

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS DOCTORAL

PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA PARA AUTO-
SUSTENTABILIDAD DE UNIVERSIDADES BRASILERAS: EL CONTEXTO DE
SANTA CATARINA (BRASIL)

TESISTA

RAUL OTTO LAUX

DIRECTOR DE TESIS

NILDA TAÑSKI

POSADAS (MISIONES), NOVIEMBRE de 2013

RAUL OTTO LAUX

**PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA
AUTO-SUSTENTABILIDAD DE UNIVERSIDADES BRASILERAS: EL
CONTEXTO DE SANTA CATARINA (BRASIL)**

Tesis Doctoral Presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del
Título de Doctor en Administración

Posadas (AR), NOVIEMBRE de 2013

PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA
AUTO-SUSTENTABILIDAD DE UNIVERSIDADES BRASILENAS: EL
CONTEXTO DE SANTA CATARINA (BRASIL)

RAUL OTTO LAUX

Tesis Doctoral Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los
doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____ / _____ / _____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.Institución

Prof. Dr.Institución

Prof. Dr.Institución

Posadas (AR),

DEDICATORIA

No sería justo dejar de mencionar que todo el esfuerzo aplicado al desarrollo de esta investigación fue dedicado, con gran y sincero cariño, a mi familia en amplio sentido y sin distinción.

Sin el auxilio y, principalmente, el apoyo de ellos, dicha tarea se hubiera tornado demasiado ardua para enfrentarla con la serenidad con que lo hice.

A ellos, todo mi amor y dedicación.

AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas personas que, durante este largo trayecto intelectual-académico, estuvieron a mi lado incentivándome y apoyándome incondicionalmente de las más diversas maneras;

A la inefable paciencia demostrada por mis familiares, siempre dispuestos a una palabra de aliento, tan importante para que no dejásemos de creer y de perseverar en esta especial misión de nuestra vida académica;

A los ilustres y sabientes profesores y profesoras que nos brindaron con todo su inmensurable saber, compartiéndolo sin límites de apego, facilitando la concretización de nuestro proyecto doctoral;

A los queridos colegas de doctoramiento, siempre presentes y dispuestos a colaborar y a contribuir con nuestro crecimiento intelectual, alegrando y enriqueciendo todos los momentos que tuvimos la dicha de compartir;

A los magnos directores y rectores del Curso de Doctorado en Administración, de la simpática y acogedora Universidad Nacional de Misiones, que nunca olvidaremos, por todo el apoyo y colaboración que han prestado;

Y, con especial énfasis: a mi muy estimada y respetada Prof. Dr^a Nilda Tañski, Directora de mi tesis e incondicional colaboradora crítica y constructiva, siempre enriqueciendo mis conocimientos; y a mi querido y respetado Tutor brasileño, Prof. Dr. Juan I. Koffler Añazco, amigo de todas las horas, también incansable y siempre presente en todos los momentos, principalmente en aquéllos más difíciles.

¡A todos, sin distinción, mis eternos agradecimientos!

¡Muchas gracias!

“Nosotros somos lo que hacemos repetidamente. Por lo tanto, la excelencia no es un acto, sino un hábito.”

(ARISTÓTELES – 324 A 322 A.C.).

LISTA DE ILUSTRACIONES

1. Evolución de la matrícula en graduación, por dependencia administrativa - 1990-2000	50
2. Matrículas en curso de maestría al final del año - 1996-2001.....	51
3. Matrículas en curso de doctoramiento al final del año - 1996-2001.....	52
4. Categorías evaluadas en la enseñanza de graduación.....	65
5. Total de alumnos Brasil - Todos los niveles.....	77
6. Las cinco dimensiones esenciales y complementarias de la Educación.....	82
7. Modelo conceptual para identificación de ventajas competitivas en una IES.....	11 2
8. Revisión bibliográfica sobre Información.....	11 5
9. Ley de Moore y su relación con los microprocesadores Intel.....	11 9
10. Infraestructura de TI y computación en la universidad brasileña.....	12 1
11. Estructura mutable del empleo a medida que una economía se desarrolla.....	13 0
12. Diferencias básicas entre bienes y servicios.....	13 6
13. Amplitud de las ofertas de servicios.....	13 7
14. Una base organizacional bien sucedida.....	14 4
15. Diagrama del Análisis S.W.O.T.....	14 7
..	
16. Estrategia como plan.....	15 0
.....	
17. Proceso de Benchmarking y sus benchmarks.....	16 2
18. Definición del público-blanco.....	16 7
...	
19. Clasificación de los datos de la investigación científica.....	16 9
20. Ejes temáticos de la educación brasileña - CONAE 2010.....	18 9
21. Muestreo Exploratorio.....	20 0
.....	
22. Uso de Plan de Gestión Estratégica como herramienta de sustentabilidad.....	20 1
23. Principales puntos de gestión estratégica para sustentabilidad.....	20 1
24. Auto-evaluación de desempeño.....	20 2

....	
25. Objetivos de la institución.....	21 0
.....	
26. Valoración de los objetivos de la institución.....	21 1
27. Características organizacionales de la institución.....	21 2
28. Estructura académica.....	21 4
.....	
29. Modelo de gestión estratégica.....	21 5
.....	
29.1 Modelo de gestión estratégica (gráfico).....	21 7
30. Cultura y planeamiento.....	23 1
.....	
31. Visión general - PGE como HS.....	24 5

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO DE MARKETING Y DE DESEMPEÑO

Gráfico Uno.....	28 0
.....	
Gráfico Dos.....	28 1
.....	
Gráfico Tres.....	28 2
.....	

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

LAS IESP Y SU RELEVANCIA.....	15
JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS, IMPORTANCIA Y APORTES.....	17
ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	21

CAPÍTULO PRIMERO

PRIMERA SECCIÓN: MARCO TEÓRICO

1 CONTEXTUALIZACIÓN.....	23
1.1 La universidad moderna en el Brasil.....	32
1.2 El espíritu empresarial y el marketing en la universidad Moderna.....	36

SEGUNDA SECCIÓN:

ESTADO DEL ARTE: ASPECTOS HISTÓRICOS

2.1 Las mudanzas significativas en el aspecto institucional de las IES.....	43
2.2 El nuevo formato organizacional de las IES a partir de 1990.....	48
2.3 La "nueva" filosofía de las IES.....	69
2.4 El sistema económico y su relación con la educación superior....	88
2.5 Estudios comparados en la literatura pertinente.....	96
2.5.1 Antecedentes y marco temporal de la Estrategia como Práctica.....	98

CAPÍTULO SEGUNDO

DESARROLLO CONCEPTUAL

2.1 El sistema de información y su tecnología (TI): herramientas fundamentales para el desarrollo de las IES.....	114
2.2 Las teorías y prácticas del marketing de servicios.....	127
2.2.1 El marketing de servicios.....	127
2.2.2 Las IES y el marketing estratégico de servicios.....	151
2.2.2.1 Mercantilización: ¿objetivo del marketing educacional?.....	175
2.3 Ampliación social: nuevas demandas de espacio en la Universidad.....	180
2.4 Nuevas estrategias de gestión institucional y operacional en IES	186
2.4.1 Principales directrices y estrategias de acción – CONAE 2010...	187

CAPÍTULO TERCERO

PRIMERA SECCIÓN

3.1 Desarrollo metodológico.....	191
----------------------------------	-----

SEGUNDA SECCIÓN

EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS

3.1 Primera etapa – Fase exploratoria.....	200
3.2 Análisis de los resultados de la investigación principal.....	204

CAPÍTULO CUARTO

PROPUESTA:

MODELO DE UN PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICO DE MERKETING Y DE DESEMPEÑO PARA IESP - MPEMD

4.1 La Universidad, hoy.....	251
4.1.1 Breve exposición de fundamentos y de datos numéricos.....	250
4.1.2 Modelos de gestión.....	254
4.2 El modelo propuesto.....	255
4.2.1 Los objetivos de la institución.....	258
4.2.2 Nuestra propuesta para la definición de objetivos.....	260
4.2.3 Estructura organizacional y académica.....	272
4.2.4 Modelo de gestión estratégico.....	273
4.2.4.1 Nuestra propuesta en relación al modelo de gestión Estratégico.....	275
4.2.5 Cultura y planeamiento.....	278
4.2.6 Visión general.....	280
CONCLUSIONES.....	284
SUGERENCIAS PARA NUEVOS ESTUDIOS.....	292
BIBLIOGRAFIA.....	294
BIBLIOGRAFIA DE OBRAS COMPLEMENTARES.....	310
ÍNDICE DE FIGURAS, CUADROS Y TABLAS.....	7
GLOSARIO.....	10
ANEXO I – HERRAMIENTA DE COLECTA DE DATOS.....	312

GLOSARIO

- ABE – Associação Brasileira de Educação
- ACAFE – Associação Catarinense de Fundações Educacionais
- BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
- BM – Banco Mundial
- BSC – Balanced Scorecard
- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CEA – Comissão Especial de Avaliação
- CEPAL – Comisión Económica para América Latina y el Caribe
- CIC – Centro de Inteligência Competitiva
- CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- CNE – Conselho Nacional de Educação
- CONAE – Conferência Nacional de Educação
- CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
- CPE – Comisión Propia de Evaluación
- EAD – Educación a Distancia
- EN – Estratégia de Negócios
- ENADE – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
- EPT – Educação para Todos / UNESCO
- ETI – Estratégia da Tecnologia da Informação
- FMI – Fundo Monetário Internacional
- GATS – Acordo Geral sobre Comércio de Serviços
- GATT – Acordo Geral de Tarifas e Comércio
- IDE – Índice de Desenvolvimento Económico
- IES – Instituições de Educação Superior
- IESP – Instituições de Educação Privadas
- INEP – Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos
- LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Superior - BRASIL
- MEC – Ministério de Educação e Cultura
- MPEMD – Modelo de Plan Estratégico de Marketing y de Desempeño
- OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico
- OMC – Organização Mundial do Comércio
- PAIDEIA – Processo de Avaliação Integrada do Desenvolvimento Educacional e da Inovação de Área

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PEG – Plan de Gestión Estratégica de Marketing
PIB – Produto Interno Bruto
PPI – Proyecto Pedagógico Institucional
ProUni – Programa Universidade para Todos
SIM – Sistema de Informação Mercadológica
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
S.W.O.T – Sistema de análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças de uma organização
TIC – Tecnologia da Informação e da Comunicação
TUPY-ETT – Escola Técnica Tupy
UE – União Européia
UFC – Universidades Fundacionais Catarinenses
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

INTRODUCCIÓN

El estudio universitario es colmado de desafíos, no sólo para los que ingresan a una universidad, sino que también para la propia institución, que tiene el objetivo primordial de formar profesionales en las más diversas áreas del saber.

A partir de la década de 1960, la educación universitaria o de tercer grado, en Brasil, ha crecido de forma notoria y en consonancia con similar avance en el desarrollo socioeconómico y tecnológico del país. Schlemper Junior comenta al respecto:

"Esta fase pasó a exigir de la universidad un nuevo papel: el de la formación de los recursos humanos, trayendo la transformación de las 'escuelas' en 'universidades', que deberían responder a una necesidad económica, o sea, a la demanda de recursos humanos especializados y a la formación de un mercado interno sofisticado y una exigencia política: el montaje de un aparato institucional".¹

La región Sur de Brasil, particularmente, ha sido merecedora de destaque en este proceso que busca el desarrollo de instituciones de educación superior, principalmente en función – y a partir – de una política expansionista del Ministério da Educação e Cultura (MEC), que procuraba atender a una orientación de los organismos internacionales de fomento y de inversiones para el aumento del porcentaje de brasileños con acceso a la enseñanza universitaria.

Aunque Brasil aún esté lejos de alcanzar tasas consideradas razonables o deseadas, en lo que concierne a la ocupación de plazas del tercer grado – principalmente por jóvenes de la faja etaria de los 16 a los 19 años –, existen fundamentos para afirmar que ese número de ingresos ha aumentado en niveles considerables. En íntima relación con esta constatación, merece destacarse también

¹ SCHLEMPER JUNIOR, Bruno Rodolfo (1989), *Universidade e sociedade*, Florianópolis: UFSC, pág. 70.

que el surgimiento de universidades privadas ha venido incrementándose en tasas similares, en su búsqueda por nuevos espacios para el atendimento a una demanda que aún hoy puede ser considerada reprimida.

Tratándose específicamente del Estado de Santa Catarina (Brasil), el sistema de fundaciones – estructurado por la ACAFE² – asegura una oferta de 24 mil plazas para los exámenes de ingreso³ al tercer grado, lo que representa un equivalente a 45 lugares por grupo de 10 mil habitantes, superior a la media brasileña, que es de cinco para idénticos grupos, según los datos de la propia ACAFE. Así, esta asociación de instituciones puede ser considerada importante como sistema dirigido a la educación superior catarinense y, por consiguiente, digna de la realización de estudios diversificados sobre las instituciones universitarias que la componen.

Por otro lado, las instituciones de educación superior privadas (IESP) poseen importancia similar, ya que despuntan como opción interesante para el mercado consumidor (de alumnos que ingresan a ellas), ante la reñida disputa por plazas en las Universidades Federales, donde históricamente persiste una demanda muy superior a la oferta.

Destáquese aún, que en Santa Catarina existen apenas dos universidades de gestión federal⁴, lo que aumenta la importancia de las IESP como solución para la suplementación de plazas en el tercer grado. Esta característica les proporciona, en conjunto con las asociadas a la ACAFE, la calificación de grupo más atrayente de alternativas para todos aquellos que desean ingresar al estudio universitario.

² ACAFE – Associação Catarinense de Fundações Educacionais.

³ Llamados de “vestibulares” en el Brasil.

⁴ Actualmente (noviembre de 2011), está en curso la instalación de una tercera IES federal en la región conocida como Vale do Itajaí (estado de Santa Catarina) (Nota del doctorando).

Estos son los contornos dentro de los cuales se desarrolla nuestra investigación. Pasemos, ahora, a las premisas principales que la orientaron en su desarrollo.

LAS IESP Y SU RELEVANCIA

El surgimiento de IESP como alternativa provechosa para el incremento de plazas en el ámbito del tercer grado, ha sido objeto de “indiscutible preconcepto”, afirma Ives Gandra Martins⁵. Entre tanto y no obstante la colaboración que ellas prestan a la expansión de los cursos superiores, la única contribución del gobierno a este desarrollo ha sido el tratamiento constitucional tributario de inmunidad. Sin embargo, este tipo de institución de enseñanza ha venido perdiendo ese derecho, no por fuerza de la Constitución de la República, sino en razón de “decretos dudosos del Ejecutivo, a través de los cuales los costos universitarios quedan más elevados”, completa este articulista.

Con efecto, los costos demandados a un estudiante del tercer grado, sea en instituciones privadas o en aquellas que componen el sistema ACAFE (en tierras catarinenses), han colisionado frontalmente, casi siempre, con una contrapartida en calidad de servicios inferior a lo esperado, dentro de la tan comentada relación entre costo y beneficio.

La búsqueda por el incremento a la calidad de la enseñanza superior, por su vez, ha llevado los candidatos a un diploma universitario (o sus responsables por el soporte financiero) a tomar mayores cuidados en el momento de optar por una institución, precisamente con el objetivo de alcanzar un equilibrio más justo en

⁵ MARTINS, Ives Gandra da Silva (2003), *O ensino universitário*, disponible en: <cj-conexaojuridica@grupos.com.br>, acceso en: Julio 2003, s/p. (Algunos documentos electrónicos no poseen indicación de páginas. Así, a partir de ahora pasaremos a estandarizar el uso de la sigla “s/p” para identificar estos casos – Nota del doctorando).

aquella relación entre inversión de recursos y resultados alcanzados. Este factor ha ejercido mayor influencia, en el ámbito de las IES, sobre sus planteamientos estratégicos de marketing.

Dicho esfuerzo concentrado en las estrategias de marketing motivó la formulación del problema sobre el cual optamos por desarrollar nuestra investigación. ¿Serían eficaces y efectivos los planes de gestión estratégica (PGE) de las IESP localizadas en el estado de Santa Catarina? ¿Alcanzarían tales planos resultados concretos, pasibles de ser considerados positivos para las ellas?

Optamos por condensar, entonces, nuestra preocupación en una cuestión central: ¿Las instituciones de enseñanza superior del estado brasileño de Santa Catarina, que poseen un plan de gestión estratégico de marketing y de desempeño, han alcanzado resultados positivos en razón de la ejecución de sus planes?

A priori y a fin de ordenar nuestro estudio, optamos por presuponer que, habiendo un PGE formulado en bases sólidas y científicas, factible de ser llevado a la práctica (por tanto, viable), habría grandes chances de las IESP de nuestro estado conquistar niveles aceptables de suceso.

La variable “aceptable”, en este contexto apriorístico, significaría que los índices de suceso alcanzados deberían situarse entre los niveles clasificados como “muy bueno” y “óptimo”.

Esta hipótesis aún, en relación a su alcance, podría ser clasificada como siendo *existencial localizadora*, en lo que respecta a su aspecto espacial, o sea, determinada para el estado brasileño de Santa Catarina, con base en las instituciones que componen el Sistema ACAFE – representativo de la situación

predominante en el conjunto de universidades situadas en el estado y muy aproximado a la realidad de la enseñanza superior en el país –.

En razón de lo expuesto hasta aquí, nos propusimos a desarrollar un Modelo de Plan de Gestión Estratégico (PGE) de Marketing y de Desempeño, considerando los distintos niveles de sistemas de gestión de instituciones de educación superior del estado de Santa Catarina (Brasil), representados por una muestra mixta formada por algunas entidades pertenecientes al Sistema ACADE y otras de gestión privada.

Antes de iniciar nuestra investigación, tomamos el cuidado de caracterizarlas por sus modelos de gestión (gestión fundacional y gestión privada), procediendo a la evaluación de los resultados de sus PGE, lo que nos permitiría correlacionar aquellos modelos con sus respectivos resultados.

De esta manera, dicha correlación iría facilitar la proposición de un Modelo de Plan de Gestión Estratégico de Marketing y de Desempeño (MPEMD) idealizado específicamente para instituciones de educación superior, como contribución de nuestra investigación al mercado educativo.

JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS, IMPORTANCIA Y APORTES

Las razones que conllevan al abordaje del tema propuesto son, básicamente, investigar la importancia dada a las estrategias de marketing y su incidencia (positiva o negativa) sobre la gestión de las instituciones de educación superior.

En este sentido, es importante subrayar que, observado por un ángulo empírico, notase un cierto desprecio por la ciencia de marketing en el segmento organizacional de las IES. Y ello nos parece una verdadera paradoja, cuando leemos tanto sobre la mercantilización de la enseñanza superior. Sí, porque

habiendo una tendencia a tratar la educación como un “producto” igual a otros – práctica que efectivamente viene ocurriendo a partir de la larga expansión de las IESP –, parece sensato que se la trate también siguiendo las modernas tendencias estratégicas de marketing, lo que, en realidad, no se constata como un patrón.

No se trata – entiéndase – de ser a favor o contra la mercantilización de la enseñanza universitaria. Este es un concepto que merece otro tipo de debate, en ambiente propio y específico. Lo que realmente preocupa es la carencia de estructuras funcionales adecuadas a la gestión organizacional, con base en las herramientas de marketing – como la investigación permanente, el benchmarking, el diseño estratégico adecuado a los mercados hoy globalizados, entre otros aspectos –, tan importantes en nuestros días para alcanzar la competitividad que condice con los objetivos y metas de la institución.

Si esto ya parecería suficiente para justificar la opción por el tema como base para el desarrollo de una tesis, aún se podría acrecentar la importancia dada a los problemas éticos de la propaganda engañadora – bastante común en estos casos – que, apuntando apenas para la captación de alumnos, indiscriminadamente, dejan de lado aspectos importantes como la calidad de la enseñanza y la obligatoria contrapartida a los altos valores cobrados por cursos universitarios, independientemente de cuál sea el área del conocimiento.

