

<https://doi.org/10.18222/dae.v34.10184>

# PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: PRODUÇÃO ACADÊMICA Y CIENTÍFICA EN BRASIL

 LOURDES MARIA RODRIGUES CAVALCANTI<sup>I</sup>

 MARIA DAS GRAÇAS GONÇALVES VIEIRA GUERRA<sup>II</sup>

<sup>I</sup> Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa (PB), Brasil; [lourdesrcavalcanti@gmail.com](mailto:lourdesrcavalcanti@gmail.com)

<sup>II</sup> Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa (PB), Brasil; [gracinhavieira@yahoo.com.br](mailto:gracinhavieira@yahoo.com.br)

## RESUMEN

Con el objetivo de mapear disertaciones, tesis y artículos científicos teniendo como tema el Plano de Desenvolvimento Institucional [Plan de Desarrollo Institucional] a través de una metodología descriptiva, un enfoque cualitativo y una estrategia bibliográfica, se buscó responder a la pregunta: ¿cuál es la producción académica y científica relevante sobre la temática, del 2012 al 2021, en el marco de la Avaliação Institucional nas Instituições Federais de Ensino Superior [Evaluación Institucional en Instituciones Federales de Educación Superior], en Brasil? Se notó la falta de publicaciones actualizadas, por lo que se espera que esta investigación estimule reflexiones y discusiones que favorezcan múltiples enfoques y perspectivas diversas e inéditas sobre la planificación en el área de evaluación de la educación superior en Brasil.

**PALABRAS CLAVE** ENSEÑANZA SUPERIOR • MÉTODO DE EVALUACIÓN • POLÍTICA GUBERNAMENTAL • PLANIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN.

## CÓMO CITAR:

Cavalcanti, L. M. R., & Guerra, M. das G. G. V. (2023). Plano de Desenvolvimento Institucional: Produção acadêmica y científica en Brasil. *Estudos em Avaliação Educacional*, 34, Artículo e10184. <https://doi.org/10.18222/dae.v34.10184>

# PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: PRODUÇÃO ACADÊMICA E CIENTÍFICA NO BRASIL

## RESUMO

Com o objetivo de mapear, elaborar dissertações, teses e artigos científicos, cuja temática seja o Plano de Desenvolvimento Institucional através de metodologia descritiva, abordagem qualitativa e estratégia bibliográfica, buscou-se responder à seguinte pergunta: qual é a produção acadêmica e científica relevante sobre o tema, no período de 2012 a 2021 e no contexto da Avaliação Institucional nas Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil? Constatou-se a falta de publicações atualizadas, de forma que se espera com esta pesquisa estimular reflexões e discussões que favoreçam múltiplas abordagens e olhares diversos e inéditos sobre o planejamento avaliativo da educação superior no Brasil.

**PALAVRAS-CHAVE** EDUCAÇÃO SUPERIOR • MÉTODOS DE AVALIAÇÃO •  
POLÍTICA GOVERNAMENTAL • PLANEJAMENTO EDUCACIONAL.

# INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLAN: ACADEMIC AND SCIENTIFIC PRODUCTION IN BRAZIL

## ABSTRACT

With the objective of mapping scientific dissertations, theses and articles, having the theme of the Plano de Desenvolvimento Institucional [Institutional Development Plan] using a descriptive methodology, a qualitative approach and a bibliographical strategy, we sought to answer the following question: what is the relevant academic and scientific production on the subject, from 2012 to 2021, in the context of Avaliação Institucional nas Instituições Federais de Ensino Superior [Institutional Assessment in Federal Higher Education Institutions] in Brazil? A lack of up-to-date publications was noted, so we hope this research will foster reflections and discussions that favor multiple approaches and diverse and unprecedented perspectives about the evaluation planning for higher education in Brazil.

**KEYWORDS** HIGHER EDUCATION • METHODS OF EVALUATION •  
GOVERNMENT POLICY • EDUCATIONAL PLANNING.

Recibido el: 28 MARZO 2023

Aprobado para publicación el: 26 SEPTIEMBRE 2023



Este es un artículo de acceso abierto ido según los términos de la licencia Creative Commons del tipo BY-NC.

## INTRODUÇÃO

Este estudio es parte del capítulo de tesis sobre la fundamentación teórica de la investigación de doctorado titulada *Autoevaluación Institucional: Significados y efectos en las políticas educativas de la Universidad Federal de Paraíba*, desarrollada por medio del Programa de Pós-graduação em Educação (PPGE), del Centro de Educação de la Universidade Federal da Paraíba, Brasil, iniciado en el año de 2021.

Diez años después de la promulgación de la Constituição Federal [Constitución Federal] (CF) de 1988, de Brasil, tuvo lugar la Reforma Administrativa do Estado Brasileiro, reglamentada por la Emenda Constitucional n. 19, de 6 de junho de 1998 [Enmienda Constitucional n. 19, del 6 de junio de 1998], que se orientó hacia tres objetivos, a saber: a) resolver la crisis financiera heredada del régimen militar; b) reducir la intervención del Estado en el área económica; y, finalmente, c) asignar al Estado la prerrogativa de formular e implementar políticas públicas dejando de ser el proveedor, para convertirse en el regulador y evaluador de las políticas previstas en la CF de 1988, implementar, entre otras prácticas de gestión, la planificación estratégica en las organizaciones públicas y en las Ifes, según los términos del Numeral I del art. 3 de la Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, que creó el Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior [Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior] (Sinaes). Dicha planificación está representada por el Plano de Desenvolvimento Institucional [Plan de Desarrollo Institucional] (PDI), que de acuerdo a las palabras de Cavalcanti e Guerra (2019, p. 704, traducción propia),

. . . es un instrumento de planificación y gestión, que establece la identidad de la IES, teniendo en cuenta su filosofía de trabajo, misión y estrategias para alcanzar las metas y objetivos planificados. Abarca asimismo aspectos de la estructura organizacional y del Proyecto Pedagógico Institucional, buscando observar los lineamientos pedagógicos que orientan las acciones, actividades académicas y científicas que ya desarrolla o prevé desarrollar.

Sant'Ana et al. (2017), teniendo en cuenta la falta de un modelo para la elaboración del PDI, propusieron uno que utiliza herramientas de gestión, como el análisis SWOT, el Cuadro de Mando Integral (BSC) y la Planificación Estratégica Situacional (PES), entre otros. En el mismo año, el Ministério da Educação [Ministerio de Educación] (MEC), a través del Decreto n. 9.235, de 15 de dezembro de 2017 [Decreto n. 9.235, del 15 de diciembre de 2017], en su artículo 21, introdujo elementos sugeridos por el Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior [Foro Nacional de Prorectores de Administración y Planificación de las Instituciones Federales de Educación Superior] (Forplad), en la elaboración del PDI de las IES.

