioteca y auditorio;
- Búsqueda para ingreso en la universidad aumentó;
- La sociedad observa la posibilidad con otros ojos. La facultad cada día se encuentra más seria y comprometida con todos;
- Mejora de las notas de régimen interno académico y Enade;
- A cada encuentro de los "Chas Filosóficos", alumnos son contratados a nuevos

empleos aun cursando la modalidad de Enseñanza Superior.

Impactos sufridos de modo negativo con ese tipo de transformación dentro de la facultad:

- Poquísimos tiempo para desarrollo y práctica de objetivos trajectados;
- Extracción física y mental por parte de los equipos evaluados;
- Críticas de los alumnos al saber de la nueva modalidad de pruebas, ya que ahora tendrán que profundizar en estudios o reprobar;
- Reformas en la estructura física y humana en el reglamento de la facultad.

Dentro de la evaluación tradicional, la facultad estudiada toma en consideración las tres dimensiones evaluativas en las prácticas cotidianas tales como: Somativa: Incluye contenidos más relevantes y los objetivos más amplios del período de instrucción; se refiere a la asignación de billetes; proporciona retroalimentación al alumno (le informa sobre el nivel de aprendizaje alcanzado); Formativa: el objetivo principal de esta modalidad es proporcionar retroalimentación al alumno, al profesor, a la secretaría académica ya los gestores (informa en cuanto al nivel de aprendizaje alcanzado); Diagnóstica: diagnosticar, verificar y levantar los puntos débiles y fuertes del alumno en determinada área de conocimiento.

Los estudiosos Bloom et al. (1983) y Hadji (1993) categorizan las maneras de evaluarse en tres vertientes: diagnóstica, formativa y sumativa. El primer y el segundo ejemplo de evaluación pueden unirse complementando la negatividad de la otra, ambas evaluaciones tienen como objetivo localizar lapsos de los ejercicios iniciales de aprendizaje y ver sus vulnerabilidades.

Las mismas escudriñan la función de la presencia o ausencia de capacidades y pre-requisitos del alumno, y así señalar los "porqués" de los bloqueos de la adquisición del conocimiento. Por este motivo, las evaluaciones diagnósticas y formativas son el potencial del estudiante para promover la enseñanza. A este levantamiento inicial de conocimientos da también el nombre de evaluación prognóstica, por preceder a la enseñanza.

Según Bloom et al. (1983), la evaluación formativa, es la que expone al docente y al alumnado el aprovechamiento y la absorción de la enseñanza en el curso de los trabajos académicos, además de focalizar las deficiencias en el mejoramiento y organización de la enseñanza para facilitar el acierto. Hadji (1993) también afirma con otras palabras la afirmación de Bloom et al., en el caso de que se produzca un cambio en la calidad de la

información, se debe tener en cuenta que, buscando promover coyunturas de éxito al alumno. Hadji (1993), todavía menciona que esa manera de evaluación simboliza el motivo principal por medio del cual el alumno empieza a dominar sus errores y aciertos, creando para sí, manera que estimula el estudio sistemático de los asuntos estudiados en el aula. En la concomitancia, el foco primordial de esta cuestión es la inclinación que la misma resulta tanto en lo que se refiere a la vida estudiantil en cuanto al trabajo que viene siendo desarrollado por el profesor, actuando como engranaje para *feedback*.

Bloom et al.(1983), discurre que en la disociación de la evaluación formativa, la evaluación somativa tiene como funcionalidad identificar métodos racionales y satisfactorios para asignar notas, clasificar y transmitir los resultados en resultados cuantitativos, siendo realizados al final del semestre, de acuerdo con los niveles de aprovechamiento del alumno.

Por lo tanto, Miras e Solé (1996) dicen que el objetivo de esta evaluación es determinar el grado de dominio del aprendiz a través de números y porcentajes, delegándole conjunto de aptitudes que pueden ser disfrutadas como medio de confiabilidad de la absorción de la enseñanza realizada.

En la perspectiva anterior se plantean las siguientes preguntas para la comprensión e investigación del problema citado en la etapa anterior: ¿Por qué la evaluación moderna interna, siendo tan abrupta y eficaz no surtió efecto durante los usos de la misma? Y, porque la evaluación tradicional fue reactivada dentro del ámbito académico de la FACITE? ¿Por qué la evaluación tradicional obtuvo tanto éxito en los semestres futuros?

El problema real encontrado para adentrarnos en este estudio investigativo es retroceso de los métodos de evaluación contemporáneos para los métodos de evaluación tradicionales, que nos lleva a citar otro tema para el Problema de la investigación: "¿Lo que ocasionó el retroceso de los métodos de evaluación contemporáneos para los métodos de evaluación tradicionales?".

Exploraremos el desarrollo del retorno de la forma de evaluación en la presente facultad, como por ejemplo:

1. Particularidad que acompaña determinado, hecho o acontecimiento = CASO, ACCIDENTE;
2. Calidad adjunta o determinante;
3. Facto que provocó determinada acción o comportamiento = CAUSA, MOTIVACIÓN, MOTIVO;

4. Estado de las cosas en un momento dado = CONDICIÓN, CONJUNTA, SITUACIÓN.

Uno de los factores fundamentales para el éxito de la gestión del conocimiento está determinado por la aplicación de procesos. Lacombe y Heilborn clasifican cuatro tipos de procesos: gestión, organización, desarrollo y distribución de contenidos.

Tabla 5:
Procesos aplicados en la gestión

GERENCIACIÓN	Identificar el contenido diseñado e incentivar las personas a contribuir con sus ideas.
ORGANIZACIÓN	Una vez que la información fue recolectada, representar y recuperar las informaciones con rapidez y facilidad.
DESARROLLO	Selección y refinamiento del material para aumentar el valor para el usuario.
DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDO	Forma en que las personas reciben el material ofertado.

Fuente: Adaptado de Lacombe, F.J.M. eHeilborn, G.L.J. (2003, p. 23).

Para mapear el flujo de conocimiento, las organizaciones deben implementar los cuatro procesos descritos anteriormente, recordando las prácticas de conocimiento que requieren el compromiso de todos los miembros, especialmente de aquellos que están allá arriba.

Cuando los directores y gerentes están involucrados en una definición estratégica de la organización y qué rumbo tomar, es fundamental que incluyan el conocimiento como elemento fundamental para construir metas a largo plazo. En cualquier caso, se debe entender que cuanto más se implementa la gestión del conocimiento para la recolección de datos, su creación se da todo el tiempo en todas las organizaciones.

Según Davenport y Prusak (1998), la gestión del conocimiento se desarrolla a través de las normas, valores y actitudes que apoyan la creación y difusión del conocimiento. La transversalidad de la gestión permite llegar a los elementos constitutivos de la organización e identificar las áreas con mayores similitudes, así como aquellas que son grandes diferenciales.

La forma en que las personas absorben el conocimiento y lo formalizan, lo comparten y lo aplican, permite que se convierta en un activo organizacional. Existen varios modelos para implementar procesos de gestión del conocimiento, Beckman propone uno con ocho pasos que facilitan el proceso de búsqueda y uso:

Tabla 6:
Modelo de procesos de gestión del conocimiento

ETAPAS	CONCEPTO
Identificar	Determinar las competencias esenciales, estrategias de fortalecimiento y dominio de conocimiento.
Capturar	Formalizar el conocimiento existente.
Seleccionar	Evaluar la relevancia del conocimiento, valor y adecuación. Resolver conflictos entre conocimiento.
Almacenar	Representar la memoria de la corporación en un repertorio de conocimiento.
Compartir	Distribución de conocimiento automáticamente por los usuarios, sobre la base de los tipos de intereses y tesis. Colaboración con los trabajos de conocimiento a través de equipos virtuales.
Aplicar	Investigar y usar el conocimiento para tomar decisiones, resolver problemas, sustentar el trabajo y llamar la atención de las personas.
Crear	Descubrir nuevos conocimiento a través de investigación, experimentación y pensamiento creativo.
Vender	Desarrollar y comercializar nuevos productos y servicios basados en el conocimiento.

Fuente: Adaptado de Beckman, T. (1999, p 65).

La construcción de un entorno que permita cuestionar estos modelos de procesos de gestión del conocimiento, y facilite el libre acceso a la tecnología y la información, permite a cada individuo realizar su tesis de la manera más completa posible; además, animar a las personas a que busquen desarrollar y compartir conocimientos y convertirlos en acciones eficaces.

Una empresa que aplica un sólido programa de gestión del conocimiento a su estructura organizacional está haciendo un esfuerzo por desarrollar capital intelectual, dijo que, en los contextos descritos anteriormente, puede garantizar la sostenibilidad de la competitividad y la innovación.

De esta forma, hablamos a partir de ahora de cómo se llevó a cabo todo el caso de estudio en FACITE. Exponemos el concepto de carácter investigador, ya que la Facultad surgió en el Municipio de Santa Maria da Vitória, siendo la 1ª facultad en campus de la región. Analizamos los pasos de cómo se llevó a cabo el plan de recolección de datos, el tiempo que se realizaron las observaciones en forma de cronograma y finalizamos este capítulo con el perfil de muestras a través de una carta de presentación (Anexos), y cuestionarios dirigidos a profesores y alumnos (Anexos).

Según Gil (2010), la investigación es un procedimiento racional y sistemático que tiene como objetivo ofrecer respuestas a los problemas abordados. Para encontrar estas respuestas, desarrollamos este estudio, en el cual buscamos conocer y evaluar los problemas

que surgen en un proceso de implementación de la gestión en relación al retorno a los métodos tradicionales de evaluación en FACITE.

En cuanto a los medios, la investigación es bibliográfica y de campo. En la investigación de campo, la recopilación de datos se lleva a cabo normalmente en condiciones naturales en las que ocurren los fenómenos rutineros y la observación directa. También se puede entender que la investigación de campo es aquella que se utiliza con el objetivo de obtener información y conocimiento sobre los problemas a los que se busca respuesta.

La investigación bibliográfica abarca todo lo que se publica con el tema de estudio, desde los círculos académicos - newsletters, webs, libros, monografías, artículos, tesis - hasta los medios de comunicación como radio, documentales audiovisuales, cine, con el propósito de poner al investigador en contacto directo con todo lo que se produce sobre el tema.

Además es de carácter cualitativo con la interpretación de los datos recopilados tiene como objetivo la producción de información y también de carácter cuantitativo resaltando lo realmente relevante, tabulando el manejo estadístico de los datos resultantes, utilizando ayuda matemática para descubrir las causas del problema desde este fenómeno. Creemos que, como afirma Fonseca (2002), la comparación de la investigación cualitativa y cuantitativa permite obtener un mayor número de afirmaciones.

4.3. Recolección de datos

La FACITE ofreció un campo de investigación que permitió la recolección y análisis de datos y el relevamiento de todo lo relevante y vinculado al tema de Gestión de la Evaluación y en la búsqueda de respuestas a los objetivos de la tesis. La muestra fue obtenida por 51 participantes, siendo distribuida en diversas áreas como docencia, administración y coordinación.

La investigación se caracterizó en cuatro etapas.

El primero de ellos estuvo dirigido al subdirector quien siguió de cerca el trabajo realizado por los coordinadores de los cursos antes mencionados y a través de un documento titulado Carta de Presentación, se inició la investigación. En este documento, contenía un breve informe sobre quién era la investigadora y sus propósitos de observación, llamando la atención que no habría identificación del participante, pero que se le pediría: nombre del departamento que trabajaba, el cargo o función que desempeñaban, su nivel educativo, tiempo de trabajo dentro de FACITE y edad, ahora, en forma de entrevista con 10 preguntas semiestructuradas. El propósito fue determinar su visión en términos de gestión sobre: su

perfil en relación a las maniobras realizadas en la evaluación del entorno pedagógico, en qué parámetros se basa al juzgar con propiedad las formas de evaluar al colegiado y a los estudiantes, los diagnósticos presentados por él antes de los resultados positivos y negativos ofrecidos por los docentes en notas cualitativas cuantitativas pertenecientes a los estudiantes y, cómo es la toma de decisiones a través de este tipo de resultados.

La segunda etapa estuvo dirigida a los coordinadores de los cursos de Administración y Pedagogía a través de un documento también titulado Carta de presentación, que describía un resumen de quién era la entrevistadora y sus intenciones de estudio entregadas a cada participante, llamando la atención sobre la identificación anónima de los participantes, pero que se pediría: nombre del departamento en el que trabajaban, puesto o función que desempeñaban, su nivel educativo, tiempo de trabajo dentro de la FACITE y edad, finalizando una entrevista con 10 preguntas semiestructuradas diferentes a las ya formuladas al subdirector. En esta entrevista se buscó resaltar el rol de cada facilitador como coordinador de curso, sus formas gerenciales en cuanto a la evaluación de aprendizajes al profesorado y, en consecuencia, al alumnado y cómo la coordinación se posiciona e interviene en su rutina administrativa y pedagógica, los resultados positivos y negativos planteados a través de las evaluaciones por disciplina.

En la tercera etapa, quedó la preocupación por presentar a la investigadora al Colegiado de ambos cursos y sus objetivos de investigación a través de la Carta de Presentación, donde posteriormente, se aplicó el cuestionario con 12 preguntas objetivas para que los docentes de sus diferentes departamentos, respondieran. La base fue determinar las percepciones sobre: valoración del entorno físico en el que trabajaban para la transmisión de conocimientos, cómo valoraban el aprendizaje, los tipos de valoraciones que utilizaban y cómo se comportaban ante los resultados positivos y negativos que ofrecían las calificaciones obtenidas por los estudiantes en promedio del modelo.

En la cuarta y última etapa, se realizó un nuevo cuestionario, ahora, para los estudiantes que ingresaron a los Cursos de Pedagogía y Administración en 2011 y que continuaron sus estudios, completándolos en 2016. Este cuestionario también contenía 12 preguntas objetivas para los estudiantes en sus diferentes departamentos y que también lo respondieron. Este cuestionario tuvo como objetivo verificar en la visión del alumno, la configuración de cómo el equipo mencionado gestionó la evaluación de conocimientos, la identificación de factores estratégicos para la mejora de la evaluación de aprendizajes, la forma en que la facultad estimuló la evaluación de aprendizajes, qué más motivó para volver a

los modelos tradicionales de evaluación en la universidad y medir el grado de satisfacción con el modelo final del curso elegido.

Para la elaboración de la entrevista semiestructurada, nos apoyamos en Triviños (1987, p. 31), que expone la elaboración de preguntas a partir de teorías e hipótesis vinculadas al tema de investigación y cuyas respuestas permitieron generar nuevos discursos. En cuanto al cuestionario, nos apegamos a Gil (1999, p. 42) quien informa:

(...) proceso formal y sistemático de desarrollo del método científico. El objetivo fundamental de la investigación es descubrir respuestas a problemas mediante el uso de procedimientos científicos. A partir de este concepto, es posible, por tanto, definir la investigación social como el proceso que, utilizando la metodología científica, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social". (Gil, 1999, p. 42)

El autor aborda que el cuestionario facilita la descripción de los fenómenos sociales, su explicación y comprensión, además, sostiene la presencia activa del investigador en el proceso de recolección de datos, también permite llegar a un mayor número de participantes de numerosas localizaciones geográficas a bajo costo de ejecución, admite que la gente responde en el momento que les parece más oportuno, no introduce a los encuestados en la influencia de la persona del investigador, además de ser fácil y rápido de ministrar.

4.4. Aplicación del instrumento de recolección de datos

La recolección de la base de datos se realizó con observaciones y un estudio de caso durante 2016, como se muestra en la siguiente línea de tiempo. De 2011 hasta 2015, solo se realizaron observaciones y lecturas en la parte documental y burocrática de FACITE. Que a través de estos informes orales y escritos, es posible percibir la evolución de la trayectoria, transformación y esfuerzos del equipo directivo en garantizar un mejor aprovechamiento de los intereses mutuos en la evaluación de conocimientos en los Cursos de Pedagogía y Administración. Este caso de estudio se concluyó mediante cuestionarios objetivos y entrevistas subjetivas semiestructuradas con profesores de los Cursos de Pedagogía y Administración con el equipo directivo de FACITE como ya se mencionó en el año 2016.

Los cuestionarios se imprimieron y se pusieron a disposición a través del investigador. Anteriormente, se afirmó que la participación sería voluntaria y que también se respetaría la confidencialidad de los datos obtenidos y el anonimato de los encuestados. Una nota de presentación facilitó la explicación, el carácter y los objetivos de la investigación.

Para concluir el caso de estudio, el investigador visitó y permaneció en la empresa hasta el período en que respondió los cuestionarios impresos, apoyando la investigación de campo con los 51 colaboradores participantes ubicados en sus respectivas áreas gerenciales y operativas. A partir de la recogida de datos, se firmó un pacto personal con cada uno de ellos, con el objetivo de hacer cumplir los objetivos específicos de la tesis.

4.5. Perfil de la muestra

La investigación se llevó a cabo en una Facultad Presencial ubicada en el municipio de Santa Maria da Vitória, en el Estado de Bahia (Brasil), titulada FACITE - Facultad de Ciencias y Tecnologías - los datos recolectados se obtuvieron de los siguientes departamentos: estudiantes, docencia, coordinación y gestión.

Fueron tabulados, interpretados y transformados en información. En la investigación participaron 31 empleados, siendo 06 hombres y 25 mujeres. De los estudiantes participaron 20, siendo 12 participantes del Curso de Pedagogía (01 participante masculino y 11 mujeres) y 08 del Curso de Administración (04 participantes masculinos y 04 femeninos). Se observa que la planta de la empresa está compuesta principalmente por mujeres. A continuación se muestra la tabla 9 de distribución para los empleados de los cursos mencionados anteriormente.

Tabla 7:
Datos generales de los empleados de la investigación

CRITERIOS	DATOS GENERALES	Nº	Total
Edad	18 hasta 25 años	02	31
	26 hasta 30 años	11	
	31 hasta 40 años	10	
	41 años o más	08	
Tiempo de trabajo en la empresa	Menos de 1 año	00	31
	1 hasta 3 años	02	
	5 hasta 10 años	15	
	Más de 10 años	14	
Nivel de Escolaridad	Enseñanza Media Completa	31	31
	Enseñanza Superior – Grado	31	
	Enseñanza Superior – Postgrado	31	
	Enseñanza Superior – Maestría	17	
	Enseñanza Superior - Doctorado	05	
Función/ Cargo en la Institución	Docente	28	31
	Coordinador	02	
	Vice-Director	01	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

La Tabla 9 muestra que 02 de los empleados tienen entre 18 y 25 años, 11 de los participantes tienen entre 26 y 30 años, 10 de los empleados tienen entre 31 y 40 años y 08 de los entrevistados tienen entre 41 y más. Se puede observar que el número de empleados de la institución está conformado por personas más experimentadas que pertenecen a la llamada “generación Y”, personas maduras, sin embargo, hiperconectadas, en búsqueda permanente de un crecimiento intelectual masivo, donde construyen redes de relaciones e información.

En cuanto al nivel de estudios, todos han finalizado los estudios de bachillerato, pregrado y posgrado, 17 personas con maestría y 05 personas ya cursando un doctorado. Cabe destacar que la empresa se preocupa por el nivel de formación de sus empleados y fomenta su formación continua mediante incentivos.

En cuanto al tiempo que estas personas están insertadas dentro de la Facultad, 02 tienen entre 1 y 3 años, 15 empleados ya están trabajando con este equipo de 4 a 10 años y 14 participantes llevan más de 10 años en FACITE. Estos resultados demuestran que la empresa logra retener en su personal la confianza y seguridad y mantener el bajo nivel de rotación de los profesionales que ingresan y salen del equipo de la FACITE. Esto contribuye en gran medida a la mejora y eficacia del tesis y la estructura organizativa.

En cuanto a la distribución de puestos / funciones, se observa que 28 personas se encuentran en el área de docencia, 02 coordinadores, 01 es parte del grupo directivo observado en estudio de caso e investigación de campo.

5. Análisis de resultados

En el presente análisis, solicitamos la opinión de los participantes, identificamos los factores que determinaron la implementación de la gestión en la evaluación de aprendizajes e intentamos buscar soluciones para mejorar el recorrido. Las técnicas implementadas para el análisis de datos se basaron en el uso de la hoja de cálculo del software Microsoft Excel, en el cual se tabularon los resultados, productos de las respuestas a las preguntas presentes en el cuestionario y un teléfono celular personal con grabadora de voz para capturar las voces de los colaboradores por entrevista. Posteriormente, estos resultados se transformaron en gráficos/figuras y categorías para que puedan ser visualizados en esta presentación y analizados en su momento.

5.1. Resultados de Entrevista al Subdirector

Describimos la proyección del conjunto de información resultante a través de las respuestas proporcionadas por el Vicedirector que representará a todo el equipo directivo de la FACITE. Para compartir la comprensión de las opiniones de los entrevistados, presentamos a continuación las 10 preguntas, clasificadas en 4 categorías, que se plantearon en la siguiente figura.

Tabla 8:
Entrevista al Subdirector

CATEGORÍAS	PREGUNTAS
Panorama de FACITE entre los años 2011 hasta 2016	1- ¿FACITE sigue perteneciendo al mismo propietario que lo construyó en Santa Maria da Vitória? 2- ¿Cómo era la situación general de FACITE antes de los cursos ofrecidos en los años 2011 hasta 2015 cuando llegó para gestionarlo y qué problemas encontró? 3- ¿Qué cambios se han realizado para empezar a mejorar los cursos vinculados a FACITE?
Procedimientos para gestionar la evaluación del aprendizaje en relación con los cursos	1- ¿Qué entiende el equipo directivo por evaluación del aprendizaje y cómo actúa para retener o disminuir el diagnóstico de deficiencias de evaluación pedagógica? 2- ¿Cómo realiza el equipo directivo la autoevaluación de sus alumnos? 3- ¿En qué parámetros - productividad, éxito, calidad - se basa el equipo directivo en juzgar con suficientes propiedades las formas de evaluar a sus alumnos? 4- ¿Cómo posiciona el equipo directivo en su rutina diaria o administrativa y pedagógica los resultados positivos y negativos de las evaluaciones de sus alumnos ofrecidas en nota cuantitativa por los docentes? 5- ¿Cómo es la toma de decisiones en el ámbito pedagógico? ¿Se registran los documentos después de las reuniones?
Evaluación interna y externa	1- Los alumnos en un determinado nivel académico superan la prueba ENADE. Prueba que sirve para medir, en cierto modo, el nivel de absorción del curso en el que se insertan. ¿Se evalúa también periódicamente la calidad del profesorado? ¿Qué factores se tienen en cuenta en el momento de esta evaluación? ¿Es una evaluación interna respetando las Políticas Públicas de la FACITE o la misma búsqueda de instituciones fuera de la Facultad?
Autoevaluación	1- ¿Cómo se evalúa como profesional en la actividad laboral que realiza actualmente?

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

Utilizamos la entrevista semiestructurada, mecanismo que permitió conversar con el subdirector de los únicos cursos de FACITE. Las 4 categorías descritas anteriormente guiaron

lo mismo. En la 1ª categoría, una pregunta solo abordó las acciones del participante con el objetivo de escanear las herramientas de gestión de sus cursos sobre los conocimientos intrínsecos sobre la evaluación del aprendizaje. Como segundo paso, abordamos la categoría de procedimientos de gestión para la evaluación de aprendizajes en relación a los cursos, a partir de la comprensión de las formas utilizadas por los directivos representados en la persona del Vicerrector en el contexto organizacional y considerando los objetivos de la Facultad. En la 3ª categoría, nos referimos a las acciones elegidas en cuanto las evaluaciones internas y externas. Finalmente, en la cuarta categoría, usamos una sola pregunta para revelar cómo se sienten los coordinadores sobre la función que desempeñan.

Categoría 1. Panorama de FACITE entre los años 2011 hasta 2016.

Utilizamos esta categoría de análisis para incentivar las observaciones planteadas por el entrevistado, queriendo conocer el panorama encontrado en FACITE entre los años 2011 hasta 2016. Buscamos exponer la opinión crítica del subdirector sobre este tema. En espera de los discursos de los participantes, presentamos las siguientes preguntas, en una secuencia de tres preguntas: ¿FACITE todavía pertenece al mismo propietario que la construyó en Santa Maria da Vitória? ¿Cómo era la situación general de FACITE antes de los cursos ofrecidos en los años 2011 hasta 2015 cuando llegó para gestionarla y qué problemas encontró? ¿Qué cambios se han realizado para empezar a mejorar los cursos vinculados a FACITE?

La pregunta 1 de la categoría 1 dijo:

(...) no pertenece al mismo dueño. El antiguo propietario buscó al rector y actual propietario de FACITE y le explicó que quería venderlo. Tenía problemas de gestión interna y en ese momento no podía dedicar su tiempo por otras tareas, aun porque vivía en otro estado y la Facultad residía en una ciudad pequeña y sin medios de transporte rápido, como avión. Pasaba horas conduciendo y se estaba volviendo cada vez más estresante para él. Después de conversaciones entre el ex y el dueño actual, nuestro decano compró FACITE. No hubo rotación de empleados ni despidos, sin embargo, se cambió la directiva. (Subdirector)

Frente a la pregunta 2, la categoría 1 declaró:

(...) había un gran caos, cada empleado caminaba en una dirección diferente, ya sea en la secretaría, en la coordinación, en el colegiado, en fin, todo era un verdadero lío, pero de todo, lo que más nos preocupaba. , fueron las salidas de los alumnos de nuestros dos cursos actuales y únicos, administración y pedagogía, ya sea por desertión o cese. Sabemos que una empresa privada solo puede trabajar con el factor financiero en perfecta marcha, si este capital de tesis no sucede, lamentablemente,

desestabiliza al resto de sectores de la empresa. Entonces, buscamos saber por qué todas estas salidas. (Subdirector)

Según la pregunta 3, la categoría 1, declaró:

(...) tuvimos acceso a los documentos pedagógicos de la empresa y los ingresos económicos, hicimos un estudio minucioso de todo lo que se documentó y luego se encontró en las partes estructurales de la Facultad. Invitamos a todos los colaboradores de FACITE a una Asamblea General, esto en el mes de noviembre de 2015. Nos presentamos como los nuevos representantes de la misma, expusimos a todos la situación interna actual de la Facultad y nos acercamos a la forma en que se gestionaban los departamentos cambiaría su forma de organización y que todos seguirían las decisiones tomadas por sus seguidores. En esta reunión se decidió que los coordinadores permanecerían en sus roles, pero con estrategias razonadas y comúnmente organizadas para que, aunque los cursos sean en áreas diferentes, se estandarice la forma de actuar y se realicen reuniones con los liderazgos antes de cualquier ejecución de ideas. También se instruyó a los docentes a actuar de la misma manera, a través de las sugerencias de sus coordinadores, sin embargo, la metodología y didáctica serían las suyas. Cada coordinador perfilaría mecanismos de mejora en sus cursos con la ayuda de los docentes, principalmente en las áreas pedagógica y evaluativa, que eran los mayores problemas encontrados en FACITE. (Subdirector)

Pocos directivos tienen en cuenta el hecho de gestionar en facetas menores y acaban asignando a sus coordinadores a esta tarea, pasándoles solo los informes. A su vez, la organización está fuertemente influenciada por el liderazgo, por la forma en que los gerentes estimulan a los subordinados, recopilan y usan información, toman decisiones, administran iniciativas de cambio y lidian con las crisis.