El tema, en fin, es de indiscutible relieve, además de también ser muy actual, en amplio sentido. Alarcón y Méndez se refieren a una de las variables de este problema – la calidad en la educación superior – como siendo vital, en el actual contexto mundial. Principalmente para los países que están en una fase de crecimiento (el caso de Brasil, por ejemplo) y desean, a todo costo, ingresar al

selecto grupo de las naciones desarrolladas. Afirman estos autores: “la preocupación por la calidad, eficiencia, productividad y competitividad, que existe hoy en día al interior de las universidades, tanto en el ámbito mundial como local, es el resultado de cambios internos y externos que las han afectado, fundamentalmente en los últimos 20 años”⁶.

Estos cambios, con destacado énfasis, dicen respecto a tres aspectos fundamentales: (a) la diferenciación institucional (que intenta unificar la heterogeneidad institucional hoy existente y que perjudica la calidad de la enseñanza); (b) la masificación de la matrícula (que puede amenazar la calidad de los cursos universitarios, ya que, con el acceso a la universidad por estratos sociales de menor poder adquisitivo – a priori, menos preparados –, se puede entender que estos traigan también una formación secundaria deficiente, o sea, con menor calidad); (c) la restricción de recursos (un problema hoy diseminado por prácticamente todo el mundo, principalmente en continentes donde se detectan problemas de orden económico y financiero graves, como África y Asia, a pesar que también ya se está comenzando a ver algo similar en países de la OCDE, Canadá y un buen número de Europa occidental).⁷

No se puede dejar de recalcar también – como importancia y justificación para la opción por este tema – el lugar que ocupa la enseñanza superior en nuestros días y en la sociedad globalizada. Varelo señala a este respecto que, para entender y afrontar los procesos sociales y económicos que vive una nación en la actualidad, necesariamente habrá que considerarse la mente humana como “su capital más

⁶ ALARCÓN, Nancy; MÉNDEZ, Ricardo (2007), *La calidad y el contexto actual de la educación superior*, disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos10/ponenc/ponenc.shtml#contexto>>, acceso en: Enero 2007, s/p.

⁷ *Ibidem*, s/p.

valioso”⁸. Y complementa: “La sociedad moderna demanda, en primer lugar, recursos calificados orientados a incrementar la competitividad integral en escenarios internacionales”⁹; esos nuevos escenarios, por su vez, se destacan en razón de una demanda exponencial de conocimiento, “principal factor de crecimiento, no sólo en la dimensión económica, sino también en lo social y cultural”⁹.

Bajo otra óptica, es innegable que el mundo moderno requiere formación de individuos libres y creativos, “capaces de desarrollarse y vivir pacíficamente en una nación, contribuyendo a generar conocimientos que incidan en el porvenir de la sociedad en su conjunto”⁹. Y para reafirmar bien lo que expone, Varelo cita George Gilbert, que, en su libro "Microcosmos, la Revolución Cuántica en la Economía y la Tecnología", afirma incisivo: “La carencia de este tipo de capital (la mente humana y el espíritu), o su abuso, puede convertir a la mayor potencia en una concha hueca”⁹.

Así, amerita ser mencionado en este apartado, que toda y cualquier investigación científica que aborde el tema de la educación superior, por si sólo ya se constituye en importante debate, principalmente si acarrea en su meollo algo más que contribuya para el desarrollo de nuevas investigaciones, ampliando y profundizando la discusión sobre tan crucial temática.

En fin, como esta tesis tiene el objetivo de proponer al final un modelo de Plan Estratégico de Marketing y de Desempeño dirigido a la gestión de instituciones de educación superior, como parte de su contribución científica, es admisible pensarse

⁸ VARELO, Alberto Roa (2007), *Hacia un modelo de aseguramiento de la calidad en la educación superior en Colombia: estándares básicos y acreditación de excelencia*, Consejo Nacional de Acreditación, CNA, Colombia, 2007, pág. 04.

⁹ *Ibidem*, s/p.

que todo lo expuesto ya parece ser suficiente para fundamentar el desenvolvimiento de ella.

La propuesta del MPEMD se constituye, por tanto, en el aporte pretendido para la comunidad académica y científica que esgrime el objetivo de estudiar y primorear la enseñanza superior.

ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestra investigación sigue la siguiente secuencia expositiva:

- En esta Introducción, se ha contextualizado el tema, bien como se han expuesto algunos conceptos básicos y necesarios que hacen parte del asunto y que son abordados, posteriormente, a través de la exposición de los autores de obras importantes que debaten la educación superior, el plan de marketing etc.
 - Se complementó esta sección con la propuesta del problema de investigación y base de la tesis; la hipótesis; los objetivos correspondientes; la importancia y los aportes que se pretenden ofrecer.
- El **Capítulo Primero** está compuesto por dos Secciones. La **Primera Sección** está dedicada al Marco Teórico que fundamenta el tema, constituido de los principales momentos históricos de la educación superior en Brasil, diseñándose su evolución. La **Segunda Sección** versa sobre el Estado del Arte, donde se expone el desarrollo del tema, la literatura correspondiente y las principales investigaciones ya realizadas sobre el asunto.

- En el **Capítulo Segundo** se presentan los principales conceptos que componen la tesis y sus definiciones semánticas, bien como sus interrelaciones y formas de mutua influencia, complementado por algunos ejemplos de suceso de organizaciones reconocidas por su gestión de excelencia, en los días corrientes.
- En el **Capítulo Tercero** se compone de dos Secciones. La **Primera Sección** diserta sobre las bases metodológicas de la investigación, apuntando el tipo de pesquisa, los métodos utilizados en sus diversas etapas, el universo en donde se insiere la muestra investigada. La **Segunda Sección** expone y discute los resultados alcanzados, ilustrando con cuadros y gráficos.
- El **Capítulo Cuarto** corresponde a la exposición de la propuesta de un plan de gestión estratégico de marketing y de desempeño para instituciones de educación superior, basado en los resultados obtenidos en la investigación de campo y, además, utilizándose como fuente de referencia las obras analizadas en el capítulo segundo. Este capítulo, en suma, se constituye en el aporte pretendido a través de esta tesis.
- Se encierra con las **Conclusiones y Sugerencias**, exponiéndose las respuestas obtenidas para el problema de la tesis, los objetivos y la hipótesis, aceptándola o rechazándola según sea el caso.
- La **Bibliografía** completa la tesis.
- En **Apéndice**, se expone el instrumento de colecta de datos para la investigación externa.

CAPÍTULO PRIMERO

MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

PRIMERA SECCIÓN:

MARCO TEÓRICO

1 CONTEXTUALIZACIÓN

A fin de contextualizar la temática de nuestra tesis, nos parece pertinente situarla, ante todo, en un marco teórico-histórico que propicie la comprensión de sus raíces y su correspondiente desarrollo a través de las grandes etapas que fueron siendo vencidas hasta llegar a nuestros días.

La concepción actual de la universidad – por lo menos, la que predomina – es producto de la evolución de IES originadas en regiones como Salerno, Bolonia, París, Oxford, Cambridge y Salamanca, todas localizadas, por tanto, en Europa Occidental, y generadas durante la Edad Media¹⁰.

Estas famosas instituciones han venido, a su vez, de antecesoras más remotas de la Antigüedad, en Asia, África e incluso Europa. Los grandes exponentes

¹⁰ MORLES, Victor (1999), *La universidad latinoamericana actual: necesidad de replantear su misión*, Centro de Estudios e Investigaciones sobre Educación Avanzada (CEISEA), Coordinación Central de Estudios de Postgrado, Universidad Central de Venezuela. Caracas (Venezuela), Revista de Pedagogía, número especial, 1999, pág. 2-3.

de aquella época inician en la academia de Platón, el liceo de Aristóteles, la biblioteca de Alejandría, las academias judías y “las escuelas para funcionarios que mantenían los emperadores chinos e hindúes en tiempos remotos, así como las de Derecho creadas durante el Imperio Romano”¹¹.

La característica preponderante de la universidad medieval, aún de acuerdo con el autor que nos sirve de referencia, era la democracia del estudio, es decir, el espacio del saber era abierto a todos aquellos que quisiesen estudiar o enseñar; de ahí su denominación original de “*Studium generale o universale*”.

El origen de la denominación de “universidad” vendrá más tarde (siglos después), cuando ya está consolidada la concepción de la escuela superior y del carácter de universalidad de esos centros de estudio. Pasase a llamarse, entonces, “*Universitas Magistrorum et Scholarium*”, dando a entender su clara condición de gremio o corporación de estudiantes y maestros.

Por su creciente importancia, el Estado y la Iglesia nutren especial interés por estas instituciones, fomentándolas con recursos y, al mismo tiempo, intercediendo en su gestión (como forma de compensación), en el sentido de indicar sus autoridades y docentes.

Al contrario de la universidad moderna, su antecesora no nació para crear ciencia o cultura, “sino para conservar el saber establecido y formar profesionales y funcionarios en áreas indispensables para el sistema feudal dominante” – aunque también y principalmente –, “para dar cierta cultura general – mediante la Facultad de Artes – a jóvenes de la baja nobleza y de la burguesía en ascenso”¹².

¹¹ *Idem*.

¹² *Ibidem*, pág. 3.

El gran salto que la universidad realiza acaece en el siglo XX, con diferentes marcos históricos en cada nación del mundo occidental y, lógicamente, en las Américas, pero siguiendo en común los principales rasgos en las alteraciones conceptuales, institucionales y filosóficas de la universidad.

Como nuestra investigación se circunscribe a los límites del territorio brasileño, iniciemos afirmando que la enseñanza superior en Brasil surgió con cierto atraso en relación a otras regiones del globo, siendo factible atribuirse tal fenómeno a los factores determinantes y derivados de nuestro proceso de colonización, periodo durante el cual nace nuestra Universidad.

Si consideráramos que Estados Unidos sitúa sus primeros “Colleges” en el siglo XVII, en cuanto en la América Española sus primeras universidades son aún anteriores a ese marco – la Real y Pontificia Universidad de México y la Universidad de San Marcos, del Perú, según nos enseña Larroyo¹³, fueron fundadas en el siglo XVI –, las colonias portuguesas, entre las cuales el Brasil es la más distinguida, apenas presenciaron el surgimiento de sus centros educativos más tarde, por el esfuerzo de los jesuitas de la Compañía de Jesús.

En este último sentido, amerita destacarse que los propios jesuitas, ya en el siglo XVI, habían intentado crear la Universidad en el Brasil-colonia, aunque no obtuvieron suceso en ello por fuerza de la denegación contrapuesta por la Corona Portuguesa¹⁴.

¹³ Citado por DE MATOS, Luis Roberto Accacio (2004), *A relevância do marketing nas instituições particulares de ensino superior da cidade do Rio de Janeiro: uma análise crítica aos modelos aplicados nas IES*, dissertação de Mestrado, Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios, sob a orientação da Professora Dra. Ana Alice Vilas Boas, Rio de Janeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, pág. 20.

¹⁴ FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque (2006), *A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968*, In: “Revista Educar”, Curitiba, n. 28, p. 17-36, Editora da Universidade Federal do Paraná, pág. 20.

La verdad es que, de acuerdo a Romanelli¹⁵, aunque la enseñanza superior haya sido creada aún durante la estada de la familia real portuguesa (entre los años 1808 y 1821), la primera institución universitaria brasileña, en su sentido estricto y legal, sólo vendría a ser creada, por determinación del Gobierno Federal, en 1920, cuando fue instalada la Universidade do Rio de Janeiro, por fuerza del Decreto nº 14.343, firmado por el Presidente Epitácio Pessoa.

A partir de ese marco, los debates sobre las funciones y el papel de las universidades siguieron un nuevo rumbo – bastante conturbado – que resultó en la construcción de dos corrientes o posiciones conflictivas: en cuanto un grupo de intelectuales defendía como funciones básicas de ellas el desarrollo de la investigación científica y la formación profesional, otro grupo centralizaba toda la convicción en la formación profesional, desconsiderando la investigación científica. Aún del primer grupo, una tercera posición surgía como su desdoblamiento: “la universidad, para ser digna de esa denominación, debería tornarse un foco de cultura, de diseminación de ciencia adquirida y de creación de ciencia nueva”, como defendida por la Associação Brasileira de Educação (ABE) en el lejano año de 1929¹⁶.

En suma, dicha discusión en torno de la inserción de la investigación científica en el seno de la Universidad, ya había iniciado en 1927 y se prolongó por los años siguientes con fuerza creciente, hasta inscribirse como una tendencia innegociable, sin posibilidad de retorno.

En el decurso de la década del 30, diversos avances son auspiciados¹⁷:

¹⁵ Citado por DE MATOS (2004), op.cit., pág. 21.

¹⁶ Citado por FÁVERO (2006), op.cit., pág. 23.

¹⁷ FÁVERO (2006), op.cit., pág. 24-25.

- Se crea el Ministerio de Educação e Saúde Pública, en noviembre de 1930, dando lugar, un año después, a las reformas de la enseñanza y su división en secundario, superior (universitario) y comercial, con fuerte trazo centralizador, buscando acompañar la modernización del país, la formación de las elites y la preparación de la fuerza laboral;
- En 1931, por vías del Decreto-Ley nº 19.850, se crea el Conselho Nacional de Educação; en seguida, el Decreto-Ley nº 19.851 es promulgado estableciendo el Estatuto de las Universidades Brasileñas, seguido del Decreto-Ley nº 19.852, cuyo tenor define la organización de la Universidade do Rio de Janeiro. Tales decretos, en su esencia, identifican fuerte tendencia a la centralización administrativa superior (Gobierno Federal) y a la defensa sólida del régimen de cátedra como *alma mater* de las instituciones de educación superior. Ratificada por las Constituciones de 1934 y de 1946, y manteniéndose hasta 1968, este régimen sólo será extinguido en este año por fuerza de la Ley nº 5.540/68;
- En 1934 es fundada la Universidade de São Paulo (USP) y, un año después, la Universidade do Distrito Federal (UDF).

Durante todo este periodo, la Universidad brasileña sintió el peso siempre presente de una fuerte centralización gubernamental, lo que representaba una serie de dificultades para su desarrollo y su función académica. La centralidad en la formación profesional inhibía la construcción de ciencia nueva a través de la investigación. Así, su desafío seguía siendo romper los lazos de dependencia

gubernamental, crecer y expandir su labor, tornándose realmente un centro de desarrollo intelectual en sentido lato.

La tendencia de un gobierno centralizador marcó, en fin, un largo periodo que transcurre entre 1920 y 1965, durante el cual los rectores provenían de apenas tres grandes escuelas: Medicina, Derecho e Ingeniería, constituyendo una cátedra marcada por la concentración de mando ‘de arriba para abajo’.

A pesar de la sanción del Decreto-Ley nº 8.393, de diciembre de 1945, haber dejado claramente expresado que la Universidad brasileña persigue el objetivo de educar, enseñar e investigar, bajo plena autonomía administrativa, financiera, didáctica y disciplinar, estos objetivos y determinaciones nunca llegaron a ser plenamente implementados¹⁸ y como se puede deducir de la propia exposición de esta investigadora susodicha, aún hoy continúan siendo una incontestable ilusión.

Quizá sea en razón de esta característica marcadamente concentradora en la gestión de las IES públicas, pero lo cierto es que, a partir de la década del 60, el sector privado de la educación superior – que prácticamente no aparecía ni era sustantivo – pasa a asumir un nuevo y potenciado papel.

Afirma Durham en este sentido: “No se trata más, de hecho, de la coexistencia de sistemas públicos y privados con misiones y objetivos semejantes como antes. Tratase de otro sistema que subvierte la concepción dominante de enseñanza superior centrada en la asociación entre enseñanza e investigación, en la libertad académica y en el interés público”¹⁹.

¹⁸ FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque (1999), *A Universidade do Brasil – Um itinerário marcado de lutas*, In: “Revista Brasileira de Educação”, n. 10, jan/fev/mar/abr 1999, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, pág. 27.

¹⁹ DURHAM, Eunice R. (2003), *Educação superior, pública e privada* [artigo], “Seminário sobre Educação no Brasil”, organizado pelo Centro de Estudos de Estudos Brasileiros e pelo Departamento de Estudos Educacionais da Universidade de Oxford, 11 de março de 2003, pág. 191.

Tanto en Europa como en Latinoamérica, el sistema de enseñanza superior, hasta finales de la década de los 80, presentaba una caracterización universitaria dual: de un lado, las “universidades públicas estatales, laicas, mantenidas por el Estado, y las católicas, por lo menos parte de las cuales era total o parcialmente dependiente de recursos públicos. Otras instituciones privadas, de pequeño porte y poca importancia, existían en los límites (*periferias*) de un sistema dominado por las universidades”²⁰.

La excepción a esta aparente regla era el Brasil, donde ya a partir de los años 60 comenzó a surgir otro tipo de organización: “no-confesional, no-universitario y organizado como empresa que, explícitamente o de manera disfrazada, tenía como objetivo principal la obtención de lucro – se trataba, por lo tanto, de un negocio”²¹.

Este período se extiende hasta mediados de 1964, cuando, ante los síntomas impulsados por el golpe militar de ese año, se instala un proceso virulento y belicoso, con el movimiento estudiantil organizándose como resistencia al régimen, alrededor de la Universidad pública, su baluarte. De ello se genera severa represión por parte del Gobierno y, por la derrota infligida a los revolucionarios, se promueve profunda reforma de la enseñanza superior, aboliéndose la cátedra y substituyéndola por departamentos, flexibilizando los currículos e incrementando – como ya fuera el sueño en el distante 1930 – la investigación científica de la Universidad pública²².

Vale destacar, en referencia a la investigación científica, que ésta apenas fue institucionalizada oficialmente a través de la Reforma Universitaria de 1968 – en plena Revolución, por tanto – por la Ley n. 5.540/68, que implementó los cursos de

²⁰ DURHAM (2003), op.cit., pág. 192.

²¹ *Ídem*.

²² *Ibidem*, pág. 205-206.

posgrado, con el propósito de alcanzar los siguientes objetivos mencionados por Castro: “formar profesores para la enseñanza superior; preparar personal de alta calificación para empresas públicas y particulares; estimular estudios e investigaciones que sirvan al desarrollo del país”²³.

Para este desiderátum contribuyeron de manera sustancial dos organismos creados en 1951: la CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) y el CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) a quienes les cabe, desde su creación, la formación de recursos humanos y la preocupación con la investigación, respectivamente²⁴.

La concatenación entre enseñanza e investigación, todavía, en la esencialidad y relevancia de sus papeles, alcanza niveles más ampliados que los de las básicas (e inherentes) tareas de difundir y producir el conocimiento; están involucrados también los desafíos para la conquista de la autonomía de las instituciones, la perenne escasez de recursos – aparentemente, un problema crónico –, el atendimento a las demandas presupuestales.

Así, delimitando el análisis a los últimos cincuenta años, es decir, de la década del 60 a la década del 2000, tendríamos: la búsqueda por la modernización en los años 60; el inicio del crecimiento del sector privado y la lucha por la democratización en los 70 y 80; la discusión de la posmodernidad en los 90, y los desafíos ingentes acarreados por la globalización, el neoliberalismo, los consorcios y las aparcerías en el umbral del nuevo milenio²⁵.

²³ Citado por KUNSCH, Margarida Maria Krohling (1992), *Universidade e comunicação na edificação da sociedade*, São Paulo, Edições Loyola, pág. 41.

²⁴ KUNSCH (1992), op.cit., pág. 41.

²⁵ FRANCO, Maria Estela Dal Pai (1997), *Produção de pesquisa e cultura: uma questão político-educacional*, In: “Universidade, pesquisa e inovação: o Rio Grande do Sul em perspectiva”, Maria Estela Dal Pai (Org.), Passo Fundo: EDIUPF, Porto Alegre: EDIPUCRS, pág. 22.

En ese trayecto histórico la investigación se mantuvo con preponderancia en manos de las IES públicas y así parece continuar hasta los días actuales. Por otro lado, los desafíos persisten en lo concerniente a la relación entre enseñanza e investigación, ciencia y tecnología, políticas públicas y mundialización de la educación superior. En este sentido, la universidad “es un *locus* privilegiado para el enfrentamiento de tal desafío, pues es la institución social que conjuga, de forma única, los papeles de productora del conocimiento, educadora de la nueva generación de investigadores y formadora de profesionales que dominan los códigos necesarios al uso cualificado de los avances de la ciencia y de la tecnología”²⁶, afirma Franco.