Forplad<sup>1</sup> creó, en el 2018, una plataforma abierta denominada ForPDI,<sup>2</sup> destinada a asistir a las universidades federales y otras instituciones públicas en la gestión y seguimiento del PDI, lo que puede considerarse un avance, ya que funciona como facilitador y, al mismo tiempo, cumple con el requisito de transparencia y publicidad, principios caros a la administración pública.

Sant'Ana et al. (2017), informan que uno de los resultados de este foro –después de aplicar cuestionarios a representantes de las 63 Ifes presentes– fue la definición de cinco herramientas de planificación y gestión estratégica, que siguen en la Tabla 1 como más utilizados en la elaboración de PDIs por parte de las Ifes.

**TABLA 1**  
**Herramientas de planificación y gestión estratégica, definidas por Forplad, en el 2017**

HERRAMIENTA DE GESTIÓN	CARACTERÍSTICAS
Análisis SWOT	Diagnóstico del entorno interno (fortalezas y debilidades) y del entorno externo (oportunidades y amenazas).
Construcción de escenarios	Analiza posibles situaciones futuras de la organización, posibilitando respuestas más rápidas.
BSC*	Gestión del desempeño organizacional, basada en indicadores desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.
PES**	Elaboración de la planificación estratégica, basada en cuatro momentos: explicativo, normativo-prescriptivo, estratégico y táctico-operativo.
Canvas	Demuestra cómo la empresa genera valor para el cliente, en base a nueve componentes: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos básicos, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

Fuente: Sant'Ana et al. (2017).

\* BSC – Balanced Scorecard (indicadores de rendimiento equilibrados). <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/balanced-scorecard/>

\*\* PES – Planificación Estratégica Situacional. Fuente: Sant'Ana et al. (2017).

Estas técnicas son complementarias entre sí, y pueden utilizarse de forma separada o combinadas, orientando siempre a la PDI hacia el cumplimiento de su función de prestación de servicios a la sociedad, anclada en una gestión institucional moderna y adecuada a los tiempos actuales, brindando al Estado –entidad responsable de la implementación de las políticas públicas– subsidios que orientarán dichas políticas, en el sentido de corregir deficiencias y, mediante las adecuaciones y reformulaciones necesarias, mejorar la planificación, con miras a atender a las demandas identificadas en los procesos de evaluación institucional.

En 2020, el Ministério da Economia [Ministerio de Economía] de Brasil publicó la *Guia técnico de gestão estatégica* [Guía Técnica de Gestión Estratégica], que establece

1 <http://www.forplad.andlfes.org.br/?q=forpdi>

2 <http://forpdi.org/>

critérios para la elaboración de planes estratégicos institucionales, en el ámbito de los órganos y entidades de la Administração Pública Federal [Administración Pública Federal] (APF), así como atribuciones de la Secretaria de Gestão [Secretaría de Gestión] (Seges) del Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal [Sistema de Organización Institucional e Innovación] (Siorg), estableciendo cuatro principios de gobernanza y gestión pública, de acuerdo, según Ministério da Economia (2020), con las prácticas adoptadas por otros países, a saber: a) reintegración; b) gestión sistémica basada en las personas; c) transformación digital; y d) profesionalización. Las normas que sirven de base para la elaboración de planes y sistemas que orientan la planificación y gestión de los resultados y acciones de los órganos y entidades de la APF se enumeran en la Tabla 2.

**TABLA 2**

**Documentos de referencia para la planificación, para lograr la gestión por resultados, en el ámbito de las organizaciones de la APF, según Ministério da Economia (2020)**

1. Constituição Federal de 1988 – establece, en su art. 165, la planificación como instrumento que orienta la función programática del Estado brasileño. (Emenda Constitucional n. 19, 1998).
2. Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social [Estrategia Nacional de Desarrollo Económico y Social] (Endes) – define ejes, directrices y metas de desarrollo del Estado brasileño en un horizonte de 12 años. (Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2020).
3. Planes Sectoriales – previstos en la Constitución Federal de 1988, cuando determina que es competencia del Estado elaborar y ejecutar planes nacionales y regionales, así como planes nacionales de Educación, Cultura y Reforma Agraria, entre otros.
4. Lei n. 13.971, de 27 de dezembro de 2019 – Establece el Plano Plurianual do Estado [Plan Plurianual del Estado] para el período 2020 a 2023 y determina que los órganos y entidades de la APF directa, autárquica y fundacional elaboren o actualicen sus Planes Estratégicos Institucionales, alineados no solo con el PPA 2020-2023, sino también con otros instrumentos de planificación gubernamental. (Lei n. 13.971, 2019).
5. Lei n. 10.180, de 6 de fevereiro de 2001 – Organiza y regula los Sistemas Federales de Planificación y Presupuesto, Administración Financiera Federal, Sistemas Federales de Contabilidad y Control Interno del Poder Ejecutivo Federal y dicta otras disposiciones. (Lei n. 10.180, 2001).
6. Decreto n. 9.235, de 15 de dezembro de 2017 – Dispone para el ejercicio de las funciones de regulación, supervisión y evaluación de las instituciones de educación superior y cursos de educación superior de grado y posgrado en el sistema educativo federal. (Decreto n. 9.235, 2017).
7. Decreto n. 9.203, de 22 de dezembro de 2017 – Dispone la política de gobierno de la administración pública federal, directa, autárquica y fundacional. (Decreto n. 9.203, 2017).
8. Decreto n. 9.739, de 28 de março de 2019 – Establece medidas de eficiencia organizacional para el perfeccionamiento de los órganos y entidades de la administración pública federal, directa, municipal y fundacional, establece normas sobre licitaciones públicas y dispone sobre el Siorg. (Decreto n. 9.739, 2019).
9. Decreto n. 9.745, de 8 de abril de 2019 – Aprueba el marco normativo del Ministerio da Economia y crea la Secretaria Especial Desburocratização, Gestão e Governo Digital [Secretaría Especial de Desburocratización, Gestión y Gobierno Digital] (Sedgg). Vinculada a la Sedgg se encuentra la Seges, la cual, en ejercicio de su competencia para formular políticas y lineamientos para la gestión pública, es responsable de consensuar resultados, mejorar e innovar la gestión de los órganos y entidades de la APF y de implementar las normas administrativas, proyectos de eficiencia y modernización del gobierno. (Decreto n. 9.745, 2019).

Fuente: Elaboración de los autores, con base en Ministério da Economia (2020).