Según Hersey y Blanchard (1986, p. 104) “Siempre que una persona busca influir en el comportamiento de otra, el primero es el líder potencial y el segundo el potencial, independientemente de que este último sea el jefe, un colega, un subordinado, un amigo o un familiar”. Aún en opinión de Hersey y Blanchard (1986, p. 117) “Cuanto más adapten los gerentes su estilo de liderazgo para satisfacer la situación y las necesidades específicas de sus 17 subordinados, más efectivos serán para lograr las metas personales y organizacionales”.

En estas concepciones expresadas por el entrevistado en la Categoría 1, se observa la importancia y preocupación de la gerencia por conocer en profundidad los orígenes del colegiado y tomar decisiones muy precisas en el corto plazo ante el diagnóstico encontrado a sus subordinados. Incluso frente a la jerarquía del organograma de la FACITE, estos puntos se estudian en profundidad, fundamentados con suficiente fundamento para que no haya interrupciones en la ejecución y que todos entendieran que ahora “darían cuenta” de todo lo que hicieron y que todos serían asistidos con confiabilidad en sus funciones.

Categoría 2. Procedimientos para gestionar la evaluación del aprendizaje en relación con los cursos

En la categoría 2 de análisis, preguntamos sobre los procesos utilizados para gestionar las formas de evaluación del aprendizaje antes de los cursos ofrecidos. Las preguntas que guiaron esta investigación fueron: ¿Qué entiende el equipo directivo por evaluación del aprendizaje? ¿Cómo realiza el equipo directivo la autoevaluación de sus estudiantes? ¿En qué parámetros (productividad, éxito, calidad) se basa el equipo directivo en juzgar con suficientes propiedades las formas de evaluar a sus alumnos? ¿Cómo posiciona el equipo directivo en su rutina diaria o administrativa y pedagógica los resultados positivos y negativos de las evaluaciones de sus alumnos ofrecidas en nota cuantitativa por los docentes? ¿Cómo es la toma de decisiones en el ámbito pedagógico? ¿Se registran los documentos después de las reuniones?

El participante reaccionó de la siguiente manera:

(...) los procesos que dan los parámetros del porcentaje de métodos aplicados están siendo absorbidos de manera significativa por nuestros estudiantes. Todos los mecanismos que se utilizan y la forma en que los alumnos responden a ellos es que tomamos decisiones, complementamos otros, reemplazamos o cambiamos cuando hay necesidad de mejorar o seguir practicándolos. (Subdirector y Equipo Directiva)

El Director Adjunto se refirió a la pregunta 1 de la categoría 2 de la siguiente manera:

(...) contamos con las evaluaciones internas, dispersas trimestralmente, extraídas del programa pedagógico de cada curso, como el CPA (Comisión de Evaluación Propia), pruebas objetivas por disciplina, tesis académicos y seminarios y, también tenemos la evaluación externa como ENADE, que es una evaluación que verifica cómo se está viendo la institución y cuál es la capacidad de absorción de los estudiantes en relación con los contenidos transmitidos. (Director Adjunto)

En cuanto a la pregunta 2, en la categoría 2, afirmó:

(...) además del CPA, tenemos evaluaciones que se realizan cada seis meses, por separado de las ya realizadas por disciplinas, las cuales son aplicadas por los coordinadores, recibimos estos informes y en base a ellos tomamos algunas decisiones, tales como: la necesidad de reemplazar un método o el profesional para que haya una mejor comprensión, eventualmente, del contenido, de la metodología aplicada, porque somos parte de una región alejada de las otras ciudades, valoramos mucho a los mejores profesionales y la calidad del aprendizaje, reflejada en las notas cuantitativas de nuestro alumno. Dentro de estas evaluaciones semestrales, aplicadas

por los coordinadores, hay preguntas de contenido, pero también preguntas técnicas en relación con todo el marco FACITE - estructura, equipo, pedagogía, finanzas, entre otras. Con base en los resultados, evaluamos no solo a nuestros estudiantes, sino también a todo el personal de FACITE. No solo usamos este dispositivo como la única evaluación para evaluarlos como institución. Mantenemos conversaciones con los coordinadores en reuniones para evaluar la actitud de cada docente, de los alumnos ante una situación adversa. (Subdirector y Equipo Directiva)

En la pregunta 3, de la categoría 2, declaró:

(...) absolvemos la información, cuando sea necesario verificar nuevas alternativas, como nuevas estrategias, nuevas modalidades y si estas estrategias y modalidades serán aceptadas y si serán bien ejecutadas. Entonces, pensamos, ejecutamos y evaluamos. Y cuando la valoración no es positiva, la cambiamos, cuando es positiva, continuamos. (Subdirector y Equipo Directiva)

Con respecto a las preguntas 4 y 5, en la categoría 2, informó:

(...) deficiencias son presentadas, principalmente por los coordinadores. Todos nuestros coordinadores tienen la especialización adecuada en el área en la que trabajan. Cuando estas necesidades son globales en cuanto a los informes entregados por los coordinadores, también tomamos decisiones globales, pero si se presenta un curso específico, los cambios los realizamos dentro del propio colegiado. Estas reuniones se realizan de forma pedagógica al final de cada semestre para que cuando empecemos el siguiente, las necesidades no continúen, sin embargo, si es necesario, programamos lo antes posible para resolverlas con el acta de Actas y firmadas por los presentes. (Subdirector y Equipo Directiva)

Cuando un empleado fracasa en su trabajo o cuando se desempeña mal, los gerentes, en general, no se culpan. Piensan que el empleado no entendió la tarea. Él está desmotivado, no puede establecer prioridades o no puede seguir órdenes. Cualquiera sea la razón, asumen que el empleado tiene la culpa y es responsable del problema. Al discutir, la mayoría de las veces, la respuesta es sí. Algunos profesionales no están a la altura de las tareas que se les asignan, y nunca lo estarán, por falta de conocimiento, talento o simplemente voluntad. Sin embargo, la culpa del mal desempeño de un empleado pobre a menudo no se puede atribuir al equipo de gestión.

Sin embargo, al analizar el comportamiento del subdirector en relación con la rutina diaria, educativa y académica de FACITE, es un actor clave en la elección de decisiones. No decide solo, no actúa solo. Hay un conjunto completo de conocimientos y maniobras que se toman en conjunto. Tiene en cuenta los objetivos, las etapas, la capacidad de sus empleados, las habilidades a alcanzar. También se vigila de cerca la devolución de estas aplicaciones, ya

sean positivas o negativas, si se atendió con diligencia la necesidad o si aún existen deficiencias, si los esfuerzos alcanzaron los objetivos o no. Si hay éxito, todos estarán satisfechos, pero si el resultado es negativo, todos tendrán su parte del fracaso.

El equipo de gestión y el equipo subordinado tienen particularidades importantes y significativas para las organizaciones. Las empresas exitosas deben parte de su éxito al liderazgo y, en consecuencia, a sus líderes porque son piezas indispensables para el desarrollo y compromiso de sus subordinados. Según Chiavenato:

Cada éxito de la empresa es el éxito de uno o más ejecutivos. Cada falla es la falla de uno o más ejecutivos. La excelencia empresarial está profundamente relacionada con la excelencia gerencial. La visión, la dedicación y la integridad del ejecutivo son los principales determinantes del éxito empresarial. Las principales habilidades y herramientas de gestión casi siempre se reducen a una característica básica y fundamental: el liderazgo. (Chiavenato, 2005, p. 182)

Por tanto, observamos que toda organización académica necesita un líder que luche juntos por los ideales, respetando siempre la política defendida por el colegiado, y diseñando así mecanismos de superación mutua.

Categoría 3. Evaluación de la calidad interna y externa

En la tercera categoría de análisis, destacamos los caminos elegidos por el director hacia los tipos de evaluación interna y externa que ingresan a FACITE. Las preguntas posteriores que se eligieron en esta investigación fueron: Alumnos de cierto nivel académico superan la prueba de ENADE. Prueba que sirve para medir, en cierto modo, el nivel de absorción del curso en el que se insertan. ¿Se evalúa también periódicamente la calidad del profesorado? ¿Qué factores se tienen en cuenta en el momento de esta evaluación? ¿Es una evaluación interna respetando las Políticas Públicas de FACITE o la misma búsqueda de instituciones fuera de la Facultad?

El Subdirector y Equipo Directiva respondieron:

(...) no tenemos una evaluación externa que mida la calidad de nuestros profesores. No están obligados por la Facultad a realizar pruebas nacionales que tabúen el grado de conocimiento. El profesor aprueba el Examen Nacional del Curso si lo prefiere. Sin embargo, contamos con evaluación interna para el profesorado en el proceso de contratación. Existe una selección mediante un currículum de lattes, que los candidatos a la vacante envían al correo electrónico de FACITE. Una vez seleccionado, el siguiente paso será presentar sus títulos y especializaciones en el

área para acreditar conocimientos, habilidades y competencias. Finalmente, la última etapa por la que atraviesa este candidato es una clase expositiva, donde podemos observar su didáctica y metodología frente a un tema sugerido por él mismo, su comportamiento a través de la audiencia, entre otros elementos. Y tenemos el CPA como ya se mencionó. (Subdirector y Equipo Directiva)

Como evidencia el participante entrevistado, la evaluación debe ser el instrumento que debe aprobar tanto el alumno como el docente que está cursando. Porque con el tiempo, los profesionales tienden a generar confianza en lo que hacen y se olvidan de evaluarse a sí mismos sobre el conocimiento sistémico que internalizan. El propósito de la evaluación es monitorear y mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes, sus colaboradores y facilitadores dentro de la FACITE, así como diagnosticar sus resultados y asignarles valor. Según Freitas:

No existe una fórmula preparada para que el profesor haga una buena evaluación. Al diversificar los instrumentos, es posible cubrir todas las facetas de un alumno. El profesor enseña y el alumno debe ser evaluado en la adquisición de estos conocimientos, de forma coherente y consciente. (Freitas, 2011, p. 81)

Es necesario que el consejo tenga la competencia para juzgar a sus candidatos y docentes, el coraje para dar una opinión constructiva, para enseñar con creatividad y criticidad, compromiso y coherencia en todo el proceso de enseñanza y aprendizaje del que la evaluación es protagonista.

Categoría 4. Autoevaluación

En la cuarta y última categoría de análisis, discutimos cómo se ve a sí mismo y cómo se evalúa. La pregunta que se tuvo en cuenta en este punto fue: ¿Cómo se evalúa como profesional en la actividad laboral en la que ejerce actualmente? El Subdirector no dudó en responder: “(...) Soy un profesional en el campo de la educación en constante construcción”.

La autoevaluación es el arte de mirarse a sí mismo y resaltar un juicio de valor crítico. La autoevaluación es siempre un gran aliado, dado que permite mejorar los procesos para que se alcancen sus objetivos de aprendizaje, requiere madurez de todos los subvencionados para que no se desarrolle ninguna situación de halagos o se hagan críticas inconsistentes, siendo concluyó en la profesionalidad.

Antes de las palabras descritas durante la entrevista, se advirtió que la Facultad tenía serios problemas en todos los departamentos - financiero, pedagógico, administrativo, entre

otros - que surgieron durante el examen de documentos y situaciones internas. Se analizó con mucho cuidado el motivo de tanto desorden y lo que provocó dentro de la institución. Luego de esta encuesta, se reunieron para presentar a todos los empleados lo que estaba sucediendo y mostrar que los errores eran mutuos, que incluso en un intento de acertar lo que estaban desarrollando, esto estaba generando mucho daño en un grado gigantesco.

También se tomaron iniciativas de intervención dirigidas a la Asamblea General, en primer lugar, por la dirección y después entregues a otros empleados para ayudarlos a tomar las mejores decisiones para el registro en Minutas. Todos los casos fueron tratados cuidadosamente con seriedad e importancia de grado. Y, al finalizar esta reunión, todos ya sabían cómo procederían a partir del año 2016. La dirección actuó con transparencia, seguridad y espíritu colaborativo, lo que permitió generar confianza a sus subordinados.

Para concluir esta etapa, pudimos comprobar que todos los profesionales contratados por FACITE están completamente conectados e interconectados con la valoración del aprendizaje a partir del liderazgo. No existen procesos o metas donde el liderazgo no esté comprometido y comprometido con todo lo que está disponible para ellos desde el inicio de la nueva junta. Es ella quien motiva a sus colaboradores, quien exhorta, quien maniobra, pero para que eso suceda, el conocimiento fue íntimamente orientador, tanto en el proceso de evaluación pedagógica como en cualquier otro ámbito, igual de importancia. Los procesos de gestión fueron diseñados precisamente para ser ejecutados con maestría para que hubiera un resultado positivo en cuanto a lo que ya se esperaba.

5.2. Resultados de Entrevistas a los Coordinadores de los cursos de Administración y Pedagogía

Con la finalidad de enriquecer esta presente tesis fue realizado también una entrevista a los Coordinadores de los cursos de Administración y Pedagogía, ordenada de la siguiente manera: preguntas divididas por cinco categorías. Son ellas: Acciones de coordinación a la hora de gestionar sus cursos en concreto; Recursos humanos disponibles; Acciones de coordinación dentro de una administración específica; Acciones de coordinación dentro de una administración general; y Evaluación.

Presentamos el relieve de los datos resultantes de las respuestas ofrecidas por los coordinadores de los Cursos de Administración y Pedagogía de FACITE. Observaciones e interpretaciones obtenidas a través de entrevistas semiestructuradas realizadas de forma colectiva con ambos coordinadores. Para facilitar la comprensión de las opiniones de los

entrevistados, presentaremos a continuación las 10 preguntas, clasificadas por las cinco categorías, que se formularon en la siguiente figura.

Tabla 9:

Entrevista a los Coordinadores de los cursos de Administración y Pedagogía

CATEGORÍAS	PREGUNTAS
Acciones de coordinación a la hora de gestionar sus cursos en concreto	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es su papel en el área de evaluación del aprendizaje? 2. ¿Cómo realiza la coordinación la autoevaluación de sus alumnos?
Recursos humanos disponibles	<ol style="list-style-type: none"> 1- ¿Cuánto material humano ofrecen actualmente los Cursos de Administración y Pedagogía? 2- ¿Cuánto material humano aún ofrecen los cursos de Administración y Pedagogía en cantidad de alumnos que ingresaron al segundo semestre de 2011, continuado y concluido en el 1er semestre de 2016?
Acciones de coordinación dentro de una administración específica	<ol style="list-style-type: none"> 1- ¿En qué parámetros (productividad, éxito, calidad, entre otros) se basa la coordinación en juzgar con suficientes propiedades las formas de evaluar a sus alumnos? 2- ¿Cómo posiciona la coordinación en su vida diaria o en su rutina administrativa y pedagógica los resultados positivos y negativos de las evaluaciones de sus alumnos ofrecidas en notas cuantitativas-cualitativas por parte de los profesores? 3- ¿Cómo actúa la coordinación para retener o disminuir el diagnóstico de deficiencias de evaluación pedagógica?
Acciones de coordinación dentro de una administración general	<ol style="list-style-type: none"> 1- ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en el ámbito pedagógico? ¿Se hacen registros de documentos después de las reuniones?
Evaluación	<ol style="list-style-type: none"> 1- ¿Cómo se evalúa como profesional en la actividad laboral que realiza actualmente? 2- ¿Los coordinadores que están aquí participaron en el tesis de la antigua dirección? ¿Está satisfecho con las intervenciones realizadas por la junta actual?

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

Una vez más utilizamos de la entrevista semiestructurada, herramienta que permitió dialogar con los coordinadores de los únicos cursos de la FACITE. Las 5 categorías presentadas orientaron lo mismo. En la 1ª categoría, dos preguntas abordaron las acciones de coordinación con el fin de observar los mecanismos específicos de gestión de sus cursos. Como segundo paso, abordamos la categoría de recursos humanos disponibles en cada uno de los cursos, con base en la comprensión de las formas utilizadas por los gerentes en el contexto

organizacional y considerando los objetivos de la Facultad. En la 3ª categoría nos referimos a las acciones de coordinación dentro de una administración general y colectiva, es decir, decisiones planteadas, tomadas y aplicadas por todo el colegiado, seguida de la 4ª categoría, ya que estas se posicionan en la gestión colectiva. Finalmente, en la quinta categoría, usamos una sola pregunta para revelar cómo sienten los coordinadores sobre la función que desempeñan.

Para entender las respuestas, dividiremos a los dos coordinadores entrevistados en dos grupos: en el grupo A estará el coordinador del curso de Pedagogía y en el grupo B, estará el coordinador del Curso de Administración.

Categoría 1. Acciones de coordinación a la hora de gestionar sus cursos en concreto.

Utilizamos esta categoría de análisis para indagar sobre las concepciones de los entrevistados, queriendo saber cómo desarrollan la organización de sus roles como coordinadores del curso. Buscamos revelar su pensamiento sobre el vínculo gerencial en la evaluación pedagógica de sus estudiantes. Deseando profundizar la comprensión de estas preguntas, hicimos las siguientes preguntas: ¿Cuál es su papel en el área de la evaluación del aprendizaje? ¿Cómo realiza la coordinación la autoevaluación de sus alumnos?

Los Coordinadores de los grupos A y B dijeron las siguientes respuestas a la pregunta 1, categoría 1:

(...) el Coordinador del curso es un facilitador, agente de cambios significativos, donde asume el rol de gestor y articulador en los procesos de evaluación del aprendizaje, además de velar por que esta evaluación se realice de la mejor manera posible, observando algunos aspectos, principalmente didácticos y metodológicos porque el proceso de evaluación es la etapa final de este panorama. (Coordinadora A)

Ya el Coordinador B ha dicho que “*(...) el coordinador es la persona designada como asesor pedagógico del curso y facilitador de los otros horizontes presentados al curso*”.

En cuanto a la pregunta 2, en la categoría 1, manifestaron:

(...) una vez finalizado el curso, los alumnos reciben un cuestionario por parte de la coordinación, para que puedan autoevaluarse. Esta evaluación promueve la sinceridad del nivel de absorción individual en un contexto muy positivo y un grado de madurez en mostrar la transparencia de uno mismo al docente y a la coordinación. Estos factores son beneficiosos porque generan cambios significativos tanto en el alumno, en el docente, como en el curso en cuestión. (Coordinador A)

Ya el Coordinador B ha dicho: *“(...) Hago más las palabras de mi colega. Todos los cursos siguen los mismos segmentos de estructuración pedagógica, diferenciándose únicamente por las disciplinas, duración, didáctica y metodologías utilizadas”*.

En estas concepciones expresadas por los entrevistados en la Categoría 1, observamos algunas similitudes. Ambos consideraron que su rol es fundamental e importante para orientar al alumno a comprenderse a sí mismo y buscar cambios relevantes para su desempeño continuo, ya sea a través de la evaluación dirigida por las disciplinas, o mediante la autoevaluación. Capurro (2003, p.41) afirma que la evaluación es una estructura significativa que contiene la interacción de generar conocimiento en el individuo o grupo, con el fin de posibilitar cambios en su desarrollo y bienestar. Los profesionales capacitados y educados pueden producir transformaciones progresivas a partir de la información, producto de experiencias expuestas a ellos mismos o al colectivo.

Categoría 2. Recursos humanos disponibles.

En la segunda categoría de análisis nos preguntamos cuánto de material humano, es decir, cuántos profesionales, ellos como coordinadores se ponen a disposición en sus respectivos cursos. Las preguntas que llevaron a esta investigación fueron: ¿Cuánto material humano - docentes - están disponibles los Cursos de Administración y Pedagogía en este momento? ¿Cuánto material humano aún ofrece los cursos de Administración y Pedagogía en cantidad de estudiantes que ingresaron al segundo semestre de 2011, continuado y concluido en el 1er semestre de 2016?

Los Coordinadores de los grupos B y C respondieron a la pregunta 1 de la categoría 2 de la siguiente manera, el Coordinador A relató que *“(...) en el curso de pedagogía contamos con 12 profesionales con experiencia, egresados, especialistas en cursos en Brasil, algunos con maestrías, terminando su doctorado en el exterior”*. El Coordinador B dijo: *“(...) en el curso de administración, tenemos 16 profesores maduros, también en el mismo escenario mencionado por mi colega: todos graduados y especialistas en Brasil, algunos con maestrías o ya terminando y cursando un doctorado en el extranjero”*.

Respecto a la pregunta 2 de la categoría 2, dijeron:

“(...) en el Curso de Pedagogía se aprobaron 35 candidatos, con capacidad para 40 alumnos en número de vacantes, actualmente cuenta con 12 alumnos en el segmento

de 2011 a 2016, aunque hay otras aulas que abren inscripciones todos los inicios semestre para solicitar la vacante. El Curso de Pedagogía es el más solicitado cada semestre. (Coordinador A)

(...) nuestro Curso de Administración con una capacidad de 40 alumnos, a día de hoy cuenta con solo 08 alumnos matriculados, con 20 aprobados en este segmento de 2011 a 2016, aunque también hay otras salas llenas de clases que abrimos inscripciones para cada inicio de semestre para ingresar al curso de Administración. (Coordinador B)

De esta manera, los resultados de la prueba común en cuanto a conocimientos y medios de actualización, demuestran que los docentes siempre buscan superarse dentro y fuera de Brasil para traer siempre formas innovadoras de mejorar su didáctica y metodología en el aula. Esto permite pensar abiertamente sobre los cambios que pueden ocurrir dentro de la institución y esbozar las mejores formas de remediar estas debilidades.

Según Davenport y Prusak (1998), las barreras que presenta la cultura organizacional constituyen una de las mayores dificultades para los procesos de gestión del conocimiento. La falta de confianza, el status, las dificultades en la comunicación, la convivencia de diferentes culturas, la falta de tiempo y lugares de encuentro, el simple reconocimiento de que el conocimiento pertenece a determinados colectivos, son algunos ejemplos de estas barreras. En consecuencia, es necesario que el gerente con el equipo coordinador realice un diagnóstico de la cultura organizacional y los roles que juegan los colaboradores, para encontrar las mejores herramientas para la implementación de una gestión efectiva.

Categoría 3. Acciones de coordinación dentro de una administración específica

En la tercera categoría de análisis, destacamos los caminos elegidos por la coordinación para la gestión dentro de su propia área de investigación. Las preguntas que se plantearon en esta investigación fueron:

¿En qué parámetros (productividad, éxito, calidad, entre otros) se basa la coordinación en juzgar con suficientes propiedades las formas de evaluar a sus alumnos? ¿Cómo se posiciona la coordinación en su vida diaria o en su rutina administrativa y pedagógica, los resultados positivos y negativos de las evaluaciones de sus alumnos ofrecidos en notas cuantitativas cualitativas por parte de los profesores? ¿Cómo actúa la coordinación para retener o disminuir el diagnóstico de deficiencias de evaluación pedagógica?

Los Coordinadores de los grupos A y B se posicionaron de la siguiente manera la primera pregunta, en la tercera categoría:

(...) primero, observador y conocedor del perfil del alumnado y profesorado, y luego, comprobando sus facilidades y debilidades, mejorando lo que falta ante los diagnósticos evidenciados y garantizando siempre la mejora en las formas de evaluar este aprendizaje, ya sea de forma objetiva, con pruebas presenciales y sustanciales, ya sea en un modelo similar para que todos puedan alcanzar el éxito mutuo, concluyendo con el aprendizaje constante de las muchas y variadas tendencias que siempre se reinventan en educación. (Coordinadores A y B)

En vista de la segunda pregunta presente en la tercera categoría, los Coordinadores de los grupos A y B declararon:

(...) mencionar al profesorado, en cuanto a los aspectos positivos, los profesores siempre son elogiados mediante elogios constructivos, mostrando lo importante que es en la disciplina que ha venido ejecutando, lo mucho que la empresa lo necesita, destacando sus cualidades ante el grupo, ya En los resultados negativos, de las inestabilidades pedagógicas, hay, en un primer momento, un diálogo con las partes por separado y luego, se expone toda la situación en una reunión privada o grupal, de manera muy respetuosa y sin prejuicios, con el fin de delinear la situación. Mejores mecanismos para que el engranaje vuelva a funcionar de la mejor manera posible. Planeamos con anticipación si algo sale mal. Si el problema persiste, hablamos con el profesional y lo desconectamos de la disciplina y de la institución y reubicamos a otro profesional para cubrir la vacante. (Coordinador A)

(...) la mayoría de las veces, obtuvimos resultados positivos ofrecidos por los profesores a través de notas y diálogos informales. Siempre hay elogios para que esta mejora continúe y la motivación del docente y del alumno solo crece según la continuidad del curso. Cuando ocurre lo contrario, retroalimentamos a las partes y establecemos metas de mejora e incluso la remoción del profesional de la sala. (Coordinador B)

Los Coordinadores A y B dijeron que “(...) cuando el problema es por parte del alumno, examinamos si es un caso individual o colectivo, hablamos para que se resuelva de la mejor manera, en un denominador común”.

En vista de la tercera pregunta presente en la tercera categoría, los Coordinadores de los grupos A y B acordaron informar:

(...) primero, con visión clínica y pedagógica en los más mínimos detalles para comprender todo el proceso en su amplitud. Nos reunimos con los profesores, les exponemos los problemas a mejorar. Todos dan su opinión y juntos elegimos un camino mejor. Todos participan, todos sugieren, todos se unen para un beneficio mutuo de mejora. (Coordinador A)

El Coordinador B habló: “(...) *como dice el nombre: somos un cuerpo de profesores. Si uno sale mal, todo el equipo se irá. Entonces, nos apoyamos, porque nadie lo sabe todo, renunciamos a la especialidad y los puestos para que juntos lleguemos a un trámite donde todos se abrazan y van en la misma dirección*”.

No hay forma de evaluar al alumno sin evaluar al profesor y, por tanto, a todo el equipo directivo que es la base de todo el proceso. La gestión es eso. A la vista de las declaraciones de los entrevistados, con la evaluación de los estudiantes, es posible observar la evolución de los estudiantes y diagnosticar las dificultades del segmento por asignatura, módulo o semestre. En consecuencia, también se evalúan a sí mismos como profesionales y se evalúa la institución en su conjunto. Se pudo percibir que el diálogo está presente en todas las situaciones, ya sea en la rutina o en la vida diaria, tanto en los insumos positivos como en los negativos.