En dicho escenario y al margen de la Universidad, aunque directa o indirectamente incidente sobre ella, un sustancial conjunto de otras variables giran a su alrededor, ora alterándole su equilibrio ora provocándole la necesidad de mudanzas estratégicas ágiles, eficaces y efectivas. Esto significa afirmar que sus equipos administrativos y gestores, independientemente de ella ser pública o privada – no obstante tal incidencia sea más visible en las IESP –, se encuentran en constante embate con su entorno, sufriendo presiones de toda especie que le exigen cada vez más celeridad y certidumbre en sus decisiones.

1.1 La universidad moderna en el Brasil

En el ámbito brasileño, la universidad moderna divide su historia en cuatro periodos expresivos, que pueden ser identificados así²⁷:

²⁶ FRANCO (1997), op.cit., pág. 23.

²⁷ BUARQUE, Cristovam (1989), *Universidade para a crise*, In: Teodoro Vahl et al. (Orgs). *Desafios da administração universitária*, Florianópolis: UFSC, 1989.

1^{er} Período – Inicio del siglo XX hasta 1945: la universidad es aún incipiente y se caracteriza por un grupo discente que lucha por la libertad política, procurando formular un nuevo país;

2^o Período – 1945 a 1964: este período está caracterizado por una universidad comprometida con la defensa de la democracia y la construcción de una sociedad tecnológicamente moderna; es durante este interregno que se consolidan las escuelas tecnológicas y los primeros institutos de ciencias;

3^{er} Período – final de 1960 hasta inicios de 1980: década identificada por una universidad consolidada en sus departamentos, desarrollando investigaciones, creando tecnología y promoviendo el dinamismo de la nación – a la par en que se integra en la lucha contra la dictadura, que comienza un régimen de excepción en 1964. Durante este periodo también se constata – como ya lo vimos en acápite anterior – el inicio del proceso de multiplicación de las IESP;

4^o Período – comprende las décadas de 1980 y 1990: caracterizado por la crisis universitaria que resulta de un modelo socioeconómico en desacuerdo y disociado con los llamamientos de la universidad.

En grandes rasgos, estos son los cuatro períodos que pueden ser identificados durante el desarrollo de la universidad brasileña, a partir del siglo XX. Existen, sin embargo, algunos detalles que sobresalen en esos 100 años y que parecen comunes a las IES de América Latina.

Vessuri, por ejemplo, destaca que en los últimos diez años (del siglo pasado), Latinoamérica presenció cambios medulares de concepción, muy marcados en la cultura académica. “Profesores y autoridades están cada vez más dispuestos a

abrazar la nueva cultura de la explotación de la investigación para el lucro comercial"²⁸. Este cuadro – explica Vessuri – puede ser percibido en los medios más variados donde hay “una predisposición a orientar la educación superior hacia la producción inmediata de beneficios económicos a través de la investigación precompetitiva, la transferencia de tecnología, el adiestramiento y reentrenamiento de profesionales, etc.”, destacando con mayor énfasis:

"Esto ha incrementado la relación con el sector productivo y el mercado de servicios. Sin embargo, como selector de proyectos para apoyo financiero (y recordemos que la zanahoria siempre es más efectiva que el garrote) el mercado introduce nuevos sesgos, estímulos, concentraciones de poder y recursos, a veces sin que las instituciones de educación superior sean conscientes de sus implicaciones hasta que es demasiado tarde. Se necesita prestar mayor atención a una planificación universitaria diferente de la tradicional, flexible, permeable a las condiciones complejas y cambiantes de este fin de siglo".²⁹

La interferencia del poder estatal en el medio académico, por más somera que sea, no es novedad y, con mayor frecuencia de lo que sería deseado, ha demostrado que sus resultados no son tan alentadores (en varios sentidos) como los esperados. En el caso del Brasil, específicamente, el incremento del número de IES privadas ha comprometido la debida y necesaria atención a la calidad educativa, al privilegiar otros aspectos (como los financieros, por ejemplo) derivados de la cantidad.

Otro aspecto importante y que debe ser anotado para definir bien los contornos del marco teórico dentro del cual se desarrolla nuestra tesis, es el proceso de globalización económica, que efectivamente tuvo (y continua a tener) fuerte interferencia sobre la educación superior.

²⁸ VESSURI, Hebe (1996), *Pertinencia de la educación superior latinoamericana a finales del siglo XX*. Revista Nueva Sociedad, n. 146, Noviembre-Diciembre de 1996, pág. 102-107, Caracas (Venezuela).

²⁹ *Ibidem*.

Brunner³⁰, por ejemplo, subraya que la educación superior latinoamericana, en consecuencia de las volubles condiciones en que debe desenvolverse, se encuentra frente a un conjunto de nuevas demandas, entre las cuales la principal parece ser, hoy, una encrucijada: no consiguen retornar al estado de equilibrio anterior ni alcanzar el nuevo – una especie de 'limbo' existencial.

Las universidades públicas y privadas, actores principales en los sistemas educacionales nacionales, “han ingresado a una época de turbulencias para la cual no se prevé término. La actual encrucijada tiene su origen en un simple hecho: las demandas ejercidas sobre las universidades superan su capacidad de respuesta”³¹.

Rojo, por su vez, colabora con la exposición anterior, afirmando que “las nuevas tecnologías están generando ante nuestros ojos una verdadera revolución que afecta tanto a las actividades ligadas a la producción y al trabajo como a las relacionadas con la educación y la formación”³². Esta revolución mencionada por Rojo (la globalización) es también destacada, a través de otra óptica, por Zainko, que constata: “Las universidades viven actualmente situaciones complejas que registran, por un lado, exigencias cada vez mayores por parte de la sociedad y, por otro, una política de enseñanza superior sustentada en visiones inmediateístas, cuantitativistas y utilitaristas”³³; estas situaciones complejas – como las denomina Zainko – provocan, por su turno, la opresión gubernamental en el sentido de

³⁰ BRUNNER, José Joaquín (2002), *Nuevas demandas y sus consecuencias para la educación superior en América Latina*, Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez y Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. Proyecto de CINDA, en colaboración con IESALC / UNESCO, sobre “Demandas Sociales y sus Implicancias para la Educación Superior”, Santiago de Chile, Mayo 2002, pág. 2.

³¹ Burton Clark, *apud* Brunner, op.cit., pág. 2.

³² ROJO, Martín Rodríguez (2002), *Sociedad, Universidad y Profesorado*, "Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado", n. 38, Agosto 2000, Madrid, España. pág. 79-99, pág. 80.

³³ ZAINKO, María Amelia Zabbag (2000), *Educação superior, democracia e desenvolvimento humano sustentável*, Seminário Internacional de Políticas e Gestão da Educação Superior – Anais do congresso realizado em Curitiba (PR), junho de 2002, pág. 1.

restringir la financiación de las actividades de la universidad. O sea, es un impase bastante contundente que se constituye en un verdadero dilema.

Adicionalmente, existe otra variable con poder de crear dificultad, también destacada por Zainko. Se por un lado las universidades no parecen estar preparadas para enfrentar esta nueva realidad – ya que ella exige transformaciones profundas, muy superiores a las de una simple reforma –, por otro resisten a cambios estructurales y obstruyen mudanzas fundamentales que “superen la rigidez funcional y organizacional, la relativa impermeabilidad a las presiones externas y la aversión a los cambios”³⁴.

En este sentido, es necesario que las políticas públicas dirigidas a la educación superior extiendan las características académicas, el rigor científico, la libertad de pensamiento y de expresión y “la condición generadora de cultura local, estadual y nacional, a todos los ciudadanos”, completa Zainko.

1.2 El espíritu empresarial y el marketing en la universidad moderna

Todo lo expuesto hasta ahora define un cuadro aproximado de lo que sea la realidad de la educación superior brasileña y, con los necesarios ajustes a las especificidades nacionales respectivas, aquella existente en Latinoamérica, en grandes rasgos. Así, nos cabe aún la colocación de un tercer elemento-llave que está directamente conectado al proceso de gestión universitaria: el espíritu empresarial, emprendedor (del Inglés: "entrepreneurship" y también, el galicismo "emprededurismo") y las estrategias de marketing como fuentes alimentadoras de la gerencia organizacional de las IES.

³⁴ *Ibidem*, pág. 1-2.

En Brasil (y en prácticamente todos los países latinoamericanos, en época semejante con apenas pequeñas diferencias de fecha), las universidades adquirieron autonomía gestora para administrar sus destinos según las tendencias aportadas por los grandes cambios que venían sucediendo en el mundo.

En el Brasil, la conquista de autonomía ocurrió en razón de una norma constitucional, a través del art. 207 de la Carta Constitucional de 1988, que determina: “Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”³⁵.

En Colombia sucedió algo semejante, cuando la universidad, por reconocimiento de la Corte Constitucional, fue registrada como institución autónoma por poseer las condiciones necesarias para ejercer libremente la enseñanza y la investigación sin la interferencia del poder público – no obstante el conocimiento de la obligación que tienen las instituciones “de rendirle cuentas a la sociedad”, como recomendado por la ICFES y el Ministerio de la Educación de aquel país³⁶.

En Chile (país precursor en este movimiento), la autonomía fue conquistada en 1980 (pos-Allende), también por decreto legislativo, promoviendo el sector privado de la enseñanza y, en paralelo, la disminución de los aportes públicos de financiación en casi 40%³⁷.

³⁵ BRASIL (2000), *Constituição da República Federativa do Brasil*, Brasília (DF), 2000, pág. 168. (“Las universidades gozan de autonomía didáctico-científica, administrativa y de gestión financiera y patrimonial, y obedecerán al principio de lo indisoluble entre enseñanza, investigación y extensión”).

³⁶ VARELO, Alberto Roa, op.cit., pág. 5.

³⁷ CAMPBELL, Juan Carlos (1997), *La educación superior en Chile: cambios y desafíos*. Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior. Ano 2, n. 4-6, dezembro de 1997, Campinas (SP): UNICAMP.

En Argentina, las reformas vienen a público entre 1989-1990, con la modernización del Estado y con la Ley de Educación Superior de 1995³⁸.

En razón de esta autonomía, tanto la universidad brasileña como sus congéneres latinoamericanas pasan por una serie de transformaciones que buscan “atender a las nuevas exigencias del mundo contemporáneo”³⁹. A la par en que surge una nueva demanda (mayor que la oferta, como ya expuesto en acápite anterior), ahora integran un nuevo concepto de “educación como un servicio”, lo que demanda la inclusión del marketing “como integrante del conjunto de técnicas de la administración escolar capaz de conquistar y mantener la lealtad de los clientes”⁴⁰.

El espíritu emprendedor ingresó a este nuevo escenario por las manos de inversionistas que detectaron la potencialidad atractiva del sistema educacional en nivel superior, incrementando el número de instituciones privadas. Según nos expone Pondé,

"Muy poco ha sido escrito sobre emprendedores internos en las organizaciones en general, y mucho menos sobre sus actividades en las instituciones de enseñanza superior. No obstante, se sabe en su nivel más básico que las IES, como instituciones proveedoras de servicios, son pasibles de ser dirigidas bajo la filosofía de un emprendimiento interno porque poseen cultura, estructura, tecnología y, principalmente, personas que pueden actuar como infra-emprendedoras".⁴¹

Aún según Pondé, las idiosincrasias de las universidades y facultades independientes, sean públicas o privadas, se refieren, en el caso de las primeras, a su calidad de poseer un proceso de toma de decisión único y peculiar, caracterizado por un aspecto obstaculizador en base a dos puntos conflictivos:

³⁸ LEITE, Denise (2001), *Avaliação e democracia: possibilidades contra-hegêmônicas ao redesenho capitalista das universidades*, Artigo. CNPq, UFRGS, Brasil, 2001, pág. 184.

³⁹ FRANCO, Rogério Carvalho de Mello (2001), *O marketing na era educacional*, Informativo Consultec, n. 2, Octubre 2001, disponible en: www.consultec.com.br/informativo/numero1/emfoco.html, acceso en: 10/10/2001, s/p.

⁴⁰ *Ibidem*.

⁴¹ PONDÉ, Luiz (2004), *O professor empreendedor*, disponível em: http://coppel.ucsal.br/videocoppe9_1.htm, acceso em: 17/01/2004, pág. 1.

- a) Generalmente, en la parte superior de la pirámide organizacional y próxima a los niveles de los tomadores de decisión “existe una segunda pirámide organizacional denominada de ‘gobierno universitario’. Hay un enlace bastante curioso. Los administradores controlan la ‘tesorería o caja’ y los docentes controlan la política académica”⁴².
- b) En la academia “el emprendedor interno es generalmente visto como un 'revolucionario' organizacional que desafía el statu quo y lucha para implementar mudanzas. Este comportamiento puede crear un cierto grado de fricción lo que determina la necesidad de una conveniente dosis de respeto mutuo de modo a garantizar que tales atritos sean canalizados como sinergia organizacional”⁴³.

Pues bien. Esos niveles de atritos, aún de acuerdo a las lecciones de Pondé, pueden constituirse, a cualquier momento, en factores de complicación para el espíritu emprendedor de las IES, ya que inducen a la instalación de impases constantes entre administradores. Así, este autor sugiere una postura más adecuada a fin de anular tales atritos, lo que puede ser hecho a través de la comprensión mutua y el respeto entre los administradores, con referencia a sus propias tareas. En este especial sentido, Pondé repasa la lección a aprender:

"El espíritu emprendedor interno puede atender a muchos aspectos de las actuales necesidades de la academia. Si la práctica actual es el planeamiento estratégico derivado del alargamiento y de los modelos racionales de planeamiento, la formación de una cultura favorable al emprendedor interno debe ser, por igual, prestigiada, pues, es a través de ésta que el plan de incentivo a los emprendimientos internos podrá ser implementado con más facilidad. Es evidente que no basta prestigiar. Es preciso incentivar los emprendedores internos. Esta acción nos conduce a la discusión de los

⁴² PONDÉ (2004), op.cit. pág. 1.

⁴³ *Ibidem*.

valores organizacionales y, en especial, a la relación entre burocracia y liderazgo por mérito".⁴⁴

En el escenario brasileño, es temerario discurrir sobre el liderazgo en base al mérito (o 'meritocracia', como la denominamos en portugués), principalmente si se intenta vincular este concepto a estímulos organizacionales que procuran el despuntar de una cultura emprendedora interna. En realidad y en términos genéricos, "la 'meritocracia' en la academia está más relacionada con la aristocracia del talento", señala Pondé, completando: "la producción de competencias es más legítima por los diplomas universitarios que por el suceso de las realizaciones prácticas sean estas de cuño social o empresarial"⁴⁵. Y no se dude de que ésta sea una realidad prácticamente generalizada e irrefutable.

En sentido similar, Cunha destaca que en naciones de primer mundo cabe a la industria del conocimiento el papel principal en la generación de la fuerza de trabajo, lo que en países en desarrollo aún es considerado una barrera. Para ilustrar lo que afirma, este estudioso aduce a que "dos quintos de los puestos de trabajo en los EUA son del sector y poseen los sueldos más altos del mercado. La clasificación de lo que es desarrollado pasa a tener nueva forma de expresión en función de un cambio personal y, consecuentemente, social, por el deseo, valorización y consumo de conocimiento"⁴⁶.

En el Brasil, las IESP detienen un papel de destaque y estratégico en la nueva economía, "porque están directamente involucradas en el proceso de producción, transmisión y mensuración del conocimiento"⁴⁷, sigue Cunha. Y ello

⁴⁴ PONDÉ (2004), op.cit. pág. 1.

⁴⁵ *Ibidem*, pág. 2-3.

⁴⁶ CUNHA, Paulo Roberto Freire (2004), *Impacto do conhecimento*, disponible em: <file:///C:/DOCUME~1/DRDBCC1/JUA/CONFIG~1/Temp/triEENNH.htm>, acceso em: 17.01.04, pág. 1.

⁴⁷ *Ibidem*.

representa el medio en que la investigación se hace presente redundando aumento de la producción e incremento a la innovación – base fundamental del espíritu emprendedor –. Todavía, vale destacar un contratiempo: este desempeño científico de las IESP deriva en consecuente aumento de la complejidad de su proceso gestor, pues, dadas sus características peculiares de “negocio”, difícilmente otro tipo de institución se depararía con desafíos tan radicales cuanto los que ella enfrenta.

Es a partir de esta visión clara de los nuevos paradigmas de las IESP, que se fundamenta el abordaje necesario a respecto del desarrollo de planes de marketing eficaces y que emanen en resultados efectivos para el desempeño de las instituciones de educación superior privadas – caso estas deseen tornar sólidas sus posiciones mercadológicas, asumiendo acciones dinámicas y competitivas en consonancia con la propia celeridad de cambios del medio ambiente en que están inseridas –.

SEGUNDA SECCIÓN

ESTADO DEL ARTE: ASPECTOS HISTÓRICOS

El periodo de pasaje del siglo XX para el siglo XXI, en un horizonte de corte transversal correspondiente a una década (1997 a 2006), nos permite constatar el crecimiento acelerado del número de IES (mayormente particulares, o IESP) y, concomitantemente, del volumen de "estudios, investigaciones y reflexiones sobre la dinámica de los mecanismos de esa evolución y su influencia en el desarrollo educacional del país"⁴⁸ (en este particular caso, el Brasil).

En el decurso de ese periodo, hubo un crecimiento generalizado del número de IES nacionales en la casa de los 152%, siendo que aquellas clasificadas como privadas alcanzaron una tasa de elevación del 193%, conforme datos expuestos en el Censo de la Educación Superior brasileño. Ese volumen está compuesto por un total aproximado de 2.300 IES, siendo 2.050 de características privadas y 250 públicas⁴⁹.

Conlenci Júnior y colegas⁵⁰ destacan aún, que en lo tocante a la gestión (tanto administrativa como estratégica) de las IES, el panorama actual del Brasil permite

⁴⁸ COLENCI JÚNIOR, Alfredo; SPIGOLON, Ana Lúcia; PREZOTO, Marco Anselmo de Godoi; SÁEZ, Maria Elizete Luz (2008), *A gestão estratégica das Instituições de Educação Superior: uma contribuição ao melhor desempenho no caso brasileiro*, Centro Estadual de Educação Tecnológica, São Paulo (SP), Brasil, pág. 2.

⁴⁹ *Idem*.

⁵⁰ *Ibidem*, pág. 3.

identificar la preponderancia de dos modelos gestores: (a) en las IES públicas y bajo el aspecto sistémico, es el profesor de mayor titulación que comanda la gestión; (b) ya la generalidad de las IESP, por pertenecer a grupos familiares, son dirigidas por miembros del clan fundador, siguiendo la tendencia contemporánea y creciente que califica la enseñanza superior no más como un derecho del ciudadano y un deber del Estado, sino como un negocio de prestación de servicios. Nuestra tesis está integralmente inclinada al análisis del segundo grupo (IESP).

2.1 Las mudanzas significativas en el aspecto institucional de las IES

Repasemos un poco la historia sobre la teoría de las organizaciones a fin de situar las IESP en ese amplio contexto. Los estudios organizacionales colocan su origen en pensadores del siglo XIX a comenzar por Saint-Simon a quien, según Reed, cupo la tarea de “interpretar las transformaciones ideológicas y estructurales con el surgimiento del capitalismo industrial”⁵¹.

A Saint-Simon le siguen, durante la segunda mitad del siglo XIX, renombrados estudiosos clásicos como Adam Smith, Karl Marx, Emile Durkheim, Max Weber y otros, cuya preocupación “se orientaba para cuestiones de la mudanza de las bases organizacionales dentro de la sociedad, con la creciente industrialización y sus consecuencias en relación a la naturaleza del trabajo”⁵². A partir de los estudios de estos autores precursores, diversas teorías fueron surgiendo, como bien lo condensa Fusco y lo reproducimos nosotros, a título informativo y de necesaria fundamentación para nuestra investigación:

⁵¹ FUSCO, José Paulo Alves (Org.) (2002), *Tópicos emergentes em engenharia de produção*, São Paulo: Arte & Ciência, pág. 229.

⁵² *Idem*.