En cuanto a la gestión, la guía establece que se deben identificar actores y etapas, actividades y productos. En cuanto al segundo indicador, existen ocho etapas: a) construcción de la cadena de valor; b) análisis ambiental; c) definición de la

misión, visión y valores; d) construcción del mapa estratégico; e) construcción del panel de indicadores y metas; f) construcción de la cartera de proyectos y entregas; g) seguimiento intensivo de la estrategia; y h) seguimiento, evaluación y revisión de la estrategia. Lo Guía Técnico recomienda la observancia de seis pautas, por ocasión de la planeación estratégica, a saber: a) alineación estratégica; b) gestión integrada de la cadena de valor; c) optimización de estructuras y fortalecimiento de las Unidades de Gestión Estratégica (UGE); d) orientación a resultados y énfasis en la entrega; y, por fin, e) fortalecimiento de la gobernabilidad.

Por su parte, la Escola Nacional de Administração Pública [Escuela Nacional de Administración Pública] (Enap), publicó en 2021 la *Guia referencial para a construção de análise e indicadores* [Guía Referencial para la Construcción y Análisis de Indicadores], de autoría de Leandro Oliveira Bahia, que establece que ‘indicadores bien contruidos’ favorecen la transparencia y la *accountability*.

Bahia (2021) aborda los indicadores bajo los siguientes aspectos: a) alineamiento conceptual; b) finalidad; c) beneficios; d) sistema de medición del desempeño; e) atributos de los indicadores; f) tipos de indicadores. En cuanto a los procesos, el autor observa los siguientes criterios para la construcción de indicadores: a) etapas; b) documentación; c) errores comunes; d) limitaciones y riesgos.

Para Sant’Ana et al. (2017), se puede gestionar el PDI como un proyecto, sugiriendo el uso de conceptos y métodos traídos por el *Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos* (Guia PMBOK) [Cuerpo de Conocimientos en Gestión de Proyectos], publicado por Project Management Institute (PMI) (2017), que consolida las mejores prácticas aceptadas mundialmente en Gestión de Proyectos. Para ello, señalan los autores, es necesario observar ciertas condiciones para que el PDI tenga éxito en su elaboración, siendo condición sine qua non la definición de un plan de gestión para el proyecto PDI, fase en la que se recopilan los documentos institucionales. Relativos a actuaciones encaminadas a definir, integrar y coordinar todos los planes que ayudarán a elaborar el PDI. En seguida, dicen Sant’Ana et al. (2017), es necesario elaborar la Estructura Desglosada del Proyecto (EAP) del PDI, que contiene el cronograma de entrega de componentes menores, y, en base a las metas y objetivos previstos para cada eje estratégico del PDI, conforme a la disponibilidad de recursos, las actividades específicas serán definidas y secuenciadas, debidamente basadas en actividades, tales como estimaciones de costos y fuentes de fondos, y eso aparecerá en PMBOK.

## METODOLOGIA

Con el objetivo de mapear los problemas relacionados con la producción académica y científica acerca del PDI, del 2012 al 2021, en el ámbito de la Evaluación Institucional



Externa en Ifes, se utilizó una metodología descriptiva, un enfoque cualitativo y una estrategia bibliográfica, que se hizo posible consultando las bases de datos de la Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) y Scientific Electronic Library Online (SciELO).

Se consultó la base de datos SciELO utilizando como término de búsqueda la sigla PDI en el período de 2012 a 2021, relacionándola con la evaluación institucional en las Ifes. Se elaboró la Tabla 3, que contiene la esquematización de los artículos científicos localizados, entre los que incluye: autor(es), año de publicación, título, objetivo general y/o problema y palabras clave.

Para la consulta de la base de datos de Capes, se utilizó como término de búsqueda la sigla PDI, en el período del 2012 al 2021, aplicando los siguientes filtros: 1) tipo – disertaciones de maestría académica y maestría profesional; la tesis de doctorado académico y doctorado profesional; 2) gran área de conocimiento: Ciencias Humanas; 3) área de conocimiento: Educación; 4) área de evaluación: Educación; 5) área(s) de concentración: Educación; Políticas Públicas, Gestión y Evaluación de la Educación Superior; y Gestión y Evaluación de la Educación Pública; 6) nombre(s) del(de los) programa(s): Educación; Políticas Públicas, Gestión y Evaluación de la Educación Superior; y Gestión y Evaluación de la Educación Pública. Dicha consulta se repitió tres veces, con el propósito de verificar la veracidad y la posibilidad de replicar dicha búsqueda, obteniendo en todas ellas los mismos resultados.

Al consultar la base de datos de la BDTD, se utilizó como término de búsqueda la sigla PDI, aplicándose los siguientes filtros en la búsqueda refinada: 1) término de búsqueda refinada – “PDI, Evaluación Institucional, Ifes”; 2) opción de búsqueda: todos los campos; 3) año de defensa – 2012 al 2021. Nuevamente se repitió la consulta tres veces, con el fin de verificar la veracidad y la posibilidad de ser replicada, obteniendo en todas ellas los mismos datos.

El levantamiento de referencias se realizó buscando por nombre del autor, título, problema/problema de la investigación y palabras clave; sin embargo, cuando el problema/problema de la investigación era muy extenso o no se identificaba como pregunta, se optaba por aclarar el objetivo general. Cuando esta información no se localizaba en dichas plataformas, se buscaba en Google el autor y el título.

Luego, se realizó un estudio detallado de las referencias ubicadas en las plataformas Capes y BDTD, con la lectura del resumen y, en este caso, del capítulo que trató el tema “PDI”, para verificar si se había realizado el planteamiento en el área de la evaluación institucional externa, en el Ifes. Después de completar este paso, los datos fueron tabulados en cifras específicas.

## RESULTADOS

### Producción científica sobre PDI

Se consultó la base de datos SciELO,<sup>3</sup> utilizando el término de búsqueda “PDI”, y seleccionando los siguientes filtros: a) colecciones: Brasil; b) periódicos: *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação* [Ensayo: Evaluación y Políticas Públicas en Educación y Evaluación] y *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)* [Revista Brasileña de Evaluación de la Educación Superior (Campinas)]; c) idioma: portugués; d) año de publicación: período de 10 años, entre 2012 y 2021; e) área(s) temática(s) SciELO: Ciencias Humanas. A continuación, se presenta la Tabla 3, que contiene la disposición de los artículos científicos localizados, que incluye: autor(es), año de publicación, título, objetivo general y/o problema y palabras clave.