La calidad, desempeño y éxito de la evaluación pedagógica se logra cuando todo el grupo toma una estrategia elegida por el grupo, esta estrategia se discute e incluye en todos los segmentos - profesorado, estudiantes, coordinadores y gerentes - donde se realizan mejoras constantes de cara en los resultados que se les ofrecen, tales como: elogio constructivo, incentivando siempre el crecimiento del grupo, dando oportunidades para desarrollar proyectos dentro del área relacionada, entre otros.

En un contexto de deficiencias, la forma más efectiva de tener un diagnóstico para retener o reducir algo que no funcionó es también la base de diálogos y conversaciones, sin embargo, en un mecanismo más canalizado. Analizan la situación con detenimiento, cierran las lagunas que dejarán espacio para que surjan otro tipo de situaciones desagradables. Todo el colegiado se reúne, dejando a un lado sus egos y status. Ahora mismo nadie es mejor que nadie y nadie sabe más que el otro. Todos se ayudan entre sí para que la relación se mantenga constante y eficaz. Pero cuando estas elecciones -conversaciones y reuniones- no se han hecho, el objetivo no se alcanza, por lo que hay una rotación en el equipo -ya sea de disciplinas o de salida de la institución- pero la calidad se valora con cuidado.

Para el autor Freitas (2011), entender la evaluación institucional como una formalidad del sistema pedagógico es fundamental, ya que retratará el resultado de su propio trabajo, por lo que debe ser cuidadoso en su elaboración y aplicación. La evaluación, en los tiempos actuales, ha ocupado un lugar destacado en la relación entre los profesionales de la educación, padres y alumnos. Si todo un grupo de alumnos tiene un resultado negativo, esta negatividad recae sobre sus facilitadores con doble peso. Si esta situación es de demanda continua, terminan dejando secuelas que serán difíciles de curar.

Categoría 4. Acciones de coordinación dentro de una administración general

En la cuarta categoría en investigación, reforzamos la dirección elegida por la coordinación al participar en la administración general, ahora, no como seres que trabajan en sus respectivas áreas. Las preguntas planteadas en este punto fueron: ¿Cómo se lleva a cabo la toma de decisiones en el área pedagógica? ¿Se hacen registros de documentos después de las reuniones? Los Coordinadores de los grupos A y B respondieron a las preguntas 1 de la categoría 4 de la siguiente manera:

(...) la toma de decisiones siempre la toma todo el equipo colegiado y directivo en reuniones o “reuniones”. Estas reuniones se programan siempre que sea necesario, dependiendo de la demanda, sin embargo, existen fechas pactadas para las reuniones generales que se realizan al final o inicio del semestre. Ni la coordinación tiene autonomía para decidir nada por sí misma, ni el equipo directivo puede delinear algo sin escuchar la participación del colegiado. (Coordinador A)

Ya el Coordinador B ha dicho que “(...) todas nuestras reuniones están registradas en Actas y firmadas por todos los participantes”. El concepto de gestión documental nació en Estados Unidos hacia 1940 con el objetivo de buscar una mayor eficiencia, eficacia, optimizar la producción documental, cualificar su regulación y acceso. En este modo:

La gestión documental tiene su origen en la imposibilidad de tratar, según los “modelos tradicionales”, la creciente masa de documentos producidos por las administraciones públicas de Estados Unidos y Canadá. Así, a partir de las soluciones señaladas por las comisiones gubernamentales designadas para la reforma administrativa de Estados Unidos y Canadá, a fines de la década del 40 del siglo XX se establecieron principios de racionalidad administrativa, a partir de la intervención en las etapas del ciclo documental, el saber: producción, uso, conservación y destino de documentos. (Fonseca, 1998, p. 38)

Primero, el registro de estas reuniones es extremadamente importante porque es lo que asegura que los participantes comprendan lo que se ha decidido y establecido juntos. Al leer e interpretar estos documentos, es plausible conocer el contenido que se discutió, quiénes fueron los participantes y si todo siguió las reglas previamente establecidas. Con este registro se crea una base de datos imprescindible y fundamental, que se puede examinar en cualquier momento. De esta forma, el colegiado y el equipo directivo siempre conocen lo sucedido en cada reunión, teniendo plena visibilidad y conocimiento de los hechos ocurridos, asegurando una buena convivencia y asegurándose de que todos reconozcan lo que han sucedido.

Categoría 5. Evaluación

En la quinta y última categoría de análisis, se comenta cómo se ven y cómo se autoevalúan, además de opinar sobre la tesis del consejo. Las preguntas que se tomaron en cuenta en este punto fueron: ¿Cómo se evalúa como profesional en la actividad laboral en la que ejerce actualmente? ¿Los coordinadores que están aquí participaron en el tesis de la antigua dirección? ¿Está satisfecho con las intervenciones realizadas por la junta actual?

Los Coordinadores de los grupos A y B respondieron a la pregunta 1 de la categoría 5 de la siguiente manera: “(...) *estar en constante construcción y aprendizaje*”. Siguió respondiendo a la pregunta 2 de la categoría 5 de la siguiente manera:

(...) Poco tiempo estuve participando como coordinador junto a la antigua dirección y si la comparamos con la actual, los cambios son bastante notorios y significativos. La respuesta concreta a esta pregunta, son las salas llenas de alumnos, alumnos que aprenden con calidad docente y muy satisfechos. Y sí, estoy muy satisfecho con el actual gerente. (Coordinador A)

(...) Pasé más tiempo participando como coordinador trabajando con la antigua dirección y la dirección actual está mucho más preparada. Los cambios trazados por él y ligados a nuestros pensamientos y experiencias de la realidad pronto se notaron de manera muy positiva. Estoy muy satisfecho con todo. (Coordinador B)

Los relatos de los participantes muestran el amor de estar presente como mediador y facilitador en la búsqueda de nuevas fuentes de enriquecimiento intelectual, personal y académico, donde marcan la diferencia donde se insertan. Esto se nota a los ojos de todas las personas que participan en los cursos.

Moran (1997 y 2003) y Assmann (2000) exponen el proceso mariposa, destacando la constante metamorfosis del aprendizaje en la sociedad. Para los autores, las nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje fueron y están siendo diseñadas con el uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el campo de la educación. Con Internet, los estudiantes y profesores presentan diferentes formas de tratar la información y el conocimiento. Por eso, el coordinador, así como el docente y los alumnos, deben estar en constante construcción y aprendizaje si quieren acompañar al mundo en constante cambio. Finalmente, creemos que la empresa objeto de estudio necesitaba: reflexionar sobre su cultura y clima organizacional, hacer un mapa de las formas en que el clima y la cultura influyen en su desarrollo, adoptar instrumentos y métodos que sirvan de canal de comunicación. , escuchar y conocer las percepciones de los empleados. En resumen, la organización, en opinión de los coordinadores,

optó por formas que representaran su mejor capacidad, sostenibilidad y retroalimentación con los empleados. Los resultados obtenidos se invirtieron para que el cambio y la innovación fuesen posibles. En este sentido, la dirección incluyó en su estrategia el conocimiento de las percepciones de sus colaboradores. Los coordinadores están muy satisfechos con el trabajo que han estado realizando junto a la junta. Estos reflejos se ven en la motivación y satisfacción de todos, comenzando por el liderazgo y terminando con los estudiantes.

5.3. Resultados del Cuestionario referentes a los docentes de los Cursos de Administración y de Pedagogía

A continuación describimos la proyección del panorama de la información resultante a través de las respuestas dadas por los docentes de los cursos de Administración y Pedagogía, en un total de 28 profesionales participantes. Este proceso de estudio de caso se llevó a cabo a través de cuestionarios entregados individualmente, enfatizando a los participantes que no habría respuestas correctas o incorrectas. Todas las respuestas serían válidas para enriquecer la investigación y los datos. El objetivo era conocer la opinión de los docentes sobre los distintos ámbitos en los que se involucra, en particular, la evaluación del aprendizaje en su conjunto. Se aclaró que el cuestionario sería individual y anónimo. Los resultados se recopilarían individualmente y se tabularían gráficamente de forma colectiva, de modo que las respuestas no se individualizarían en un proceso final para garantizar un anonimato aún mayor de sus participantes. Para compartir el entendimiento de las opiniones de los empleados, presentamos 12 preguntas que son vistas y, largamente, serán interpretadas.

A continuación, se muestra la tabla 12 que muestra la distribución de los profesores en los cursos mencionados anteriormente.

Tabla 10:
Distribución de profesores de los Cursos de Administración y Pedagogía

Datos Personales		Número de profesores	Número de profesores
		Pedagogía	Administración
Edad	18 a 25 años	00	00
	26 a 30 años	01	00
	31 a 40 años	10	10
	41 años o más	05	02

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

Se notó que a la vista de los grupos de edad aquí resaltados, pudimos ver que en las edades comprendidas entre los 18 y los 25 años no hay ningún profesional trabajando en ambos cursos. A través de las edades de 26 a 30 años, solo un individuo ocupa el lugar solo en el Curso de Pedagogía. En los grupos de edad comprendidos entre 31 y 40 años hay un público más numeroso comprometido, precisamente, 10 profesores que trabajan en el Curso de Pedagogía y 10 profesores que trabajan en el Curso de Administración. Concluimos la interpretación de los datos en la tabla 12 a la edad de 41 años o más, que contiene 05 profesores en el Curso de Pedagogía y 02 profesores en el Curso de Administración. Podemos entender, según los datos tabulados, que existe un gran número de profesionales más experimentados en el ámbito educativo en su disciplina. También se pudo tener en cuenta que debido a la experiencia y experiencia de estos profesionales a lo largo de los años, el contenido a trabajar por ellos se vuelve más maduro, sencillo, fácil de transmitir a través de los procesos de evolución que ocurren constantemente en Educación.

En la siguiente tabla mostramos la relación numérica general, el tiempo de estancia de los docentes dirigidos a la institución.

Tabla 11:
Duración de la estancia de los docentes dirigidos a la Institución

Datos temporales		Número de profesores	Números de profesores
		Pedagogía	Administración
Tiempo de tesis en la FACITE	Menos de 1 año	00	00
	1 a 3 años	03	00
	5 a 10 años	07	11
	Más de 10 años	02	05

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

Se pudo observar a lo largo de los años ofrecidos a la empresa, el análisis del valor de la experiencia vivida por los profesionales. Al ingresar a FACITE, nos dimos cuenta de que no hay público con menos de un año a cargo del mismo en ambos cursos. Solo tres personas ocupan el lugar en el Curso de Pedagogía. Cuando mencionamos la duración de trabajo presente en la FACITE, entre 5 y 10 años, hay un público mayor comprometido, precisamente, 07 profesores que trabajan en el Curso de Pedagogía y 11 profesores que trabajan en el Curso de Administración. Concluimos la interpretación de los datos en la tabla 13 con el término “más de 10 años”, que contiene 05 profesores en el Curso de

Administración y 02 profesores en el Curso de Pedagogía. Podemos entender, a la luz de los datos completados, que FACITE es capaz de retener la rotación de profesionales en sus respectivas áreas de trabajo. Con esto, el colegiado es capaz de seguir un ritmo acelerado de marcha de cara a las decisiones tomadas y ejecutadas, sin tener que estar siempre volviendo al punto de partida para la estabilidad y equilibrio del grupo.

En la siguiente tabla, mostramos en relación numérica general, el nivel de educación de los docentes asignados a la institución.

Tabla 12:
Nivel educativo de los docentes de la Institución

Nivel educacional		Número de profesores	Números de profesores
		Pedagogía	Administración
Cursos Concluidos	Escuela Secundaria Completo	12	16
	Enseñanza Superior – Graduación	12	16
	Enseñanza Superior – Postgrado	12	16
	Enseñanza Superior –Maestría	06	05
	Enseñanza Superior - Doctorado	02	01

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

Los resultados indican que en vista del nivel educativo, todos los docentes son capaces de enseñar. La tabla 14 muestra que los 28 profesores participantes han completado la educación secundaria y superior, ofreciendo especialización en su propia área de especialización. También notamos que 06 profesores de Pedagogía y 05 profesores de Administración ya cuentan con maestrías. Concluimos la lectura de la tabla 14 informando que 03 profesionales tienen doctorados distribuidos en ambos cursos. El alto nivel a nivel educativo hace que la institución construya paradigmas de conocimiento de acuerdo con su propio conocimiento. Si este conocimiento es bajo, la productividad y el logro de metas será bajo, sin embargo, si las condiciones ofrecidas son de alto nivel, las observaciones, la gestión y la organización alcanzarán un alcance cada vez más avanzado y fundamentado.

Comenzamos en el tema 5.3 el análisis del cuestionario dirigido a los Cursos Colegiados de Administración y Pedagogía en relación a la edad, antigüedad en la institución y nivel educativo. Inferimos que la madurez, el “hogar” a largo plazo y un alto nivel de

escolaridad cuando se combinan pueden crear posibilidades inimaginables en rendimiento, calidad y éxito.

A continuación, hemos planteado un número sustancial de cuestiones relacionadas con ellos para que podamos entender cómo los Cursos de Pedagogía y Administración han tomado otros rumbos de acuerdo con los cambios significativos llevados a cabo por la junta, coordinadores y colegiados para dar como resultado una mejora sustancial en la satisfacción de sus alumnos.

A continuación, comenzamos mostrando, en primer lugar, las figuras de las preguntas y cómo se ajustaron las respuestas mediante barras verticales, seguido de sus interpretaciones, de las que esporádicamente pueden surgir citas indirectas basadas en algunos teóricos.

Vamos a la interpretación de los datos de Cuestionario aplicado a los docentes de FACITE en un conjunto de doce preguntas ordenadas en tablas y figuras. Las tablas que representan las categorías con un solo tipo de respuesta se tratan de una respuesta unánime entre todos los entrevistados.

Para la primera interpretación de los datos de Cuestionario aplicado a los docentes de FACITE, aplicamos las siguientes cuestiones: ¿Cómo evalúa a la institución como entorno físico (estructura, tecnología, entre otros) según los parámetros del alumno para la transmisión de conocimientos? (Puntuación de 0 a 10, cuanto mayor sea la puntuación, mayor será la puntuación de calidad).

Tabla 13:
Cuestionario aplicado a los docentes – Evaluación de la infraestructura

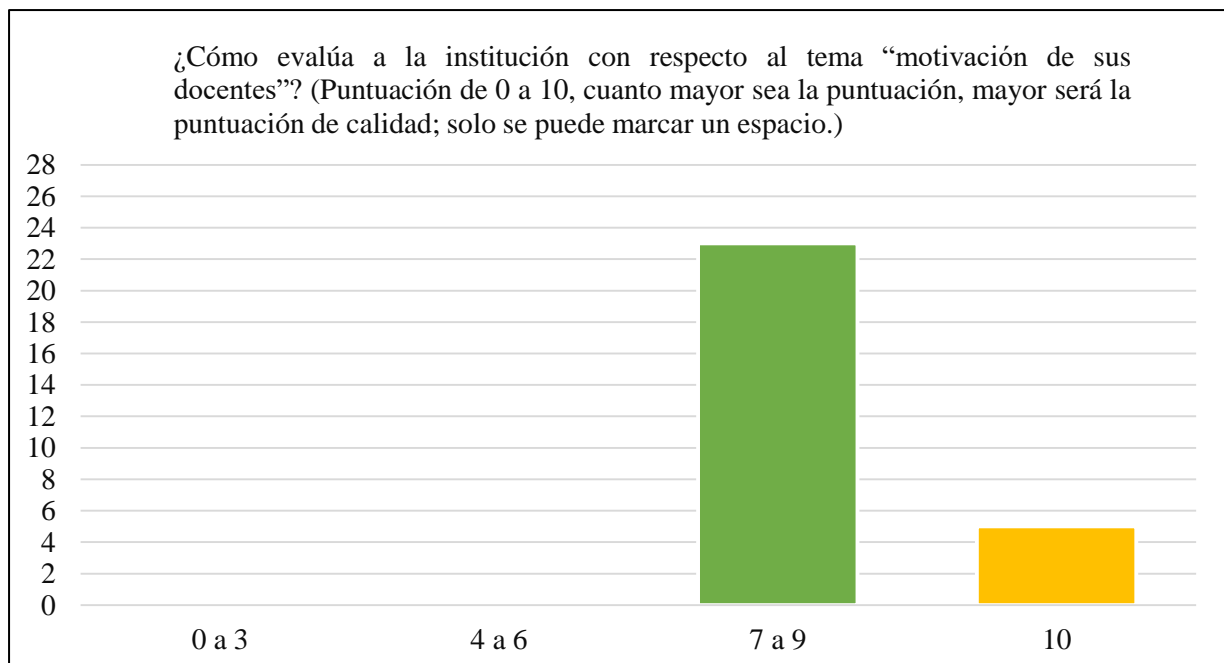
Categoría	Tema	Pregunta	Total General de docentes	Total General de respuestas dadas en la opción de grado de calidad 7 a 9
1	Evaluación de la infraestructura	¿Cómo evalúa a la institución como entorno físico (estructura, tecnología, entre otros) según los parámetros del alumno para la transmisión de conocimientos? (Puntuación de 0 a 10, cuanto mayor sea la puntuación, mayor será la puntuación de calidad).	28	28

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

Como podemos ver en la categoría 1, al docente se le hizo la siguiente pregunta: ¿cómo evalúa la institución como entorno físico (estructura, tecnología, entre otros) según los parámetros del alumno para la transmisión del conocimiento? Se complementó la secuencia de la pregunta que solo podían marcar una única alternativa, la que más se acercaba a su respuesta, teniendo en cuenta el puntaje presentado comenzando de 0 a 10, y a mayor calificación, mayor índice de calidad y elegidos por unanimidad, en un total de 28 docentes participantes, todos puntuados de la opción 7 a la 9, clasificando el medio físico en un alto grado de categorías. Estos resultados demostraron que los participantes creen que FACITE es apta para la enseñanza y el aprendizaje y que las personas que allí se incorporen estarán alojadas físicas y estructuralmente, lo que como resultado final aumentará la eficiencia del individuo y de la institución. Disfrutar solo de buenos maestros, un equipo de gestión eficaz y estudiantes comprometidos no es la categoría absoluta para lograr resultados positivos en una institución educativa. Tener una buena estructura física y una organización dinámica y homogénea son también factores importantes y muy necesarios para garantizar un buen desarrollo, tanto en el aprendizaje, como en la valoración de ese aprendizaje en la formación integral del alumno.

Continuando con el tema de la evaluación docente de la motivación dirigida por la Facultad, exponemos la siguiente figura:

Figura 3: Datos generales de resultados de cuestionarios aplicados a los docentes de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE– La motivación de sus docentes.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

La interpretación de la figura 3 se refirió a la siguiente pregunta: ¿Cómo evalúa a la institución con respecto al tema “motivación de sus docentes”? Se complementó la secuencia de la pregunta que solo podían marcar una única alternativa, la que más se acercaba a su respuesta, teniendo en cuenta el puntaje presentado de: “0 a 3”, “4 a 6”, “7 a 9” y “10” (esta última siendo la mayor calificación, mayor índice de calidad). Por unanimidad, de un total de 28 docentes participantes, 23 docentes marcaron la opción 7 a la 9 y 05 de ellos optaron por la opción 5, lo que demuestra que FACITE se preocupa por el grado de motivación de su cuerpo colegiado.

Es interesante como muchos de los que abrazan una experiencia profesional, con el tiempo, se sienten infelices al no percibir oportunidades de crecimiento profesional. Luego, la motivación se aplica al siguiente tríode: Autoconocimiento, que conduce a la automotivación; Autodesarrollo - que acelerará el despertar de su potencial latente y buscará las habilidades que facilitarán su viaje; Transformación: permitir el cambio con acciones.

FACITE conoce bien a su profesorado y siempre está comprometida en traer estrategias y oportunidades a todos para que esta motivación y compromiso no se pierda con el tiempo. Los empleados motivados tienden a buscar siempre combinaciones de cambios positivos que eleven el alto nivel de la Institución. Por lo tanto, siempre están atentos a lo que pasa positivo o negativo en él.

Para la interpretación de la próxima categoría, destacamos los mecanismos de vías que los docentes utilizan para actuar ante los resultados negativos ofrecidos en las evaluaciones por los alumnos de ambos los cursos.

Tabla 14:
Cuestionario aplicado a los docentes - Métodos que los docentes usan frente a los resultados negativos

Categoría	Tema	Pregunta	Total de docentes	Total General de respuestas dadas en la opción “Hacer apertura a una nueva propuesta”
2	Métodos que los docentes usan frente a los resultados negativos	¿Cómo actúa ante un diagnóstico negativo que ofrecen los estudiantes a través de calificaciones cuantitativas-cualitativas? (Solo se puede marcar un espacio.)	28	28

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

La categoría 2 expone la siguiente pregunta: ¿Cómo actúa ante un diagnóstico negativo ofrecido por los estudiantes a través de calificaciones cuantitativas? Se complementó la secuencia de la pregunta que solo podían marcar una única alternativa, la que más se acercaba a su respuesta, teniendo en cuenta las opciones “Abre una nueva propuesta” y “Permite que la nota permanezca abierta para una nueva propuesta de evaluación”, y la opción elegida por unanimidad, de un total de 28 profesores participantes, todos marcaron la opción “Hacer apertura a una nueva propuesta”, mostrando que FACITE se preocupa por la forma en que estos estudiantes están aprendiendo en el colectivo, cambiando las formas que no son tan eficaces para otro tipo de propuesta más significativa. Para Luckesi:

La evaluación es un instrumento que ayuda al docente a verificar los resultados que se están obteniendo, así como a fundamentar las decisiones que se deben tomar para que se construyan los resultados. Cuando esto no sucede, es decir, cuando la evaluación se realiza fuera del proceso docente y con el único objetivo de asignar calificaciones y conceptos, se puede decir que los estudiantes insertados en este contexto pueden muy probablemente terminar fracasando en la escuela. Si la evaluación no es diagnóstica, no tendrá los objetivos de aprendizaje y desarrollo del alumno ni lo ayudará en su crecimiento. (Luckesi, 2005, p. 150)

Por lo tanto, requería la forma en que procedieron cuando ese diagnóstico fue positivo. La siguiente figura abordó esta solicitud. Para la interpretación de la categoría 3, observamos los mecanismos de ruta que los docentes utilizan para actuar ante los resultados positivos ofrecidos en las evaluaciones por los alumnos de ambos los cursos.

Tabla 15:
Cuestionario aplicado a los docentes - Métodos que los docentes utilizan frente a los resultados positivos

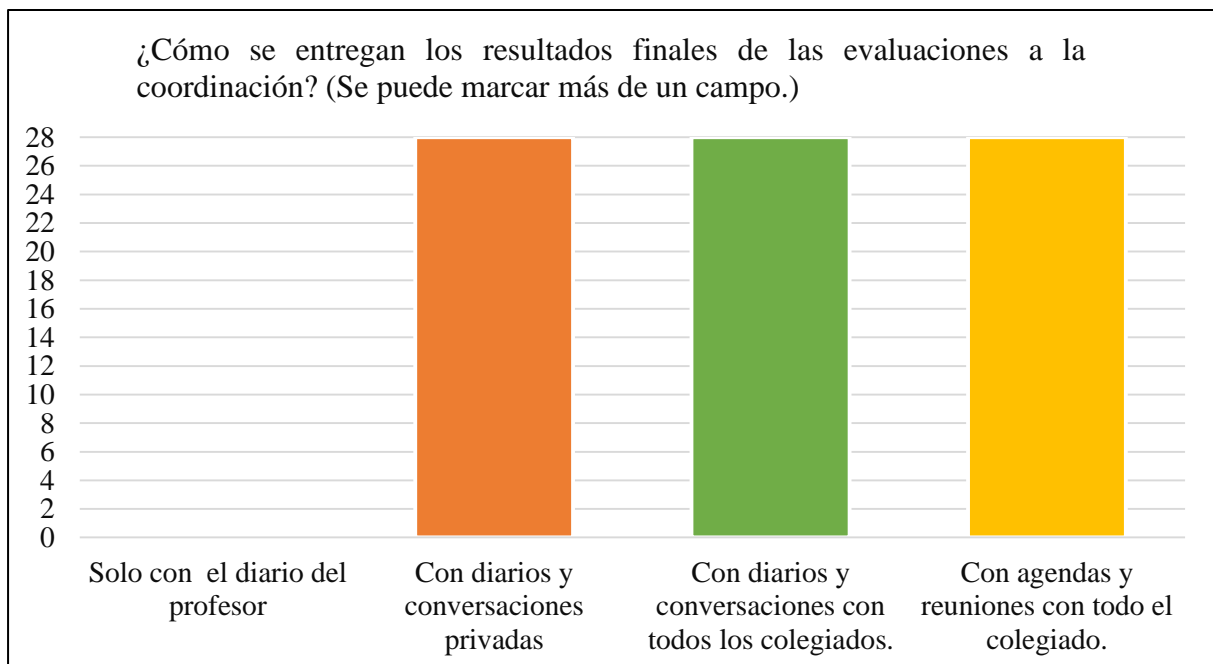
Categoría	Tema	Pregunta	Total de docentes	Total General de respuestas dadas en la opción “Hacer mejoras en las propuestas de evaluación que tuvieron éxito”
3	Métodos que los docentes usan frente a los resultados positivos	¿Cómo se actúa ante un diagnóstico positivo que ofrecen los estudiantes a través de calificaciones cuantitativas-cualitativas? (Solo se puede marcar un espacio.)	28	28

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

En la categoría 3 teníamos la siguiente pregunta: ¿Cómo se actúa ante un diagnóstico positivo que ofrecen los estudiantes a través de calificaciones cuantitativas? Se complementó la secuencia de la pregunta que solo podían marcar una única alternativa, la que más se acercaba a su respuesta, teniendo en cuenta las opciones “Continúa con el mismo panorama” y “Realiza mejoras a las propuestas de evaluación exitosas” y la opción elegida por unanimidad, de un total de 28 profesores participantes, todos marcaron la opción “Hacer mejoras en las propuestas de evaluación que tuvieron éxito”. Así, FACITE tuvo votos unánimes y está conformada por un equipo que cuenta con profesionales talentosos y comprometidos que se superan a cada día. Los líderes que trabajaron con sus subordinados en el mismo equilibrio marcaron la diferencia. FACITE contrató a esta facultad para resolver problemas de manera conjunta a través de soluciones efectivas que impactaron el resultado final, que es la mejora del desempeño de sus estudiantes. Personas comprometidas con su propio desarrollo profesional y con el público elegido para trabajar han creado soluciones innovadoras y se han revelado con diferencias fundamentales y necesarias al equipo.

En la Figura 4 tuvimos los datos generales sobre los resultados del Cuestionario aplicado a los docentes de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE sobre el método y procedimientos para la entrega de resultados de evaluación cuantitativa.