- Frederick Taylor, Henri Fayol y Chester Barnard iniciaron los análisis “prácticos y operacionales referentes a los problemas encontrados por los gerentes de las organizaciones”⁵³;
- Las denominadas “meta-teorías” (verdaderos referenciales teóricos sobre el tema) surgieron por las mentes de Hacth, Reed, Burrel y Morgan;
 - Para Hacth, la teoría organizacional evolucionó en base a cuatro grandes perspectivas: clásica, moderna, simbólico-interpretativa y posmoderna;
 - La meta-teoría de Reed se sustentó en temas como: racionalidad, integración, mercado, poder, conocimiento y justicia;
 - Ya Burrel y Morgan prefirieron basar su análisis organizacional en cuatro paradigmas: funcionalista, interpretativo, humanismo radical y estructuralismo radical.

Las bases de estas teorías, como se observa, dejan clara la relación o, mejor diciendo, el vínculo estrecho entre la organización (en sentido lato) y la sociedad; en las palabras de Ferreira, “lo que vale para la sociedad, vale también para las organizaciones”⁵⁴. Tanto una como otra son compuestas de individuos que, como Durkheim ya afirmaba, “puede concebirse el hombre como un ser explicado totalmente por la sociedad”⁵⁵. Durkheim puede ser considerado la primera referencia

⁵³ *Ibidem*, pág. 230.

⁵⁴ FERREIRA, Roberto Martins (2005), *Organização e poder*, São Paulo: Annablume, pág. 87.

⁵⁵ Citado por WEY, Hebe (1986), *O processo de relações públicas*, São Paulo: Summus (Novas buscas em comunicação, v. 12), pág. 37.

de la Teoría Institucional – a pesar de, en su origen, no haber llevado esta denominación. Su definición de institución era la de un sinónimo de regulación social. “La Sociología es la ciencia de las instituciones, o sea, de los hechos sociales”⁵⁶. Afirman Moreira, Moreira y Palmeira a este respecto:

"La sociedad no es el resultado de un sumatorio de las conciencias y acciones particulares de cada individuo que la componen. Al ser combinados, nace una nueva dinámica externa a aquellas conciencias. Siendo que el todo solo se forma por la suma de las partes, la asociación origina fenómenos que no provienen, directamente, de la naturaleza de los elementos asociados".⁵⁷

Estas suposiciones, aún según estos mismos autores, están sustentadas en dos puntos de apoyo, que son los siguientes:

- a) “Las teorías institucionales se basan en la convicción de que los ambientes institucionales son socialmente contruidos, es decir, ellos son una producción humana”; y
- b) “Las teorías institucionales toman las instituciones como sistemas abiertos; esto sugiere que el ambiente externo y sus participantes ayudan a moldear las estructuras y las actividades de las organizaciones)”⁵⁸.

Scott complementa la segunda teoría (de su autoría) aduciendo a que las organizaciones, en sentido genérico, existen “en un ambiente físico, tecnológico, cultural y social específico, al cual tienen que adaptarse. Ninguna organización es autosuficiente; todas dependen, para la supervivencia, del establecimiento de relaciones con sistemas mayores de los cuales están separadas”⁵⁹.

⁵⁶ MOREIRA, Cristiane Hoffmann; MOREIRA, Victória Hoffmann; PALMEIRA, Eduardo Mauch (2009), *Instituições de ensino superior enquanto organização*, Cuadernos de Educación y Desarrollo, v. 1, n. 7 (Septiembre), Universidad de Málaga (España): EUMED.NET, s/p.

⁵⁷ *Idem*.

⁵⁸ *Idem*.

⁵⁹ Citado por MOREIRA, MOREIRA e PALMEIRA (2009), op.cit., s/p.

Así puesto, parece clara la íntima relación de las IESP con sus entornos, de los cuales depende y con los cuales se interrelaciona en nivel casi de subordinación intrínseca. Si bien en los días actuales se hable de una teoría "neo-institucional", que vendría en sustitución a las teorías ya expuestas y que sostiene su defensa en nombres como Meyer y Rowan, Zucker, DiMaggio y Powell, Meyer y Scott⁶⁰, parece no pasar de mera orientación teórica, aunque sus fundamentos merecen respeto y son, a priori, coherentes.

Las IESP, en fin, son organizaciones que han venido creciendo en todos los aspectos, desde sus bases históricas como visto en acápite anterior (Marco Teórico), abarcando cada vez más sectores de la sociedad.

Ya en relación a la enseñanza superior, esta viene ocupando un lugar de destaque creciente en las agendas gubernamentales, "por ser considerada como esencial al desarrollo científico, tecnológico, cultural, económico y social de las naciones. Simultáneamente, se observan mudanzas profundas al nivel de los sistemas de enseñanza superior y de sus instituciones"⁶¹. Mudanzas realmente significativas en el aspecto institucional y también operacional de las IESP.

Repasemos, primero, los principales aspectos modificativos institucionales de las IESP en el periodo comprendido entre 1965 y 1980.

De acuerdo a un estudio realizado por Helena Sampaio, componente de su tesis de doctoramiento y que redundó en una obra literaria de obligatoria referencia al respecto de la educación superior en el Brasil, en el periodo referido (1965-1980) ocurrieron mudanzas significativas entre las cuales el crecimiento de matrículas en el sector privado se destaca, debido a su alcance predominante en el conjunto

⁶⁰ MOREIRA, MOREIRA e PALMEIRA (2009), op.cit., s/p.

⁶¹ *Idem.*

educativo superior del país. Este fenómeno se amplifica aún más con el excedente del sistema público, conduciendo a los siguientes números de referencia⁶²:

- Entre 1960 y 1980, las matrículas de graduación pasaron de 200 mil para 1,4 millón de estudiantes – un crecimiento exponencial de algo en torno de los 700%.
- En la mitad de la década del 60, las instituciones privadas representaban el 43% del total de matrículas, número que, en inicio de los años 80, sube para 63% (con predominancia para los grupos laicos, que hasta entonces, dividían con las instituciones confesionales la oferta privada de matrículas).
- Entre 1960 y 1970, esa expansión se dio en función del surgimiento de instituciones de tercer grado de pequeño porte, siendo que un gran número de estas provenía de la transformación de escuelas secundarias en IESP. La casi totalidad de los cursos era nocturno.
- Esa predominancia de instituciones privadas, en realidad, no se refería en su íntegra a verdaderas IESP, sino que a instituciones no-universitarias (o sea, sin actividades de investigación), derivadas de esos colegios de segundo grado e instituidas apenas para atender a una demanda reprimida.
- Tanto es así que, en 1971, de un total de 639 establecimientos privados, apenas 16 ostentaban la clasificación oficial de institución universitaria.

⁶² SAMPAIO, Helena (2002), *O ensino superior no Brasil: o setor privado*, São Paulo, Fapesp/Hucitec, 2000. In: MARTINS, Carlos Benedito. "A formação de um sistema de ensino superior de massa", Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 17, n. 48, São Paulo, fevereiro de 2002.

Si bien dicho crecimiento del sector privado pudiera parecer incontestable, Sampaio⁶³ recuerda que el sector público, en ese mismo periodo (1960-1980), no quedó estancado; al contrario, incrementó su número de matrículas en índices sustanciales, no despreciables: si en 1967 el número de matrículas en este sector llegaba a cerca de los 90 mil, en 1980 ya había subido para casi 500 mil – un crecimiento respetable de 550%, aproximadamente –.

Dicha investigadora aún subraya que, debido a que las IES públicas operan con enseñanza e investigación científica, sus costes de mantenimiento acabaron por crecer nominalmente en términos de infraestructura y en razón de la institucionalización de la carrera docente, redundando en limitación de su propia expansión y, por consecuencia, permitiendo la ampliación del sector privado – un factor reconocido como comprometedor de los niveles de calidad educativa que aún hoy persiste en discusión –.

2.2 El nuevo formato organizacional de las IES a partir de 1990

Después de un periodo de estagnación del crecimiento de las matrículas para la educación superior – probablemente necesario para realización de ajustes en las nuevas estructuras universitarias, públicas y privadas –, el periodo siguiente (1990-2000) nos muestra un nuevo escenario, de acuerdo con el parecer de la UNESCO⁶⁴. Durante este periodo, las matrículas para la enseñanza superior presentaron una tasa de crecimiento del orden de los 75%. Soares expone algunos datos que consideramos de relevancia⁶⁵:

⁶³ SAMPAIO (2002), op.cit.

⁶⁴ SOARES, Maria Susana Arrosa (Coord.) (2002), *O acesso à educação superior e sua cobertura demográfica*. In: UNESCO, *"Educação Superior no Brasil"*, Biblioteca Anísio Teixeira – Série Estudos. Brasília (DF): CAPES, 2002, pág. 115.

⁶⁵ *Ibidem*, pág. 116.

- En el año 2000 existían 10.825 vacancias disponibles en IES públicas, contra casi 260 mil en el sector privado;
- Esos excedentes disponibles pueden ser resultado de dos fuentes:
 - la pobre preparación de los candidatos a la enseñanza superior, que no consiguen pasar por el examen de admisión ("vestibular" en Brasil); o
 - la incapacidad financiera que no permite estudiar en IES privadas;
- Las IES públicas, en lo tocante a cursos de graduación, denotan un crecimiento muy lento, al contrario de las IESP, que son mayoría: "En 2000, los establecimientos privados respondían por 67,1% de las matrículas al paso que la enseñanza superior pública respondía por apenas 32,9% de ellas"⁶⁶;
- Este proceso se invierte cuando se trata de cursos de posgrado: las instituciones públicas (cuyas inversiones son mayores en este sector) concentran el 85,3% de las matrículas, de los cuales un 56% advienen de las IES federales.

La Ilustración 1 expone gráficamente el movimiento de matrículas en el periodo 1990-2000, diferenciando IES públicas en sus tres niveles administrativos (municipal, estadual y federal) y IES privadas. En esta ilustración se percibe claramente el crecimiento de las IES públicas estaduais y de las IESP, contra el decrecimiento de las IES públicas municipales.

⁶⁶ SOARES (2002), op.cit., pág. 116.



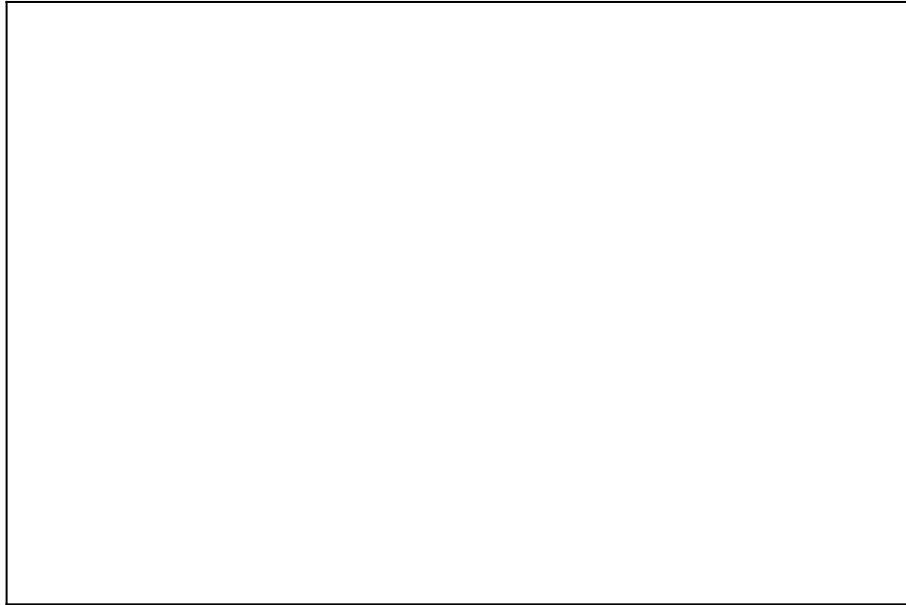
Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEP (www.inep.gov.br)

Ilustración 1 – Evolución de la matrícula en graduación, por dependencia administrativa – 1990 – 2000

Ahora, si observamos los índices atinentes al posgrado, veremos que la situación se invierte pasando para la concentración mayor de este nivel en las IES públicas federales y estatales. Las Ilustraciones 2 y 3 muestran que, en período similar (1996-2001), las IES federales detenían el 50% de los alumnos de maestría, en cuanto las IES estatales contaban con la preferencia del 54% de los alumnos que hacían doctoramiento.

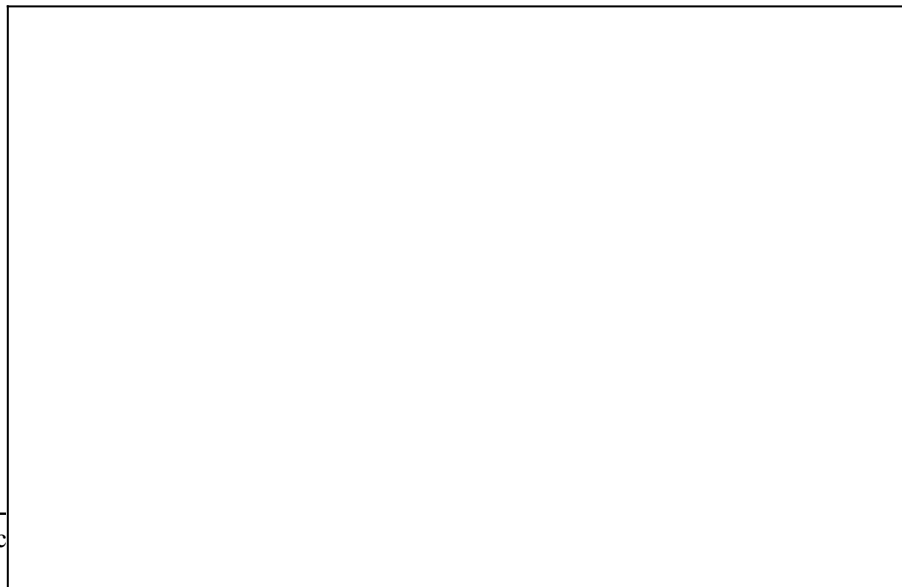
Sin embargo, hasta el final de ese periodo, estos índices fueron decreciendo: en 2001, 46% y 44% de los alumnos de doctoramiento estaban matriculados en IES estatales y federales, respectivamente – en cuanto la participación de la iniciativa

privada en ese nivel permanecía con menor significación: en 2001, la oferta de maestría era del 18%, en cuanto la de doctoramiento era de un 9%⁶⁷ –.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de CAPES/MEC (*Apud* SOARES, 2002, p. 114-115)

**Ilustración 2 – Matrículas en curso de maestría al final del año
1996-2001**



⁶⁷ SOARES, op.c

Fuente: Elaboración propia con base en datos de CAPES/MEC (*Apud* SOARES, 2002, p. 114-115)

Ilustración 3 – Matrículas en curso de doctoramiento al final del año 1996-2001

En el periodo referido (1990-2000), parece haber restado clara la tendencia que se estaba instalando (y fortaleciendo) entre las instituciones de educación superior: en cuanto las IES públicas mantenían el predominio de los posgrados (en niveles de maestría y de doctoramiento), las instituciones privadas acumulaban el crecimiento de matrículas de graduación, distanciándose de las primeras.

La década del 90 no solo dio lugar a este cuadro de diferenciación entre el objetivo de las IES públicas y de las IESP, como también se caracterizó por el surgimiento de una nueva universidad: la universidad operacional, cuyo objetivo y especificidades difieren mucho del concepto de universidad dedicada al conocimiento, como era reconocida hasta entonces. Veamos lo que dice Chauí a ese respecto:

"[...] De hecho, en cuanto la universidad clásica estaba dedicada al conocimiento, la universidad funcional propendía directamente para el mercado y para el trabajo, y la universidad de resultados estaba inclinada para las empresas; la universidad operacional, por ser una organización, está dedicada para sí misma como estructura de gestión y de arbitraje de contratos. En otras palabras, la universidad está volcada para dentro de sí misma, mas [...], eso no significa un retorno a sí, y sí, antes, una pérdida de sí misma."⁶⁸

En ciertos aspectos, la afirmación de Chauí es fundamentada. La universidad, aún hoy, se detiene más con el cuidado de sus peculiaridades y problemas internos, sus procesos y estrategias, sus necesidades y límites, que con su entorno y con el

⁶⁸ CHAUI, Marilena de Souza (2001), *Escritos sobre a Universidade*, São Paulo, Editora UNESP, pág. 190.

objetivo esencial de educar y formar con calidad el individuo productor de conocimientos y constructor de la sociedad.

Cuando Chauí afirma que la universidad es regida “por contratos de gestión, evaluada por índices de productividad, calculada para ser flexible”⁶⁹, es porque, en realidad, está atendiendo a factores determinantes de “estrategias y programas de eficacia organizacional y, por ende, por la particularidad e inestabilidad de los medios y objetivos”⁷⁰. Su tipificación preponderante atiende al modelo neoliberal, que la transformó en entidad administrativa, “perdiendo toda la aura de institución centrada en la producción y la transmisión de conocimientos y subordinándose a los designios del mercado”⁷¹.

En lo tocante a Brasil, este perfil denota un retroceso a los dictámenes que ordenaban la educación superior en los años 60 y 70 del siglo pasado, época en que se produjo la reforma educativa en el país (1968).

El fenómeno de transfiguración – bien podría denominarse así este retroceso – de la educación superior, a partir de los años 90 del siglo pasado, puede ser entendido también como un vacío académico producido en la universidad brasileña, instaurando una crisis en la educación superior del país y, así, debilitando la coyuntura de la institución universitaria nacional⁷².

La centralidad de estrategias educativas en manos del gobierno, su control severo en relación a los programas de evaluación, autoevaluación y acreditación, y

⁶⁹ *Ibidem*.

⁷⁰ CHAUI (2001), op.cit., pág. 190.

⁷¹ MELO, Alessandro de; URBANETZ, Sandra Terezinha (2009), *Organização e estratégias pedagógicas*, Curitiba: IBPEX, (Coleção Metodologia do Ensino na Educação Superior, v. 8), pág. 25.

⁷² CATANI, Afrânio Mendes (Org.) (1998), *Novas perspectivas nas políticas de educação superior na América Latina no limiar do século XXI*, Campinas (SP): Autores Associados, (Coleção Educação Contemporânea), pág. 85.

otros determinantes más que conforman el universo educativo, parecen haber dejado de lado la importante participación de la sociedad, en el sentido de oír de ésta sus reclamos, ansiedades, deseos y aspiraciones con relación a lo que esperan de la educación superior. Al final, es desde la sociedad y para la sociedad que se alimenta y se produce, respectivamente, la universidad; caso no fuera así, estaría disminuida, o mejor, agotada su razón de ser.

Silva Jr. y Sguissardi refuerzan esta exposición apuntando ocho probables causas que impulsaron la educación superior brasileña, en la década del 90, a llegar a una situación de “punto muerto”⁷³ o a un trance crítico:

Primera: El pasaje del paradigma de producción "fordista" para el "toyotismo", caracterizado por una producción flexible globalizada.

Segunda: La propalada defensa de la disminución del Estado, o para decirlo de otro modo, la reconstrucción de su identidad y de sus funciones.

Tercera: La centralización del Poder Ejecutivo en la administración del Estado mediante el uso de medidas provisorias, utilizando como criterio para esas mudanzas la inestabilidad de los derechos sociales de la sociedad, transformados en mercancías.

Cuarta: La transformación del saber en un bien colectivo tornándolo particular o privado, lo que induce al concepto de mercantilización, tanto del saber como así también de la educación.

⁷³ Apud DA SILVA, Janssen Felipe (2007), *Modelo de formação de Pedagogos(as) – Professores(as) e políticas de avaliação da educação superior: Limites e possibilidades no chão das IES*, 1 ed. Recife, Editora da UFPE, pág. 253.

Quinta: El proceso de deterioración de los servicios públicos favoreciendo el sector privado.

Sexta: La conducción de la financiación de la investigación hacia el mercado, disfrazando los riesgos de sometérsela a intereses inmediatos y excluyentes de la economía neoliberal.

Séptima: La sumisión del poder ejecutivo brasileño (léase el Ministerio de la Educación y el Ministerio de Administración y de la Reforma del Estado) a determinaciones impuestas por las fuerzas centrales internacionales.

Octava: Y por fin, la sumisión del Ministerio de la Educación al Ministerio de Administración y de la Reforma del Estado.