**TABLA 3**

**Artículos científicos sobre el tema “PDI” ubicados en la base de datos SciELO**

AUTOR	TÍTULO
	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN U OBJETIVO GENERAL
	PALABRAS CLAVE
Mizael et al. (2013)	<i>Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais [Análisis del Plan de Desarrollo Institucional de las universidades federales del Consorcio Sur-Sureste de Minas Gerais].</i>
	Evaluar el PDI con base en estudios de Segenreich (2005).
	Educación Universitaria; Evaluación Institucional; Plan de Desarrollo Institucional; Políticas Institucionales; Planificación; Sinaes; PDI; Universidad.
Pinto et al. (2016)	<i>Meta-avaliação: Uma década do Processo de Avaliação Institucional do Sinaes [Metaevaluación: Una década del Proceso de Evaluación Institucional del Sinaes].</i>
	Describir y analizar la experiencia de organización del PDI en una universidad consolidada en Río de Janeiro, en 2002.
	Meta-evaluación; Proceso de Evaluación Institucional; Dimensiones Institucionales.
Nunes et al. (2017)	<i>Planejamento e avaliação institucional: Um indicador do instrumento de avaliação do Sinaes [Planificación y evaluación institucional: Un indicador del instrumento de evaluación de Sinaes].</i>
	Demostrar la evolución de la Universidad Federal de Tocantins (UFT) y la búsqueda de una mejora de la calidad.
	Evaluación Externa; Evaluación Interna; Sinaes.
Griboski et al. (2018)	<i>Avaliação externa, autoavaliação e o PDI [Evaluación externa, autoevaluación y el PDI].</i>
	Discutir el significado de la institucionalización del instrumento de evaluación institucional externa implementado por el Sinaes en el 2014; el segundo objetivo es analizar, desde la perspectiva del instrumento vigente, los efectos que producen para la evaluación los indicadores de calidad creados en el 2008.
	Evaluación de la Educación Superior; Sinaes; Autoevaluación; Plan de Desarrollo Institucional.
Lima et al. (2020)	<i>Strategy or legitimacy? Analysis of the role of Institutional Development Plans in Brazilian Universities [¿Estrategia o legitimidad? Análisis del papel de los Planes de Desarrollo Institucional en las universidades de Brasil].</i>
	Analizar si los Planes de Desarrollo Institucional son documentos estratégicos o simplemente una respuesta a la búsqueda de legitimidad frente a las presiones regulatorias.
	Isomorfismo; Vista Bajo Recurso; Estrategia; Universidades.

Fuente: Elaboración de los autores con datos de investigación.

3 <https://www.scielo.br>



Se consideró que la producción de artículos científicos está muy por debajo de las expectativas, destacando que tan solo cinco publicaciones, escritas en los años de 2013, 2016, 2017, 2018 y 2020, cumplen con los plazos propuestos por el estudio, y, a pesar de los puntos de vista relevantes, faltaron estudios que contextualizaran el PDI con la nueva legislación, creada desde el año de 2017, todos ellos, con impactos considerables en la forma en la que se elabora el PDI en las Ifes, a saber: 1) Decreto n. 9.235/2017; 2) Decreto n. 9.203/2017; 3) Decreto n. 9.739/2019; 4) Lei n. 13.844/2019 y 5) Decreto n. 9.745/2019.

Es urgente que este tema sea objeto de investigación, dadas las múltiples posibilidades de abordaje necesarias, desplazándose a través de distintos campos, desde las discusiones acerca del sesgo regulatorio, pasando por la calidad de la gestión institucional y de riesgos, en el ámbito de las Ifes.

### **Producción académica sobre PDI**

La consulta de las bases de datos de Capes utilizó la sigla PDI como un término de búsqueda general, y aplicó la expresión “PDI , evaluación institucional externa Ifes”, como término de búsqueda en la búsqueda refinada, por intermedio de los siguientes filtros: 1) tipo – disertaciones por maestría académica y maestría profesional; tesis de doctorado académico y doctorado profesional; 2) año(s): 2012 a 2021; 3) gran área de conocimiento: Ciencias Humanas; 4) área de conocimiento: Educación; 5) área de evaluación: Educación; 6) área(s) de concentración: Educación; Políticas Públicas, Gestión y Evaluación de la Educación Superior; Gestión y Evaluación de la Educación Pública; 7) nombre(s) del(los) programa(s): Educación; Políticas Públicas, Gestión y Evaluación de la Educación Superior y Gestión y Evaluación de la Educación Pública.

A continuación, se presenta el esquema de la producción académica cuantitativa investigada en la base de datos de Capes,<sup>4</sup> en la Tabla 4, según los filtros mencionados, utilizados en el refinamiento de la búsqueda, así como el número de referencias mantenidas y las que se descartaron.

4 <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses//>

**TABLA 4**

**Cuantitativo de disertaciones y tesis, por categoría, descartadas y mantenidas, sobre el tema “PDI y evaluación institucional externa Ifes” según datos obtenidos en consulta con la base de datos Capes, correspondiente al período del 2012 al 2021**

AÑO	DISERTACIONES DE MAESTRÍA ACADÉMICA	DISERTACIONES DE MAESTRÍA PROFESIONAL	TESIS DOCTORALES ACADÉMICAS	TESIS DOCTORALES PROFESIONALES	TOTAL	REFERENCIAS DESCARTADAS	REFERENCIAS MANTENIDAS
2012	0	0	0	0	0	0	0
2013	4	1	1	0	6	6	0
2014	0	0	0	0	0	0	0
2015	3	0	0	0	3	1	2
2016	5	0	2	0	7	5	2
2017	10	2	3	0	15	10	5
2018	5	2	5	0	12	11	1
2019	0	0	0	0	0	0	0
2020	1	0	1	0	2	1	1
2021	0	0	0	0	0	0	0
	28	5	12	0	45	34	11

Fuente: Elaboración de los autores con datos de investigación.

Este diseño resultó de la lectura de los resúmenes de todas las referencias seleccionadas y, cuando necesario, se examinó en detalle el capítulo que trataba el tema “PDI”, a fin de verificar su pertinencia y adecuación al tema objeto de esta investigación, de modo que se descartaron 34 referencias porque no correspondían al objeto de investigación o porque no se localizó la referencia –lo que hizo aparecer en la búsqueda de la base de datos Capes el mensaje “Intentó acceder a información que no existe”– o porque la sigla “PDI” aparecía como documento institucional brevemente referenciado o examinado, incluso, cuando se citaba la sigla “PDI” para referirse al “Plan de Desarrollo Individual”.