Figura 4: Datos generales sobre los resultados del Cuestionario aplicado a los docentes de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE –Cómo se entregan los resultados finales de las evaluaciones a la Coordinación.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

Así, en la Figura 4, como resultado de la pregunta, se mencionó que se permitiría otra alternativa. Se dieron las opciones: Solo con diarios; con diarios y conversaciones privadas; con agendas y conversaciones con todo el colegiado; con agendas y reuniones con todo el colegiado.

Los 28 participantes optaron por seleccionar más de una alternativa, llegando a las tres últimas opciones. Se notó que todos están comprometidos con la función que realizan. Ya sea en informes cuantitativos, en conversaciones informales, en reuniones colegiadas. Todas estas reglas se plasmaron en actitudes estratégicas, vinculadas al comportamiento profesional de personas competentes. La visión que se tomó fue la búsqueda de la excelencia en todo lo que hacen con lo poco que se ha comparado con otras instituciones educativas de ciudades vecinas. Esta retroalimentación hizo que el trabajo fuera más transparente. Con este retorno de resultados, fue posible revisar conceptos o continuar con ellos de manera positiva, siendo posible debatir inquietudes. Existía preocupación sobre si lo que se cobra en las evaluaciones también lo transmiten los docentes en el momento de la clase a los alumnos.

La Tabla 18 expresa los datos generales de los resultados del cuestionario aplicado a los profesores de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE sobre la evaluación de aprendizaje utilizando las materias explicadas en clase.

Tabla 16:
Cuestionario aplicado a los docentes – Evaluación del aprendizaje con relación a las materias explicadas en clase.

Categoría	Tema	Pregunta	Total de docentes	Total General de respuestas dadas en la opción “Sí”
4	Cómo ocurre la evaluación del aprendizaje con relación a las materias explicadas.	¿La evaluación del aprendizaje se realiza utilizando las materias explicadas en clase? (Solo se puede marcar un espacio.)	28	28

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

Así, la categoría 4 expone la siguiente pregunta: ¿La evaluación del aprendizaje se realiza utilizando las materias explicadas en clase? Se complementó la secuencia de la pregunta que solo podían marcar una única alternativa, la que más se acercaba a su respuesta, teniendo en cuenta las opciones “Sí”, “No” y “Esporádicamente”, y la opción elegida por unanimidad, de un total de 28 profesores participantes, todos marcaron la opción “Sí”.

Esta respuesta expuso que los docentes imparten sus clases con asignaturas didácticas preestablecidas y, luego de la conclusión de las mismas, se distribuye a los estudiantes la evaluación como una sonda de aprendizaje luego de todo el contenido, así, estudiado en clase. En la figura anterior, se expresó que no existen problemas en la evaluación de asuntos que no hayan sido explicados. Esto se vuelve bastante interesante, ya que el alumno ya ingresa a la evaluación con un conocimiento previo de lo expuesto en clase.

Continuando con las especulaciones, se motivó la pregunta si para la ventana de competitividad y creación de estrategias son fuentes de conocimiento en FACITE. Así que la próxima pregunta es sobre si el conocimiento es fuente de innovación, creación de estrategias y ventanas de competitividad. Para la interpretación de la categoría 5, hubo la indagación si el conocimiento era fuente de innovación, creación de estrategias y ventanas de competitividad.

Tabla 17:
Cuestionario aplicado a los docentes - Conocimiento

Categoría	Tema	Pregunta	Total de docentes	Total General de respuestas dadas en la opción "Sí"
5	Conocimiento	¿Es el conocimiento fuente de innovación, creación de estrategias y ventanas de competitividad? (Solo se puede marcar un espacio.)	28	28

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

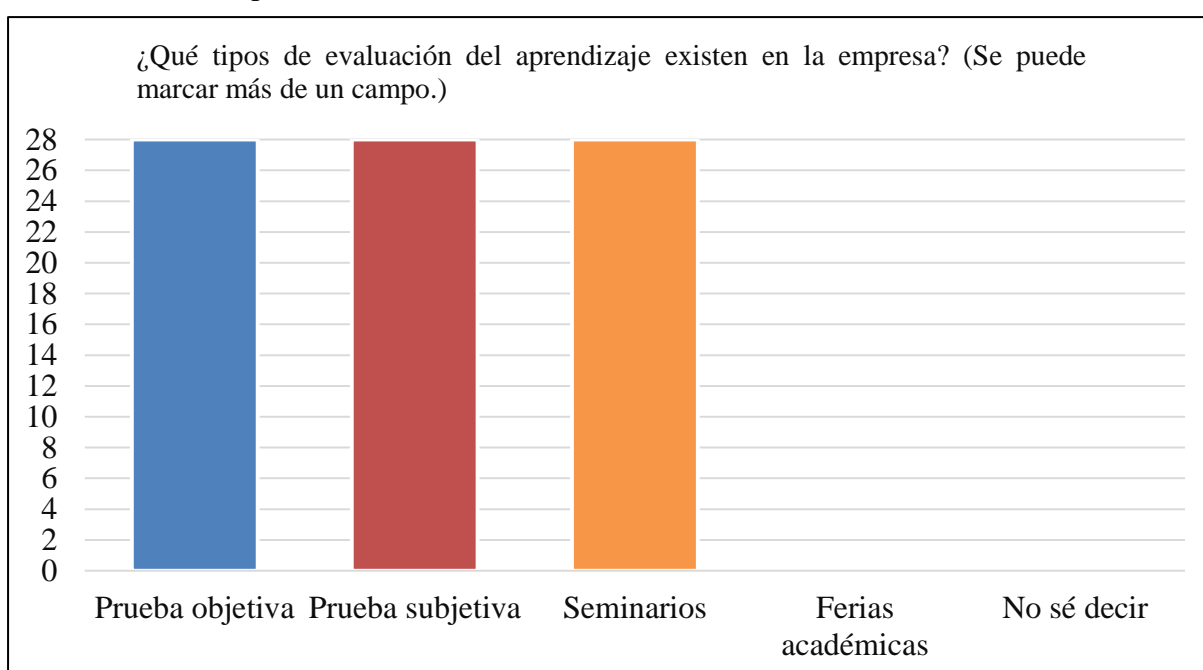
La categoría 5 expone la siguiente pregunta: ¿Es el conocimiento una fuente de innovación, creación de estrategias y ventanas de competitividad? Se complementó la secuencia de la pregunta que solo podían marcar una única alternativa, la que más se acercaba a su respuesta, teniendo en cuenta también las opciones "Sí", "No" y "A veces", "En algunas situaciones específicas" y "No sé decir", fue la opción elegida por unanimidad, de un total de 28 profesores participantes, todos marcaron la opción "Sí". Esta respuesta expone que los docentes están de acuerdo en que el conocimiento sí es fuente de innovación, creación de estrategias y ventanas de competitividad de la institución debe buscar mejorar los canales de socialización dentro de cada uno de los equipos, incluso dentro de ellos.

El conocimiento tácito, también llamado conocimiento inconsciente, es intrínseco, individual y propio de cada persona. El conocimiento explícito es aquel que se comparte entre

sí para que se puedan desarrollar nuevas habilidades y conocimientos. La suma de los tipos de conocimiento permite a las organizaciones desarrollar procesos de gestión del conocimiento a través del modelo de gestión.

Con el fin de profundizar en el tema de la evaluación del aprendizaje, se cuestionó cuáles eran los tipos de evaluaciones que los docentes desarrollaron con sus alumnos en el presente año de investigación.

Figura5: Datos generales de los resultados del cuestionario aplicado a los profesores de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE– Los tipos de evaluación del aprendizaje existentes en la empresa.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

Se dieron las opciones: Prueba objetiva, Prueba subjetiva, Seminarios, Reuniones académicas, y No sé decir. Los 28 participantes optaron por seleccionar más de una alternativa, alcanzando tres opciones de las cinco ofrecidas, a saber: pruebas objetivas, subjetivas y seminario. Se notó que los exámenes tradicionales están estrechamente vinculados en las etapas curriculares de los alumnos y apoyados internamente por los docentes y coordinadores que han optado por esta modalidad. Además, están asociadas a otros tipos de evaluaciones que no sea la tradicional, lo que comprende una forma más global del proceso de enseñanza-aprendizaje. Una convicción fundamental e importante a la hora de discutir el tema de la evaluación es la eficiencia y eficacia del proceso de selección. La efectividad se estructura cuando los estudiantes logran el objetivo propuesto. Y la eficiencia está ligada a las metas del proceso de desarrollo, a cómo lograrlas y también a la importancia

de lo que el alumno fue capaz de aprender de manera significativa sobre los contenidos enseñados.

Tanto la eficiencia como la efectividad también pueden ir de la mano cuando el proceso tiene lugar en la evaluación del aprendizaje, donde el alumno realiza la prueba sugerida y da como resultado un desempeño satisfactorio. Moretto afirma que:

La evaluación es efectiva cuando se ha logrado el objetivo propuesto por el docente. Por ejemplo, si el maestro se propuso verificar que los estudiantes conozcan todos los afluentes del río Amazonas y que todos tengan una puntuación de 10 (diez) en la prueba, podemos decir que la evaluación fue efectiva. La eficiencia está relacionada con el objetivo y el proceso desarrollado para lograrlo. Diremos que la evaluación es eficiente cuando el objetivo propuesto es relevante y el proceso para lograrlo es racional, económico y útil. Por tanto, para que la evaluación sea eficaz, también debe ser eficaz. (Moretto, 2002, p. 100)

Sin embargo, es necesario prestar atención al siguiente caso: la evaluación es parte de las técnicas e instrumentos utilizados en los procesos de evaluación. Puede convertirse en un instrumento que honre las competencias y habilidades del alumno en el momento en que el docente trama, escribe y ejecuta en un panorama socio integracionista constructivista. Las opciones marcadas por los docentes participantes en este cuestionario mostraron en esta investigación que FACITE opta por tipos de evaluaciones tradicionales, que a su vez miden a través de notas cuantitativas cuánto ha aprendido ese alumno de forma individual.

Todos los participantes se mantuvieron firmes al comprobar las opciones de respuesta. Esto significa que todos los docentes de los cursos de Administración y Pedagogía están alineados en una misma postura, en el mismo segmento. Esta postura también se basa en conversaciones, reuniones, encuentros también con sus superiores y líderes como ya se informó en las entrevistas con coordinadores y vicerrectores.

La categoría 6 nos permitió profundizar aún más en el tema de evaluación tradicional que adoptó FACITE en 2016. Para la interpretación de la categoría 6, cuestionamos a los docentes el motivo por el cuál hubo un regreso de la evaluación tradicional dentro de las intervenciones realizadas por los mismos junto con el equipo directivo.

Tabla 18:
Cuestionario aplicado a los docentes – Regreso de la evaluación tradicional

Categoría	Tema	Pregunta	Total de docentes	Total General de respuestas dadas en la opción “Porqué todas las alternativas mencionadas anteriormente funcionaron”
6	Regreso de la evaluación tradicional	¿Por qué cree que los gerentes y profesores prefirieron reanudar la evaluación tradicional en lugar de buscar modelos contemporáneos para medir el nivel de aprendizaje de los estudiantes?	28	28

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

La categoría 6 revela la siguiente pregunta: ¿Por qué cree que los gerentes y profesores prefirieron volver a la evaluación tradicional en lugar de buscar modelos más contemporáneos para medir el nivel de aprendizaje de los estudiantes? Como resultado de la pregunta, se mencionó que se permitiría otra alternativa. Se dieron las opciones:

- Porque la evaluación tradicional mide el grado y cuánto contenido ha podido absorber el alumno durante las clases. Por eso se ven obligados a estar siempre en constante estudio;
- Porque en la evaluación tradicional es posible percibir el progreso de la clase y también evaluar al docente de cara a la metodología y didáctica empleada durante las sesiones de clase;
- Debido a que los estudiantes retienen notas, a menudo les piden que tengan éxito durante los períodos preestablecidos por la facultad durante los exámenes;
- Porque todas las alternativas mencionadas anteriormente funcionaron.

Los 28 participantes, a pesar de que tenían más de una alternativa para marcar, todos por unanimidad, optaron por la última alternativa que afirma las alternativas anteriores.

Es claro que los docentes se reunieron con sus líderes, discutieron, planificaron y ejecutaron la nueva forma de evaluar estos aprendizajes constantes. Con el regreso a las prácticas de los métodos evaluativos tradicionales a través de pruebas subjetivas, pruebas objetivas y seminarios - como ya se indica en la Figura 5 se advirtió a través del cuestionario respondido por los docentes que los estudiantes debían adaptarse al regreso de evaluaciones “antiguas” en la enseñanza. Ese dato revela que de alguna manera la evaluación tradicional aún está trayendo resultados, pero dejó claro a los docentes la necesidad de buscar e incrementar otros tipos más modernos de evaluación del aprendizaje de sus alumnos.

Los docentes también manifestaron en sus respuestas que el perfil del alumno fue modificado y reestructurado, ya que los estudiantes toman nota de lo que es importante para su propio conocimiento, frecuentemente piden que se resuelvan sus dudas cuando la metodología y didáctica de los docentes no alcanzan su amplitud máxima en la clase docente. Esto resulta en un éxito considerable en tiempos de evaluación preestablecidos en la Facultad, así que es importante que el docente esté atento a la retroalimentación de la comprensión de sus alumnos cuanto al contenido impartido.

También se notó que con la evaluación tradicional, los estudiantes, ante las respuestas dadas por los docentes en el cuestionario, se ven obligados a estudiar más, buscar más conocimientos, buscar más información, escanear mejor los contenidos de los libros adoptados por disciplina y fuera de tu zona de confort. Con estos resultados, ya sea semestralmente o por disciplina, como ya mencionaron los coordinadores y subdirector en las entrevistas, el equipo aprobó y decidió seguir estos modelos evaluativos en sus parámetros curriculares.

Mediante los informes que entrega el cuestionario resultante de la Figura 5 y Tabla 20, bien como las medidas tomadas y muy bien aceptada por todos es que solicitamos a los docentes que evalúen al equipo directivo en su conjunto.

Evaluar el equipo directivo y sus auxiliares también es fundamental y extremadamente importante, pues provienen de ellos las iniciativas, planificación y ejecuciones de todo el progreso universitario. Al paso que es aquí que es en colectividad que se forma el PDI (Plan de Desarrollo Institucional), el PPC (Proyecto Político de Curso) y el PPP (Proyecto Político Pedagógico), para que sean trazadas las propuestas generales con el fin de guiar el Plan de Clase en la práctica diaria profesor-alumno.

La visión clínica de los estudiantes y profesores sobre las acciones desarrolladas por ellos es bastante significativo porque a ellos son direccionados la práctica de sus elecciones y es a partir de ellos que reflejarán los resultados positivos o negativos de las intervenciones.

La categoría 7, a seguir, expresa esa evaluación realizada por los docentes sobre la forma como evalúan al equipo directivo en general. Vamos a ver el siguiente resultado:

Tabla 19:
Cuestionario aplicado a los docentes – Evaluación del equipo directivo

Categoría	Tema	Pregunta	Total de docentes	Total General de respuestas dadas en la opción “10”
7	Evaluación del equipo directivo	¿Cómo evalúa al equipo directivo de la institución? (Puntaje de 0 a 10, y cuanto mayor sea el puntaje, mayor será el puntaje de calidad. Solo se puede marcar un espacio.)	28	28

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

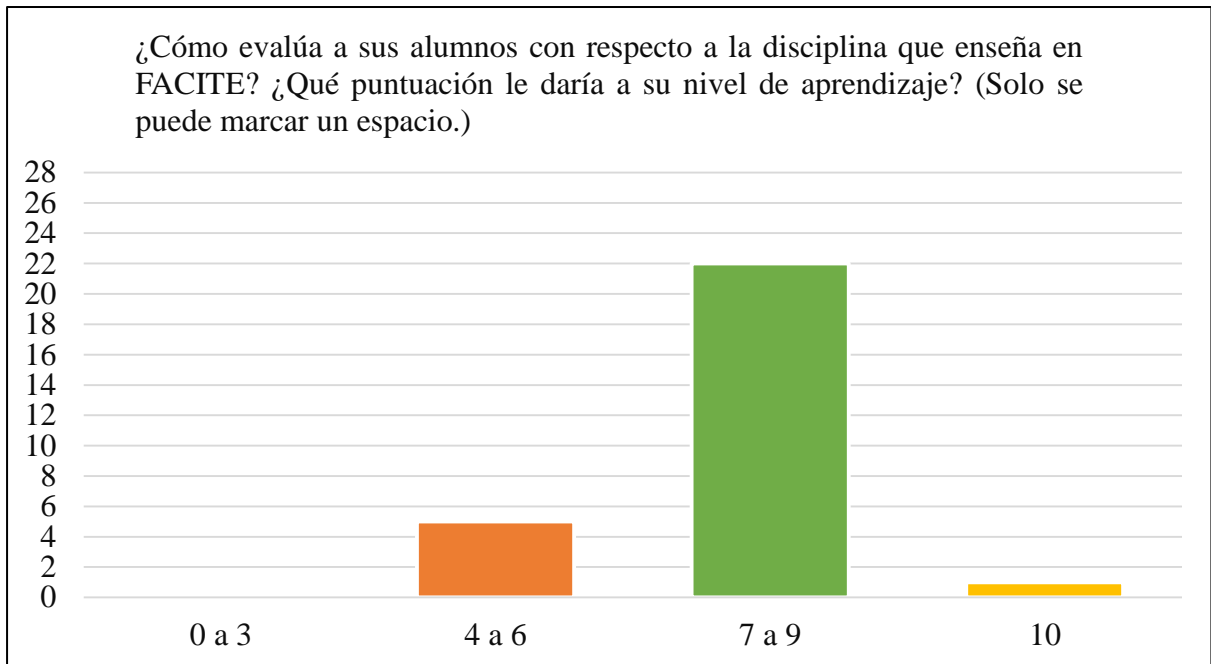
La categoría 7 expone la siguiente pregunta: ¿Cómo evalúa al equipo directivo de la institución? Se complementó la secuencia de la pregunta que solo podían marcar una única alternativa, la que más se acercaba a su respuesta, teniendo en cuenta el puntaje presentado comenzando de 0 a 10, y a mayor calificación, mayor índice de calidad y elegidos por unanimidad de los profesores, en un total de 28 participantes, todos marcaron la opción “10” siendo que habían aún las opciones: “0 a 3”, “4 a 6” y “7 a 9”. Esta respuesta expone que los docentes están muy satisfechos con el trabajo que se ha realizado y dirigido a los cursos impartidos en FACITE. El número 10, según el índice de calidad aplicado al cuestionario, indica que hay excelencia en el tesis desarrollado por la Facultad de Ciencias y Tecnologías - FACITE.

El directivo o equipo directivo que consigue que cada miembro de su grupo vea sentido en su actividad profesional, sintiéndose importante con su colaboración, consigue extraer lo que cada uno tiene para dar lo mejor. Las personas se sienten importantes, vistas y valoradas, estos adjetivos se redireccionan en forma de acción en su actividad laboral con toda la excelencia posible y estas prácticas son significativamente positivas en todas las áreas de la Facultad.

Hacer que los demás se sientan valorados y motivados y perciban con claridad el significado de su participación en el equipo y en la empresa es una de las formas en que los líderes pueden mejorar los resultados de la organización y ser bien considerados y evaluados.

Posteriormente, se pidió a los profesores que evaluaran a sus alumnos en relación con la disciplina en la que trabajaban. Observe la Figura 6:

Figura 6: Datos generales sobre los resultados del Cuestionario aplicado a los docentes de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE–La forma cómo evalúa sus alumnos con relación a la disciplina en que trabaja.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

La Figura 6 expone la siguiente pregunta: ¿Cómo evalúa a sus estudiantes en relación con la disciplina que enseña en FACITE? Se complementó la secuencia de la pregunta que solo podían marcar una única alternativa, la que más se acercaba a su respuesta, teniendo en cuenta el puntaje presentado comenzando de 0 a 10, y a mayor calificación, mayor índice de calidad y elegidos por unanimidad de los profesores, en un total de 28 participantes, todos marcaron la opción “10”. Esta respuesta expone que los docentes divergen un poco en relación a la evaluación general de los estudiantes en su disciplina. 05 profesores marcaron la opción que sus alumnos en una evaluación general, estén entre 4 a 6 en nivel de calidad.

Esto demuestra que la clase evaluada por estos cinco profesores en relación a la asignatura que imparten está en regularidad y necesita mejorar en su rutina de estudio. Sin embargo, otros profesores, en un total de 22, afirman que la clase se encuentra en excelentes condiciones en su rutina de estudio. Sin embargo, 1 docente es enfático al marcar la opción en el nivel de calidad 10, demostrando que sus alumnos son excelentes en el nivel de calidad.

Sin embargo, se notó que en vista de la disciplina que imparten, algunos estudiantes necesitan mejorar su desempeño, pero otros, en su mayoría, lo están haciendo muy bien frente a las asignaturas impartidas por disciplina.

Finalmente, en la categoría 8, les pedimos que se evalúen como profesionales de la enseñanza a través de notas cuantitativas.

Tabla 20:
Cuestionario aplicado a los docentes – Autoevaluación

Categoría	Tema	Pregunta	Total de docentes	Total General de respuestas dadas en la opción “7 a 9”
8	Auto-evaluación	¿Cómo se evalúa como profesor impartiendo clases en su disciplina en FACITE? (Solo se puede marcar un espacio.)	28	28

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

La categoría 8 expone la siguiente pregunta: ¿Cómo se evalúa a sí mismo como maestro que imparte clases en su disciplina en FACITE? Se complementó la secuencia de la pregunta que solo podían marcar una única alternativa, la que más se acercaba a su respuesta, teniendo en cuenta el puntaje presentado comenzando de 0 a 10, y a mayor calificación, mayor índice de calidad y elegidos por unanimidad de los profesores, en un total de 28 participantes, los docentes optaron por el tercer puesto en la oferta de datos, marcando las alternativas que están en todos cuantitativos entre 7 a 9.

Para Queiroz, la autoevaluación se ubica:

[...] como el instrumento que provocará una mirada reflexiva de la institución sobre sí misma, en sus múltiples dimensiones. La intención es que, a través de un análisis interno, esta evaluación refleje el contenido y la forma de las acciones administrativas, financieras y pedagógicas, hasta el punto de desvelar las fortalezas y debilidades institucionales y promover su mejora y desarrollo. (Queiroz, 2011, p. 8)

Evaluar a otros, estudiantes, coordinadores, líderes en su cadena jerárquica puede ser algo fácil porque estamos leyendo su legado, sus logros, ya que no estamos directamente interconectados con cada uno. No conocemos sus capacidades, sus necesidades, sus miedos, sus esfuerzos, simplemente leemos lo que son en una forma ampliada de sus tareas y reflejos.

Cuando vamos a la autoevaluación, cuando nos miramos a nosotros mismos, nos damos cuenta de la verdadera realidad, de lo que realmente somos, sin maquillaje, sin camuflaje, sin escondites. Vemos lo difícil que es lograr lo deseado, soñado, planeado y muchas veces el esfuerzo que hacemos, por duro, doloroso, agotador que sea, no da el resultado que esperamos.

Sin embargo, con todo lo expresado en la Tabla 22, afirmamos que estos docentes no son perfectos y no están del todo en un lugar de excelencia a la hora de evaluarse como docentes en sus disciplinas.

Estos todavía están en proceso de aprendizaje, en constante estudio e investigación, como seres en construcción y que siempre hay algo que aprender, pero como están trabajando en la Educación Superior, están, de hecho, en un alto grado de calidad dentro lo que actúan como se indica en las respuestas y el nivel educativo mencionado al comienzo de este análisis.

Esta observación nos recuerda la historia y el surgimiento de la Facultad que, si bien pueden estar inmersos en un procedimiento original donde las expectativas eran las mejores posibles, pueden surgir problemas y las personas que allí encajan deben estar preparadas para reinventarse o reelaborar algo que no va bien, tenga la mente abierta para señalar las deficiencias y contarlas. No todas las empresas pueden desarrollar al 100% lo mejor con la máxima calidad. Todos los sectores tienen debilidades, que con una mirada gerencial y pedagógica pueden adaptarse a un nuevo modelo de procedimiento. Dado su resumen, FACITE tiene numerosas debilidades, sin embargo, la fuente de mayor negatividad e impacto ocurrió en el modo de evaluación contemporáneo.

En los años 2011 hasta 2015, como se observa en los documentos privados e internos de FACITE, esta no contaba con una base curricular establecida para cursos que oriente a los docentes en su didáctica, metodología y aplicación de pruebas. Cada uno actuó de la manera que mejor entendiera. El equipo directivo no tuvo retroalimentación sobre lo sucedido dentro del ámbito académico de la coordinación, la coordinación no pudo controlar las formas de evaluación elegidas por los docentes, ya que los docentes no sabían con qué tipo de perfil de alumno se trataba.

Los problemas suelen surgir por la falta de delimitación de las acciones rutinarias en el lugar de trabajo, ya que el desempeño de sus actividades está ligado a las necesidades de la vida cotidiana que siempre deben ser supervisadas.

Finalizando la interpretación contenida en este análisis de investigación, resumimos la extracción de datos, en primer lugar, en un Cuestionario que contiene 12 preguntas objetivas, aplicadas a los docentes de los Cursos de Administración y Pedagogía, en un total de 28 participantes, intentamos comprender las intervenciones realizadas de los maestros para retener y mejorar el desempeño de los estudiantes en la evaluación del aprendizaje, ahora a nivel universitario. La observación realizada a través de las figuras anteriores en cuestión, nos hace reflexionar sobre el tema de esta tesis - Acciones de Gestión Superior que garantizan el éxito del desarrollo de los estudiantes: Experiencias de la 1a Facultad Presencial Privado en

Santa Maria da Vitória - ahora, sobre la visión crítica de la facultad ya mencionada perteneciente a FACITE.

Se advirtió de sus respuestas que, la suma de factores como infraestructura, madurez, experiencia y preparación, combinada con la baja rotación de profesionales en conjunto con la pericia constante en las relaciones organizacionales, gerenciales y pedagógicas, resultó en nuevas estrategias para ambos cursos en los diagnósticos precisos de los problemas encontrados en las formas de evaluación del aprendizaje, en las transformaciones que se realizan junto con los docentes para mejorarlo, en la percepción correcta notada en el desempeño del desempeño en las evaluaciones aplicadas por los docentes.

Se ha notado la importancia de siempre estar evaluando, analizando el progreso de los cursos de una forma constante y flexible, visto que cuando una estrategia no funciona el sistema no es rígido para posa cámbiala en una mejor alternativa. Pues hay instituciones que permiten esos cambios solo al final del semestre, lo que es negativo para el reparo del aprendizaje, sino que permita que cambie tan pronto se perciba el daño.