Es en este escenario que se formula, entonces, el rol de las políticas públicas de educación superior surgidas con un perfil preponderante de privatización y según dictámenes mercantiles, redundando en opacidad del sector público educativo, en cuanto el sector privado crecía desmedidamente⁷⁴, comprometiendo, entre otros aspectos, la calidad de la enseñanza – en sustitución por la cantidad de IESP y de vacancias –.

Una mudanza, en suma, que sobrevino para atender a los intereses neoliberales de liberalización del mercado de enseñanza superior, multiplicando las ofertas con frágil control gubernamental.

El modelo vigente de la universidad pública, a la época – basado en enseñanza, investigación y extensión – era entendido como “enyesado”, lo que sirvió como fundamento para que el Ministerio de Educación brasileño propusiera que las

⁷⁴ DA SILVA (2007), op.cit., pág. 254-255.

universidades públicas pasasen a hacer parte del sector público no-estatal, objetivo pasible de alcanzarse solo a través de la autonomía financiera de las IES públicas.

En otras palabras, las IES públicas pasarían a ser responsables por la captación de sus propios recursos que les suministrasen los medios de su mantenimiento e inversión. Se crearía, entonces, una institución mista: organización pública no-estatal de derecho privado, propiciándole, de esta forma, que participase del presupuesto de la Unión, aunque siendo siempre estimulada a procurar sus recursos en el sector privado⁷⁵.

En la práctica, este formato identificaría la universidad pública como una entidad de derecho privado sin fines lucrativos.

Sin embargo, si este formato teóricamente denotaba cierta flexibilización del vínculo de la universidad con el gobierno, prácticamente no se sustentaba, puesto que entre gobierno y universidad regia un contrato de gestión, como principal requisito para que ésta participase de la dotación presupuestaria de la Unión. Es decir, la universidad mantenía un vínculo frágil con el Estado, eximiéndolo de preocupaciones con su manutención, en cuanto éste “retenía el poder de definir y de intervenir en sus funciones”⁷⁶. Algo que, en sentido práctico, provocaba incómodos interrogantes.

Lo cierto es que, en cuanto el gobierno realizaba estas alteraciones administrativas y gestoras en ámbito de la enseñanza superior, dificultando el avance de la universidad pública, a la vez que propiciaba el desenvolvimiento de la iniciativa privada – adjetivada acertadamente como un proceso de mercantilización de la educación superior –, por otro lado promocionaba nuevas herramientas que

⁷⁵ DA SILVA (2007), op.cit., pág. 256.

⁷⁶ *Ibidem*.

irían también alcanzar la universidad (pública y privada), además de incidir sobre la educación como un todo. El principal elemento de esa herramienta es el Plan de Desarrollo Institucional – PDI. Roberta Muriel, investigadora dedicada al tema, nos habla sobre el surgimiento del PDI:

"Analizando la legislación que trató del planeamiento para las IES, buscando levantar los hechos más importantes, se tiene noción de cómo, a partir de la edición de la Ley n. 9.394, de 20 de diciembre de 1996 (Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional), teniendo esta como punto de inflexión, el planeamiento fue ganando importancia e imponiéndose a las IES".⁷⁷

Pareciera oportuno que el MEC brasileño, en la década del 90, se hubiera preocupado tanto con cuestiones como calidad, evaluación, autoevaluación y acreditación. Esto devino, todavía, del (o estaba íntimamente conectado con el) aumento acelerado de IES privadas, como precitado, en función del estancamiento de las instituciones educativas superiores públicas, lo que, teóricamente (aunque después empíricamente comprobado), comprometía los índices de calidad de la educación de tercer nivel. Al final, la cantidad estaba siendo más privilegiada que la calidad, en esa multiplicación de nuevos emprendimientos educativos generalmente de pequeño y medio porte, motivados por la creciente mercantilización de la enseñanza universitaria – tornada prácticamente un negocio aparentemente lucrativo y sin la necesidad de grandes esfuerzos mercadológicos –.

Subráyese aún que, hasta 1996, el criterio preponderantemente utilizado en las cuestiones de educación superior era cuantitativo, en detrimento del cualitativo⁷⁸, foco que se alteró en ese año (después de transcurridos dos años de indefinición) con el acaecimiento de la Ley nº 9.131, de noviembre de 1995, puesta en vigor

⁷⁷ MURIEL, Roberta (2006), *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – Análise do Processo de Implantação*, Brasil: Editora Hoper, pág. 63.

⁷⁸ DAL MORO, Ederly Loureiro (2010), *A qualidade no ensino superior x credenciamento universitário: o PDI em ação*, Disponible em: <http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completos/DAL%20MORO2.pdf>. Aceso em: octubre.2010, pág. 5.

apenas en mayo de 1996, en concomitancia con la pose del nuevo Consejo Nacional de Educación (CNE), que determina en su Artículo 6º, caber al “Ministerio de Educación y del Deporte ejercer las atribuciones del poder público federal en materia de Educación, además de la competencia de formular y evaluar la política nacional de Educación, celar por la calidad de la enseñanza y velar por el cumplimiento de las leyes que lo rigen”.⁷⁹

En este nuevo escenario, dos medidas de relevancia superior fueron implementadas, a saber⁸⁰:

I - Evaluación Educativa – Siguiendo una tendencia mundial, el Brasil también comenzó a preocuparse con la calidad de su educación (en sentido amplio) y con la necesidad de acompañar el desempeño de ésta por medio de investigaciones permanentes. Una de las principales medidas en este sentido fue la modernización de una herramienta creada aún en 1937: el Instituto Nacional de Estudios Pedagógicos (INEP). Este instituto, a partir de su formulación creadora, poseía el objetivo de investigar el entorno educativo a fin de formular políticas públicas en Educación y Salud.

En 1972, el INEP fue transformado en órgano autónomo, con la nueva denominación: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, ahora involucrado exclusivamente con la cuestión de la educación nacional.

En 1980, el INEP adquiere nuevas fuerzas y se torna brazo derecho del Ministerio de la Educación, con los siguientes objetivos⁸¹:

⁷⁹ BRASIL (1995), *Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995*, Brasília (DF): Presidência da República – Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos, s/p.

⁸⁰ DAL MORO (2010), op.cit., pág. 10-13.

⁸¹ *Ibidem*, pág. 9.

- a. Fomento a los proyectos de investigación;
- b. Soporte a las Secretarías del MEC en la evaluación de la realidad educacional del país; y
- c. Colaboración en el sentido de ampliar y tornar público el proceso de diseminación de las informaciones producidas.

En 1997 – después de haber pasado por periodos críticos que casi lo disolvieron –, el INEP se transforma en autarquía federal, pasando a asumir las siguientes funciones⁸²:

- ▶ “Planear, orientar y coordinar el desarrollo de sistemas y proyectos de evaluación educacional”, con la intención de determinar indicadores de desempeño que mensurasen la enseñanza nacional;
- ▶ “Apoyar los estados, el Distrito Federal y los Municipios en el desenvolvimiento de sistemas y proyectos de evaluación educacional”;
- ▶ “Apoyar el desarrollo y la capacitación de recursos humanos necesarios al fortalecimiento de competencias en el área de evaluación e información educacional en el país”;
- ▶ “Desarrollar, implementar y mantener sistemas de información y documentación que abarquen estadísticas y evaluaciones educacionales”;
- ▶ “Subsidiar la formulación de políticas educativas, mediante la elaboración de diagnósticos derivados de los procesos de evaluación efectuados”;
- ▶ “Coordinar el proceso de evaluación de los cursos de graduación, en conformidad con la legislación vigente”;

⁸² *Ibidem*, pág. 9-10.

- ▶ “Coordinar el proceso de realización del examen nacional de la enseñanza media” (ENEM);
- ▶ “Promocionar la disseminación de las informaciones educacionales, de los estudios y de la documentación, productos de sus sistemas de información”;
- ▶ “Articularse, en su área de actuación, con instituciones nacionales, extranjeras e internacionales, mediante acciones de cooperación institucional, técnica y financiera, bilateral y multilateral”;
- ▶ “Promocionar y coordinar la articulación y cooperación de carácter técnico-científico con los demás órganos del Ministerio de Educación, secretarías de educación de los Estados y del Distrito Federal, instituciones de enseñanza e investigación, centros de referencia y entidades privadas, nacionales, extranjeras e internacionales, objetivando ampliar y calificar la disseminación y la producción de conocimientos e informaciones educacionales”.

Evaluar, por lo tanto, se tornó algo fundamental y prioritario para la educación superior en el sentido de, a través de esta herramienta, garantizar (o, por lo menos, propiciar) el acompañamiento del desempeño de las instituciones universitarias, permitiendo que se procedan a 'ajustes de ruta' siempre que se muestren necesarios.

De acuerdo a las lecciones de Wittmann y Gracindo, la evaluación sería un cuerpo de mecanismos, instrumentos, métodos y técnicas que poseen el objetivo de "acompañar, analizar y juzgar la ejecución de planes, programas y proyectos y sus actividades y tareas" – y también un instrumento del planeamiento – “y una forma de

técnica que hace posible a la gestión analizar y juzgar todas las fases de este proceso”⁸³.

Por otro ángulo, la evaluación viene estrechamente conexas a los requisitos indispensables de calidad educativa, en todos los niveles de enseñanza. En este sentido, un estudio de Marback Neto⁸⁴ destaca el problema persistente que genera un permanente conflicto entre la comunidad académica, el sistema educacional y el mercado de trabajo, en el sentido de este último quejarse de la pésima preparación de los egresados de las universidades (en el dominio de técnicas que permitan el buen desempeño en su labor); por su vez, se suman a esas quejas, otras en relación a los salarios bajos y a las deficiencias de plazas profesionales, a tal punto de parecer una ecuación viciosa.

Lo cierto es que esta relación ya viene desde la base de la enseñanza, debido a “la baja calidad de la formación escolar en los grados que anteceden el ingreso a la universidad, tornando muy difícil la continuidad de los estudios en un régimen que exige autonomía, disciplina y prerrequisitos”⁸⁵, afirma este autor. A complicar esta situación, aún, se añade otro factor: las crecientes y renuentes crisis económicas que alcanzaron la familia y que ahora impone a todos sus miembros la tarea de componer la renta familiar, dificultando aún más la dedicación a los estudios.

En referencia, aún, a la calidad – un requisito que difícilmente se puede menospreciar en términos educativos – Takeshy Tachizawa acierta en clasificar este requisito como una filosofía de gestión, y complementa que un modelo de gestión es “el conjunto de decisiones ejercidas, bajo principios de calidad preestablecidos, con

⁸³ WITTMANN, Lauro Carlos; GRACINDO, Regina Vinhaes (2001), *O estado da arte em política e gestão da educação no Brasil: 1991 a 1997*. 1 ed. Campinas (SP): Editora Autores Associados, pág. 153.

⁸⁴ MARBACK NETO, Guilherme (2007), *Avaliação: instrumento de gestão universitária*, Vila Velha (ES): Editora Hoper, pág. 19.

⁸⁵ *Idem*.

la finalidad de alcanzar y preservar un equilibrio dinámico entre objetivos, medios y actividades en el ámbito de las instituciones de enseñanza”⁸⁶.

Dal Moro refuerza esta exposición, relevando que la palabra 'calidad' se basa en el principio de “la representación del desafío de hacer historia humana, procurando humanizar la realidad y la convivencia social y, no se tratando solamente bajo el aspecto de intervención de la naturaleza y de la sociedad, sino que de intervenir con el sentido humano, con base en los valores y fines históricamente considerados aptos y necesarios”⁸⁷.

En fin, los procesos de evaluación (y de autoevaluación) son indisociables del concepto de calidad, puesto que, como herramientas de uso continuo de conocimiento y de autoconocimiento, de crítica y de autocrítica de la institución, permiten la reflexión continuada sobre su identidad institucional, bien como también sobre las posibilidades de perfeccionar sus acciones pedagógicas, administrativas, de pesquisa y extensión⁸⁸. Para tanto – sigue explicando Gimenes –, se muestra fundamental el compromiso de las IES en cumplir algunos objetivos esenciales, entre los cuales “la consolidación de su papel social, la búsqueda constante de la calidad de la enseñanza desplegada, la calidad del cuerpo docente y de la gestión, y la disponibilidad de una infraestructura ajustada a las necesidades de los cursos y de los discentes.”⁸⁹

Básicamente (en los cursos de graduación), la Comisión de Evaluación Institucional – MEC/SESu, agrupa las dimensiones que serán evaluadas en cuatro

⁸⁶ TASHIZAWA, Takeshy (2006), *Gestão de instituições de ensino*, 4 ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, pág. 58-59.

⁸⁷ DAL MORO (2010), op.cit., pág. 1.

⁸⁸ GIMENES, Nelson A. S. (2007), *Estudo metavaliativo do processo de autoavaliação em uma instituição de educação superior no Brasil*, "Estudos em Avaliação Institucional", v. 18, n. 37, mai/ago., pág. 226.

⁸⁹ *Idem*.

grandes conjuntos, como expuesto en la Ilustración 4. Como bien afirma Dias Sobrinho, “La evaluación institucional no es un acto aislado, sino que es un proceso intencional, resultado de la voluntad y opción políticas, un conjunto coherente de conceptos y prácticas deliberados y socialmente organizados, estructurados e implementados”⁹⁰.

Detengámonos un poco en esta asertiva de Dias Sobrinho para analizarle su tenor. Iniciemos constatando que no faltan críticas a los sistemas de evaluación institucional. En Brasil existen tres tipos de instituciones de enseñanza superior: Universidades, Centros Universitarios y Facultades Aisladas (tipología creada en 2001 y que congrega diversos subtipos de instituciones, aunque estas también cuenten con las mismas prerrogativas de las demás)⁹¹.

En que pese las tres tipologías comulgaren de similares obligaciones y prerrogativas – Universidades: pluridisciplinarias con imposición de elevada calidad en enseñanza, investigación y extensión, siéndoles permitido crear cursos, determinar currículos y número de plazas ofrecidas; Centros Universitarios: pluricurriculares, exigiéndose de ellas también alta calidad y siéndoles igualmente permitido crear cursos; Facultades Aisladas: obligaciones bien más amenas en lo general, pero más exigentes y limitadas en la creación de cursos – están sometidas a un único organismo de acreditación y re-acreditación: el SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior) –.

A este organismo compete analizar las instituciones, los cursos y el desempeño de los alumnos, evaluándolos a través del ENADE (Exame Nacional de

⁹⁰ Citado por DAL MORO (2010), op.cit., pág. 13.

⁹¹ HELENE, Octaviano (2006), *O que as avaliações permitem avaliar*, In: “Ensino Superior – Conceito & Dinâmica”, João E. Steiner e Gerhard Malnic (Orgs.), São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo, pág. 315.

Desempenho de Estudantes) bajo la coordinación y supervisión del CONAES (Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior)⁹².

Subráyese que la evaluación de los alumnos – anteriormente realizada por un examen denominado “provão” (superlativo de “prova” = examen), blanco de muchas críticas – pasó a ser ejecutada por el sistema PAIDEIA (Processo de Avaliação Integrada do Desenvolvimento Educacional e da Inovação de Área). Este conjunto de procesos de evaluación fue gestado a partir de la creación, en 2003, de la CEA (Comissão Especial de Avaliação, posteriormente substituído por el SINAES), motivada por el creciente volumen de críticas por parte de los alumnos y de la propia sociedad.

Sin embargo, tales avances, en un sentido práctico, no parecen haber resultado en efectos positivos visibles y concretos, con la calidad educativa permaneciendo – aunque con tímidos incrementos – cuestionable, perjudicando el desempeño de la Universidad en amplio término.

⁹² B]
http://p

vel em:
012.

Fuente: MEC/SESu – CNA (*Apud* DAL MORO, 2010, p. 12)

Ilustración 4 – Categorías evaluadas en la enseñanza de graduación⁹³

II - Plan de Desenvolvimiento Institucional – PDI – El PDI fue estatuido en Brasil por el Parecer CNE/CES n° 1.366/2001 que “dispone sobre la acreditación, transferencia de mantendencia, estatutos y regimientos de instituciones de enseñanza superior, autorización de cursos de graduación, reconocimiento y renovación de reconocimiento de cursos superiores, normas y criterios para supervisión de la enseñanza superior del Sistema Federal de Educación Superior”⁹⁴, cuyo tenor, en su artículo 6º, define el Plan de Desenvolvimiento Institucional como siendo un

“[...] compromiso de la institución con el Ministerio de la Educación a ser presentado por la mantenedora, deberá ser desarrollado juntamente con la mantenedora y preparado para un periodo de 5 (cinco) años [...]”.

El PDI pasó a ser más que un instrumento de gestión universitaria, asumiendo el papel de parámetro para evaluación y control del Ministerio de la Educación, ya a partir del Parecer n° 310/99, consubstanciado por el Parecer n° 618 del mismo año cuyo tenor expresa la “clara vinculación del PDI a los procesos administrativos regulares en cualquier organización. Por la primera vez en la legislación brasileña, aparece la interrelación de aspectos administrativos y académicos como base para la formulación de un modelo organizacional eficaz para un centro universitario”⁹⁵. Por

⁹³ Nota del doctorando: reproducimos el cuadro original editado en la fuente del autor; el contenido se encuentra en el idioma portugués y su comprensión es clara, por lo que nos permitimos considerar desnecesaria su traducción.

⁹⁴ DAL MORO (2010), op.cit., pág.13.

⁹⁵ MURIEL (2006), op.cit., pág. 65.

esos Pareceres, se entiende el concepto de 'centro universitario' en razón de las siguientes características, apuntadas por Muriel en relación a:⁹⁶

- A. Su origen: “transformación de Facultades Integradas, Facultades, Institutos Superiores, Escuelas Superiores o Universidades, ya acreditadas y en funcionamiento”;
- B. Su alcance: “por la organización poli-curricular en una o más áreas del conocimiento o de la formación profesional, admitida la especialización en una única área”;
- C. Su función: “por la destacada calidad de la enseñanza ministrada, incluso en nivel de especialización, en este caso, en por lo menos un área del conocimiento”;
- D. Su organización: “por la formulación de un Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y por la participación del cuerpo académico en las decisiones referentes a la enseñanza”.

El planeamiento, aún de acuerdo con estos Pareceres, debe ser coherente con la misión institucional, además de ser obligatorio su análisis por parte de la Comisión de Especialistas, en el momento de la solicitud de la acreditación de los Centros Universitarios. Para tanto, son exigidas tres precondiciones de la institución que está solicitando dicha acreditación:

- i. “Actuación, sin discontinuidad, en el campo de la enseñanza superior por periodo igual o superior a 5 años”;

⁹⁶ *Idem.*

- ii. “Comprobación de regularidad de la situación patrimonial, financiera, contable y fiscal”;
- iii. “Existencia del Plan de Desenvolvimiento Institucional (PDI) compatible con su misión; [...] (Parecer nº 618/99, CEE/CNE)”.⁹⁷

En 2001, los Pareceres precitados fueron ratificados por el Decreto nº 3.860/2001, cuyo tenor dispone sobre “la organización de la enseñanza superior y de la evaluación de cursos e instituciones, establece la obligatoriedad de la composición de un Plan de Desenvolvimiento Institucional para la acreditación de nuevas Instituciones de Enseñanza Superior y también para las Instituciones ya acreditadas, en funcionamiento”⁹⁸.

En 2002, por la Resolución CNE/CES nº 10 (28/01/02)⁹⁹, es reforzada la imposición de presentación de un PDI para las instituciones que desean acreditarse o re-acreditarse, acreciendo la obligación de un demostrativo sobre cómo pretende ser desarrollado su proyecto de modo a atender los requisitos, criterios y estándares de calidad previstos en la norma vigente, “incluso, evidenciando los procedimientos de evaluación interna ejecutados”. En razón de la importancia del requisito de la calidad, se impone que el PDI contemple:

- ✓ “Objetivos de las IES”;
- ✓ "Proyecto de calificación del cuerpo docente”;
- ✓ "Política de actualización y renovación del acervo bibliográfico y de las redes de información”;

⁹⁷ MURIEL (2006), op.cit., pág. 65.

⁹⁸ *Idem.*

⁹⁹ SOARES (2002), op.cit., pág. 102.