Se verificó un porcentaje muy elevado –un 75,56% de las referencias contenidas en el banco de tesis y disertaciones de Capes– que no se ajustan a los criterios de esta investigación, por lo que fueron descartadas, para que, en la Tabla 5, sigan el 24,44% de las referencias que fueron adecuadas y/o consideradas pertinentes a los fines propuestos por este estudio, conteniendo el nombre del autor, año de publicación, título, problema u objetivo general y palabras clave.

TABLA 5

**Disertaciones y tesis sobre el tema “PDI y evaluación institucional externa Ifes” según datos obtenidos en consulta con la base de datos Capes, referente al período del 2012 al 2021**

AUTOR	TÍTULO
	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN U OBJETIVO GENERAL
	PALABRAS CLAVE
Mendes (2015)	<i>A expansão da Unesp face à Reforma do Aparelho de Estado [La expansión de Unesp frente a la Reforma del Aparato del Estado].</i>
	Con base en el análisis del Plan de Desarrollo Institucional (PDI), el Cuaderno de Estudios de Expansión de Graduación y los datos contenidos en los Anuarios Estadísticos de Unesp, buscamos comprender cómo se dio la expansión de la universidad y cuáles son las relaciones entre el proceso de expansión de Unesp y la Reforma del Aparato Estatal realizada en la década de 1990.
	Universidad Estadual Paulista; Expansión de la Educación Superior; Reforma del Estado; Trabajo Docente.
Saboia (2015)	<i>O Reuni na UFAM: Repercussões na gestão pedagógica [Reuni en UFAM: Repercusiones en la gestión pedagógica].</i>
	Analizar las repercusiones de Reuni en UFAM, desde la perspectiva de la Gestión Pedagógica de cara a la implementación del PPI, PDI y los lineamientos establecidos en el CPA.
	Educación Universitaria; Reuni; Gestión Pedagógica.
Freitas (2016)	<i>Inclusão educacional e o Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (Pide) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU): Interfaces de um processo político e educacional [Inclusión educativa y el Plan de Desarrollo y Expansión Institucional (Pide) de la Universidad Federal de Uberlândia (UFU): Interfaces de un proceso político y educativo].</i>
	Comprender el tratamiento que recibe la inclusión educativa del público de educación especial en los Planes de Desarrollo y Expansión (Pides) de la Universidad Federal de Uberlândia (UFU).
	Educación; Educación Inclusiva; Plan de Desarrollo y Expansión Institucional (Pide); Universidad Federal de Uberlândia.
Storck (2016)	<i>As humanidades em tempos de neoliberalismo em duas universidades latino-americanas [Las Humanidades en tiempos del neoliberalismo en dos universidades latinoamericanas].</i>
	Como la Universidad de Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) ubicada en Brasil, y la Pontificia Universidad Javeriana, ubicada en Colombia, elaboraron sus documentos institucionales (Estatuto 2014, PDI-PPI 2006/2011, en el caso de Unisinos, y el Estatuto 2013, PU* 2007-2016, PE 1992-2015, en el caso de Javeriana).
	Instituciones de Educación Superior; Compañía de Jesús; Javeriana; Unisinos; Plan de Desarrollo Institucional; Proyecto Pedagógico Institucional.
Amaral (2017)	<i>A gestão superior da Universidade Federal do Pará no contexto do PDI [La gestión superior de la Universidade Federal do Pará en el marco del PDI].</i>
	Cómo se configura la gestión de UFPA y su relación con el PDI.
	Gestión Universitaria; PDI; Planificación Estratégica.
Azevedo (2017)	<i>Gestão Democrática: Uma análise do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Projeto Político Pedagógico do IFMA/Campus São Luís Monte Castelo [Gestión Democrática: Un análisis del Plan de Desarrollo Institucional y del Proyecto Político Pedagógico de IFMA/Campus São Luís - Monte Castelo].</i>
	Analizar la concepción de gestión democrática de IFMA, de acuerdo con los lineamientos contenidos en los documentos oficiales, en el PDI y en el PPI.
	Políticas Educativas; Gestión Democrática; Planificación Colectiva.
Marin (2017)	<i>Formação humana na Universidade de Caxias do Sul: Convivência acadêmica em foco [La formación humana en la Universidad de Caxias do Sul: La convivencia académica en foco].</i>
	Discutir el concepto de convivencia académica a partir de los Planes de Desarrollo Institucional (PDI) 2012-2016 y 2017-2021 de la Universidad de Caxias do Sul (UCS).
	Convivencia Académica; Políticas Educativas; Formación Humana; Universidad Comunitaria.

(continuará)

(continuação)

AUTOR	TÍTULO
	PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO U OBJETIVO GENERAL
	PALABRAS CLAVE
Patricio (2017)	<i>Planejamento e Gestão Universitária na UFCG: Uma análise crítica do Plano de Desenvolvimento Institucional – 2010 a 2014 [Planificación y Gestión Universitaria en la UFCG: Un análisis crítico del Plan de Desarrollo Institucional – 2010 a 2014].</i>
	¿Cómo viene preparando la Universidad Federal de Campina Grande (UFCG) su PDI?
	Gestión Universitaria; PDI; UFCG; Planificación.
Novo (2017)	<i>Interdisciplinaridade na pesquisa: Significações na cultura de uma Universidade Pública [Interdisciplinaridad en la investigación: Significados en la cultura de una Universidad Pública].</i>
	Comprender los significados de la interdisciplinaridad en la investigación, construidos en la cultura organizacional de una universidad pública.
	Cultura Organizacional; Interdisciplinaridad; Investigación; Posgraduación; Universidad.
Colombo (2018)	<i>Educação para a sustentabilidade socioambiental: Mapeando indícios de ambientalização na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões [Educación para la sostenibilidad socioambiental: Mapeo de signos de ambientalización en la Universidad Regional Integrada del Alto Uruguay y Misiones].</i>
	Analizar si la Universidad Regional Integrada del Alto Uruguay y Misiones, a través de sus acciones, políticas de gestión y educativas, inserta el tema ambiental en sus documentos oficiales.
	Ambientalización Curricular; Educación Ambiental; Enseñanza Superior; Plan de Desarrollo Institucional; Proyecto Político-Pedagógico.
Phaiffer (2020)	<i>Os processos de gestão, planejamento e desenvolvimento de instituições de ensino superior públicas e confessionais-comunitárias do Brasil uma análise comparativa dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) [Los procesos de gestión, planificación y desarrollo de las Instituciones de Educación Superior públicas y confesionales en Brasil: Un análisis comparativo de los Planes de Desarrollo Institucional (PDI)].</i>
	Analizar los modelos de planificación y gestión de las Instituciones de Educación Superior públicas y religiosas/comunitarias.
	Planificación; Instituciones de Educación Superior; Gestión; Universidades.