Por eso Libâneo explica la importancia de la actuación conjunta del equipo directivo:

Hacemos suya esta premisa, cuando el autor se expresa así: el papel del pedagogo escolar es fundamental para ayudar a los docentes a mejorar su desempeño en el aula (contenidos, métodos, técnicas, formas de organización de la clase), en el análisis y comprensión de los situaciones de enseñanza basadas en conocimientos teóricos, es decir, en la vinculación entre las áreas de conocimiento pedagógico y el tesis en el aula (Libâneo, 1994, p. 61).

En este sentido, según Libâneo, cabe señalar que:

[...] la presencia del docente escolar se convierte, por tanto, en una exigencia de los sistemas educativos y de la realidad escolar, con miras a mejorar la calidad de la oferta educativa para la población. Su aporte proviene de los campos de conocimiento involucrados en el proceso educativo-docente, operando una intersección entre la teoría pedagógica y los contenidos-métodos específicos de cada asignatura de enseñanza, entre el conocimiento pedagógico y el aula. (Libâneo, 2004, p. 62)

Libâneo todavía afirma que:

Para hacer frente a las demandas del mundo contemporáneo se requieren nuevos objetivos, nuevas habilidades cognitivas, más capacidad de percepción de los cambios. Se reinstaura la necesidad de formación general y profesional, que implica un replanteamiento de los procesos de aprendizaje, la familiarización con los medios de comunicación y el dominio del lenguaje informativo, el desarrollo de habilidades comunicativas y la capacidad creativa para analizar situaciones nuevas y cambiantes (Libâneo, 2008, p. 115).

A menudo, incluso si el docente tiene un alto nivel de calificación educativa, nunca se le prohibirá volver a las raíces y reorientar su metodología y didáctica anteriormente moderna hacia una metodología y didáctica más tradicional. En FACITE así como se sucedió, dejaron los métodos y parámetros de evaluación contemporánea y actualizada para buscar refuerzos en métodos y parámetros tradicionales y convencionales. Finalmente, concluimos este tema, planteando que para FACITE, este retorno a las raíces de la evaluación tradicional incidió en la aplicación de este modelo de prueba por parte de los docentes y están muy motivados en cuanto al regreso de esta modalidad reflejado en los resultados obtenidos en los informes de datos cuantitativos.

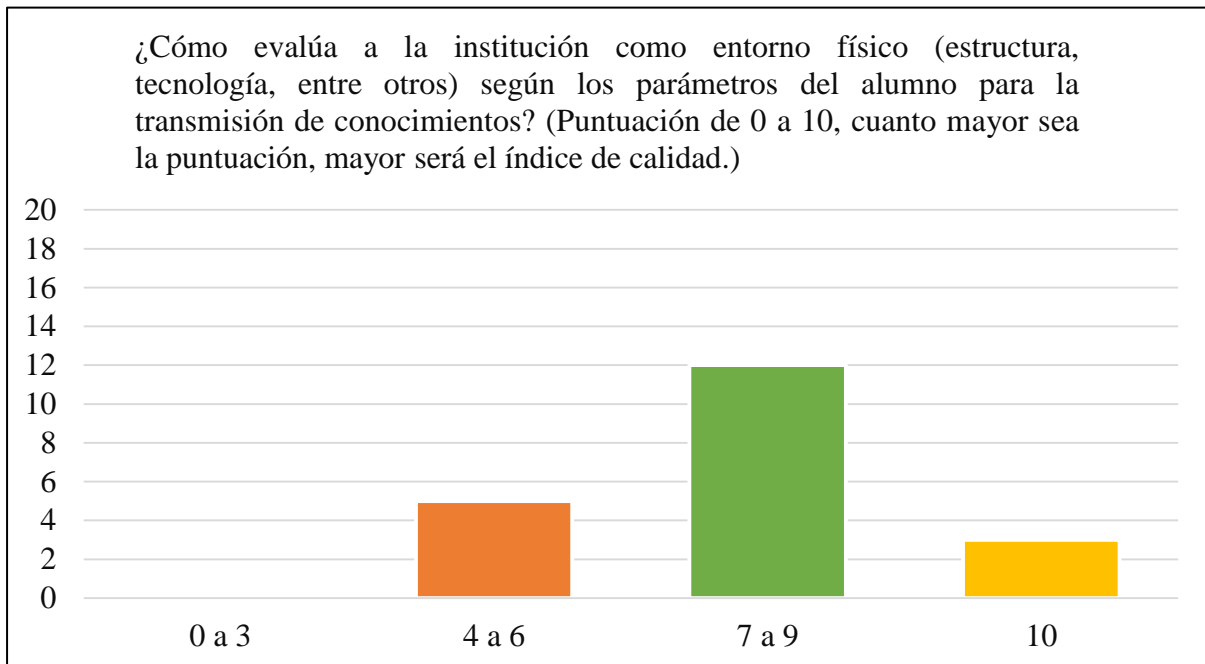
5.4. Resultados del Cuestionario a los alumnos matriculados en 2011 que continuaron y completaron los Cursos de Pedagogía y Administración en 2016 en la FACITE.

A continuación describimos la proyección del panorama de la información resultante a través de las respuestas dadas por los estudiantes de los cursos de Administración y Pedagogía, quienes ingresaron y finalizaron los cursos en los años 2011 hasta 2016, en un total de 20 estudiantes participantes, de los cuales 12 del Curso de Pedagogía y 08 del Curso de Administración. Este proceso de estudio de caso se llevó a cabo en el mismo procedimiento a los docentes a través de cuestionarios entregados individualmente, solo modificando las preguntas a las necesidades de la investigación.

También enfatizando a los participantes que no habrán respuestas correctas o incorrectas. Todas las respuestas serán válidas para enriquecer la investigación y los datos. El objetivo era conocer la opinión de los estudiantes sobre los procesos que sufrieron durante los años mencionados, especialmente la evaluación del aprendizaje y la motivación durante el curso y el grado de satisfacción al final de los mismos. Se aclaró que el cuestionario sería individual y anónimo. Los resultados se recopilarían individualmente y se tabularían gráficamente de forma colectiva, de modo que las respuestas no se individualizarían en un proceso final para garantizar un anonimato aún mayor de sus participantes. Para compartir la comprensión de las opiniones de los empleados, presentaremos 12 preguntas que se verán e interpretarán a continuación.

Vamos a las interpretaciones en figuras cuanto al Cuestionario aplicado a los estudiantes de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE.

Figura 7: Datos generales de resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE en materia de evaluación del entorno físico.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

Como podemos ver, 5 estudiantes evaluaron que FACITE necesita de mejora, marcando la opción de un índice de calidad entre 4 y 6. De los 20 estudiantes participantes, 12 participantes discreparon con sus compañeros de que FACITE se encuentra en excelente condición física, tecnología, entre otros, puntuando entre 7 y 9 respecto al índice de calidad informado en la pregunta.

Ya, 3 participantes, manifestaron que la Facultad se encuentra en excelentes condiciones en su espacio académico.

Nos damos cuenta de cómo el ámbito administrativo, especialmente en sus temas relacionados con la gestión de infraestructura, puede influir en el desempeño de los estudiantes.

Para que el control interno sea efectivo en mejorar la evaluación de los aprendizajes, es necesario que la estructura actual cuente con las condiciones adecuadas para recibir a las personas que ingresan allí.

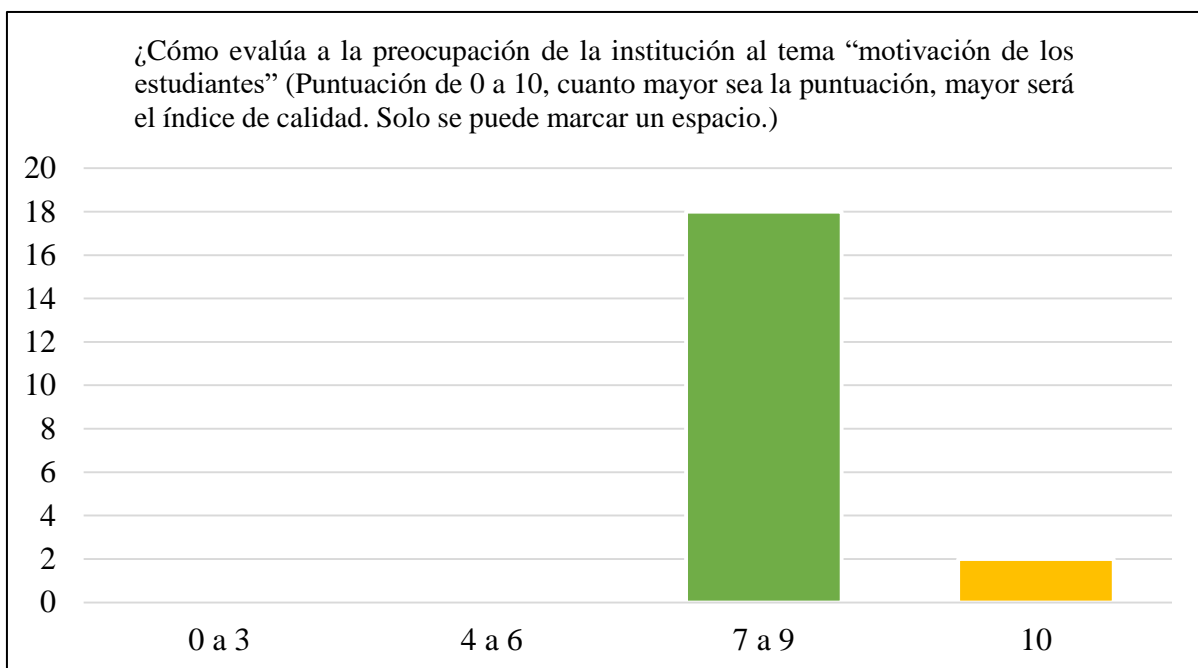
Esta mirada estudiantil fue importante destacar porque son los estudiantes los que están diariamente presentes en todos los lugares de la institución. Son los principales expertos. Tus ojos están en todas partes, evaluando y observando todo.

Así como la evaluación de los estudiantes fue necesaria en esta investigación para comprender cuáles fueron los problemas que encontraron en un ámbito general, su evaluación

es de suma importancia para comprender las calificaciones aplicadas, ahora, de cómo evaluaron la preocupación de FACITE por motivarlos para continuar el curso en el que estaban inscritos, dado que muchos ya habían abandonado.

Luego, la Figura 8 expresa los datos generales sobre los resultados del Cuestionario aplicado a los estudiantes de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE sobre la preocupación de la institución por la motivación de los estudiantes por el curso elegido.

Figura 8: Datos generales de resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes de los cursos de Pedagogía y Administración de FACITE–La preocupación de la institución por la motivación de los estudiantes.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

Mucho se sigue discutiendo hoy en día sobre la importancia de la motivación y muchos estudiosos y teóricos la interpretan como un instrumento responsable de la fuerza, dirección y persistencia de la garra de una persona para lograr su objetivo.

De los 20 académicos participantes, 18 de ellos declararon que el índice de calidad estaba entre 7 y 9 y 2 estudiantes también afirmaron que este nivel había llegado a 10. Vemos que hubo una preocupación por parte de FACITE en motivar a estos estudiantes que se quedaron a continuar y terminar el curso que se insertó. Para que hubiera motivación, era necesario un motivo para que se diera este impulso dentro de los estudiantes y la FACITE junto con su equipo administrativo y pedagógico trabajó incansablemente para que prevaleciera esta motivación como ya vimos en las sesiones 5.1 y 5.2. Al completar el análisis

de la figura 16, nos dimos cuenta de que los estudiantes estaban muy motivados para completar el curso.

En la próxima tabla, le pedimos que evalúe cómo ve la forma de trabajo realizado por los profesores en el último semestre del curso después de las nuevas intervenciones de gestión y mejora. Para la interpretación de la categoría 1, preguntamos a los estudiantes cómo valoraban el trabajo realizado por el equipo de profesores de FACITE en el año de las intervenciones realizadas por el nuevo consejo, estando los estudiantes en el último año de estudios, ambos en el curso de Pedagogía y en la Administración.

Tabla 21:
Cuestionario aplicado a los estudiantes – Cómo los estudiantes valoran el trabajo de los docentes en el último semestre frente las intervenciones de 2016.

Categoría	Tema	Pregunta	Total de alumnos	Total General de respuestas dadas en la opción “7 a 9”
1	Evaluación de los alumnos frente a las intervenciones realizadas en el año de 2016.	¿Cómo valora el trabajo realizado por los docentes de FACITE en 2016 tras las intervenciones realizadas por la nueva directiva, estando los alumnos en el último semestre del plan de estudios? (Puntuación de 0 a 10, cuanto mayor sea la puntuación, mayor será el nivel de cualificación).	20	20

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

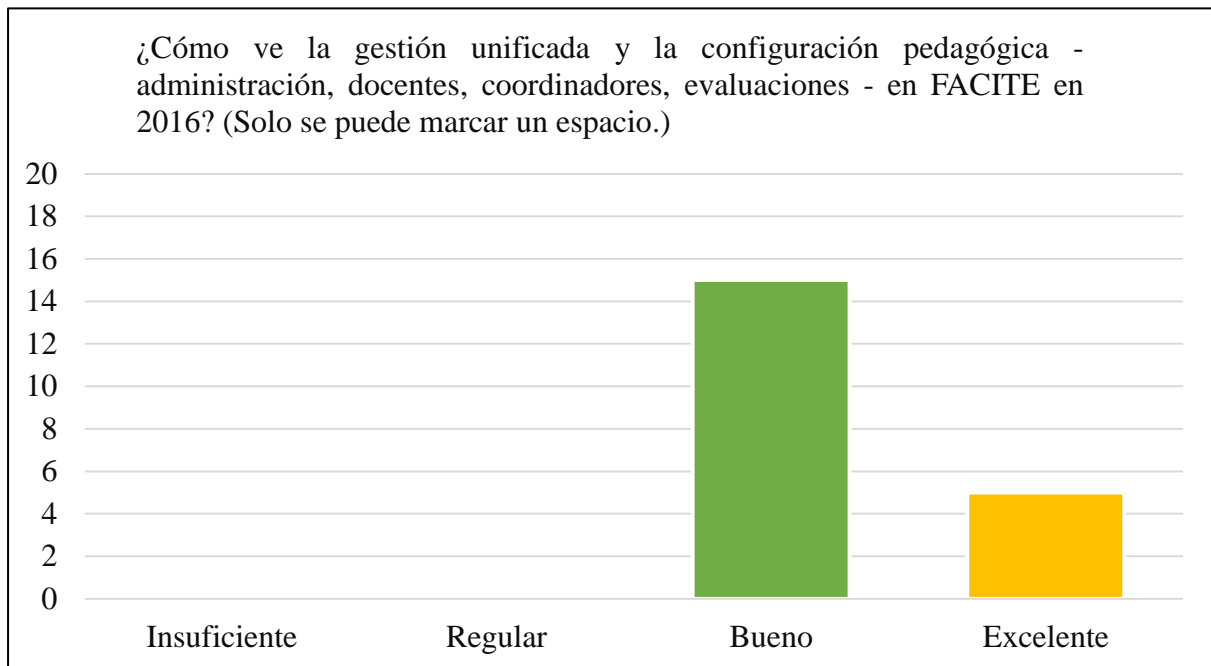
Notamos en las respuestas dadas que por unanimidad todos puntuaron entre 7 y 9, en un índice de alta calidad, siendo dadas también las opciones: “0 a 3”, “4 a 6” y “10”, confirmando así que los cambios realizados en el primer semestre de 2016 fueron bien vistos por los alumnos de acuerdo con la nueva junta y sus objetivos. Las intervenciones tienen como objetivo resolver problemas en todos los departamentos con un enfoque en áreas que están generando debilidades. Feltrin defiende:

La institución, aunque no tiene que soportar todo el peso de los errores y desviaciones de la sociedad y los estudiantes, puede, dentro de su estructura personal y material, encontrar recursos y pensar en soluciones para los estudiantes. Depende de la institución docente y del personal ayudar a educarlos para que no hagan una imagen fantasiosa de la vida, como si fuera un juguete. (Feltrin, 2011, p. 153)

La siguiente figura compite con la visión del estudiante de evaluar la unión de la dirección y la organización pedagógica de FACITE en 2016. La planificación estratégica fue la “metodología de gestión” que permitió establecer la dirección a seguir por la institución, con el objetivo de elevar el grado de interacciones con el entorno físico y social y que se refleje en el resultado final que es el alumno. La comprensión de cómo se organizaron las personas y los procesos reveló los tipos de comportamientos necesarios en toda la Facultad.

Así, la Figura 9 expresa los datos de resultados del cuestionario general aplicado a los estudiantes de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE referidos a las declaraciones de los estudiantes sobre el trabajo de la gestión junto con la configuración pedagógica:

Figura 9: Datos de resultados del cuestionario general aplicado a los estudiantes de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE–Las declaraciones de los estudiantes sobre el trabajo de la gestión junto con la configuración pedagógica.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

En la figura 9 planteamos la pregunta a los académicos: ¿Cómo ve la dirección la configuración pedagógica - administración, docentes, coordinadores y evaluaciones - en FACITE en 2016? Se dieron cuatro opciones de respuesta, de las cuales, de los 20 participantes, 15 marcaron la opción “Bueno” y 5 marcaron la opción 05. Se percibe que en este punto la Institución precisa mejorar, visto que pocos alumnos marcaron la opción “Excelente”.

La mayoría de los alumnos, a su vez, respondieron que este equilibrio de roles se ha materializado de forma fortalecida para que el curso avance, pero que necesitan seguir mejorando para dar más sostenibilidad tanto a la Institución (todo el equipo directivo y pedagógico) cuanto a los alumnos de la misma.

A esa percepción de detectar dónde está vulnerable y a partir de esto trabajar día tras día con actos reales y prácticos para cambiar la realidad y potencializar la enseñanza de la Institución. A esto Vázquez declara:

La teoría en sí misma no transforma el mundo. Puede contribuir a su transformación, pero para ello tiene que salir de sí mismo y, en primer lugar, tiene que ser asimilado por quienes provocarán, con sus actos reales y efectivos, tal transformación. Entre la teoría y la actividad transformadora práctica hay un trabajo para educar las conciencias, para organizar medios materiales y planes de acción concretos; todo ello como paso indispensable para resolver acciones reales y efectivas (Vázquez, 1977, p. 206, 207).

Teniendo en cuenta las formas que realizó los equipos directivo y pedagógico, nos preguntamos si existen cursos de formación dirigidos / impartidos internamente por la facultad para incrementar aún más el nivel intelectual de los estudiantes. La siguiente tabla respondió a esta pregunta.

Para la observación de la categoría 2, instigamos a los estudiantes si la Institución de Educación Superior FACITE ofrece cursos internos para ampliar conocimientos a los estudiantes matriculados.

Tabla 22:
Cuestionario aplicado a los estudiantes – Cursos de formación de FACITE ofertados a los estudiantes en 2016.

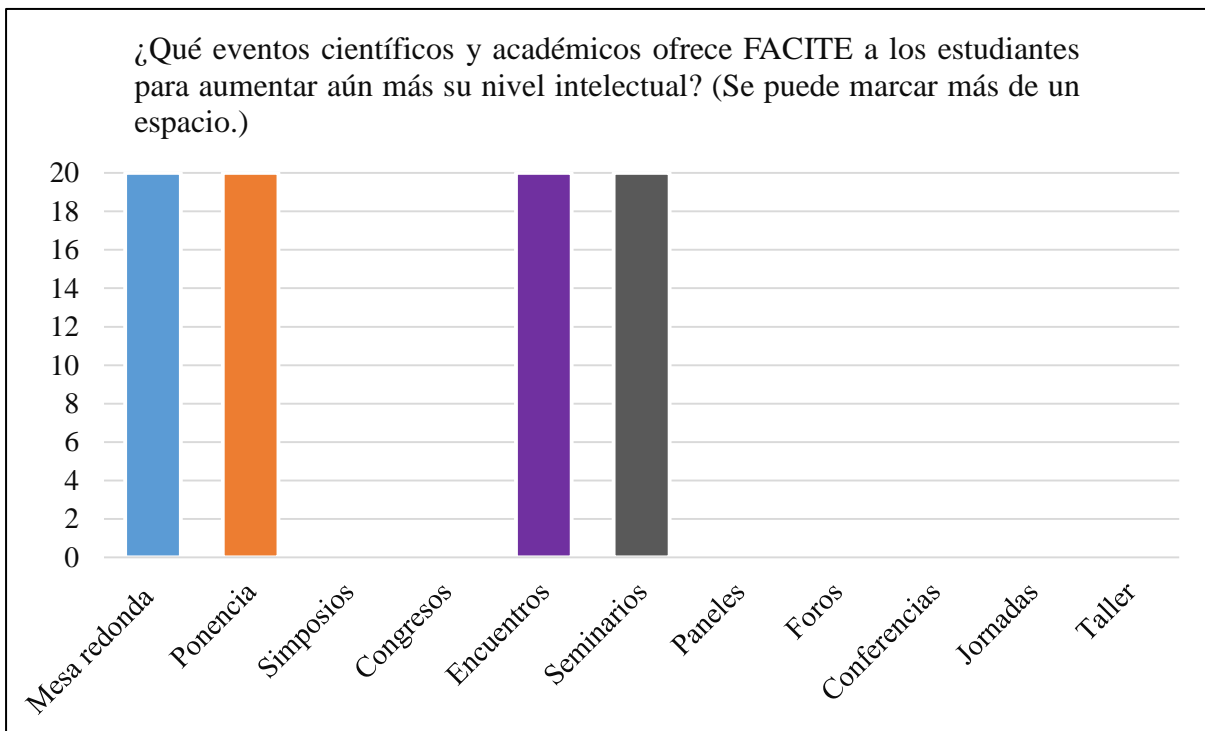
Categoría	Tema	Pregunta	Total de alumnos	Total General de respuestas dadas en la opción “Sí”
2	Cursos ofertados por FACITE	¿Hay cursos de formación dirigidos / impartidos internamente por FACITE para aumentar aún más el nivel intelectual de los estudiantes en 2016?	20	20

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

La categoría 2, les dio las opciones de respuesta “sí” y “no”. Los 20 estudiantes de administración y pedagogía respondieron que hay cursos y eventos que FACITE imparte

internamente a los estudiantes para aprovechar su nivel educativo de manera bastante amplia. Les preguntamos si podían dar ejemplos, así que la figura 20 expone los datos generales sobre los resultados del Cuestionario aplicado a los alumnos de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE–Los eventos científicos y académicos ofrecidos a los estudiantes en FACITE.

Figura 10: Datos generales sobre los resultados del Cuestionario aplicado a los estudiantes de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE–Los eventos científicos y académicos ofrecidos a los estudiantes en FACITE.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

A través de algunas sugerencias como simposios, congresos, conferencias, talleres, entre otros, las opciones indicadas fueron “mesa redonda” - tipo de charla con interacciones entre público e invitado - y “charlas”. También optaron por las opciones “reuniones” y “seminarios”.

La continuación de los estudios fue un paso importante hacia el desarrollo profesional ofrecido por FACITE. Apostó por cursos gratuitos para aumentar las posibilidades de pensamiento profesional, en un formato que mantenga a sus alumnos actualizados y preparados para los cambios en el mercado laboral.

Cuando la gestión tiene líderes que motivan la búsqueda de la excelencia, también comienza a satisfacer más a sus clientes, obteniendo mejores resultados y estableciéndose en

el mercado. Cuando todos están en la misma marcha, se deben asumir actitudes y comportamientos mentales positivos orientados a encontrar soluciones, buscando siempre mejorar la realidad, por difícil que parezca.

Con todo ello, en la siguiente figura se abordó un cuestionamiento sobre el pensamiento de los estudiantes que terminaron el curso, el cual consideran más cercano a las razones de las transformaciones que los equipos directivo y pedagógico realizaron en conjunto, reflejando los bajos niveles de resultados en la moderna. Evaluaciones que aplicaron los docentes, cada uno a su manera entre los años 2011 hasta 2016.

La categoría 3 trae los datos sobre el retorno de la evaluación tradicional de la misma.

Tabla 23:
Cuestionario aplicado a los estudiantes – Motivo del regreso de la evaluación tradicional.

Categoría	Tema	Pregunta	Total de alumnos	Total General de respuestas dadas en la opción “Por qué todas las alternativas mencionadas anteriormente han funcionado”
3	Motivo del regreso de la evaluación tradicional	¿Por qué cree que los directivos y profesores prefirieron volver a la evaluación tradicional en lugar de buscar modelos contemporáneos para medir el nivel de aprendizaje de los estudiantes? (Se puede marcar más de un espacio.)	20	20

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

A raíz de los cambios, comenzó la primera pregunta: ¿Por qué cree que los directivos y docentes prefirieron volver al modelo de evaluación tradicional -pruebas y seminarios objetivos, subjetivos- en lugar de continuar como los modelos ya presentes en la rutina FACITE? Tras la pregunta, se hizo hincapié en que se podía seleccionar más de una opción. Para la pregunta, se dieron las siguientes opciones:

- Porque la evaluación tradicional mide el grado y la cantidad de contenido que el alumno ha podido absorber durante las clases. Por ello, se ven obligados a estar siempre en constante estudio;

- Porque en la evaluación tradicional es posible percibir el avance de la clase y también evaluar al docente frente a la metodología y didáctica empleada durante las clases;
- Debido a que los estudiantes retienen notas, a menudo les piden que tengan éxito durante los períodos preestablecidos por la universidad durante los tiempos de prueba;
- Porque todas las alternativas mencionadas anteriormente han funcionado.

Como vemos, los 20 participantes eligieron la última alternativa que ofrece todas las anteriores en una única modalidad. Los acontecimientos positivos han resultado de una reconciliación de factores. Mucho más que una asistencia y atención regular, era necesario mantener una rutina organizada para absorber mejor el contenido y saber aplicarlo correctamente cuando se le solicite. Al igual que los docentes, los alumnos eligieron el mismo tipo de respuesta donde señalan que con la vuelta a los métodos tradicionales de evaluación, los alumnos de ambos cursos optimizaron el tiempo a la hora de tomar apuntes, preguntaron con regularidad, llevaron dudas motivadas a la concentración, metodología y didáctica de lo que se enseñó.

Además, los alumnos coincidieron en afirmar que con la evaluación tradicional sumada a las acciones planteadas durante las clases, tanto por los alumnos como por los profesores, se podría tener un seguimiento mutuo y unos índices de mejora considerables. La figura siguiente trae informaciones cuanto a los modelos de evaluación adoptados. El alumno, sin embargo, tiene circunstancias para crecer y desarrollar el perfil de su futuro como profesional calificado para el desempeño de la profesión en base a la forma en que fue evaluado, rigor científico e intelectual y guiado por principios éticos.

Para FACITE, preparar a sus estudiantes para el aprendizaje tradicional significa ganar reconocimiento. La evaluación tradicional, por ejemplo, ha sido un termómetro importante, tanto para los estudiantes como para el profesorado.