✓ "Proyecto de expansión y mejoría de la infraestructura."¹⁰⁰

Adicionalmente, para los Centros Universitarios se exige también la presentación de "las formas de fomento y mejoría permanente de la calidad de la enseñanza de graduación y de las actividades de extensión". Y para las Universidades – sigue Soares –, "las formas de fomento e incentivo a la investigación, posgrado, graduación"¹⁰¹.

En fin, los requisitos asociados al PDI son innúmeros y rígidos, principalmente en lo tocante a la garantía de la calidad de la enseñanza en sentido amplio. Calidad que ha venido siendo destacada y obligada en prácticamente todos los momentos de crecimiento de la enseñanza superior, pero que, en sentido práctico, deja mucho a desear, principalmente en lo tocante a los grados primario y secundario – bases cruciales para fundamentar una educación superior de excelencia.

El Brasil, a ejemplo de gran parte de Latinoamérica, viene sufriendo con este desafío que les dificulta el alcance de niveles óptimos de enseñanza y aprendizaje. Y en razón de esa deficiencia crítica, asociada a la mercantilización de la educación superior (como vimos más arriba), acaban formándose profesionales poco calificados o descalificados, forzando el medio económico a buscar mano de obra externa al país – escenario con el cual se ingresa a la década del 2000, trayendo algunas alteraciones en el contexto de la educación superior, siempre con la intención de mejorar su calidad en la formación intelectual y profesional de los egresados –.

¹⁰⁰ *Idem.*

¹⁰¹ *Idem.*

2.3 La "nueva" filosofía de las IES

Primero, subrayase que el ingreso a la década del 2000 viene acompañado de una revolución: el exponencial crecimiento del acceso social a las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), a tal punto que Drucker y Levy llegan a denominar esa "nueva" sociedad, de 'sociedad de la información o sociedad del conocimiento'.

En paralelo a esta característica significativa, el mercado de trabajo pasa a exigir, para su acceso, que el trabajador posea diploma de nivel superior. En otras palabras, "El precio de entrada en la Era del Conocimiento es el de la Educación"¹⁰² y el de la relación humana (en amplio sentido – social, económico, político, cultural) en red, ostentando las siguientes características:

- Valorizar el conocimiento;
- Innovar como factor preponderantemente estratégico;
- Compartir conocimientos a fin de incrementar una inteligencia colectiva;
- Organizar el trabajo con base en el conocimiento (i.e., trabajo colaborativo).

Expuesto de otra manera, la educación y todo su potencial, asociados a una infraestructura necesaria al enfrentamiento de los nuevos desafíos que la Era del Conocimiento nos impone, pasa a ser la palabra clave en el ámbito social, en sentido lato. No se admite más que haya dificultades para el acceso a la educación

¹⁰² Citado por CORTELAZZO, Iolanda Bueno de Camargo (2010), *Prática pedagógica, aprendizagem e avaliação em Educação a distância*, 2 ed. rev. Curitiba: IBPEX, pág. 9.

superior, visto que ésta pasó a ser un prerrequisito fundamental para ingresarse al reñido mercado de trabajo globalizado.

Así, a todo el aparato educativo físico existente para atender a la demanda presencial de discentes, se agrega, ahora, el desenvolvimiento de la tecnología EAD (Educación a Distancia)¹⁰³ la cual, hipotéticamente, abriría puertas para dar cabida a un volumen expresivo de alumnos que, por algún motivo, no pueden frecuentar los cursos superiores presenciales. La sociología de la EAD, según las lecciones de Fainholc al analizar el papel estratégico del conocimiento, se traduce así:

“[...] el conocimiento es hoy factor estratégico de gestión, producción y comunicación de las unidades sociales histórico-concretas y da impulso con coherencia al progreso económico jamás pensado. [...] La información se sumerge, entonces, de modo re-significado de la noción de conocimiento para formar parte de los procesos comunicativos y de intercambio simbólico, y así subrayar algunas de las características más destacadas de la sociedad del conocimiento.”¹⁰⁴

Siguiendo, aún, las lecciones de Fainholc, esta nueva 'sociedad del conocimiento' demandaría una educación permanente, continuada, “en proceso interactivo, basándose en evaluación para la mejoría en vez de evaluación como control punitivo”¹⁰⁵, complementando su raciocinio: “Ella estimula una socio-conexión interactiva que puede viabilizar la inclusión social y repiensa el modelo americano, valorizando el conocimiento y ‘rescatando los derechos sociales’”.

No se tengan dudas cuanto a la importancia de la comunicación en red y de ésta como propiciadora del acceso a cursos de tercer grado a aquellos individuos que no poseen posibilidad de frecuentar una universidad – sea económica o físicamente raciocinando.

¹⁰³ Nota del tesista: También conocida por la sigla EaD, visto no haber un consenso en el propio entendimiento del MEC a respecto de esta sigla, pudiendo ser utilizada, indistintamente, EAD o EaD.

¹⁰⁴ Citado por CORTELAZZO (2010), op.cit., pág. 10.

¹⁰⁵ *Idem*.

Esa realidad proporcionada por la EAD e ya sólidamente instalada en países más avanzados contiene un elevado volumen de positividad; eso es indudable. Lo que, sí, parece refutable es la aceptación pasiva de que la sociedad de nuestro continente esté preparada para hacer de esa herramienta educativa un medio formal y eficaz de estudios superiores.

Primero, porque dicho sistema de estudio a distancia requiere, antes de todo, el comprometimiento del alumno y, de forma subrayada, su autodisciplina¹⁰⁶; sin ésta, difícilmente se consigue obtener resultados efectivos de aprendizaje.

Segundo, porque cuando se construye un sistema EAD para el nivel superior (más complejo en todos los sentidos), parece privilegiarse por sobre todo lo demás el aspecto potenciado de la sofisticación de los recursos tecnológicos, dejándose en plano inferior la “concepción didáctico-pedagógica que subyace tanto al soporte tecnológico como a su utilización en la mediación pedagógica”¹⁰⁷.

Otra importante contribución en relación a este asunto es suministrada por la investigadora Elomar Christina Vieira Castilho Barelli (de la Fundação Instituto Oswaldo Cruz - FIOCRUZ), que expone en su artículo “Evaluación: por sobre todo una cuestión de opción”, la necesidad de evaluarse un curso a distancia según los paradigmas que lo orientan y que “deben generar indicadores para la toma de decisión objetivando la calidad”¹⁰⁸.

Calidad es la base de toda la educación, como ya tuvimos oportunidad de mencionar más arriba, en diversos trechos de nuestra exposición. Educación sin

¹⁰⁶ OLIVEIRA, Elisa Guimarães (2008), *Educação à distância na transição paradigmática*, 3 ed. Campinas (SP): Papyrus, (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico), pág. 114.

¹⁰⁷ *Ibidem*, pág. 11.

¹⁰⁸ Citado por SILVA, Marco; SANTOS, Edméa (Orgs.) (2006), *Avaliação da aprendizagem em Educação Online*. São Paulo: Edições Loyola, pág. 14.

calidad, independientemente de cuál sea el proceso de enseñanza x aprendizaje, no es educación; es mera transmisión de informaciones.

Para que se entienda mejor este tema (EAD), utilicemos el entendimiento y experimentación que Moore ya tenía al respecto en 1973, parafraseado por Belloni así:

"Educación a distancia puede ser definida como la familia de métodos institucionales en los cuales los comportamientos de enseñanza son ejecutados en separado de los comportamientos de aprendizaje, incluyendo aquéllos que en una situación presencial (contigua) serían desempeñados en la presencia del aprendiz de modo que la comunicación entre el profesor y el aprendiz debe ser facilitada por dispositivos impresos, electrónicos, mecánicos y otros."¹⁰⁹

El mismo Moore, años más tarde (en 1990), moderniza su entendimiento sobre EAD, entendiéndola como:

"[...] una relación de diálogo, estructura y autonomía que requiere medios técnicos para mediatizar esta comunicación. Educación a distancia es un subconjunto de todos los programas educacionales caracterizados por: gran estructura, bajo diálogo y gran distancia transaccional. Ella incluye el aprendizaje."¹¹⁰

En la propia conceptualización de EAD tal vez resida su dificultad: el bajo diálogo y la gran distancia transaccional. Debe entenderse por ello que el alumno se encuentra en lugar remoto, utilizando tecnologías de la comunicación y de la información para estudiar las materias de su curso y contando con un tutor que, en principio, existe para darle soporte a distancia. Este proceso requiere, sin duda, una fuerte dosis de autodisciplina del alumno y una línea de comprensión densa entre tutor y discente, en un lenguaje común a ambos y, más que eso, en una interrelación

¹⁰⁹ Citado por BELLONI, Maria Luiza (2008), *Educação a Distância*, 5 ed. Campinas (SP): Autores Associados, (Coleção Educação Contemporânea), pág. 25.

¹¹⁰ *Ibidem*, pág. 26.

estrecha que permita la transmisión de orientaciones y aprendizaje. Sin estos condicionantes, se empobrece el proceso de transferencia de conocimientos.

En un estudio de Alice Virginia Brito de Oliveira¹¹¹, la importancia de la función del tutor, en los estudios a distancia, es destacada y aclarada mediante un análisis del curso de EAD para profesores. La formación docente a través de la EAD, en Brasil, se hace más ostensiva a partir de la década de 1990, cuando la Ley nº 9.394/96 (Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional) abre espacio para políticas públicas en este sentido. A partir de ahí, comienzan a surgir otros estudios con mayor profundidad y sobre ese tema (formación docente vía EAD), entre los cuales se encuentran análisis enfocando la figura fundamental del tutor en este sistema de educación. Explica Oliveira a este respecto:

"En este contexto (*de la EAD*), la tutoría es el elemento orientador entre las directrices generales y curriculares del programa (teoría) y el ejercicio del profesional profesor (práctica pedagógica). Así, necesario se hace analizar cómo esos conocimientos están relacionándose y permitiendo un repensar y rehacer del acto educativo."¹¹²

A partir de ahí, surgen algunas cuestiones en relación a la figura del tutor: ¿Hasta dónde el trabajo del tutor contribuye para la formación del profesor estudiante? ¿Cuál es el perfil del tutor que consigue influenciar, en términos cualitativos, una construcción del conocimiento por parte del docente estudiante? Oliveira se sirve de las lecciones de Maggio para responder a estas cuestiones:

"[...] el tutor es responsable y debería promover la realización de actividades y apoyar su resolución y no apenas mostrar la respuesta correcta, ofrecer nuevas fuentes de información y favorecer su comprensión. En algunas situaciones, destacándose como una dificultad enfrentada en su cotidiano."¹¹³

¹¹¹ OLIVIERA, Alice Virginia Brito de Oliveira (2007), *Contribuições da tutoria no ensino aprendizagem dos professores cursistas no Proformação*, In: MERCADO, Luis Paulo Leopoldo (Org.). *"Percurso na formação de professores com tecnologias da informação e comunicação na educação"*, 1 ed. Maceió: EDUFAL, pág. 197-198.

¹¹² *Idem*.

¹¹³ *Idem*.

Si la ecuación que encierra la relación enseñanza x aprendizaje, en cursos normales (presenciales), ya es compleja, ¿qué se dirá, entonces, de esa relación cuando a través del sistema EAD? Parece claro que las dificultades aumentan en la misma proporción en que se distancia el tutor del estudiante o, aún, que dificulta la actuación de aquél para el aprendizaje de éste. En tal sentido, Mercado asevera:

"[...] la tutoría es una instancia de mediación entre el estudiante y el material didáctico, en la búsqueda de una comunicación activa y personalizada. Orientando y supervisando el proceso de aprendizaje del aprendiz, el tutor conoce las dificultades de éste y lo ayuda a responder, de manera adecuada, a los desafíos impuestos por la educación personalizada." ¹¹⁴

Lo cierto es que, inserida en la gran temática de una 'nueva filosofía' de las IES, en la primera porción de la década del 2000, la EAD ha crecido como opción interesante para atender a uno de los determinantes de la educación superior: la inserción de estratos populares antes imposibilitados de acceder a un curso superior. Entre tanto, no se debe olvidar que este sistema es un concepto más antiguo de lo que se piensa.

En Brasil, aún en la primera mitad del siglo pasado (1941), era fundado el Instituto Universal Brasileiro¹¹⁵, cuyo foco era la educación técnica por correspondencia. Posteriormente primoreado por la Fundación Roberto Marinho (Red Globo de Televisión), se creó el programa Tele-curso 2000, que dio secuencia a la educación por correspondencia y a los "tele-cursos" (cursos televisivos), para los niveles supletorio, técnico y profesional. La actual concepción de la EAD apenas apareció con el movimiento privatista de la enseñanza superior, asociado al surgimiento de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC)¹¹⁶.

¹¹⁴ Citado por OLIVEIRA (2007), op.cit., pág. 198.

¹¹⁵ VILLAS BÓAS, Rafael (2008), *The Campus Experience: Marketing para Instituições de Ensino*, São Paulo: Summus/Hoper, pág. 167.

¹¹⁶ *Idem*.

En concomitancia con el crecimiento de la EAD, otro fenómeno se da, ahora en términos genéricos: la “onda” de expansión vertiginosa de matrículas en IES públicas y privadas (más ostensiva en estas últimas): “En la última década, la enseñanza superior crece a tasas muy elevadas, pasando de 1,7 millón de alumnos en 1994 para 4,7 millones en 2005”¹¹⁷; un crecimiento exponencial de la orden del 260% en 10 años, o 26% al año. La mudanza del cuadro educativo brasileño en esos diez años es diseñada por De Castro:

"En suma, en los últimos diez años se observan importantes mudanzas en el cuadro educacional del País. De un lado, la década se caracterizó por la universalización de la enseñanza fundamental, mejoría gradual de los indicadores de transición del sistema, disminución significativa de las tasas de analfabetismo y por la extraordinaria expansión de la educación en todos los niveles de enseñanza, especialmente la enseñanza media y la educación superior. De otro, la educación pasó a integrar una agenda de reformas institucionales con énfasis en la expansión del sistema y en la mejoría de la calidad y de la equidad de la educación." ¹¹⁸

Entre tanto, si se observa avances en algunos sectores de la enseñanza, en otros se constata la existencia de un “embudo” debido a que apenas una parcela muy pequeña de cada cohorte etaria “logra completar la educación básica, que incluye la enseñanza media, y una proporción aún menor alcanza la enseñanza superior”¹¹⁹. La Ilustración 5 expone el total de estudiantes brasileños en todos los niveles, entre 1999 y 2005.

Es necesario que se recuerde, ante ese cuadro compuesto por la Ilustración 5, del nexo causal existente entre educación fundamental y media, y la subsecuente educación superior, visto que, indudablemente, las dos primeras forman la base para el desarrollo de esta última. Y una base sin calidad educativa fatalmente afectará el

¹¹⁷ DE CASTRO, Maria Helena Guimarães (2007), *A educação tem jeito?* In: ITUASSU, Arthur; DE ALMEIDA, Rodrigo (Orgs.), *"O Brasil tem jeito? Educação, saúde, justiça, segurança"*, V. 2. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, pág. 42.

¹¹⁸ *Idem.*

¹¹⁹ DE CASTRO (2007), op.cit., pág. 45.

desempeño del estudiante (mal-formado en sus primeros años) en los estudios de nivel universitario.

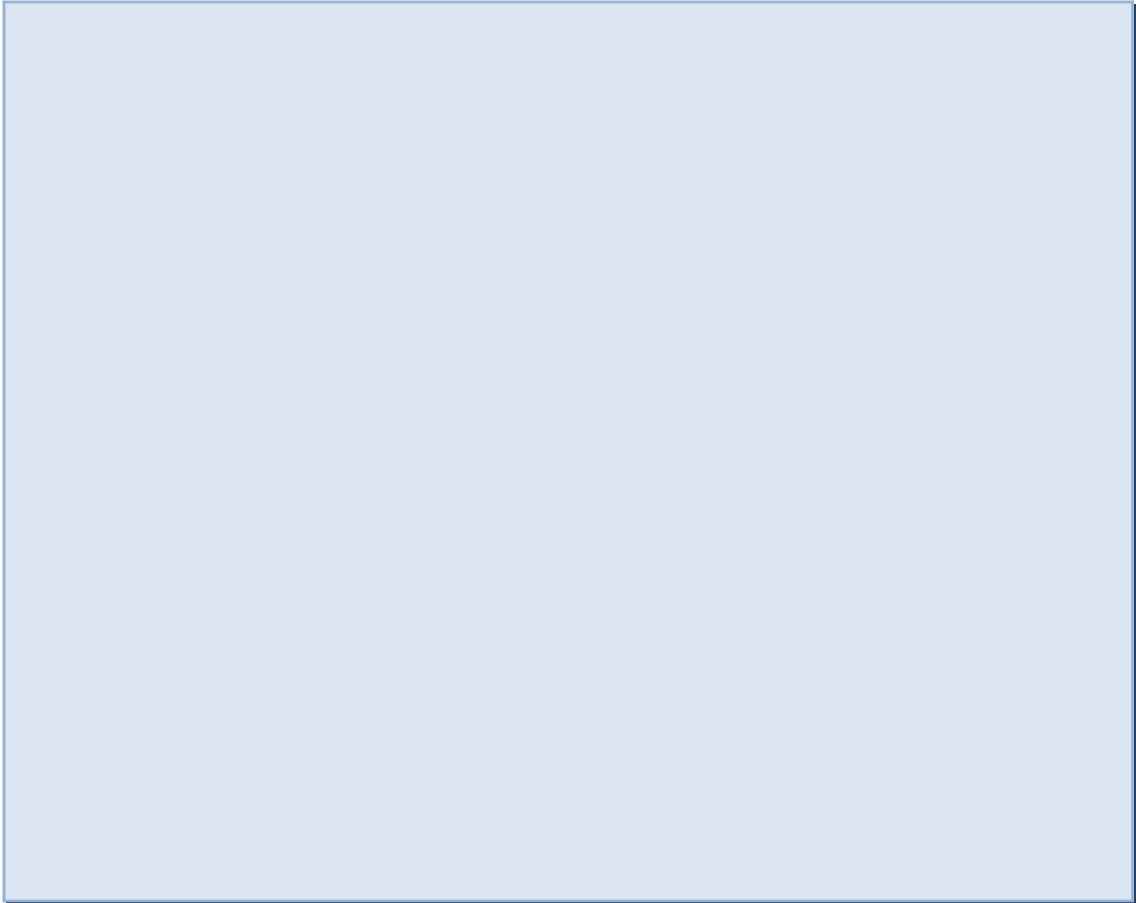
EN ESTE SENTIDO, DE CASTRO DESTACA LA BAJA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA BRASILEÑA, EN SU MAYOR PARTE BAJO LA RESPONSABILIDAD DE LOS ESTADOS Y MUNICIPIOS (90%), QUE “AÚN NO ES CONSIDERADA PRIORIDAD POR LA MAYOR PARTE DE LOS PADRES DE ALUMNOS”¹²⁰, LOS CUALES VIVIERON OTRA ÉPOCA EN QUE LA DIFICULTAD DE ACCESO A ESOS NIVELES EDUCATIVOS ERA EXPRESIVAMENTE MAYOR.

ASÍ, SI ENTRE 1994 Y 2005 LA MATRÍCULA DE LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA LITERALMENTE DUPLICÓ, EN CUANTO LA ENSEÑANZA MEDIA CRECÍA A TASAS ELEVADAS DEL 8% AL 12% AL AÑO, LA ENSEÑANZA FUNDAMENTAL, OBLIGATORIA, RECIÉN COMENZABA A GARANTIZAR EL ACCESO A TODOS LOS NIÑOS ENTRE 7 Y 14 AÑOS – UN POCO TARDE O MUY ATRASADO, SI SE CONSIDERA EL ELEVADO CRECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA –.

ES A PARTIR DE ESTA CONSTATACIÓN QUE SE PUEDE EVALUAR LOS NIVELES DE CALIDAD EN CADA UNA DE LAS ETAPAS EDUCATIVAS A TRAVÉS DE UNA CORRELACIÓN DIRECTAMENTE PROPORCIONAL ENTRE ELLAS: SI EL PRIMARIO NO CONSIGUE ALFABETIZAR SUS ALUMNOS – SEA POR LA FALTA DE PREPARACIÓN DE ELLOS, EN SU EDUCACIÓN INFORMAL (FAMILIAR), SEA POR LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS ESCUELAS PÚBLICAS – Y SI EL SECUNDARIO YA LOS RECIBE MAL FORMADOS EN SU BASE Y, AÚN (PRINCIPALMENTE EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS) TAMPOCO POSEE CALIDAD DIDÁCTICA Y COMPROMETIMIENTO DOCENTE, TENDREMOS

¹²⁰ *Ibidem*, pág. 36.