Fuente: Elaboración de los autores con datos de investigación.

\* PU – Planejamento Universitário [Planeación Universitaria].

Se encontró en esta base de datos que tan sólo 11 publicaciones se adecuaron al objeto de estudio, de las cuales nueve fueron anteriores a la creación de la legislación posterior, con el propósito de mejorar el proceso de elaboración del PDI, a nivel federal, ya mencionado anteriormente, trayendo a colación un gran vacío probablemente relacionado con la resistencia en adherir a una cultura de planificación y evaluación en el ámbito de las Ifes.

En este sentido cabe señalar que recién en 2017, el Forplad propuso al MEC un modelo de PDI, el cual, en el mismo año, fue incluido en el artículo 21, a través del Decreto n. 9.235, del 15 de diciembre de 2017, lo que refuerza nuestro argumento de la ausencia –e incluso omisión– de discusiones sobre el tema, exentas de cuestiones político-ideológicas y más centradas en la adhesión y el uso de la planificación como instrumento de gestión institucional.

La plataforma de datos de la BDTD es poco funcional para el usuario, por lo que inicialmente las búsquedas se realizaron utilizando filtros más restringidos al objeto de este estudio, combinándolos entre sí –por ejemplo, el área: Ciencias

Sociales-Educación; materia: educación; políticas públicas– lo que resultó en fracaso; se intentó seleccionar más de un Posgrado, pero esta opción, en los intentos realizados, resultó en la eliminación del Posgrado previamente seleccionado, llevándose a creer que dicha plataforma digital permite seleccionar tan solo un Posgrado.

Después de mucha insistencia la búsqueda fue exitosa, localizándose 23 referencias, cuyo término de búsqueda general fue la sigla “PDI”, aplicando los siguientes términos en la búsqueda refinada: 1) términos de búsqueda refinada –“PDI, Evaluación Institucional, Ifes”; 2) opción de búsqueda: todos los campos; 3) año de defensa –2012 al 2021. Se muestra el esquema de lo cuantitativo de la producción, en la Tabla 6,<sup>5</sup> que contiene el número de referencias que se mantuvieron y las que fueran descartadas.

**TABLA 6**

**Cuantitativo de disertaciones y tesis, por categoría, descartadas y mantenidas, “PDI y evaluación institucional externa Ifes” según datos obtenidos en consulta con la base de datos BDTD, correspondiente al período del 2012 al 2021**

AÑO	DISERTACIONES DE MAESTRÍA ACADÉMICA	DISERTACIONES DE MAESTRÍA PROFESIONAL	TESIS DOCTORALES ACADÉMICAS	TESIS DOCTORALES PROFESIONALES	TOTAL	REFERENCIAS DESCARTADAS	REFERENCIAS MANTENIDAS
2012	1	2	0	0	3	3	0
2013	0	1	0	0	1	1	0
2014	0	0	0	0	0	0	0
2015	2	0	0	0	2	1	1
2016	1	0	0	0	1	1	0
2017	2	2	0	0	4	3	1
2018	0	5	0	0	5	4	1
2019	2	3	1	0	6	5	1
2020	0	0	0	0	0	0	0
2021	1	0	0	0	1	1	0
	9	13	1	0	23	19	4

Fuente: Elaboración de los autores con datos de investigación.

La Tabla 6 resultó de la lectura de los resúmenes de todas las referencias seleccionadas, buscando la sigla PDI y el objetivo general, con el fin de verificar su pertinencia y adecuación al tema objeto de esta investigación, de modo que de las 23 referencias localizadas, 19 fueron descartadas, porque no se aplican al objeto de estudio de la investigación o porque citaron la sigla “PDI” como documento institucional brevemente referenciado o examinado, correspondiendo las referencias descartadas al 82,61%, y las mantenidas al 17,39% de las referencias localizadas, en los términos que orientaron esta investigación.

5 Resultante de búsquedas en el enlace <https://www.BDTD.ibict.br>

En la Tabla 7, siguen las referencias que fueron adecuadas y/o que se consideraron relevantes a los fines propuestos por este estudio, conteniendo el nombre del autor, año de publicación, título, problema/problema u objetivo general y palabras clave.

**TABLA 7**  
**Disertaciones y tesis sobre el tema “PDI y evaluación institucional externa Ifes” según datos obtenidos en consulta con la base de datos BDTD, referente al período del 2012 al 2021**

AUTOR	TÍTULO
	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN U OBJETIVO GENERAL
	PALABRAS CLAVE
Groschupf (2015)	<i>O orçamento público como instrumento para o Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PDI): Um estudo multicaso nas instituições de ensino superior públicas federais do estado do Paraná [El presupuesto público como instrumento de Planificación y Desarrollo Institucional (PDI): Un estudio multicaso en instituciones de educación superior públicas federales del estado de Paraná].</i>
	Identificar cómo el presupuesto es utilizado por los gestores de Ifes en el Estado de Paraná en acciones de planificación y desarrollo institucional dirigidas a la eficacia, efectividad y eficiencia de los servicios públicos.
	Administración Pública; Presupuesto; Universidades y Colegios Públicos.
Leal (2017)	<i>Indicadores de desempenho para gestão de pessoas em instituições federais de ensino [Indicadores de desempeño para la gestión de personas en instituciones educativas federales].</i>
	Analizar y proponer un modelo validado de indicadores de gestión de personas, basado en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) del Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología del Triângulo Mineiro (IFTM).
	Administración; Gestión de Personas; Indicadores de Desempeño; Universidades y Colegios - Administración de Personal; Instituciones Educativas Federales; Método Delphi.
Santos (2018)	<i>Gestão estratégica de pessoas no contexto universitário: Uma análise do modelo proposto no Plano de Desenvolvimento Institucional / UFBA (2018-2022) e os seus impactos nas práticas de gestão de pessoas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (Prodep/UFBA) [Gestión estratégica de personas en el contexto universitario: Un análisis del modelo propuesto en el Plan de Desarrollo Institucional/UFBA (2018-2022) y sus impactos en las prácticas de gestión de personas del Decanato de Desarrollo de Personas (Prodep/UFBA)].</i>
	Analizar cómo las prácticas de gestión de personas de la Prorectoría para el Desarrollo de las Personas (Prodep), de la UFBA, son impactadas por el modelo de gestión estratégica propuesto en el PDI/UFBA (2018-2022).
	Servicio Público; Planificación Estratégica.
Silva (2019)	<i>Política pública de regulação: Processo de habilitação institucional de uma Ifes para oferta de educação a distância [Política pública regulatoria: Proceso de calificación institucional de una Ifes para ofrecer educación a distancia].</i>
	Analizar el proceso de calificación institucional (acreditación y reacreditación) de una Ifes en Ceará, para la oferta de educación a distancia, considerando los parámetros de calidad definidos por el Ministerio de Educación.
	Políticas de Regulación; EaD; Parámetros de Calidad; Sinaes.