Con estos resultados positivos (y altos) ya explicados aquí, los estudiantes se vuelven para mirar con mayor confianza para la FACITE. Y, a través de una valoración positiva de sus cursos, la propia FACITE refuerza también sus cimientos en la gestión educacional, al paso que esta se construye en la práctica diaria y con la participación de toda la comunidad de la institución (gestores, equipo directivo, maestros, alumnos) y mejora su imagen ante la comunidad de Santa Maria da Vitória/Bahia, además de servir de modelo de ejemplo de Institución de Enseñanza Superior en ciudades do interior, que no dispone de tantos recursos.

Para la observación de la categoría 4, investigamos cuáles eran los modelos de evaluaciones aplicados a los estudiantes.

Tabla 24:
Cuestionario aplicado a los estudiantes – Tipos de evaluaciones utilizadas por los docentes

Categoría	Tema	Pregunta	Total de alumnos	Total General de respuestas dadas en la opción “Evaluaciones individuales objetivas y subjetivas”
4	Tipos de evaluaciones utilizadas por los docentes	¿Cuáles son las evaluaciones que utilizan los profesores, la mayoría de ellos, para valorar el grado de conocimiento absorbido por el alumno a través de su disciplina en la asignatura en la que está matriculado? (Solo se puede marcar un espacio.)	20	20

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

La categoría 4 se configuró para exponer los ejemplos de evaluaciones valoradas y frecuentemente aplicadas durante los periodos preestablecidos a las valoraciones de aprendizajes dirigidas a los alumnos donde se adjuntó a las respuestas de los 20 alumnos participantes, describiendo que modelos de objetivos y subjetivos las evaluaciones ocurren individualmente. También se dieron las opciones: “evaluaciones objetivas individuales”, “evaluaciones objetivas por parejas”, “evaluaciones colectivas objetivas y subjetivas”, “presentación de seminarios” y “otros tipos de evaluaciones”.

Esto afirma aún más la figura anterior, lo que permite a los estudiantes esforzarse más para tener éxito. Los estudiantes se dieron cuenta de que para las pruebas del preámbulo, el estudio regular y el conocimiento del contenido son indispensables. Como se informa en las declaraciones de los coordinadores y subdirector, siempre hay un tiempo para evaluar estos periodos de aprendizaje y las pruebas objetivas se preparan periódicamente con preguntas para ser leídas e interpretadas con mucho cuidado por los alumnos para no inducirse a excluir respuestas correctas.

Este tipo de prueba restringe la proyección de cualquier cuestionario posterior al docente postulante en cuanto a reclamaciones en la nota final. En cuanto a la evaluación subjetiva, el campo de respuesta se basa en palabras y respuestas coherentes a las delimitaciones y dimensiones que el docente lanza en el contexto establecido en conjunción

con la pregunta. Estos dos tipos de evaluaciones fueron bien aceptados tanto en cuestionarios dedicados a profesores como a estudiantes.

Con el fin de sustentar satisfactoriamente todas las preguntas presentadas a través de las figuras anteriores, se planteó la siguiente cuestión: ¿Cómo valora el curso en general en el que se inserta en términos de satisfacción con respecto a las mejoras realizadas respecto a los años 2011 hasta 2016? La categoría 5 mostró cómo el estudiante evalúa el curso de manera general frente las mejoras entre los años de 2011 hasta 2016.

Tabla 25:
Cuestionario aplicado a los estudiantes – Cómo valoran el curso en nivel de satisfacción ante las mejoras realizadas entre 2011 hasta 2016

Categoría	Tema	Pregunta	Total de alumnos	Total General de respuestas dadas en la opción “10”
5	Evaluación del curso en nivel de satisfacción	¿Cómo valora el curso de manera general en el cual se inserta en términos de satisfacción ante las mejoras realizadas durante los años 2011 hasta 2016? (Solo se puede marcar un espacio.)	20	20

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

Delante de la pregunta ya mencionada, dieron las siguientes opciones de respuesta: “0 a 3”, “4 a 6”, “7 a 9” y “10”, siendo la opción “10” elegida por unanimidad. En lo que respecta a los estudiantes, fueron el producto final de todas las transformaciones de procesos. Y dadas las intervenciones, desencadenó reacciones que pueden expresarse a través de actitudes favorables o desfavorables. En este sentido, las actitudes hacia los cambios de gestión se referían a las valoraciones de dichos cambios, expuestas en sentimientos positivos o negativos sobre los protagonistas de estos análisis, y tenían componentes cognitivos, afectivos y conductuales ante estas experiencias.

De la misma forma, se puede concluir que los alumnos que empezaron en 2011 sintieron las limitaciones, el desgaste, la caída de la calidad, las deficiencias y por estas razones muchos se rindieron. Solo 20 de estos, si se suman a los dos cursos, no se rindieron y presenciaron el cambio de los componentes cognitivo, afectivo y conductual y afirman que estas experiencias fueron sumamente importantes y necesarias para elevar el nivel de calidad y enseñanza ante los cambios organizacionales que predicen la satisfacción de cada alumno.

Y aun pensando en el alumno, se creó otra forma de mejora de la calidad. Esto es lo que mostró la categoría 6.

Tabla 26:

Cuestionario aplicado a los estudiantes – Intervenciones realizadas por el equipo directivo y colegiado para dar voz a la participación de los alumnos

Categoría	Tema	Pregunta	Total de alumnos	Total General de respuestas dadas en la opción “Evalúan al profesorado en su conjunto - docentes, estructura física y pedagógica, gestores, factores estratégicos implantados, entre otros - en la CPA (Comisión de Evaluación Propia).”
6	Intervenciones realizadas por el equipo directivo y colegiado	¿Cuáles fueron las mejoras realizadas por el equipo directivo y colegiado para incrementar el nivel de satisfacción y darles una “voz” para que ellos también pudieran expresarse? (Se puede marcar más de un espacio.)	20	20

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

Ante la pregunta ya citada, dieron las siguientes opciones de respuesta: “Proponer ideas con un pool de sugerencias en el anonimato”, “Conversaciones entre coordinadores y estudiantes”, “Evalúan profesorado en tu conjunto - docentes, estructura física y pedagógica, gerentes, factores estratégicos implantados, entre otros - en el CPA (Comisión de Evaluación Propia)” y “No existen mecanismos establecidos por el equipo directivo para “escuchar” a los estudiantes”.

En medio de tantas innovaciones de mejora para que los alumnos de los cursos se sintieran más insertados en la FACITE es que el equipo directivo y colegiado crearon la

denominada CPA - Comisión de Evaluación Propia. En el, los estudiantes pudieron tener voz y evaluar el colegio en su conjunto - docentes, infraestructura, finanzas, coordinadores, secretarios, directores, entre otros - dijo el vicedirector y coordinadores en entrevista. Y nuevamente, los estudiantes fueron enfáticos cuando marcaron unánimemente la tercera opción "Evalúan profesorado en tu conjunto - docentes, estructura física y pedagógica, gerentes, factores estratégicos implantados, entre otros - en el CPA (Comisión de Evaluación Propia)".

Esto mostró cómo la creación de la CPA era necesaria e importante para los estudiantes, porque además de ser evaluados constantemente, también pudieron evaluar con fundamentos constructivos lo que aún falta por modificar en la Facultad, visto que el CPA es un instrumento democrático y político de participación de los estudiantes en la institución.

Dice Taille, Oliveira e Dantas:

En primer lugar, es necesario subrayar que Piaget está de acuerdo con Durkheim en un punto esencial: la moralidad es un hecho social y, por lo tanto, una conciencia puramente individual no sería capaz de elaborar y respetar reglas morales. Sin embargo, Piaget se niega a considerar, sin más preámbulos, como hace Durkheim, la sociedad como un "ser" ("ser un colectivo"). Para él, así como no hay Individuo, pensando como una unidad aislada, tampoco la Sociedad, el pensamiento como un todo o una entidad a la que puede referirse una sola palabra. Más bien, existen relaciones interindividuales, que pueden ser diferentes entre sí y, como resultado, producen diferentes efectos psicológicos (Taille, Oliveira e Dantas, 1992, p. 58).

Cuando todas las personas participan en un proceso con el mismo valor, sin apuntar a niveles jerárquicos, todos ganan. A su vez, cuando el nivel de calidad interna es alto, esta se transfiere y se refleja en la comunidad. La categoría 7 buscó resaltar si la comunidad está buscando estudiantes para ingresar al mercado laboral.

Tabla 27:
Cuestionario aplicado a los estudiantes -Garantía de calidad externa

Categoría	Tema	Pregunta	Total de alumnos	Total General de respuestas dadas en la opción "Sí, siempre"
7	Garantía de calidad externa	¿La comunidad busca alumnos en la institución para trabajar en las empresas? (Solo se puede marcar un espacio).	20	20

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

Delante de la pregunta ya expuesta, dieron las siguientes opciones de respuestas: “Sí, siempre”, “No” y “Raramente”, siendo la opción “Sí, siempre” elegida por unanimidad. Se preguntó a los estudiantes si la comunidad está buscando estudiantes para ingresar al mercado laboral. Tanto los estudiantes como los coordinadores manifestaron que la búsqueda es muy común. Así, se señaló que la estabilidad de la calidad interna ya supera las puertas de FACITE. Según, Oliveira:

El proceso educativo, al mismo tiempo que es un factor más o menos decisivo en los resultados del desarrollo económico, es también uno de los mecanismos operativos de transformación de la estructura social (para muchos, el más importante) que debe ser acompañado o no todo progreso económico. (Oliveira, 2012, p. 17)

Maximiano aborda el tema diciendo que:

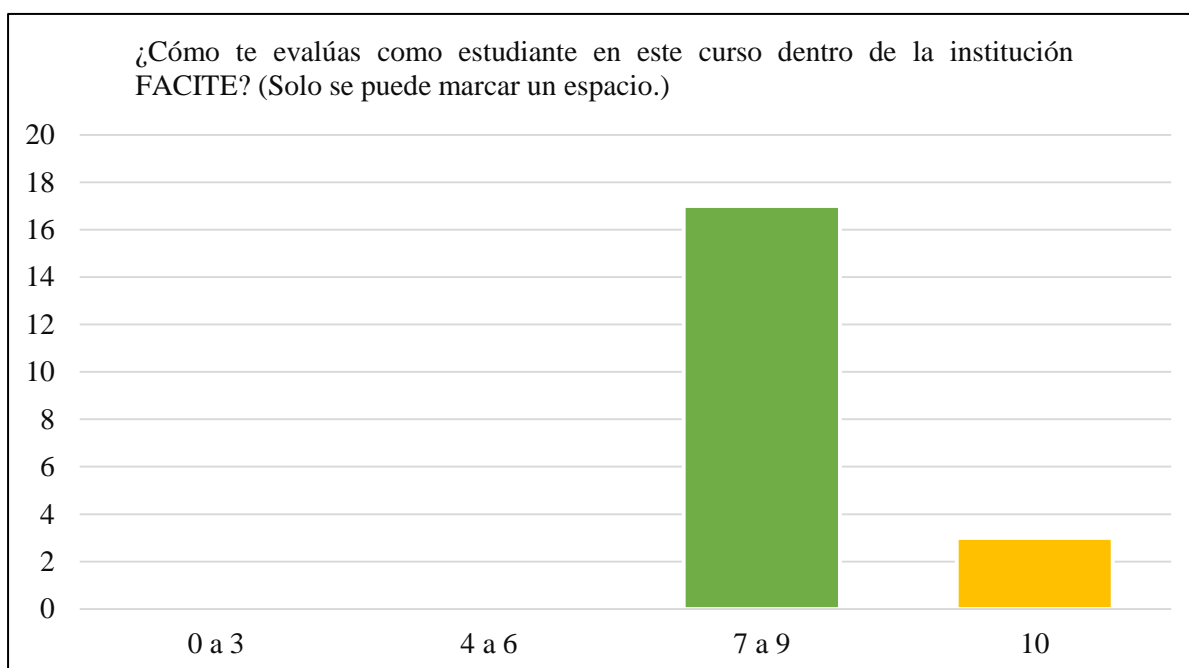
No se discute que las organizaciones, al igual que los individuos, tienen responsabilidades sociales, en la medida en que su comportamiento afecta a otras personas y, les guste o no, hay personas y grupos dispuestos a cargar esas responsabilidades a través del activismo político, la prensa, legislación y acción en los parlamentos. (Maximiano, 2004, p. 425)

Para Calderón (2006, p. 14) es “La construcción de puentes entre la universidad y la sociedad, la realización del compromiso social de la universidad y la reflexión ética sobre la dimensión social de la docencia y la investigación han sido atribuidas a la denominada extensión universitaria”. Se concluye que las intervenciones realizadas a finales del año 2015 y ejecutadas en el primer mes del año 2016 han tenido un efecto significativo en el aseguramiento de la calidad interno y externo. Como última pregunta a abordar, los estudiantes se autoevalúan como estudiantes inscritos en el curso que se encuentran.

Con respecto a la importancia de la autoevaluación del alumno Scaramucci (1999) señala que involucrar al alumno en su proceso de evaluación (...) no significa reemplazar la evaluación del profesor por la autoevaluación del alumno, sino acercar la perspectiva del alumno a esa del docente, de manera paulatina y responsable para no banalizar el proceso de evaluación.

Ferreira (2007) también señala que a través de la autoevaluación basada en criterios internalizados, el alumno explica sus representaciones, reflexiona sobre sus estrategias y gestiona la resolución de tareas. Es a través de la autoevaluación, como pieza clave de cualquier dispositivo pedagógico, que se crean las condiciones que permiten al alumno regular eficazmente su aprendizaje.

Figura 11 - Datos generales de los resultados del Cuestionario aplicado a los estudiantes de los Cursos de Pedagogía y Administración de FACITE – Cómo se evalúan.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

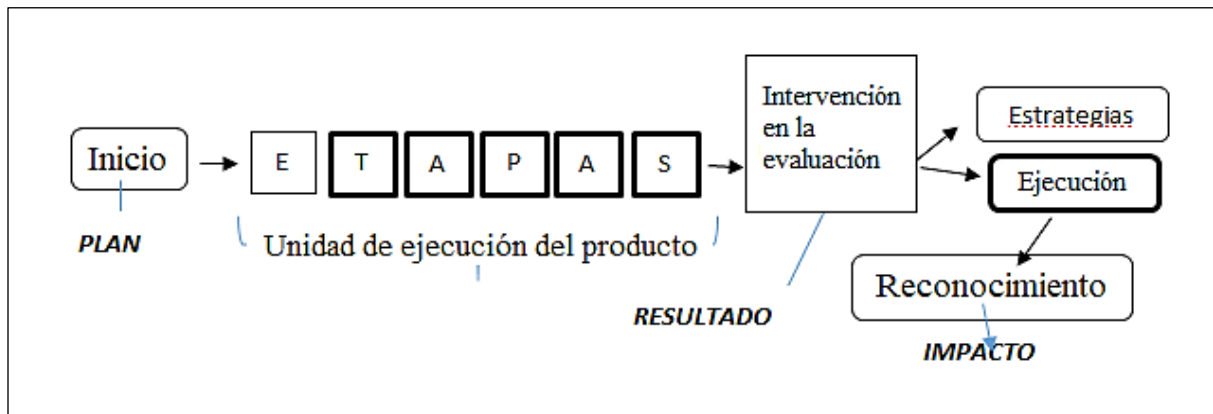
Una vez completado el cuestionario, como pregunta final para la investigación de campo, los estudiantes debían evaluarse a sí mismos dentro del curso en el que se encuentran. De un total de estudiantes participantes, 17 eligieron la tercera opción y 03 de ellos eligieron la última alternativa, ya que la autoevaluación es de alto nivel de calidad.

Esta autoevaluación representó, cómo los estudiantes se juzgan a sí mismos en relación con todo lo que les rodea y todo lo que lograron absorber durante los años 2011 hasta 2016, incluso en tiempos de precaria enseñanza y evaluación, transposición de administradores y adaptación en el corto plazo del nuevo procedimiento delineado por la nueva dirección y sus subordinados. Se notó que ante todo, siguen satisfechos con las últimas acciones e intervenciones realizadas para seguir enseñando y aprendiendo y sus evaluaciones.

A través de entrevistas y cuestionarios realizados en la Facultad de Ciencia y Tecnología - FACITE, se puede concluir que las acciones realizadas por la Dirección Superior aseguraron el éxito en el desarrollo de los estudiantes. De acuerdo con la lectura y verificación de los documentos internos, donde se describió la Facultad, su trayectoria y situación, se entendió en qué panoramas se encontraba entre los años 2011 hasta 2015. Cursos con bajo nivel de calidad y deserción estudiantil fueron puntos presentes y sorprendentes en su vida diaria. La falta de asistencia por parte de sus administradores también dejó el tema bastante desalentador. En el segundo semestre de 2015, FACITE se vendió a nuevos

propietarios. Estos realizaron una profunda relectura de todos los ámbitos que enfrentaban los departamentos y encontraron los puntos clave de todos los trastornos existentes. Dentro del área pedagógica, la falta de estabilidad en la evaluación del aprendizaje fue lo que provocó todos los problemas siguientes. Así que la Figura 12 expuso las fases de los cambios realizados en el primer semestre de 2016.

Figura12 - Datos generales sobre las fases de los cambios realizados por FACITE en primer semestre de 2016.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación. La autora (2016).

El plan esbozado para iniciar las transformaciones era la encuesta y el estudio de datos y lo que iban a hacer para iniciar las maniobras. Luego, todo el equipo gerencial, administrativo y colegiado establecieron los pasos a seguir y los responsables de las funciones asignadas a la unidad ejecutora del producto hasta llegar al punto de intervenciones que harían que la reanudación de los modelos tradicionales de evaluación con espejos de evidencia objetiva y subjetivos, que fueron el mayor problema presente en los cursos de Administración y Pedagogía. A partir de estas intervenciones que llamarían los resultados finales, se desarrollaron estrategias para el desarrollo de su ejecución. Las estrategias junto con la ejecución impactaron en el desarrollo de los estudiantes, previamente negativo, para su éxito y reconocimiento como objetivo final.

6. Conclusiones

Primero, definimos el estudio de caso como una investigación sistemática de una instancia específica, reuniendo evidencia y enfocándose en la interacción de varios factores. El caso de estudio es el escenario de la situación analizada, enfatiza la singularidad y contextualidad de cada situación con el fin de comprender mejor sus problemas prácticos. Si lo que buscas es reportar la realidad, el proceso por el que te han pasado y el proceso que se desarrollan a cambio de una evaluación completa y profunda.

Antes del estudio de caso visto y revisado, se espera un resultado muy significativo a través del arrendatario de sus particulares. Si tenemos en cuenta la profundidad que tiene la evaluación como problema de subjetividad fundamental. Admitir la subjetividad en la abdicación del rigor científico, la cautela, la consideración y la precisión buscando comprenderla. La utilidad de la subjetividad y la objetividad controlada es precisamente tener en cuenta el valor de la experiencia personal del investigador y de los sujetos.

En nuestro análisis esperamos enfatizar la preocupación por el proceso de evaluación que realiza el gerente como enmienda para garantizar el éxito de la universidad como empresa, con el fin de garantizar su autosuficiencia financiera y académica, para garantizar mejores resultados por parte de los profesores y alumnos. Se espera que construya una de las características de la investigación evaluativa y que capture la perspectiva de los participantes como informadores de problemas y cómo estamos enfrentando las preguntas que se están enfocando. También se espera considerar los diferentes puntos de vista de los participantes, permitiendo iluminar el dinamismo interno de las situaciones, generalmente inaccesibles para el observador externo.

Vendo interpretaciones, juicios, puntos de vista de nuevos sujetos que describen la investigación exploratoria flexible que evoluciona a medida que los datos se analizan y malinterpretan, observando sus lagunas, efectos, contextualmente.

Finalmente, buscamos vincularnos a una concepción holística desde la cual la multiplicidad de facetas son tónicas y así ayudar a otras instituciones de educación superior (si hay algún problema) a superar su crisis interna eligiendo la mejor vía.

Los resultados de la investigación demuestran que las intervenciones de gestión académica que aseguraron el éxito del avance de sus académicos en 2016 en la Institución de Educación Superior - FACITE - estudiada se encuentran en una fase inicial de cambios bajosa un nuevo directorio. Si bien la Facultad realiza grandes esfuerzos para obtener mejores resultados, está claro que las diferentes secciones aún deben ser reestructuradas y

monitoreadas. Creemos que es necesario implementar medidas de bajo costo que, en el mediano y largo plazo, favorezcan la recreación de una visión aún más positiva que la actual, como por ejemplo, la creación del Departamento de Supervisión de Enseñanza que agregarían informaciones más profundadas acerca del desarrollo interno realizado por todos los departamentos, sea de colegiado, alumnos, dentre otros. De este modo, quedaría más fácil notar algún problema que surgiese logo en el inicio e buscar soluciones rápidas para esto antes que el problema se enraizase.

En cuanto al objetivo general de la investigación, la evaluación y estudio de caso junto con los resultados demostraron que las acciones de gestión superior que garantizaron el éxito en el desarrollo significativo de sus estudiantes han desarrollado algunas políticas que apuntan a la implementación de mejoras continuas que ya están en progreso. Por otro lado, podemos decir que los objetivos específicos de la investigación se han resuelto íntegramente.

El primer objetivo específico fue explorar los problemas encontrados por los gerentes durante el año de 2016, año en el que hubo un cambio al nuevo directorio. Según los informes expresados en la entrevista dirigida al subdirector, este dijo que FACITE se encontraba en una situación muy difícil cuando fue vendida a nuevos y actuales propietarios. La situación de aseguramiento de la calidad interna y externa, si se observó en los años 2011 hasta 2015, no equilibró la misión, metas y objetivos trazados y descritos en el Proyecto Educativo Político Académico. Los únicos cursos que ofrecía la Facultad de Administración y Pedagogía tenían grandes problemas de deserción, cuyo factor de deserción eran las formas contemporáneas de evaluación aplicadas por los docentes sin ningún tipo de asistencia pedagógica. Después, la FACITE estuvo en manos de nuevos propietarios, se creó la dirección directiva para estudiar estos problemas y buscar soluciones extremadamente rápidas para ser ejecutadas en el corto plazo.

Luego de este estudio, se reunieron con el cuerpo colegiado de ambos cursos para presentarles nuevas propuestas pedagógicas y, a partir de ahí, construir juntos - equipo directivo y equipo académico - nuevos panoramas de intervenciones para frenar la evasión, las formas de evaluación se replantearon y tuvieron un diagnóstico certero y rápido. El subdirector también describió en sus informes que la unión de equipos les dio la capacidad de generar y utilizar conocimiento dentro de la organización, y también señaló que la evaluación de los aprendizajes podría marcar una gran diferencia, lo que permitió a la empresa de Educación Superior mejorar sus resultados a través de las intervenciones de los procesos diseñados y aplicados en las disciplinas de los dos cursos.

Las reuniones dirigidas, cuando fueron necesarias, a los departamentos como estrategia, tuvieron grandes consecuencias de mejoras como el retorno de evaluaciones objetivas y subjetivas en las disciplinas de matrices curriculares, con el fin de identificar el conocimiento sustancial individual y masivo y, transformarlo en un activo capital en la corporación como objetivo, aumentando las posibilidades de excelencia de la estabilidad de la calidad interna y externa, pudiendo prever posibles deficiencias en el proceso en curso al retorno de las evaluaciones tradicionales, orientando los cursos de Administración y Pedagogía para alcanzar sus objetivos, aumentando las posibilidades de excelencia.

Es posible percibir que la dirección junto con el cuerpo colegiado, como se dijo en las entrevistas también de los coordinadores de curso que buscan mejorar el mapa de ejecución de estas intervenciones, organizándolas, a través de elaboraciones manuales presenciales, en formas activas dentro de los grupos educación corporativa. Cabe señalar que los problemas no solo fueron encontrados por la mirada de los directivos, sino también en los ámbitos del profesorado y los coordinadores - discurso expresado tanto en la entrevista con el subdirector como en los relatos de las entrevistas dirigidas a los coordinadores del curso.

En cualquier caso, las acciones elegidas marcaron drásticamente los efectos negativos de los impasses marcados por la FACITE en un corto período de tiempo, considerando el diagnóstico en la lectura de documentos y recetas desde los años 2011 hasta finales de 2015 y poniendo en práctica las acciones de transformación en 2016. Por supuesto, este proceso requiere largos períodos de tesis y perseverancia, sin embargo FACITE ya avanza hacia estos grandes logros.

En el segundo objetivo específico, nos propusimos identificar cómo estas transformaciones ocurrieron internamente en la FACITE. En la entrevista prevista con el subdirector, precisamente en la pregunta 3 de categoría 1 y preguntas 1 a 5 de categoría 2, expone que se realizaron numerosas transformaciones, tales como: claridad de exposición de los criterios estratégicos para el inicio del cambio en la evaluación pedagógica, la preocupación por concienciar a los empleados de la importancia de las formas de evaluación pedagógica para el retorno de pruebas objetivas y subjetivas, análisis cuidadosos de puntos altos, diagnósticos preestablecidos y resultados posteriores, uso de estos resultados para la toma de decisiones y posibles ejecuciones, seguimiento del desarrollo en todos los ámbitos de los departamentos - coordinadores, docentes y alumnos - y, finalmente, la evaluación y retroalimentación continua de este desempeño.

Cabe mencionar en la entrevista dirigida a los coordinadores de los Cursos de Administración y Pedagogía, precisamente en las preguntas 1 y 2 de la categoría 3, que la

forma objetiva de abordar los factores en cuestiones ya mencionados por el subdirector ayudó al gerente a implementar el Programa preseleccionado a través del mismo, también permitió a los participantes exponer sus ideas, discusiones y puntos de vista, brindó al equipo directivo la visualización de las fortalezas y debilidades existentes, adaptando el perfil de cada participante dentro de su función, además, generó un mayor compromiso con las actividades en intervención y que se están modificando para ajustarse a los objetivos de la gestión actual.

Así, vemos otra transformación identificada y realizada internamente, primero, en la autoevaluación (entrevista al subdirector, pregunta 1, categoría 4; entrevista a los coordinadores, pregunta 1, categoría 5; cuestionario a los docentes, pregunta 12, figura 14; cuestionario a alumnos, pregunta 12, figura 26), donde cada profesional o alumno evalúa su propio desempeño y la autorreflexión de lo que se puede mejorar, luego se realiza la evaluación directa y el equipo directivo junto con el colegiado definen las habilidades y los criterios también deben ser juzgados en su conjunto por departamento y funciones generales y pueden ser confirmados para evaluación (entrevista con coordinadores, pregunta 2, categoría 2; cuestionario a los profesores, pregunta 10, figura 12; cuestionario a los estudiantes, pregunta 4, figura 18).