INDIVIDUOS INHABILITADOS PARA INGRESAR A LA UNIVERSIDAD. PUEDE SER ENTENDIDO COMO UN 'EFECTO DOMINÓ' O 'EN CADENA'.



Consultores, *Apud* DE CASTRO (2007)

Ilustración 5 – Total de alumnos Brasil – Todos los niveles

Otro factor a destacarse en esta 'nueva fase' de la educación, en la década del 2000 (en la cual se insiere también la 'nueva' filosofía de las IES), es la centralidad objetiva de los sistemas de evaluación, derivados de las reformas educativas iniciadas en 1990. Afirma De Castro a este respecto:

"En el Brasil, la implementación de un amplio sistema de información y evaluación educacional, en meados de los años 1990, contribuyó para orientar la formulación de políticas que suministrasen la democratización del acceso a la educación y permitió profundizar el conocimiento a respecto de los factores que explican la falta de calidad de la educación brasileña. La reformulación del sistema de estadísticas educacionales, prácticamente inoperante desde el final de los años 1980, así como la implementación de

sistemas de evaluación para acompañar el desempeño de la educación en todos los niveles y subsidiar las políticas de expansión y mejoría de la calidad, fue también eje estratégico de las políticas desencadenadas en los años 1990."¹²¹

En consonancia con el surgimiento del SINAES y del CONAES – sobre los cuales ya nos expresábamos más arriba –, aditivamente surge también la Ley n° 11.096/2005 que crea el Programa Universidad para Todos (ProUni), representando otra “alteración significativa en las relaciones público/privado”¹²²; en esta misma época, se creaba también el Plan Nacional de Posgrado: 2005-2010.

En esos esfuerzos, la cuestión de la calidad de la educación (en sentido amplio) se sitúa en el centro de las atenciones. Es indudable que una educación sin calidad no consigue alcanzar sus objetivos y metas con igual performance y efecto que una educación basada en la calidad. Y ésta, como se sabe por inúmeros estudios empíricos¹²³, parece no tener conexión con la cantidad; es decir, es difícil compatibilizar calidad educativa con cantidad (de alumnos en una clase, por ejemplo, usualmente exorbitados como suele ocurrir en inúmeras escuelas de todos los niveles).

Es aparentemente fácil comprender que una clase con, digamos, 40 alumnos, creará dificultad en el trabajo del profesor, si éste desea, en la práctica, mantener la calidad de aprendizaje de los alumnos siguiendo un estándar rígido. Muy probablemente, serán pocos los alumnos que recibirán la debida y necesaria atención del docente.

¹²¹ *Ibidem*, pág. 43.

¹²² CURY, Carlos Roberto Jamil (2008), *Educação no Brasil: 10 anos post-LDB*, In: BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João Ferreira de; MOROSINI, Marília (Orgs.), *"Educação Superior no Brasil: 10 Anos Post-LDB"*. Brasília (DF): INEP / ANPED, pág. 26.

¹²³ GIMENES (2007); SEGENREICH (2005); FAGUNDES (2009); AUDI & MOROSINI (2008); FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2010); DAL MORO (2000); ENRICONI & GRILLO (2005); y otros.

Cabe, en este momento, relacionar esa cantidad al perfil que caracteriza, hoy, las universidades privadas: la mercantilización de la educación superior. A partir del momento en que se objetiva con mayor foco el aspecto financiero (lucro), en detrimento del binomio 'enseñanza x aprendizaje', se tendrá cantidades de alumnos en clase en disonancia con la capacidad de enseñar (del profesor) y aprender (de los alumnos).

A propósito de la calidad educativa, un abordaje diferente adviene de la UNESCO a través de sus diferentes informes del programa "Educación para todos (EPT)" publicados anualmente para todo el mundo. De acuerdo a estos informes, se observa que hubo un cierto desarrollo en el abordaje del concepto de la calidad educacional. En su informe de 2005, se destaca una exposición que dicta lo siguiente:

"[...] la calidad de la educación se caracteriza por dos principios básicos: primero, la idea de que el objetivo explícito principal de todos los sistemas educativos es el desarrollo cognitivo de los alumnos y, por eso, uno de los indicadores de la calidad educativa es el éxito en la consecución de ese objetivo. Y, segundo, la idea de que la función de la educación es la promoción de los valores comunes y el desarrollo creativo y efectivo de los alumnos." ¹²⁴

En base a esta premisa, la UNESCO detecta cinco factores relevantes que tienen relación directa sobre la calidad de la educación y que reproducimos ¹²⁵:

- a) Características de los alumnos (medio social y económico, sexo, Necesidades Educativas Especiales – NEE);
- b) Contexto (valores y actitudes de la sociedad influyen sobre la calidad educativa);

¹²⁴ DA MOURA, Alcides Fernandes (2007), *Eficácia social (qualidade e equidade) do sistema educativo em Cabo Verde*, Tese de Doutoramento (Facultad de CC da Educación). Santiago de Compostela (ES): Editora USC, pág. 59-60.

¹²⁵ Citado por DA MOURA (2007), op.cit., pág. 59-60.

- c) Recursos materiales y humanos (manuales escolares, instalaciones escolares, bibliotecas, docentes, gasto público en educación);
- d) Enseñanza y aprendizaje (tiempo dedicado al aprendizaje, metodologías pedagógicas, participación de los padres o responsables);
- e) Resultados educativos (aprovechamiento escolar, reprobación, abandono escolar).

No resta duda que la calidad educativa es un concepto que envuelve diversos significados que tienen estrecha relación con un determinado momento histórico y en determinada sociedad, lo que significa decir que tal concepto es complejo y demanda estudios sectorizados longitudinales (a lo largo del tiempo) que van definiendo características más específicas de acuerdo con los valores vigentes del ambiente en que se está analizando dicho concepto. Así, en principio no existe posibilidad de estandarizarse la calidad educativa de forma genérica, sino que hay que observársela situacional y temporalmente.

Otro aspecto igualmente relevante es la conexión entre las diversas fases educativas – primario, secundario y universitario – y sus respectivas condiciones. A ejemplo de un edificio, la educación se comienza por la base y si ésta no fuere suficientemente sólida, bien estructurada, el edificio educativo del sujeto, más adelante, podrá sufrir serias consecuencias que perjudiquen su estructura posterior.

Por otro ángulo de observación, se encuentra el factor de equidad. Si en una clase no existe esta condición (calidad para todos), los resultados estarán seriamente afectados. En este sentido, la OREAL/UNESCO¹²⁶ reconoce la calidad

¹²⁶ DA MOURA (2007), op. cit., pág. 61.

educativa según cinco dimensiones “esenciales y complementarias”, como se observa en la Ilustración 6.

A título de enriquecimiento del tema de la calidad educativa y como su finalización traemos, primero, las lecciones de Lopes & Theisohn que apuntan dos temas considerados de mayor relevancia en el mundo actual de la educación: calidad versus cantidad y educación pública versus educación privada. En lo tocante al binomio 'calidad x cantidad', existe un consenso que dicta no ser suficiente la cantidad, si no se alcanza la calidad y, más que eso, la alta calidad, ya que la baja calidad posee...

"[...] varios impactos adversos. En primer lugar, perturba el flujo de la educación – educación secundaria de baja calidad conduce a índices bajos de graduación y, por lo tanto, a un índice menor de matrícula en la universidad. En segundo, produce habilidades de baja calidad. En tercero, debilita el potencial de aprovechamiento de las oportunidades ofrecido por la tecnología. Mejorar la calidad exige otorgar tanta importancia al software, como serían el currículo y los educadores, cuanto al hardware, por ejemplo, las instalaciones y los equipos. También puede exigir la mejoría de los contenidos curriculares, de los recursos de infraestructura, más profesores, entrenamiento más efectivo para los profesores, mejor uso de la tecnología

superior
ales y

EDUCACIÓN

Fuente: Elaboración propia con base en DA MOURA (2007, p. 61-62)

Ilustración 6 – Las cinco dimensiones esenciales y complementarias de la Educación

Ya en relación al segundo tema – enseñanza pública versus enseñanza privada – y sus relaciones con la calidad y la equidad, estos autores indican diversos aspectos que merecen ser reproducidos en formato sumariado:

- i. Educación privada x educación pública: la primera puede ser complementar de la segunda, pero no su sustituta si se desea una buena educación pública;
- ii. Educación privada como producto de lujo: en muchas sociedades, la transformación de la educación privada en producto de lujo (incluso en el nivel primario), ha servido para incrementar la desigualdad y la polarización social;
- iii. Privatización como garantía de eficiencia y de calidad: es un axioma infundado ya que, además de la privatización no ser garante de eficiencia y calidad, tampoco lo es, en muchos casos, de la equidad;

- iv. Educación en el contexto general del desarrollo de recursos humanos: debe responder a tres cuestiones fundamentales, que son (a) los recursos, (b) los profesores y (c) el mercado de trabajo;
- v. Gastos con educación pública: de acuerdo con datos del Banco Mundial (2001 a 2009), los gastos con educación pública en países desarrollados aún se mantienen por debajo del 5% del PIB y menos del 20% de los gastos gubernamentales y esta situación se muestra aún más crítica en países pobres: “en inicios de la década de 1990, se estimaba que un adicional de 4 a 6 mil millones de dólares por año podría alcanzar el objetivo de la educación primaria universal en diez años”¹²⁸, de acuerdo con el PNUD (1994);
- vi. Formación de profesores e mejoras de infraestructura: el aspecto de la formación y del entrenamiento de profesores aún continúa deficitario, así como también la mejoría de su ambiente y de sus condiciones de trabajo; profesores desmotivados (en relación a reconocimiento, incentivo al aprendizaje continuado, salarios, entre otros determinantes) ciertamente que no consiguen alcanzar niveles superiores de rendimiento en clase y fuera de ésta;
- vii. Educación versus mercado de trabajo: considerando la dinámica acelerada del actual mercado de trabajo, la educación (en amplio sentido, pero con énfasis en el nivel universitario) debe reflejar las demandas del mercado, aplicando con mayor eficiencia el aprendizaje a través de la acción, entrenamiento y desenvolvimiento empresarial; si

¹²⁸ LOPES & THEISON (2006), op.cit., pág. 139-140.

así no se actúa, se continuará a ver la fuga de cerebros y la deterioración de las capacidades.

Otra contribución al tema de la calidad nos trae la investigadora Marília Costa Morosini¹²⁹ y su análisis sobre la docencia en la educación superior delante de los desafíos del presente milenio. Esta autora ratifica la íntima relación entre la calidad docente y la calidad de la educación en sentido lato, subrayando que tal relación debería estar presente cuando se piensa en educación, ya a partir de los primeros pasos del individuo, pues el proceso educativo es, como lo dijimos más arriba, similar al de la construcción de un edificio en que todas sus etapas deben ser sólidamente estructuradas para no correrse el riesgo de “accidentes” posteriores.

Infelizmente, este escenario no es el de la realidad brasileña. Simon Schwartzman, en su contribución al tema, nos recuerda que a pesar de haber comprobaciones sobre profesores formados en nivel superior que obtienen mejores resultados en la práctica docente, cuando comparados con profesores de formación apenas en nivel medio, “no hay evidencias de que cursos de reciclaje o la obtención de títulos académicos por parte de profesores ya establecidos tengan algún impacto”¹³⁰. Como en la práctica se observa que una expresiva parcela de los profesores que actúan en nivel básico y medio no poseen título universitario, sino apenas secundario o técnico-profesional, parece fácil deducir que la educación en estos niveles sea de menor calidad.

Otro aspecto de relevancia que Schwartzman apunta en relación a la calidad de la enseñanza básica y media está así expresado:

¹²⁹ MOROSINI, Marília Costa (2001), *Docência universitária e o futuro: desafios e possibilidades*, In: “*Educação Superior: travessias e atravessamentos*”, Cleoni Maria Barbosa Fernandes & Marlene Grillo (Orgs.). Canoas: Editora ULBRA, pág. 14.

¹³⁰ SCHWARTZMAN, Simon (2005), *Educação e pobreza no Brasil*, Publicado como “*Educación y Pobreza en América Latina*”, Diálogo Político, Buenos Aires, Fundación Konrad Adenauer, v. 4, Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade – IETS, pág. 5.

"Hay dos directivas que podrían tener un impacto muy significativo en la calidad de la educación básica, pero que, como son controvertidas, no se incluyen en el programa de reformas de la educación de Brasil, ni en la mayoría de los países de la región. La primera es la adopción de prácticas pedagógicas estructuradas y basadas en el método fónico de aprendizaje de la lectura y escritura, a las clases primarias. En Brasil, como en la mayoría de los países en América Latina, aún predomina el llamado "método constructivista", consagrado en los Parámetros Curriculares Nacionales, que, combinado con la mala calidad de la formación de profesores y el capital cultural limitada que la mayoría de los niños traen de su entorno, contribuye para el gran fracaso escolar revelada por el SAEB y PISA".¹³¹

Este autor enriquece su posición con la opinión de otros autores¹³², sobre la experiencia internacional para la cual existe coincidencia entre los procedimientos de alfabetización (aprendizaje del código de registro de las palabras) y la comprensión (de la lectura) como dándose por separado, "siendo el dominio del primero condición esencial para el segundo". Y complementa:

"La adopción de metodologías establecidas de alfabetización, apoyada por una capacitación adecuada del personal docente y la calidad del material pedagógico, puede producir resultados significativos, especialmente para los estudiantes de familias desfavorecidas; pero estos enfoques todavía encuentran dificultad en superar la barrera de ideologías pedagógicas que impregnan el entorno educativo."¹³³

Claro que esta problemática en la enseñanza básica tiene reflejos en los niveles posteriores (secundario y universitario), lo que es una característica clara en nuestro país.

Otro aspecto que interfiere en la calidad de nuestra educación superior es el pluri-empleo de sus docentes, en número elevado. De acuerdo con un estudio de Alexandre do Espírito Santo, la habilidad para enseñar es elemento fundamental a un profesor, ya que su tarea mayor es la producción de aprendizaje y su interés genuino por el alumno y por la materia que enseña, además de su constancia (en estos atributos) en su función didáctica. Todavía, para desarrollar estas

¹³¹ *Idem.*

¹³² (Chal & Adams, 2002; Snow, Burns & Griffin, 1998); Citados por SCHWARTZMAN, op.cit., pág. 5.

¹³³ (Comité de Educación y cultura [2003]; Oliveira [2002]); Citados por SCHWARTZMAN, op.cit., pág. 5.

características, se “requiere una dosis cierta de tiempo, que difícilmente el profesor dedicado casi totalmente para sus actividades externas podrá dar”¹³⁴.

A través de otra lente, lo que se observa en la práctica docente universitaria es el ingreso a ella, de manera casi subrepticia, de profesionales de prácticamente todas las áreas del saber (médicos, ingenieros, abogados, administradores, economistas y otros) que, si por un lado “traen consigo inmenso bagaje de conocimientos en sus respectivas áreas de investigación y de actuación profesional”, por otro en su mayor parte “nunca se cuestionaron sobre lo que significa ser profesor”¹³⁵. De la misma manera actúan las instituciones que los reciben al dar por supuesto que son profesores. “Así, su pasaje para la docencia ocurre ‘naturalmente’; duermen profesionales e investigadores y despiertan profesores”¹³⁶.

Inadvertidamente, esta característica inocente (practicada sin objetivo de perjudicar) puede constituirse en potencial amenaza a la calidad educativa por razones previsibles, a comenzar por la falta de capacitación didáctico-pedagógica de estos profesionales. “No se trata, en absoluto, de atribuir la culpa a los profesores por los males de la enseñanza, sino de reconocer y valorar la importancia de la profesión docente en la enseñanza superior”¹³⁷.

En resumen, la importancia de la calidad educativa, por todo lo hasta aquí expuesto (que representa apenas una ínfima parcela de la real situación en toda su plenitud y complejidad) es un tema que trasciende los contornos de la clase y de la relación enseñanza x aprendizaje, para alcanzar límites otros que hacen parte de

¹³⁴ SANTO, Alexandre do Espírito (1986), *Universidade centrada em aluno: um modelo contingencial*. Departamento de Educação – CECA – Universidade Estadual de Londrina. *Revista Semina*, 7(2): 88-92, pág. 89-90.

¹³⁵ PIMENTA, Selma Garrido; ANASTASIOU, Léa da Graça Camargo (2002), *Educação, Identidade e Profissão Docente*, In: “*Docência no Ensino Superior*”, São Paulo: Cortez, v. 1, pág. 6.

¹³⁶ *Idem*.

¹³⁷ *Idem*.

otra compleja relación: calidad x enseñanza x aprendizaje. Al final, la calidad de la educación, en amplio término, es condición indispensable para la formación con excelencia de los que egresan de la Universidad e irán actuar en el mercado laboral, en universidades como futuros profesores o, aún, en ambos, como suele ocurrir muy frecuentemente.

2.4 El sistema económico y su relación con la educación superior

En primer lugar, pensamos que este subtítulo mejor podría llamarse “La nueva economía y la nueva educación superior”, visto que ambas han sufrido claras alteraciones, además de que también han dejado expresado la existencia incuestionable de una relación recíproca entre ellas. En las últimas décadas, el tema de la educación superior ha venido conexo a lo social y a lo económico en estrecha relación y por fuerza, también, de lo político.

Un buen inicio para dar la partida a esta compleja asociación, es el tema de la globalización. De acuerdo con Dias Sobrinho, la globalización

"[...] es un proceso multidimensional en que están en continuas y complejas interacciones y mutuas dependencias la economía, las finanzas, el mercado, la política, las relaciones personales, los sistemas de información y comunicación, la ciencia y la tecnología, la cultura, la educación, la mentalidad vagamente llamada de posmodernidad."¹³⁸

Por lo expresado, parece ser, sin duda, un movimiento nunca antes visto de interrelación entre todos los individuos y sectores de la sociedad mundial, cuyas fronteras se vieron ultrapasadas por los avances tecnológicos (de la información y de la comunicación), por los acuerdos transnacionales y meta-nacionales, por la

¹³⁸ SOBRINHO, José Dias (2005), *Dilemas da Educação Superior no Mundo Globalizado: sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento?* São Paulo: Casa do Psicólogo, pág. 51.

movilización libre de estudiantes y profesores y sus subsecuentes cambios del saber y de las experiencias localizadas, transformadas (cuando útiles) en estándares internacionalizados.

Aún es Dias Sobrinho que complementa:

"La globalización afecta a todos y provoca reacciones muy diversas. La gran cuestión es hacer con que esas transformaciones disminuyan las desigualdades; dejen de producir más incertidumbres y violencias; hagan con que el aumento exponencial del saber también signifique acrecimientos de sabiduría y conquista de humanidad. Con efecto, al lado de tantas y tan importantes mejorías, la globalización también ha producido efectos perversos, especialmente del punto de vista ético; de modo particularmente agudo, en relación a la justicia social, a la equidad, al respeto a la diversidad, a los derechos ciudadanos." ¹³⁹

En otras palabras, ese fenómeno global creó serios impases en razón de sus 'efectos colaterales' – más miseria, más hambre, más violencia, más exclusión, más desempleo, más concentración de renta, más inseguridad. Esta constatación nos permite acrecer que todo proceso de desconstrucción y reconstrucción (como parece suceder con la globalización) viene colmado con su dosis de negatividad, en el sentido de que, para alcanzarse un nivel de avances en amplio sentido, habrá que sacrificarse otros niveles hasta que todo esté ajustado y alcance su punto de equidad ideal.

Al final, ¿qué beneficios trajo (y continua a traer) ese proceso globalizador? Sería largo demás abordar todos los detalles (beneficios y maleficios) de la globalización. Además, sería inapropiado y disonante en esta investigación, ya que no es su objetivo principal. Entre tanto, parece oportuno mencionar algunos aspectos que están alineados a este subtítulo.

¹³⁹ DIAS SOBRINHO (2005), op.cit., pág. 51-52.