Fuente: Elaboración de los autores con datos de investigación.

Preocupa el escaso número de publicaciones académicas sobre el tema “PDI”, ubicadas en la BDTD. Se limitan a cuatro, todas del tipo disertación, y, sumando las cuatro disertaciones situadas en el BDTD a las 11 ubicadas en la base de datos Capes, tenemos un total de 15 publicaciones en el período de diez años, del 2012 al 2021, y tan solo una tesis doctoral, lo que nos lleva a reflexionar sobre la urgencia de



que Ifes se apropie de este instrumento jurídico de gestión institucional, porque dicen Cavalcanti e Guerra (2022, p. 88, traducción propia), “que las universidades federales, fuertemente marcadas por una pesada burocracia, son instituciones con dificultades para planificar, porque cumplen con las normas legales que necesitan ser revisadas y actualizadas”.

## CONSIDERACIONES FINALES

El PDI es el documento institucional que otorga subsidios al Estado, en relación con la planificación, creación, mantenimiento y/o adecuación de políticas públicas que se destinan a la educación superior, señalando la necesidad de ajustes e integración de funcionalidades propias de cada período histórico, socioeconómico, político y cultural, cumpliendo su función fundamental, que es la de planificar la vida institucional, administrativa, académica y financiera de las Ifes, teniendo en cuenta aspectos relacionados incluso con la infraestructura física y tecnológica, orientada al cumplimiento de las políticas institucionales de gestión, evaluación y autoevaluación.

Hubo negligencia de parte del MEC al establecer el PDI como un instrumento de planificación de las Ifes, sin especificar, crear o presentar un modelo que pudiera orientar la elaboración de dicha planificación. En este sentido, notablemente en la gran área del saber de las Ciencias Humanas y en el área del saber de la Educación, este hecho derivó en un sinfín de discusiones, en un ambiente político-ideológico naturalmente caracterizado por la universalidad y diversidad de ideologías –que permean las arenas políticas de las Ifes– agravando los enfrentamientos y disputas político-ideológicas, en detrimento de una discusión más centrada en los aspectos técnicos y legales de la planificación institucional.

Hay que añadir a este contexto, el gran desafío planteado a la Ifes: plan sin estructura y/o subsidios relacionados con bases de datos institucionales, ya que la cultura organizacional estaba en proceso de implementación, la gestión de la información se hizo de manera anacrónica y la informatización se encontraba al inicio de su implementación en el servicio público, en Brasil.

¿Cómo crear una cultura de planificación institucional en el muy corto plazo? El Estado incluso afirma que la aprobación del PDI no garantiza su ejecución, lo que dependerá de la autorización y liberación de los recursos económicos destinados al Ifes. Es decir un cuadro total de incertidumbres, que debería fomentar la investigación académica y científica en lugar de posponerse bajo los más variados pretextos.

Es probable que el sesgo regulatorio haya provocado cierta antipatía por el tema del PDI, lo que se reflejó en la baja producción académica que, según se constató, persiste, a pesar de la urgencia de profundizar los estudios sobre este tema. Muchas

preguntas surgen sobre las causas de este desfase: ¿falta de motivación? ¿Resistencia a las exigencias de resultados? ¿La planificación institucional está incorporada a la cultura de Ifes? Si no, ¿cuáles son las razones? ¿Las Ifes guían su gestión y políticas institucionales por el PDI? Se espera que estas y otras interrogantes sean motivo de reflexión, discusión e investigaciones futuras, dada la falta de producción académica relevante sobre el tema.

Es necesario echar una mirada sin prejuicios o juicios enfocados en el diálogo y la discusión comprometidos con la calidad de la educación superior federal, a fin de avanzar en la producción académica sobre el tema del PDI, que, a nuestro juicio, es el documento institucional por excelencia, dotado de un carácter estratégico y adecuado para la gestión institucional moderna y en consonancia con los tiempos contemporáneos, ya que contempla, además de la adecuación a las demandas diagnosticadas en los procesos de evaluación institucional, la corrección, adecuación y reformulación de políticas públicas dirigidas a Ifes, así como permite la planificación y gestión de riesgos, entre otras funcionalidades, algo imposible de ignorar en las discusiones que, ahora, se imponen sobre el tema.

## REFERENCIAS

- Amaral, G. T. P. (2017). *A gestão superior da Universidade Federal do Pará no contexto do PDI* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Pará]. Repositório da UFPA. <http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/10914>
- Azevedo, G. F. A. de M. (2017). *Gestão democrática: Uma análise do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Projeto Político Pedagógico do IFMA/Campus São Luís Monte Castelo* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Maranhão]. Tede – Sistema de Publicação de Teses e Dissertações. <https://tedebc.ufma.br/jspui/handle/tede/2036>
- Bahia, L. O. (2021). *Guia referencial para a construção e análise de indicadores*. Enap. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6154?mode=full>
- Cavalcanti, L. M. R., & Guerra, M. das G. G. V. (2019). Diagnóstico institucional da Universidade Federal da Paraíba a partir da análise SWOT. *Meta: Avaliação*, 11(33), 694-718. <https://doi.org/10.22347/2175-2753v11i33.2270>
- Cavalcanti, L. M. R., & Guerra, M. das G. G. V. (2022). Os desafios da universidade pública pós-pandemia da covid-19: O caso brasileiro. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 30(114), 73-93. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362021002903113>
- Colombo, G. A. (2018). *Educação para a sustentabilidade socioambiental: Mapeando indícios de ambientalização na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões* [Dissertação de mestrado, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões]. Plataforma Sucupira. [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=6509066](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6509066)
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (1988). Brasília, DF. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)
- Decreto n. 9.203, de 22 de dezembro de 2017*. (2017). Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm)