Por lo tanto, evaluación conjunta, donde el equipo directivo y sus subordinados reciben retroalimentación de los estudiantes sobre su desempeño en relación con docentes y aseguramiento de la calidad y satisfacción ante las mejoras (cuestionario a los estudiantes, pregunta 9, figura 23), una vez finalizadas todas las evaluaciones de forma individual o conjunta, aún existe una evaluación general (cuestionario a los estudiantes, pregunta 09, figura 23), esta evaluación juzga el desempeño del desempeño individual y en relación a los colegas, posibilitando el desarrollo de posibles mejoras para el crecimiento de la institución en su conjunto y, finalmente, ocurre aunque de manera indirecta, (entrevista con coordinadores, preguntas 1 y 2, categoría 3; cuestionario a los estudiantes, pregunta 11, figura 25). En esta evaluación, permite a las empresas ajenas a la FACITE expresarse de forma que busquen estudiantes para sus áreas profesionales en curso.

Así, se notó que existía un canal de transparencia en las evaluaciones en general para que la evaluación de aprendizajes pudiera ocurrir de manera homogénea y sustancial. Para que esto suceda, se analizó la madurez de los líderes en ser evaluados por otros individuos en los procesos internos de la Facultad. A partir de ellos, se evaluó la capacidad de la institución para responder a desafíos internos y externos, para organizar y gestionar, para estimular y motivar a sus subordinados.

Para que exista un proceso de gestión en la evaluación de los aprendizajes, es necesario contar con políticas de gestión personal y pedagógica que estimulen el perfecto engranaje de gestión en la organización, adaptando la formación y habilidades para su perfecto y correcto uso de una cultura que valora Los procesos de socialización de experiencias.

En el tercer objetivo específico, pretendemos comparar los modelos de evaluación desarrollados durante el año 2016 en FACITE. Para cumplir con este propósito, se aplicaron las siguientes preguntas del cuestionario dirigido a estudiantes y docentes: ¿Por qué cree que los directivos y docentes prefirieron volver a la evaluación tradicional en lugar de buscar modelos contemporáneos para medir el nivel de aprendizaje de los estudiantes? ¿Cuáles son las evaluaciones que utilizan los profesores, la mayoría de ellos, para valorar el grado de conocimiento absorbido por el alumno a través de su disciplina en la asignatura en la que está matriculado?

Los resultados mostraron en la figura 10 que los 28 docentes participantes respondieron en su cuestionario individual que se realizan evaluaciones tradicionales, como pruebas de opción múltiple, pruebas subjetivas o seminarios, esto de acuerdo con la distribución de tareas guiadas por la disciplina de cada docente, guiadas y Coordinación pedagógica supervisada. Estas evaluaciones se realizan al final del semestre o al final del curso, según el curso, tal y como expresa el vicedirector en las preguntas 1 y 2, categoría 2. Aquí estamos en la obligación de abordar el tema de la comparación y breve descripción de los tres tipos tradicionales de evaluaciones aplicadas en los Cursos de Pedagogía y Administración en FACITE para comprender por qué la reanudación de estas pruebas en el sitio de Educación Superior.

La evaluación, para muchos profesores, es una de las actividades pedagógicas más difíciles de realizar. Antes de llegar al objetivo final de evaluaciones objetivas o subjetivas, concluyendo con una nota o media, midiendo la intelectualidad y el aprendizaje individual, es necesario considerar algunos puntos importantes.

El proceso de evaluación está íntimamente relacionado con el proceso de aprendizaje, el profesor y el alumno deben estar comprometidos con la consecución de un aprendizaje colectivo. El proceso de evaluación debe pensarse, planificarse y llevarse a cabo de manera coherente de acuerdo con los objetivos que se proponen para el mismo. Estos objetivos se correlacionan con "qué evaluar" y "cómo evaluar". También se advierte que el proceso de evaluación debe acompañar siempre al proceso de aprendizaje y este debe ser continuo hasta

alcanzar los objetivos preestablecidos que deberán estar enfocados en el desarrollo del alumno, donde se enfocará en el desempeño del docente y la adecuación de su plan de acción.

Todo proceso de evaluación requiere una capacidad de observación y registro por parte del docente. Todos estos procesos deben tener lugar antes de la solicitud o solicitud objetiva o subjetiva de seminarios sobre un tema determinado.

Las pruebas de opción múltiple tienen como objetivo juzgar una amplia gama de conocimientos, destrezas y habilidades delimitadas por el docente, dirigidas a los estudiantes a través de preguntas y respuestas seleccionadas. A través de la prueba “cerrada”, el docente, además de evaluar el desarrollo de sus alumnos, también pone en evaluación los resultados de su tesis. A través de él, reorganiza su ejercicio de desempeño y restablece una metodología y didáctica de mejor calidad para que el aprendizaje llegue a sus alumnos. Sin embargo, al final de este proceso, proporciona datos concretos para que la institución se reestructure, buscando siempre alcanzar sus objetivos.

Las pruebas subjetivas, o también llamadas pruebas discursivas, brindan a los estudiantes la oportunidad de organizar pensamientos y escribir sus respuestas con sus propias palabras, obteniendo la “libertad” de organizar y definir la proporción y suma de respuestas. La evaluación discursiva es un poco más "difícil" en comparación con la prueba objetiva, porque "obliga al alumno a buscar razonamientos para organizar ideas en un parámetro dado, mide la capacidad del alumno para aplicar sus conocimientos y analizar críticamente un pensamiento y emitir valor Juicios con coherencia, claridad y precisión a través de palabras escritas.

Los seminarios se definen como una metodología de observación y aprendizaje que permite nuevos argumentos, ideas, cuestionarios y nuevas perspectivas de estudio para los estudiantes. Tiene como objetivo profundizar en un problema específico a partir de textos, observaciones e hipótesis de forma colectiva o individual. Potencia la socialización y el estudio de la investigación sobre un tema determinado, también promueve el debate científico-académico con el fin de presentar el dominio en la reproducción de la investigación de forma oral y sistemática, reflejando valores constructivos sobre la misma.

Pudimos ver en la figura 22, cuya pregunta es “¿Cuáles son las evaluaciones que los profesores, en su mayoría, utilizan para evaluar el grado de conocimiento absorbido por el alumno a través de su disciplina en el curso al que está matriculado?” Así, tanto alumnos como docentes respondieron que en la FACITE siempre hay pruebas y seminarios objetivos, discursivos.

Para profundizar en la pregunta anterior, hicimos posible otra pregunta, presente en la figura 11, cuestionario dirigido a docentes y figura 21, cuestionario dirigido a estudiantes: “¿Por qué crees que directivos y docentes prefirieron retomar la evaluación tradicional en lugar de buscar modelos contemporáneos para medir el nivel de aprendizaje de los estudiantes?”. Esta pregunta buscaba saber cuál era el propósito de retomar estos tres tipos de evaluaciones. Dimos las opciones:

1- Porque la evaluación tradicional mide la titulación y la cantidad de contenidos que el alumno puede absorber durante las clases. Por ello, si estás obligado a estar siempre en un estudio constante.

2- Porque en la evaluación tradicional es posible comprender el avance de la clase y también evaluar al docente de cara a la metodología y didáctica empleada durante las clases.

3- Por el hecho de que los alumnos conservan calificaciones, aunque hayan tenido éxito durante los períodos preestablecidos por la facultad en tiempos de apuro.

4- Porque todas las alternativas anteriores funcionaron.

Tanto docentes como estudiantes optaron por la última alternativa que reafirma las tres alternativas anteriores, mostrando que las evaluaciones tradicionales elegidas por la gerencia y sus subordinados en realidad miden el nivel y acumulación de conocimientos, colocando a los estudiantes en constante estudio. En estas evaluaciones también podemos ver que es posible percibir en última instancia el progreso y éxito de la clase para evaluar también a los docentes por asignatura durante los períodos de prueba previstos en el calendario académico.

Uno de los factores centrales en las capacidades de éxito de los estudiantes se encuentra en la capacidad de la dirección y sus subordinados para utilizar formas tradicionales de evaluación, con el fin de establecer una cultura de estudio continuo interno que permita trabajar en conjunto la aplicación de estos tres ámbitos evaluativos en todos los departamentos. Estas comparaciones de la evidencia tradicional presente en la FACITE describieron las características de un elemento sobre otros elementos en cuestión ya mencionados anteriormente, estableciendo un vínculo entre sus cualidades y resultados. En esta Facultad estudiada, se verificó la existencia y comparaciones de diferentes tipos de evaluaciones y sus resultados.

En el cuarto y último objetivo específico, buscamos identificar los elementos que garantizaron la satisfacción de los estudiantes en 2016 en la FACITE. Para cumplir con este propósito, se aplicaron 12 preguntas objetivas al cuestionario a los estudiantes, de las cuales destacaremos 6 de ellas para presentar el nivel de satisfacción de los estudiantes que iniciaron

y continuaron asistiendo a los Cursos de Pedagogía y Administración hasta el año 2016. Las preguntas y sus resultados fueron:

Figura 15: ¿Cómo evalúa la institución como entorno físico (estructura, tecnología, entre otros) según los parámetros del alumno para la transmisión del conocimiento? (Puntuación de 0 a 10, cuanto mayor sea la puntuación, mayor será el índice de calidad. Solo se puede marcar un espacio). La mayoría de los resultados quedó entre el rango de 7 a 9.

Figura 16: ¿Cómo evalúa la preocupación de la institución con respecto al tema “motivación para los estudiantes”? (Puntuación de 0 a 10, cuanto mayor sea la puntuación, mayor será el índice de calidad. Solo se puede marcar un espacio). La mayoría de los resultados quedó entre el rango de 7 a 9.

Figura 17: ¿Cómo valora el trabajo realizado por los docentes de la FACITE en 2016 tras las intervenciones realizadas por la nueva directiva, con ustedes, alumnos, en el último semestre del plan de estudios? (Puntuación de 0 a 10, cuanto mayor sea la puntuación, mayor será el índice de calidad. Solo se puede marcar un espacio). La mayoría de los resultados quedó entre el rango de 7 a 9.

Figura 18: ¿Cómo ve la gestión unificada y la configuración pedagógica - administración, docentes, coordinadores, evaluaciones - en la FACITE en 2016? (Solo se puede marcar un espacio). La mayoría de los resultados quedó entre las opciones "buenas" y "excelentes".

Figura 23: ¿Cómo valora el Curso en general al que se inserta en términos de satisfacción con respecto a las mejoras realizadas durante los años 2011 hasta 2016? (Solo se puede marcar un espacio). La mayoría de los resultados quedó entre el rango 10.

Figura 26: ¿Cómo se evalúa a sí mismo como estudiante en este curso dentro de la institución FACITE? (Solo se puede marcar un espacio). La mayoría de los resultados marcó entre el rango de 7 a 9 y 10.

Ante todos los trastornos, siendo ellos, cambio de dueños, cambio del equipo directivo, déficit en la calidad de los aprendizajes, abandonos de la matrícula, intervenciones pedagógicas y retorno de las formas tradicionales de evaluación que sufren todos los participantes de FACITE, principalmente y directamente por sus alumnos, aún notaron los grandes cambios y lograron absorber, aunque sea a corto plazo, las mejoras realizadas por la Facultad. Enfrentar las decepciones y poder reubicar los problemas frente a los desafíos con dignidad frente a las transformaciones revolucionarias, creó las condiciones para el crecimiento de los estudiantes en su conjunto.

El compromiso de la Facultad con sus matrículas generó el impulso de transformar la realidad llena de contratiempos en una realidad con nuevos horizontes y esperanzas. Cuando la FACITE valoró a sus alumnos, les hizo dar rienda suelta a sus mejores cualidades en el marco de querer profundizar cada vez más en los conocimientos transmitidos por los profesores a través de sus materias. Todos en general, el equipo directivo, los coordinadores y los profesores alentaron el “sueño” de estos estudiantes de salir capacitados y, principalmente, preparados para el mercado laboral. El nivel, antes, muy bajo, permitió conectar la extrema satisfacción con lo evaluado en la institución en cuanto a su infraestructura, la preocupación de la facultad por motivar a sus estudiantes a buscar siempre más y lo mejor, la mejora de la metodología y didáctica de sus profesores, unificada con la tesis de sus directivos y subordinados.

Esta suma de resultados concluyó que los estudiantes están muy satisfechos con el curso y las intervenciones y se autoevalúan con un alto nivel de calidad. Estos resultados emitidos por los estudiantes en la encuesta pudieron ver la profundidad de cómo se sienten todos los participantes en relación a el trabajo realizado en el corto plazo y cómo estos cambios también podrían afectar la rutina de todos.

Los resultados logrados con este tipo de investigaciones nos permitieron observar no solo la rutina organizacional, sino también la evaluación de los empleados en relación a su visión de la institución a la que pertenecen. La investigación solo obtuvo el resultado de la satisfacción interna a través de los estudiantes al ofrecer la oportunidad a los participantes de responder el cuestionario de forma anónima, una valiosa herramienta para descubrir este tipo de respuestas, ya sean positivas o negativas. El hecho de dar voz a los estudiantes fue un punto fundamental para conocer su grado de satisfacción en relación a todo el curso de la institución, ya que son el corazón de la empresa.

En vista de todos los factores mencionados, averiguó en la FACITE, 1ª Facultad Privada de Santa Maria da Vitória, que no importa cuánta jerarquía de funciones exista, cada una condicionada a su ejercicio, ninguna se adelanta en la toma de decisiones sola. En primer lugar, la comunicación organográfica actúa de manera creciente y decreciente, desde las jerarquías superiores, que se producen a través de informes administrativos, manuales de políticas internas, procedimientos pedagógicos, juntas generales, hasta evaluaciones de desempeño cuantitativas y cualitativas, entre otros.

Finalmente, es necesario que la FACITE piense en todos los públicos a la hora de definir sus intervenciones, factor muy importante en la creación de una imagen que transmita compromiso, credibilidad y calidad, tanto para sus participantes como para sus alumnos. Sin

embargo, es fundamental que la garantía de calidad interna y externa sea eficaz para fortalecer la estructura de todos los públicos.

También pudimos ver en la encuesta que todos estaban comprometidos en realizar lo que se les planteó en las Juntas Generales. No hubo objeciones, resistencias o impedimentos para que se realizaran las intervenciones. Esto demostró que los empleados estaban “de la mano” con la nueva junta y sus objetivos. Las acciones de la alta dirección solo serán efectivas si se acompañan los cambios internos y los factores negativos que siempre han surgido en medio de la actual positividad a través de la cultura organizacional y la visión estratégica de sus gerentes.

Como hemos visto, el maestro es la llave que abre la puerta al conocimiento y lo organiza para transferirlo. El docente tiene una influencia directa sobre la situación de sus alumnos, en relación a su relación, comportamiento, planificación y adaptación de las condiciones de aprendizaje y evaluación de estos aprendizajes. Si bien el docente también es mediador de estas enseñanzas, también necesita ser ayudado, monitoreado, orientado y asistido en los objetivos que la Institución de Educación Superior traza en sus documentos políticos internos. El equipo directivo, coordinadores y docentes deben tener una comunicación sólida, madura y sana para que las estrategias lleguen al alumno como resultado final de la mejor manera posible.

Antes de iniciar una implementación de una gestión en la práctica pedagógica, los líderes de la organización deben verificar en una visión crítica si esta implementación será efectiva o no. Debido a que la deficiencia de estas implementaciones tuvo enormes efectos en el resultado final, así como los factores positivos alcanzarán grandes lugares en sus elecciones.

Otro punto a tener en cuenta es que todos los departamentos investigados, aunque caigan unos sobre otros para andar en fila, los resultados aquí encontrados no deben ser generalizados. Estos puntos investigados contribuyeron a la identificación de las experiencias que obtuvo la FACITE en cuanto a las acciones que realizó la dirección superior para garantizar el éxito de sus alumnos.

Al final de esta investigación investigativa, se notó que la Facultad cuenta con cuatro tipos de estrategias para que las prácticas de alta gerencia para que este éxito continúe, son: gerencia, organización, desarrollo y distribución de contenidos. Es posible identificar en la FACITE la identificación del contenido diseñado y animar a las personas a contribuir con sus ideas. Una vez recopilada la información solicitada, se representa y los detalles se recuperan rápida y fácilmente. La selección y el refinamiento de la información se convierten en

material de mejora para que las personas puedan disfrutar del material ofrecido de la mejor manera posible.

En la institución, también existe la preocupación de almacenar la información y las decisiones tomadas en las reuniones en Acta, firmada por todos los presentes como se señaló en las entrevistas del vicerrector – preguntas 4 y 5, categoría 2 - y de los coordinadores - pregunta 1, categoría 4.

Además, el presente estudio permitió conocer las formas tradicionales de evaluación ya mencionadas en este capítulo y el motivo de haber vuelto a estas prácticas en la Facultad. Como la falta de asistencia pedagógica influyó en la ensoñación de la conducta académica y lo que estos vacíos causaron en ella, pero con una mirada atenta por parte de gerentes y colegiados, pudieron establecer metas rápidas para resolver el problema en el corto plazo y que los objetivos en la ejecución fue aceptada y tuvo éxito y calidad en el producto final, es decir, la satisfacción y desempeño de sus alumnos.

En la presente tesis, nos propusimos contribuir a la comprensión de la importancia de las acciones que la gerencia superior desarrolló para garantizar el éxito del desarrollo de sus estudiantes dentro de la calidad interna de la 1a facultad en el campus de Santa Maria da Vitória/Bahia, experiencias, de las cuales nos acercamos a las posibilidades que ofrecen la FACITE dentro de los distintos departamentos aquí expuestos. Además de ayudar en la organización y desarrollo de acciones estratégicas, la alta dirección motiva la creación de nuevas estrategias, ideas y críticas, tomando decisiones correctas y acertadas para encontrar soluciones a los más diversos problemas que enfrenta internamente.

Como en todo el proceso de transformación, la implementación de la gestión y ejecución de las intervenciones correctivas y preventivas respecto al retorno de las evaluaciones tradicionales están sujetas a riesgos y efectos positivos nunca logrados, es tarea de los departamentos junto con la gerencia entender que intervenir en innovaciones o no, requiere un compromiso continuo y práctico con el desarrollo de habilidades y habilidades de sus participantes

También es importante que los líderes y subordinados examinen siempre sus bases con frecuencia para la estabilidad de estrategias e intervenciones sustanciales y coherentes abiertas a la mejora, creando entornos sólidos para construir y desarrollar procesos, resolviendo problemas expuestos en su rutina y con ellos, obteniendo resultados en la toma de decisiones ante problemas de corto, medianas y largo plazo.

En esta tesis, deliberadamente dejamos de lado una visión macro de la institución y nos enfocamos solo en explorar los problemas encontrados por los gerentes cuando

adquirieron la FACITE en operación en 2016, en identificar problemas y cómo ocurrieron estas transformaciones vinculadas a la comparación del retorno de las evaluaciones objetivas, discursos y seminarios en el corto plazo y cuáles fueron los elementos desarrollados capaces de garantizar la satisfacción de los estudiantes que iniciaron en 2011 y que a pesar de los problemas expresados abiertamente, continuaron sus cursos y los terminaron en 2016 con expresión documentada en alto nivel con cuestionarios de satisfacción y calidad ante las intervenciones de la nueva dirección y subordinados.

Realizar la gestión a través de las personas sigue siendo un gran desafío, porque cuando nos ponemos en contacto con este universo notamos de inmediato las diferencias, ya sea en personalidad, cultura o formación. Nos damos cuenta de que lo que tiene sentido para algunos, no lo tiene para otros. Nos damos cuenta de que las personas tienen diferentes motivaciones. Es bien sabido que el conocimiento y las buenas relaciones contribuyen de manera positiva y significativa al compromiso de las personas como organización. El desafío es reconocer, a través de acciones correctivas y preventivas, las habilidades necesarias para la buena demanda laboral.

Los resultados positivos demandan esfuerzos de sus participantes que, para poder desarrollarse y realizar bien sus tareas, necesitan condiciones favorables. Depende de la dirección y el equipo crear buenas condiciones de trabajo y buscar soluciones para que todos trabajen de forma cooperativa y estén satisfechos con la función y los resultados esperados. El rol del gerente es ser un integrador. Ofrecer a las personas una plataforma de desarrollo adecuada, buscando no solo el interés comercial, sino también los intereses individuales, llevará a la institución a obtener un beneficio significativo en todos los departamentos.

Cabe recordar que para que exista una gestión de la calidad es necesario emitir confianza, por delegación y mediante el uso de herramientas capaces de monitorear y reconocer su desempeño desde la primera demanda hasta la última. Cada gerente es parte del negocio, sin embargo, son las personas las que marcan la diferencia y son las que reflejarán la calidad o negatividad de estar en el entorno.

Para concluir, revelamos que la FACITE realizó todos los pasos mencionados anteriormente, mejorando cada estrategia de acuerdo con la aparición de maniobras adversas. Y, que las acciones de gestión sí tuvieron un efecto satisfactorio en los modelos de evaluación del aprendizaje y en el desarrollo no solo de sus estudiantes, sino de todo el equipo perteneciente al mismo, reflejándose en la comunidad de Santa Maria da Vitória/Bahia en un alto nivel de calidad y aceptación.

Referencias (normas APA)

- Assmann, H. (2000). *A metamorfose do aprender na sociedade da informação*. Ciência da Informação, Brasília, DF, v. 29, n. 2.
- Azevedo, F et al. (1932) *Manifesto dos pioneiros da educação nova*. Recuperado em 21 de enero de 2021 de <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me4707.pdf>.
- Bacon, F. (1997). *Novum Organum ou Verdadeiras Indicações acerca da Interpretação da Natureza*. Nova Atlântida. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- Beckman, T. (1999). *The Current State of Knowledge Management. Knowledge Management Handbook*. Liebowitz, J. ed. CRC Press.
- Beer, Mike. (2003). *Gerenciando mudança e transição*. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Record.
- Behrens, Marilda Aparecida. (2005). *O Paradigma emergente e a prática pedagógica*. 4ª Edição, Curitiba, PR: Editora Universitária Champagnat.
- Belloni, Izaura. (2000). *A função social da avaliação institucional*. In: SOUSA, Eda C. B. Machado de. (Org). *Avaliação institucional*. 2. ed. Brasília, DF: Editora UnB.
- Bloom, B. et al. (1983). *Manual de Avaliação Formativa e Somativa do Aprendizado Escolar*. Trad. Lilian Rochlitz Quintão; Maria Cristina FiorattiFlorez; Maria Eugênia Vanzolini. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Cadau, Vera Maria. (2000). *Reinventar a escola*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Calderón, Adolfo Ignacio. (2006). *Responsabilidade social universitária: contribuições para o fortalecimento do debate no Brasil*. Revista da Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior/Estudos, ano 24, n. 36.
- Cavalcante, J.F. (2000). *Educação superior: conceitos, definições e classificações*. Brasília : Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.
- Cappurro, R. (2003). *Epistemologia e Ciência da informação*. Tesis presentado en el V Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da 115ª Informação. Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte. Recuperado em 21 de enero de 2021 de http://www.capuro.de/enancib_p.htm
- Chiavenato, Idalberto. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, Idalberto. (2005). *Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Clark, Burton R. (1998). *Crescimento substantivo e organização inovadora: novas categorias para a investigação em educação*. Oxford: Pergamon Press.
- Colassanti, M. (1996). *Eu sei, mas não devia*. Rio de Janeiro: Rocco.

- Comênio, J.A. (1985). *Didacta Magna: tratado da arte universal de ensinar tudo a todos*. Tradução de Joaquim Ferreira Gomes. 3. Ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Constituição Federal. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República. Recuperado em 21 de enero de 2021 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Decreto-Lei nº 1.190, de 4 de abril de 1939. Dá organização à Faculdade Nacional de Filosofia. Recuperado em 21 de enero de 2021 de http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Decreto-Lei/1937-1946/Del1190.htm.
- Demo, Pedro. (1999). *Avaliação qualitativa*. 6ª Edição, Campinas, SP: Autores Associados.
- Descartes, R. (1974). *Compendiummusicae*. In _____ *Oeuvres de Descartes*, publiées par Charles Adam et Paul Tannery. Paris, J. Vrin. Tomo X.
- Feltrin, A. E. (2011). *Inclusão social na escola: quando a pedagogia se encontra com a diferença*. 5ª ed. São Paulo, Paulinas.
- Ferreira, C. A. (2007). *A avaliação no cotidiano da Sala de Aula*. Porto: Porto Editora.
- Ferreira, Lucinete Maria Sousa. (2009). *Retratos da avaliação: conflitos, desvirtuamentos e caminhos para a superação*. 3 ed. Porto Alegre: Mediação.
- Ferreira, NauraCarapeto (2003). *Gestão democrática da educação: Atuais tendências, novos desafios*. 4 ed., São Paulo: Cortez.
- Filmus Daniel. Y otros (Kliksberg compilador). (2005). *Desafíos de la educación para el desarrollo humano integral*. La agenda Ética Pendiente de América Latina. Fondo de Cultura Económica. México. **Cita en el texto:** (Desafíos de la educación para el desarrollo humano integral, 2005, p. 357).
- Follet, M. P. (1997a). *Os Fundamentos Psicológicos da Organização*. In: P. Graham, Mary Parker Follet: *Profeta do Gerenciamento* (pp. 36-241). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Fonseca, Maria Odila. (1998). *Informação, arquivos e instituições arquivísticas*. Arquivo e Administração, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1.
- Fonseca, J. J. S. da; (2002). *Metodologia da Pesquisa Científica*. Fortaleza: UEC.
- Freire, Paulo. (2002). *A pedagogia do oprimido*. 38. Ed.. São Paulo: Paz e Terra.
- Freire, Paulo. (2003). *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra.
- Freitas, J. A. (2011). *Avaliação escolar voltada para uma qualidade de ensino*. Revista Magistro, v.2, n.1.
- Freitas, L. C. (2004). *Dialética da inclusão e da exclusão: por uma qualidade negociada e*

emancipadora nas escolas. In: Geraldi, Corinta Maria Grisola; Riolfi, Claudia Rosa; Garcia, Maria de Fátima. (Orgs). *Escola viva: elementos para a construção de uma educação de qualidade social*. Campinas, SP: Mercado de Letras Edições e Livraria Ltda.

Gil, Antônio Carlos. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

Gil, Antônio Carlos. (2001). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

Gil, Antônio Carlos. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Gil, Antônio Carlos. (2018). *Didática do Ensino Superior*. 2 ed. São Paula: Atlas.

Gil, Antônio Carlos. (2020). *Metodologia do ensino superior*. 5 ed. São Paulo: Atlas.

Gurgel, Thais. (2008). *8 Questões essenciais: É papel do diretor gerir a equipe na condução do famoso PPP*. Veja aqui respostas para as dúvidas frequentes nesse processo. 2 ed. Recuperado em 21 de enero de 2021 de <https://novaescola.org.br/conteudo/7389/8-questoes-essenciais>.

Hadji, C. (1993). *A avaliação, regras do jogo: das intenções aos instrumentos*. 4. ed. Portugal: Porto Editora.