- Decreto n. 9.235, de 15 de dezembro de 2017.* (2017). Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm)
- Decreto n. 9.739, de 28 de março de 2019.* (2019). Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIOG. Brasília, DF. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm)
- Decreto n. 9.745, de 8 de abril de 2019.* (2019). Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Economia, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, transforma cargos em comissão e funções de confiança e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE. Brasília, DF. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/d9745.htm#:~:text=Aprova%20a%20Estrutura%20Regimental%20e,Dire%C3%A7%C3%A3o%20e%20Assessoramento%20Superiores%20%2D%20DAS](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9745.htm#:~:text=Aprova%20a%20Estrutura%20Regimental%20e,Dire%C3%A7%C3%A3o%20e%20Assessoramento%20Superiores%20%2D%20DAS)
- Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998.* (1998). Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)
- Freitas, M. G. de. (2016). *Inclusão educacional e o Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (Pide) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU): Interfaces de um processo político e educacional* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Uberlândia]. Repositório da Universidade Federal de Uberlândia. <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/17958>
- Griboski, C. M., Peixoto, M. do C. de L., & Hora, P. M. da. (2018). Avaliação externa, autoavaliação e o PDI. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 23(1), 178-197. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772018000100010>
- Groschupf, S. L. B. (2015). *O orçamento público como instrumento para o Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PDI): Um estudo multicaso nas instituições de ensino superior públicas federais do estado do Paraná* [Dissertação de mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná]. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/1167>
- Leal, I. G. de A. (2017). *Indicadores de desempenho para gestão de pessoas em instituições federais de ensino* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Uberlândia]. Repositório da Universidade Federal de Uberlândia. <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2017.475>
- Lei n. 10.180, de 6 de fevereiro de 2001.* (2001). Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília, DF. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/l10180.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10180.htm)
- Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004.* (2004). Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes, e dá outras providências. Brasília, DF. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm)
- Lei n. 13.844, de 18 de junho de 2019.* (2019). Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios; altera as Leis n. 13.334, de 13 de setembro de 2016, 9.069, de 29 de junho de 1995, 11.457, de 16 de março de 2007, 9.984, de 17 de julho de 2000, 9.433, de 8 de janeiro de 1997, 8.001, de 13 de março de 1990, 11.952, de 25 de junho de 2009, 10.559, de 13 de

- novembro de 2002, 11.440, de 29 de dezembro de 2006, 9.613, de 3 de março de 1998, 11.473, de 10 de maio de 2007, e 13.346, de 10 de outubro de 2016; e revoga dispositivos das Leis n. 10.233, de 5 de junho de 2001, e 11.284, de 2 de março de 2006, e a Lei n. 13.502, de 1º de novembro de 2017. Brasília, DF. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/L13844.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13844.htm)
- Lei n. 13.971, de 27 de dezembro de 2019. (2019). Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023. Brasília, DF. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/L13971.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13971.htm)
- Lima, M. A., Serra, F. A. R., Soares, T. C., & Lima, C. R. M. (2020). Strategy or legitimacy? Analysis of the role of institutional development plans in Brazilian universities. *BBR – Brazilian Business Review*, 17(1), 66-96. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.4>
- Marin, L. J. (2017). *Formação humana na Universidade de Caxias do Sul: Convivência acadêmica em foco* [Dissertação de mestrado, Universidade de Caxias do Sul]. Plataforma Sucupira. [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=5406407](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5406407)
- Mendes, T. M. (2015). *A expansão da Unesp face à Reforma do Aparelho de Estado* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de São Carlos]. Repositório Institucional UFSCar. <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/8695>
- Ministério da Economia. (2020). *Guia técnico de Gestão Estratégica versão 1.0*. Ministério da Economia. <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia-tecnico-de-gestao-estrategica/view>
- Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. (2020). *Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social: Estudos preparatórios*. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. <http://antigo.sudam.gov.br/conteudo/menus/retratil/planos-desenvolvimento/prda/arquivos/2019/estrategia-nacional-de-desenvolvimento-economico-e-social.pdf>
- Mizael, G. A., Vilas Boas, A. A., Pereira, J. R., & Santos, T. de S. (2013). Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 47(5), 1145-1164. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000500004>
- Novo, L. F. (2017). *Interdisciplinaridade na pesquisa: Significações na cultura de uma Universidade Pública* [Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Plataforma Sucupira. [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=5049541](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5049541)
- Nunes, E. B. L. de L. P., Duarte, M. M. S. L. T., & Pereira, I. C. A. (2017). Planejamento e avaliação institucional: Um indicador do instrumento de avaliação do Sinaes. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 22(2), 373-384. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772017000200006>
- Patricio, H., Neto. (2017). *Planejamento e Gestão Universitária na UFCG: Uma análise crítica do Plano de Desenvolvimento Institucional – 2010 a 2014* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Paraíba]. Plataforma Sucupira. [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=5463610](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5463610)
- Phaiffer, M. A. (2020). *Os processos de gestão, planejamento e desenvolvimento de instituições de ensino superior públicas e confessionais-comunitárias do Brasil uma análise comparativa dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI)* [Tese de doutorado, Universidade Estadual de Campinas]. Plataforma Sucupira. [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=9927385](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9927385)

- Pinto, R. S., Mello, S. P. T. de, & Melo, P. A. (2016). Meta-avaliação: Uma década do Processo de Avaliação Institucional do Sinaes. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 21(1), 89-108. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772016000100005>
- Project Management Institute (PMI). (2017). *Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) – Errata (6a ed.)*. PMI. [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/pmbok-standards/pmbok-guide-6th-errata.pdf?v=4f743e6e-5a08-46ad-9753-c7e1fdd05026&sc\\_lang\\_temp=pt-PT](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/pmbok-standards/pmbok-guide-6th-errata.pdf?v=4f743e6e-5a08-46ad-9753-c7e1fdd05026&sc_lang_temp=pt-PT)
- Saboia, R. M. (2015). *O Reuni na UFAM: Repercussões na gestão pedagógica* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Amazonas]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. <http://tede.ufam.edu.br/handle/tede/5037>
- Sant’Ana, T. D., Bermejo, P. H. de S., Mendonça, L. C., Santos, N. de M., Borges, G. H. A., Souza, W. V. B., Pinheiro, I. F., Sanchez, A. M. N., Bermejo, L. P. de S., Souza, P. de, Almeida, E. L de, & Melo, G. S. (2017). *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): Um guia de conhecimentos para as instituições federais de ensino*. ForPDI. <https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor/documentos/livroforpdi>
- Santos, E. T. (2018). *Gestão estratégica de pessoas no contexto universitário: Uma análise do modelo proposto no Plano de Desenvolvimento Institucional / UFBA (2018-2022) e os seus impactos nas práticas de gestão de pessoas da Pró- Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (Prodep/UFBA)* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia]. Repositório Institucional da UFBA. <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/29236>
- Silva, A. L. da. (2019). *Política pública de regulação: Processo de habilitação institucional de uma Ifes para oferta de educação a distância* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Ceará]. Repositório Institucional da UFC. <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/40401>
- Storck, J. B. (2016). *As humanidades em tempos de neoliberalismo em duas universidades latino-americanas* [Tese de doutorado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos]. Plataforma Sucupira. [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=3768031](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3768031)