Heidrich, Gustavo. (2009). *Formar os professores é a principal função do coordenador pedagógico*. 2 ed. Recuperado em 21 de enero de 2021 de <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/772/os-caminhos-para-a-formacao-de-professores>.

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: EPU.

Inep. (2016) *Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Relatório do 1º ciclo de monitoramento das metas do PNE: biênio 2014- 2016*. – Brasília, DF: Inep.

Knowles, Malcom S. (1970). *The modern practice of adult education: andragogy versus pedagogy*. New York: Association Press.

Lacombe, F.J.M. e Heilborn, G.L.J. (2003). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Lawler. E. E. (1990). *Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems*. São Francisco: Jossey-Bass.

Legrand, Louis. (1976). *A didática da reforma: um método ativo para a escola de hoje*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Zahar.

Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências. Recuperado em 21 de enero de 2021 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14769.htm.

- Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.* Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Recuperado em 21 de enero de 2021 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm.
- Levy, Daniel. (1990). *Higher Education and the State in Latin America*. The University of Chicago Press.
- Libâneo, José Carlos. (1994). *Didática*. 2ª edição. São Paulo: Cortez.
- Libâneo, José Carlos. (2004). *Organização e gestão da escola*. 5. ed. Goiânia: Alternativa.
- Libâneo, José Carlos. (2008). *Pedagogia e pedagogos, para quê?* 10 ed. São Paulo: Cortez.
- Lück, H. (2008). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. 3. ed. Petrópolis: Vozes.
- Luckesi, C. C. (2004). *Considerações gerais sobre avaliação no cotidiano escolar*. Impressão Pedagógica, Curitiba, n. 36. Entrevista. Recuperado em 21 de enero de 2021 de <http://www.luckesi.com.br/artigosavaliacao.htm>.
- Luckesi, C. C. (2005). *Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições*. São Paulo: Cortez.
- Marques, Eugênia P. de S.; Bittar, Mariluce. (2007). *Reforma universitária e inclusão social: uma análise do Programa Universidade Para Todos (PROUNI) e a inserção dos negros na Universidade*. In: Pereira, Filomena M. de A.; Muller, M. Lúcia R. (2006). *Educação na interface relação estado/sociedade*. Cuiabá: EDUFMT/Capes, v. 1, p. 49-59.
- Masetto, Marcos Tarciso. (2003). *Competência pedagógica do professor universitário*. São Paulo: Summus.
- Maximiano, Antônio César Amaru. (2004). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Editora Atlas.
- Miras, M; Solé, I. (1996). *A Evolução da Aprendizagem e a Evolução do Processo de Ensino e Aprendizagem*. In Coll, C., Palacios, J., Marchesi, A. *Desenvolvimento psicológico e educação: psicologia da educação*. (1996). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Mizukami, Maria da Graça Nicoletti. (1986). *Ensino: as abordagens do processo*. São Paulo: EPU.
- Moran, J.M. (1997). *Como utilizar a internet na educação*. Ciência da Informação, Brasília, DF, v. 26, n. 2.
- Moran, J.M. (2003). *Mudar a forma de ensinar e de aprender com as tecnologias: transformar as aulas em pesquisas e comunicação presencial-virtual*. Processo de ensino-aprendizagem na sociedade da informação Educ. Soc., Campinas, vol. 29, n. 105, set./dez. 2008. Recuperado em 21 de enero de 2021 de <http://www.eca.usp.br./prof/moran/uber.htm>.
- Moretto, Vasco Pedro. (2002). *Prova: um momento privilegiado de estudo não um acerto de contas*. 2ªed. Rio de Janeiro: DP&A.

- Nogueira, Regina da Silva e Oliveira, Ernesto Borba. (2011). *A importância da Didática no Ensino Superior*. Recuperado em 21 de enero de 2021 de <http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2011/11/10/outros/75a110bfebd8a88954e5f511ca9bdf8c.pdf>.
- Nunes, Deise Gonçalves. (2002). *Sistemas Municipais de Ensino e Educação Infantil*. Recuperado em 21 de enero de 2021 de <http://www.anped.org.br/reunioes/25/deisegoncalvesnunest07.rtf>.
- Oliveira, Glaucia Coutinho Bucioli. (2012). *Ensino Superior, Responsabilidade Social e Impactos Comunitários: estudo de caso da Faculdade de Ciências Gerenciais de São Joaquim da Barra-SP*. (Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional). Uni-FACEF Centro Universitário de Franca, Franca.
- Oliveira, Maria Rita Neto Sales. (2002). *A Reconstrução da Didática: elementos teórico-metodológicos*. Campinas: Papirus.
- Parecer CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006*. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. Recuperado em 21 de enero de 2021 de http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf.
- Parecer CNE/CP nº 28, de 18 de janeiro de 2002*. Dá nova redação ao Parecer CNE/CP 21/2001, que estabelece a duração e a carga horária dos cursos de Formação de Professores da Educação Básica, em nível superior, curso de licenciatura, de graduação plena. Recuperado em 21 de enero de 2021 de <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/028.pdf>.
- Parecer CNE/CP nº 9, de 8 de maio de 2001*. Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação de Professores da Educação Básica, em nível superior, curso de licenciatura, de graduação plena. Recuperado em 21 de enero de 2021 de <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/009.pdf>.
- Queiroz, KelliConsuelo Almeida de Lima. (2011). *Eu avalio, tu avalias, nós nos autoavaliamos?: uma experiência proposta pelo SINAES*. Campinas, SP: Autores Associados.
- Rego, A. (2007). *O capital psicológico e a vantagem competitiva*. Recursos Humanos Magazine, Lisboa, set./out.
- Rogers, Carl. (1986). *Liberdade de aprender em nossa década*. 2.ed. Porto alegre: Artes Médicas.
- Sampaio, H. (1991). *Evolução do ensino superior brasileiro (1808-1990)*. Documento de Trabalho 8/91. Núcleo de Pesquisa sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo.
- Sant'Anna, Ilza Martins. (1995). *Por que avaliar? Como avaliar? Critérios e instrumentos*. 3ª Edição, Petrópolis, RJ: Vozes.
- Saviani, Dermeval. (1983). *Escola e democracia*. 4 ed. Cortez..

- Saviani, Dermeval. (2009). *Formação de professores: aspectos históricos e teóricos do problema no contexto brasileiro*. Rev. Bras. Educ., vol.14, nº. 40. Rio de Janeiro: jan./abr.
- Scaramucci, M.V.R. (1999). *Avaliação: mecanismo propulsor de mudanças no ensino/aprendizagem de língua estrangeira*. Contexturas, v. 4.
- Schultz, Rita. (2007). *Gestão da educação: inovação e mudança*. Recuperado em 21 de enero de 2021 de http://master.fclar.unesp.br/Home/Departamentos/CienciasdaEducacao/RevistaEletronica/edi5_artigoraschultz.pdf.
- Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina*. 14 ed. São Paulo: Best Seller.
- Silva, Marilda da; Valdemarin, Vera Tereza (2010). *Pesquisa em educação: métodos e modo de fazer*. São Paulo: Cultura Acadêmica. (Coleção PROPG Digital - UNESP). Recuperado em 21 de enero de 2021 de <http://hdl.handle.net/11449/109159>.
- Souza, Sandra; Maria ZakiaLian. (2009). *Avaliação e gestão da educação básica no Brasil: da competição aos incentivos*. In: Dourado, Luiz Fernandes. *Políticas e gestão da educação no Brasil: novos marcos regulatórios?* São Paulo: Xamã.
- Taille, I; Oliveira, M. K; Dantas, H. (1992). *Piaget, Vygotsky, Wallon – Teorias psicogenéticas em discussão*. 13ª ed. São Paulo: Summus.
- Teixeira, A. (1969). *O Ensino Superior no Brasil: Análise e Interpretação de sua Evolução até 1969*. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Valente, José. Armando. (2015). *O ensino híbrido veio para ficar*. In: Bacich, L.; Tanzi Neto, A.; Trevisani, F. D. M. *Ensino Híbrido: personalização e tecnologia na educação*. Porto Alegre: Penso, 2015.
- Vázquez, Adolfo S. (1977). *Filosofia da Práxis*. 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, trad. Luiz Fernando Cardoso.
- Veiga, Ilma Passos Alencastro. (2000). *Repassando a didática*. 16 ed. Campinas: Papirus.
- Vieira, Sofia Lerche. (2002). *Gestão da escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A Editora. Biblioteca ANPAE.
- Werner, David; Bower, Bill. (1984) *Aprendendo e ensinando a cuidar da saúde*. 3. Ed. São Paulo: Paulinas.

Anexos

Anexo A - Cuestionario adaptado para ser aplicado al DIRECTOR ACADÉMICO de FACITE

CARTA DE PRESENTACIÓN

Mi nombre es Fernanda Pereira Braga Magalhães, estudiante de maestría en el Programa de Posgrado en Gestión en Educación Superior de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales de Argentina. El Doctor Nicolás Rodríguez León es mi tutor / orientador.

Por medio del presente cuestionario, queremos conocer mejor sobre el sistema de gestión académica de la FACITE, precisamente el Curso de Pedagogía. Nos gustaría contar con su participación para contestar la entrevista compuesta por 10 preguntas discursivas, cuyas respuestas serán grabadas por un dispositivo móvil. Recordando que no hay respuestas correctas o incorrectas, todo será válido, el objetivo es conocer tu opinión. La entrevista es individual y anónima. Los datos recogidos en su participación serán editados con los de otros participantes en esta investigación, por lo que las respuestas no serán individualizadas durante el análisis de datos, lo que garantiza aún más su anonimato.

Agradecemos su cooperación y participación a través de este estudio de caso.

CUESTIONARIO

Sexo: () masculino () femenino

Cargo que ocupa: _____

Nivel Académico: _____

Tiempo del servicio prestado a la empresa

() menos de 1 año

() de 1 a 3 años

() de 4 a 6 años

() de 7 a 10 años

() más de 10 años

Edad

() 18 a 25 años

() 26 a 30 años

() 31 a 35 años

() 36 a 40 años

() 41 a 45 años

() 46 años o más

Cuestión 1: ¿La FACITE todavía pertenece al mismo propietario que la construyó en Santa Maria da Vitória/Bahia?

Cuestión 2: ¿Cómo era la situación general de la FACITE antes de los cursos ofrecidos en los años 2011 hasta 2015 cuando llegó para gestionarla y qué problemas encontró?

Cuestión 3: ¿Qué cambios se han realizado para empezar a mejorar los cursos vinculados a la FACITE? ¿Qué entiende el equipo de gestión por evaluación del aprendizaje?

Cuestión 4: ¿Cómo realiza el equipo directivo la autoevaluación de sus estudiantes?

Cuestión 5: ¿En qué parámetros (productividad, éxito, calidad) se basa el equipo directivo en juzgar con suficientes propiedades las formas de evaluar a sus alumnos?

Cuestión 6: ¿Cómo posiciona el equipo directivo en su vida diaria o en su rutina administrativa y pedagógica los resultados positivos y negativos de las evaluaciones de sus alumnos ofrecidos en una nota cuantitativa-cualitativa por parte de los docentes?

Cuestión 7: ¿Cómo actúa el equipo directivo para retener o disminuir el diagnóstico de deficiencias de evaluación pedagógica?

Cuestión 8: Los alumnos de un determinado nivel académico superan la prueba ENADE. Prueba que sirve para medir, de cierta forma, el nivel de absorción del curso que se insertan. ¿Se evalúa periódicamente la calidad de la facultad? ¿Qué factores se tienen en cuenta al realizar esta valoración? ¿Es una evaluación interna respetando las políticas públicas de FACITE o la misma búsqueda de instituciones públicas o privadas?

Cuestión 9: ¿Cómo es la toma de decisiones en el ámbito pedagógico? ¿Se hacen registros de documentos después de las reuniones?

Cuestión 10: ¿Cómo se evalúa como profesional en la actividad laboral que realiza actualmente?

Anexo B - Cuestionario adaptado para ser aplicado a los COORDINADORES ACADÉMICOS deFACITE

CARTA DE PRESENTACIÓN

Mi nombre es Fernanda Pereira Braga Magalhães, estudiante de maestría en el Programa de Posgrado en Gestión en Educación Superior de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales de Argentina. El Doctor Nicolás Rodríguez León es mi tutor / orientador.

Por medio del presente cuestionario, queremos conocer mejor sobre el sistema de gestión académica de FACITE, precisamente el Curso de Pedagogía. Nos gustaría contar con su participación para contestar la entrevista compuesta por 10 preguntas discursivas, cuyas respuestas serán grabadas por un dispositivo móvil. Recordando que no hay respuestas correctas o incorrectas, todo será válido, el objetivo es conocer tu opinión. La entrevista es individual y anónima. Los datos recogidos en su participación serán editados con los de otros participantes en esta investigación, por lo que las respuestas no serán individualizadas durante el análisis de datos, lo que garantiza aún más su anonimato.

Agradecemos su cooperación y participación a través de este estudio de caso.

CUESTIONARIO

Sexo: () masculino () femenino

Cargo que ocupa: _____

Nivel Académico: _____

Tiempo del servicio prestado a la empresa

() menos de 1 año

() de 1 a 3 años

() de 4 a 6 años

() de 7 a 10 años

() más de 10 años

Edad

() 18 a 25 años

() 26 a 30 años

() 31 a 35 años

() 36 a 40 años

() 41 a 45 años

() 46 años o más

Cuestión 1: ¿Cuál es su papel en el área de la evaluación del aprendizaje?

Cuestión 2: ¿Cómo realiza la coordinación la autoevaluación de sus alumnos?

Cuestión 3: ¿En qué parámetros (productividad, éxito, calidad) se basa la coordinación en juzgar con suficientes propiedades las formas de evaluar a sus alumnos?

Cuestión 4: ¿Cómo posiciona la coordinación en su rutina diaria o administrativa y pedagógica los resultados positivos y negativos de las evaluaciones de sus alumnos ofrecidos en una nota cuantitativo-cualitativa por parte de los profesores del área de Administración y Pedagogía?

Cuestión 5: ¿Cómo actúa la coordinación para retener o disminuir el diagnóstico de deficiencias de evaluación pedagógica?

Cuestión 6: ¿Cuánto material humano ofrecen actualmente los Cursos de Administración y Pedagogía?

Cuestión 7: ¿Cuánto material humano aún ofrecen los cursos de Administración y Pedagogía en cantidad de estudiantes que ingresaron al segundo semestre de 2011, continuado y concluido en el 1er semestre de 2016?

Cuestión 8: ¿Cómo es la toma de decisiones en el ámbito pedagógico? ¿Se hacen registros de documentos después de las reuniones?

Cuestión 9? ¿Los coordinadores que están aquí participaron trabajando en la antigua dirección? ¿Está satisfecho con las intervenciones realizadas por la junta actual?

Cuestión 10: ¿Cómo se evalúa como profesional en la actividad laboral que realiza actualmente?

Anexo C - Cuestionario adaptado para ser aplicado a los DOCENTESde FACITE.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Mi nombre es Fernanda Pereira Braga Magalhães, estudiante de maestría en el Programa de Posgrado de Gestión en Educación Superior por la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales – UCES, en Argentina. El Doctor Nicolás Rodríguez León es mi tutor/orientador.

Por medio del presente cuestionario, queremos conocer mejor sobre el sistema de gestión académica de FACITE.

Nos gustaría contar con su participación para contestar el siguiente cuestionario compuesto por 12 preguntas objetivas, cuyas respuestas serán marcadas con una X según las opciones ofrecidas que consideren más cercanas a su opinión. Recordando que no hay respuestas correctas o incorrectas. Todo será válido. El objetivo es conocer tu opinión. El cuestionario es individual y anónimo. Los datos recopilados en su cuestionario se computarán con los de otros participantes en esta investigación, por lo que las respuestas no serán individualizadas durante el análisis de datos, lo que garantiza aún más su anonimato.

Agradecemos su cooperación y participación.

CUESTIONARIO

Sexo: () masculino () femenino

Cargo que ocupa: _____

Nivel Académico: _____

Tiempo del servicio prestado a la empresa

Edad

() menos de 1 año

() 18 a 25 años

() de 1 a 3 años

() 26 a 30 años

() de 3 a 5 años

() 31 a 35 años

() de 5 a 10 años

() 36 a 40 años

() más de 10 años

() 41 a 45 años

() 46 años o más

Cuestión 01: ¿Cómo evalúa a la institución como entorno físico (estructura, tecnología, entre

otros) según los parámetros del alumno para la transmisión de conocimientos? (Puntuación de 0 a 10, cuanto mayor sea la puntuación, mayor será la puntuación de calidad; solo se puede marcar un espacio.)

- 0 a 3
- 4 a 6
- 7 a 9
- 10

Cuestión 02: ¿Cómo evalúa a la institución con respecto al tema “motivación de sus docentes”? (Puntuación de 0 a 10, cuanto mayor sea la puntuación, mayor será la puntuación de calidad; solo se puede marcar un espacio.)

- 0 a 3
- 4 a 6
- 7 a 9
- 10

Cuestión 03: ¿Cómo actúa ante un diagnóstico negativo que ofrecen los estudiantes a través de calificaciones cuantitativas-cualitativas? (Solo se puede marcar un espacio.)

- Abre una nueva propuesta.
- Permite que la nota permanezca abierta para una nueva propuesta de evaluación.

Cuestión 04: ¿Cómo se actúa ante un diagnóstico positivo que ofrecen los estudiantes a través de calificaciones cuantitativas-cualitativas? (Solo se puede marcar un espacio.)

- Continúa con el mismo panorama.
- Realiza mejoras a las propuestas de evaluación exitosas.

Cuestión 05: ¿Cómo se entregan los resultados finales de las evaluaciones a la coordinación? (Se puede marcar más de un campo.)

- Solo con el diario del profesor
- Con diarios y conversaciones privadas
- Con diarios y conversaciones con todos los colegiados.
- Con agendas y reuniones con todo el colegiado.

Cuestión 06: ¿La evaluación del aprendizaje se realiza utilizando las materias explicadas en

clase? (Solo se puede marcar un espacio.)

- Sí
- No
- Esporádicamente

Cuestión 07: ¿Es el conocimiento fuente de innovación, creación de estrategias y ventanas de competitividad? (Solo se puede marcar un espacio.)

- Sí
- No
- A veces
- En algunas situaciones específicas
- No sé decir

Cuestión 08: ¿Qué tipos de evaluación del aprendizaje existen en la empresa? (Se puede marcar más de un campo.)

- Prueba objetiva
- Prueba subjetiva
- Seminarios
- Ferias académicas
- No sé decir

Cuestión 09: ¿Por qué cree que los gerentes y profesores prefirieron reanudar la evaluación tradicional en lugar de buscar modelos contemporáneos para medir el nivel de aprendizaje de los estudiantes?

- Porque la evaluación tradicional mide el grado y la cantidad de contenido que el estudiante pudo absorber durante las clases. Por ello, se ven obligados a estar siempre en constante estudio.
- Porque en la evaluación tradicional es posible percibir el avance de la clase y también evaluar al docente frente a la metodología y didáctica empleada durante las clases.
- Debido a que los estudiantes retienen notas, a menudo les piden que tengan éxito durante los períodos preestablecidos por la facultad durante los tiempos de prueba.
- Porque todas las alternativas mencionadas anteriormente funcionaron.

Cuestión 10: ¿Cómo evalúa al equipo directivo de la institución? Puntaje de 0 a 10, y cuanto

mayor sea el puntaje, mayor será el puntaje de calidad. (Solo se puede marcar un espacio.)

0 a 3

4 a 6

7 a 9

10

Cuestión 11: ¿Cómo evalúa a sus alumnos con respecto a la disciplina que enseña en FACITE? ¿Qué puntuación le daría a su nivel de aprendizaje? (Solo se puede marcar un espacio.)

0 a 3

4 a 6

7 a 9

10

Cuestión 12: ¿Cómo se evalúa como profesor impartiendo clases en su disciplina en FACITE? (Solo se puede marcar un espacio.)

0 a 3

4 a 6

7 a 9

10

Anexo D - Cuestionario adaptado para ser aplicado a ESTUDIANTES que iniciaron Cursos de Pedagogía y Administración en sus respectivas áreas en 2011, continuaron y completaron el mismo en la institución FACITE

CARTA DE PRESENTACIÓN

Mi nombre es Fernanda Pereira Braga Magalhães, estudiante de maestría en el Programa de Posgrado de Gestión en Educación Superior por la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales – UCES, en Argentina. El Doctor Nicolás Rodríguez León es mi tutor/orientador. Por medio del presente cuestionario, queremos conocer mejor sobre el sistema de gestión académica de FACITE a la vista del universitario.

Nos gustaría contar con su participación para contestar el siguiente cuestionario compuesto por 12 preguntas objetivas, cuyas respuestas serán marcadas con una X según las opciones ofrecidas que consideren más cercanas a su opinión. Recordando que no hay respuestas correctas o incorrectas. Todo será válido. El objetivo es conocer tu opinión. El cuestionario es individual y anónimo. Los datos recopilados en su cuestionario se computarán con los de otros participantes en esta investigación, por lo que las respuestas no serán individualizadas durante el análisis de datos, lo que garantiza aún más su anonimato.

Agradecemos su cooperación y participación.

CUESTIONARIO

Sexo: () masculino () femenino

Curso: _____

Nivel Académico: _____

Edad

() 18 a 25 años

() 26 a 30 años

() 31 a 35 años

() 36 a 40 años

() 41 a 45 años

() 46 años o más

Cuestión 01: ¿Cómo evalúa a la institución como entorno físico (estructura, tecnología, entre otros) según los parámetros del alumno para la transmisión de conocimientos? (Puntuación de 0 a 10, cuanto mayor sea la puntuación, mayor será el índice de calidad. Solo se puede marcar un espacio.)

- 0 a 3
- 4 a 6
- 7 a 9
- 10

Cuestión 02: ¿Cómo evalúa la preocupación de la institución cuanto al tema “motivación de los estudiantes”? (Puntuación de 0 a 10, cuanto mayor sea la puntuación, mayor será el índice de calidad. Solo se puede marcar un espacio.)

- 0 a 3
- 4 a 6
- 7 a 9
- 10

Cuestión 03: ¿Cómo valora el trabajo realizado por los docentes de FACITE en 2016 tras las intervenciones realizadas por la nueva directiva, estando los alumnos en el último semestre del plan de estudios? (Puntuación de 0 a 10, cuanto mayor sea la puntuación, mayor será el índice de calidad). Solo se puede marcar un espacio.

- 0 a 3
- 4 a 6
- 7 a 9
- 10

Cuestión 04: ¿Cómo ve la gestión unificada y la configuración pedagógica - administración, docentes, coordinadores, evaluaciones – en la FACITE en 2016? Solo se puede marcar un espacio.

- Insuficiente
- Regular
- Bueno
- Excelente

Cuestión 05: ¿Hay cursos de formación dirigidos / impartidos internamente por la FACITE para aumentar aún más el nivel intelectual de los estudiantes en 2016?

- Sí No

Cuestión 06: ¿Qué eventos científicos y académicos ofrece FACITE a los estudiantes para aumentar aún más su nivel intelectual? (Se puede marcar más de un espacio.)

- Mesa redonda Paneles
 Ponencia Foros
 Simposios Conferencias
 Congresos Jornadas
 Encuentros Taller
 Seminarios

Cuestión 07: ¿Por qué cree que los directivos y profesores prefirieron volver a la evaluación tradicional en lugar de buscar modelos contemporáneos para medir el nivel de aprendizaje de los estudiantes? (Se puede marcar más de un espacio).

- Porque la evaluación tradicional mide el grado y la cantidad de contenido que el estudiante pudo absorber durante las clases. Por ello, se ven obligados a estar siempre en constante estudio.
 Porque en la evaluación tradicional es posible percibir el avance de la clase y también evaluar al docente frente a la metodología y didáctica empleada durante las clases.
 Debido a que los estudiantes retienen notas, a menudo les piden que tengan éxito durante los períodos preestablecidos por la universidad durante los tiempos de prueba.
 Porque todas las alternativas mencionadas anteriormente funcionaron.

Cuestión 08: ¿Cuáles son las evaluaciones que utilizan los profesores, la mayoría de ellos, para valorar el grado de conocimiento absorbido por el alumno a través de su disciplina en la asignatura en la que está matriculado? (Solo se puede marcar un espacio).

- Evaluaciones objetivas individuales
 Evaluaciones objetivas por parejas
 Evaluaciones individuales objetivas y subjetivas
 Evaluaciones colectivas objetivas y subjetivas
 Presentación de seminarios
 Otros tipos de evaluaciones: _____

Cuestión 09: ¿Cómo valora el Curso en general al que se inserta en términos de satisfacción ante las mejoras realizadas durante los años 2011 hasta 2016? Solo se puede marcar un espacio.

- 0 a 3
- 4 a 6
- 7 a 9
- 10

Cuestión 10: ¿Cuáles fueron las mejoras realizadas por el equipo directivo y colegiado para incrementar el nivel de satisfacción y darles una “voz” para que ellos también pudieran expresarse? Se puede marcar más de un espacio.

- Proponer ideas con el buzón de sugerencias en el anonimato.
- Conversaciones entre coordinadores y alumnos.
- Evalúan al profesorado en su conjunto - docentes, estructura física y pedagógica, gestores, factores estratégicos implantados, entre otros - en la CPA (Comisión de Evaluación Propia).
- No existen mecanismos establecidos por parte del equipo directivo para "escuchar" a los estudiantes.

Cuestión 11: ¿La comunidad busca profesionales en la institución para trabajar en las empresas? (Solo se puede marcar un espacio).

- Sí, siempre.
- No
- Raramente

Cuestión 12: ¿Cómo te evalúas como estudiante en este curso dentro de la institución FACITE? Solo se puede marcar un espacio.

- 0 a 3
- 4 a 6
- 7 a 9
- 10

Anexo E - Autorización solicitada al Estudio de Caso en la Maestría en Gestión en Educación Superior por UCES - Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, en la persona del Vicepresidente José Fliguer - otorgada y firmada por el Vice-Director Daniel Araújo Silva de FACITE - Facultad de Ciencias y Tecnologías.



Buenos Aires, 25 de enero de 2016

Señores

Faculdade de Ciências e Tecnologias - FACITE

S / D

Me dirijo a Uds., mediante la presente, para solicitar que se autorice a la alumna de la **Maestría en Gestión de la Educación Superior, Fernanda Pereira Braga de Oliveira, C.I. 11629586-42**, a realizar en la FACITE, las observaciones, trabajos de campo e investigación, requeridos para cumplir con las obligaciones académicas del plan de estudios de la carrera.

Agradeciendo su atención, saluda atentamente.


Lic. Esp. José Luis Fliguer

Vicerrector de Evaluación Universitaria

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales - UCES


Daniel de Araújo Silva
Vice Diretor
FACITE
Portaria n° 12 de 27/03/2017

DEFEARIDO