Primero, estamos ante una "nueva civilización planetaria"¹⁴⁰, significando que es la "convergencia de civilizaciones y culturas en dirección a un convivio plural en un sistema planetario único"¹⁴¹ en el cual se consolida un sistema mundial y una economía mundial.

Dos Santos explica su teoría en función de un eje principal que sería la modificación de las fuerzas productivas que dan sustentación a la creación y ejecución de bienes y servicios en la actualidad. El conocimiento, la educación, la formación y el desarrollo de los recursos humanos pasaron a ejercer un papel hegemónico sobre las fuerzas productivas, sumándose a los avances tecnológicos y a "la creciente automatización de las actividades económicas"¹⁴². Este fenómeno viene acodado a "un proceso sistémico e institucional de investigación y desenvolvimiento (como consecuencia de la revolución científica y tecnológica)" que alteró "el papel de la innovación en la acumulación y reproducción del capital"¹⁴³; proceso, dígame de paso, que crece 'a ojos vistos'.

Esta nueva orden alcanza todos los sectores de prácticamente todas las sociedades del globo, alterando significativamente sus vidas y su desenvolvimiento (en sentido genérico). Y, como no podría dejar de ser, alcanza también la educación en su menester formador del ser humano, bien como estructurador de su perfil profesional.

El mercado de trabajo actual es totalmente distinto al de un par de décadas atrás, demandando nuevas habilidades, mayor preparo tecnológico-científico,

¹⁴⁰ DOS SANTOS, Theotônio (2003), *Unipolaridade ou hegemonia compartilhada*, In: *"Os impasses da globalização"*. Theotônio dos Santos (Coordinador); Carlos Eduardo Martins, Fernando Sá e Mônica Bruckmann (Organizadores). Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio; São Paulo: Loyola, pág. 48.

¹⁴¹ *Idem*.

¹⁴² *Ibidem*, pág. 49.

¹⁴³ *Idem*.

amplitud de capacitación, entre otros determinantes. Paralelamente, las instituciones de educación superior (principalmente) se confrontan también con nuevos desafíos – en sus currículos, sus cuerpos docentes y respectiva preparación, sus estructuras funcionales y académicas, sus necesidades financieras y de recursos humanos preparados para el nuevo desafío derivado de un nuevo mercado laboral. Es, en suma, una verdadera revolución social, des-construyendo para reconstruir adecuadamente su estructura, ajustada a las demandas crecientes de la sociedad.

De acuerdo a Morosini, a la educación superior le cabe, en esta sociedad renovada, un papel preponderante, alineado al desarrollo económico “en que la innovación y la investigación agregan valor a una economía basada en el conocimiento”¹⁴⁴. Y agrega, como ejemplo de esta característica innovadora, el caso de la Unión Europea (UE) que, a través de su Consejo (en Lisboa), se posicionó firmemente en el sentido de que la región “debe transformarse en la más competitiva y dinámica economía del mundo, donde el conocimiento debe ser la base y la sustentación del crecimiento económico caracterizado por más y mejores empleos y por una gran cohesión social”¹⁴⁵.

A propósito de la UE, Morosini menciona el estudio de Clark que, en final de la década de 1990, lanzó su obra “Creando universidades innovadoras: estrategias organizacionales para la transformación”¹⁴⁶, en la cual analiza “la experiencia, a partir de la década del 80, de cinco universidades europeas consideradas innovadoras”. Según esta obra de Clark – afirma Morosini –, las características de una IES innovadora, en base al ejemplo de ese grupo de cinco universidades europeas, serían las siguientes: “son organizaciones emprendedoras, pues tales

¹⁴⁴ MOROSINI, op.cit., pág. 14-15.

¹⁴⁵ *Idem.*

¹⁴⁶ *Idem.*

establecimientos corren riesgos, buscan innovaciones, enfrentan sus asuntos internos, promueven mudanzas sustentables y buscan ser 'actores' para su propio desarrollo"¹⁴⁷.

Para el alcance de estos objetivos, es fundamental que la institución "tenga una fuerte dirección central, el desenvolvimiento expandido hasta la periferia del sistema, una base diversificada de financiación, un núcleo académico estimulado y una cultura emprendedora integrada"¹⁴⁸. Además de estas características, las universidades emprendedoras (de acuerdo, aún, con el ejemplo dado por Clark y citado por Morosini) son identificadas por "la presencia fuerte de la investigación a través de parques e incubadoras científicas, centros tecnológicos y fondos de capitales de riesgo"¹⁴⁹.

Aspecto fundamental de la nueva economía global, la tecnología ha sido colocada, en algunas regiones, como punto de referencia de máximo valor a fin de que los países asociasen investigación científica y desarrollo económico y social.

Un estudio de Lopes y Theison apunta que, en cuanto en los países de la OCDE 2,3% del PIB son invertidos en pesquisa y desenvolvimiento, y que cerca de tres mil, en cada millón de habitantes, son científicos e ingenieros, en América Latina y el Caribe apenas 0,9% del PIB es aplicado para este fin, subrayando como solución para este impase: "Para aprovechar los beneficios de la tecnología, los sistemas educativos de los países en desarrollo deben orientarse en esa dirección"¹⁵⁰, dando como ejemplo de esa estrategia Hong Kong, República de

¹⁴⁷ *Idem.*

¹⁴⁸ *Idem.*

¹⁴⁹ *Idem.*

¹⁵⁰ LOPES & THEISON (2006), Op.cit., pág. 138.

Corea, Singapur y Taiwán – indudablemente, destacados por su parque industrial y tecnológico.

Ahora veamos un poco de la realidad brasileña en función de esa nueva sociedad en que la relación entre tecnología, educación y economía tendrían que caminar estrechamente conectadas.

En primer lugar, viene la queja del ingeniero Weber Figueiredo que, en su discurso como paraninfo de una clase que se recibía en 2002, profirió estas lúcidas palabras:

“Cuando fabricamos bienes con alta tecnología hacemos apenas la parte final de la producción. Por ejemplo: el Brasil produce 5 millones de televisores por año y ningún brasileño proyecta televisor. El meollo de la TV, del teléfono móvil y de todos los aparatos electrónicos es todo importado. Somos meros montadores de kits electrónicos. Casos semejantes también suceden en la industria mecánica, de remedios e, incluso, hasta en la de alimentos. El Brasil entra con la mano de obra barata y los recursos naturales. Los proyectos, la tecnología, el llamado ‘salto del gato’¹⁵¹ quedan en el extranjero, con los verdaderos dueños del negocio. Resta al Brasil lidiar con las llamadas ‘cajas negras’.”¹⁵²

La exposición de Figueiredo está colmada de razón y tiene relación con la reconocida ‘fuga de cerebros’, tan comentada en textos varios. El tema está íntimamente conectado también a la cuestión de la educación de nuestro país. Para haber desarrollo económico se hace necesario y fundamental que se invierta en educación.

De acuerdo a un estudio realizado por Fernanda Mendes Bezerra y Raul da Mota Silveira Neto, existen discusiones sobre el “efecto positivo de la migración de

¹⁵¹ En portugués, “*pulo do gato*” (“salto del gato”) significa “*ser el más astuto*”, o sea, el que lleva la mejor parte del negocio (Nota del doctorando).

¹⁵² *Apud* DIAS, Marco Antonio R. (2004), *Impacto da ação da OMC no ensino superior e no mundo do trabalho*, In: “*Globalização: dimensões e alternativas – Hegemonia e contra-hegemonia*” – v. 2., Theotônio dos Santos (Coordinador); Carlos Eduardo Martins, Fernando Sá & Mónica Bruckmann (Organizadores). Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio; São Paulo: Edições Loyola, v. 2, pág. 277.

trabajadores cualificados sobre la formación de capital humano y sobre el crecimiento económico en el país subdesarrollado que envía migrante”¹⁵³.

Otro estudio, este más reciente, publicado en el Diario do Nordeste, apunta que trabajadores brasileños con alto nivel de instrucción “atraídos por la escasez de oportunidades de trabajo para mano-de-obra bien cualificada”¹⁵⁴, están cada vez más migrando para el continente europeo y para los EUA. Los datos analizados apuntan que, de 1996 a 2006, “el número de brasileños que recibieron visa de los Estados Unidos, concedida apenas a profesionales de alta cualificación, aumentó 185%”¹⁵⁵ (algo en torno de los 19% al año).

Otro dato emblemático indica que, de 1990 a 2000, “casi dobló – de 1,7% para 3,3% - la proporción de brasileños con nivel superior viviendo en los 30 países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que reúne, en su mayoría, naciones ricas de Europa, Asia y América del Norte”¹⁵⁶. Esta cuestión se resume en lo siguiente:

"A pesar de esa migración de talentos impuesta por la competitividad global ser un escenario inexorable, es necesario que la nación se planee para convivir eficientemente con esa realidad. Solamente el crecimiento económico prolongado y sustentable puede garantizar condiciones competitivas para la permanencia de nuestra mano-de-obra más cualificada. Además, acuerdos institucionales, como retornos periódicos y transferencias de tecnología, pueden ser buscados para minimizar las pérdidas. La única certeza es que, como nación, tenemos que reaccionar para reducir las pérdidas de uno de nuestros bienes más preciosos: nuestros cerebros. La historia reciente de países como Irlanda y Corea muestra que el insumo más importante para un proyecto desarrollador más osado es definitivamente el capital humano.”¹⁵⁷

¹⁵³ BEZERRA, Fernanda Mendes; SILVEIRA NETO, Raul da Mota (2003), *Existe “Fuga de Cérebros” no Brasil? Evidências a partir dos Censos Demográficos de 1991 y 2000*, Elaborado em 2003. Disponível em: <http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2006/docspdf/ABEP2006_883.pdf>. Acesso em: outubro.2010, pág. 3-4.

¹⁵⁴ SERPA, Egídio (2010), *Fuga de Cérebros*, disponível em: <http://blogs.diariodonordeste.com.br/egidio/fuga-de-cerebros/>, acesso em: outubro. 2010.

¹⁵⁵ *Idem.*

¹⁵⁶ *Idem.*

¹⁵⁷ *Idem.*

Este análisis remite a una vieja cuestión: la formación con excelencia del individuo, donde la calidad educativa, ya desde los primeros pasos, debe ser el principal elemento impulsor del ser humano, de tal manera que, cuando éste llegue al nivel universitario, su preparación para el mercado de trabajo también sea de excelencia, formando el verdadero capital humano, aprovechable en su propio país.

El fenómeno de la fuga de cerebros, como observado más arriba, debe ser sustituido en nuestro país, urgentemente, por políticas educativas serias y reformadoras que induzcan los centros de educación a cualificarse cada vez más, incrementando la investigación científica y tecnológica, remunerando adecuadamente sus docentes, adecuándose cada vez más, en sus currículos, a las verdaderas y reales demandas del mercado laboral.

El alumno egresado de una universidad o de una escuela técnica o tecnológica, en suma, debe ingresar al mercado con facilidad y con la convicción de estar trayendo a éste nuevas contribuciones, bien como siendo acogido por él en función de su excelencia de formación¹⁵⁸.

A título de finalización de este subtítulo, nos parece oportuno subrayar que la sistemática actual de ingreso a la universidad – en que se procura masificar sus ingresantes, privilegiándose la cantidad, en lugar de la calidad – debería sufrir reparos importantes en el sentido de que el candidato a una plaza en un curso superior tendría que demostrar, primero, vocación para éste (a través de un test

¹⁵⁸ Lo que hoy se constata (y de hace tiempo) es que las universidades forman, a cada año, un volumen elevado de profesionales que, al egresar de ellas, se enfrentan con mercados saturados que acogen apenas una ínfima parcela de éstos. Muchos acaban trabajando en otras áreas que no en su verdadera opción, acomodándose en una especie de 'limbo' profesional, movido por la dinámica del 'vivir por vivir' (o vegetar, como sería mejor dicho). Este fenómeno deriva de dos factores importantes: (1) el desprecio por una opción que efectivamente coadune con la vocación profesional del alumno, y (2) la falta de compromiso, tanto de los alumnos como de los docentes, en aprender y enseñar, respectivamente. A estos factores se suma, aún, un tercer elemento altamente crítico: el número elevado de alumnos que componen una clase. En este sentido, la relación 'alumno x profesor' nunca debería pasar de 20 para cada profesor, lo que permite que efectivamente exista, en clase, una condición propicia a la enseñanza, al aprendizaje y a la necesaria evaluación periódica de ambas.

vocacional), y segundo (también como prerrequisito obligatorio), preparación sólidamente fundamentada en su curso secundario, con un nivel de nota media mínima (8 o más).

Al final, no se puede negar que existan alumnos con fuerte inclinación a las carreras tecnológicas y que, en razón de ello, tuvieran que seguirlas, satisfaciendo su vocación. Lo que se observa, en suma, es una búsqueda desenfrenada por un diploma universitario, sea cual fuere. Y es en este punto que reside una de las principales fallas de nuestro sistema educativo.

2.5 Estudios comparados en la literatura pertinente

Los estudios sobre gestión estratégica de instituciones de educación superior (IES) en territorio brasileño, cuando considerados apenas los autores más tradicionales y que abordan este tema de forma amplia y abarcadora, suman veintitrés (23) obras reconocidas como fundamentales y necesarias para una exposición de límites alargados, es decir, que incluyen también los denominados temas transversales – que no es el caso de nuestra tesis, restringida apenas al enfoque de la gestión estratégica como ventaja competitiva de la IES en sus micro y macro ambientes.

Parte de esta relación de obras (dieciocho títulos) se encuentra nominada en un apartado final bajo el título de "Bibliografía de obras complementares", inmediatamente después de la Bibliografía utilizada en la tesis, siendo que algunos de los títulos complementares aparecen dos veces (bibliografía utilizada y complementaria), pues sirvieron como fuente en el desarrollo de la tesis.

Cuando delimitamos mejor el tema, encuadrándolo en "Estudios de Gestión Estratégica de Organizaciones para conquistar Ventajas Competitivas Sustentables" (esto es, más 'ajustado' a nuestra temática), los últimos 50 años han registrado, en todo el mundo, un número inmensurable de investigaciones académicas que persiguen los objetivos de ese encuadramiento¹⁵⁹, específicamente en relación a los negocios y no a la industria. Considerándose, por deducción, el contenido de las exposiciones literarias expuestas en esta tesis, no parecen existir impedimentos para encuadrar las instituciones de educación superior bajo la óptica muy actual de un negocio.

Por fin, si delimitamos aún más el tema hacia la investigación de un "Plan de Gestión Estratégica de Marketing como Herramienta de Auto-sustentabilidad de IES" específicamente en ámbito del Estado de Santa Catarina (o sea, nuestro tema de tesis), las opciones de consulta se restringen a pocos trabajos – entre obras literarias, estudios científicos y artículos académicos.

Veamos las principales investigaciones detectadas mediante la realización de un estudio bibliométrico exploratorio restringido al ámbito de nuestro estado catarinense y adecuado al estricto objetivo de fundamentar nuestra tesis (Estado del Arte), complementando la bibliografía general nacional e internacional.

¹⁵⁹ SERRA, Fernando A. Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; PEREIRA, Maurício Fernandes (2008), *Evolução da pesquisa brasileira em Resource-Based View (RBV): estudo dos ENANPAD na área de Estratégia entre 1997 – 2006*, globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy. INDEA – Campus 5 – Instituto Politécnico de Leiria (Portugal), Working Paper n. 7, December 2007.

2.5.1 Antecedentes y marco temporal de la Estrategia como práctica

Para cualquier estudio sobre gestión estratégica (sea en IESP o en otros tipos de organización), el parámetro central que determinará un marco temporal se refiere a los abordajes científicos sobre lo que se convino en denominar de "estrategia".

En este sentido, Ferreira y colegas sitúan en el tiempo el surgimiento de las primeras obras que estudian la estrategia en organizaciones, como estando localizadas a partir de los años 1960 y siguientes, "principalmente a través de los estudios de Ansoff (1965), Porter (1980), Mintzberg (1994), Hamel & Prahalad (1995) y Dixit & Nalebuff (1999)" ¹⁶⁰. Destacan aún, que, no obstante la estrategia como práctica ser tan antigua cuanto el ser humano y haber alcanzado lugar de destaque ya a partir de la democracia ateniense – cuando era aplicada a las maniobras de los ejércitos (siglo IV a.C.) – su construcción eminentemente científica ocurrió apenas en el siglo pasado.

Un estudio realizado por Vicenzi, Silveira y Domingues, cuyo foco es una institución de enseñanza superior de Santa Catarina (nuestro universo, por tanto), destaca, como eje central de la investigación, la correlación existente entre la administración estratégica de las IESP (principalmente en las tres últimas décadas) y la estrategia de la Tecnología de la Información, entendiéndolos como favorecedores del "surgimiento de oportunidades de negocios, auxiliando en los procesos decisivos y en la gestión del emprendimiento"¹⁶¹.

¹⁶⁰ FERREIRA, Johnny Herberthy Martins et al. (2011), *Um estudo bibliométrico da produção científica em administração sobre alinhamento estratégico e tecnologia da informação*, Seminários de Administração, XIV SemeAd, São Paulo: FEA/USP, pág. 3-4.

¹⁶¹ VICENZI; SILVEIRA; DOMINGUES (2007), op.cit., pág. 1-3.

Sin embargo, estos mismos autores también llaman la atención para el hecho de que, en la búsqueda de las IESP por ventajas competitivas sustentables, no raras veces la gestión estratégica de ellas se ve confrontada con la necesidad de operar algunos sacrificios, a ejemplo del corte de personal o del presupuesto (o, aún, de ambos) y, a veces, de la propia infraestructura.

Lo cierto es que esta situación de dependencia entre esas variables (la Estrategia de la Tecnología de la Información – ETI, y la Estrategia de Negocios – EN) está relacionada con el momento adecuado para procederse a la integración y al alineamiento entre ellas, a fin de conquistar, por ese proceso, algunas ventajas competitivas; la identificación de ese especial momento no es tarea fácil y, caso haya equivocación en tal identificación, podrá resultar en situaciones inesperadas.

Por otro ángulo, vale destacar que la administración de IESP no se resume a las gestiones estratégica (de negocios) y de la TI. Otros factores inciden y provocan la administración central de la organización universitaria, colaborando para complicar aún más este proceso.

En este sentido, una investigación reciente (2011) de la Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)¹⁶², componente de nuestro muestreo, destaca que, además de la preocupación con la EN y la ETI, deben crearse estrategias administrativas que atiendan a dos objetivos adicionales, considerados relevantes: la gestión social y las políticas de inclusión.

¹⁶² MOREIRA, Kátia Denise et al. (2011), *Políticas de inclusão aplicadas na Universidade Federal de Santa Catarina: gestão social ou gestão estratégica?* Revista GUAL – Gestão Universitária de América Latina, Florianópolis: GUAL, p. 231-253.

Merece subrayarse que estos focos más recientes advinieron, en Santa Catarina y en el resto del país, a partir de políticas gubernamentales que, no obstante ya existentes anteriormente, apenas en las últimas décadas pasaron a ser observadas con mayor atención. Nuestra Ley de Directrices y Bases de la Educación Superior (LDB), en su artículo 43, inciso VI, determina:

"Art. 43. A educação superior tem por finalidade:

...

VI – estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; [...]."¹⁶³

De acuerdo con Moreira, la redacción de este inciso deja claro que el espacio de la enseñanza superior es "un local propicio a la práctica de la innovación, inclusión y gestión social"¹⁶⁴, entendiéndose esta última (gestión social) como siendo una igualdad participativa, o sea, derechos y deberes iguales para todos. Esta expresión, por su vez, tiene estrecha relación con la estrategia de inclusión social, derivada de políticas públicas específicas y nacida por las manos de John F. Kennedy, en 1963, ante los graves e ingentes problemas de segregación racial que acosaban los EUA en aquella época.

En nuestro país y, más específicamente, en Santa Catarina, las estrategias de inclusión social (inseridas en el seno de las denominadas Acciones Afirmativas), a través de la gestión de la UFSC, surgieron apenas en 2007 con el Programa de Acciones Afirmativas el cual, en este sentido, establece: "veinte por ciento del total

¹⁶³ BRASIL (1996) – CÂMARA DOS DEPUTADOS (2010), *LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*, 5 ed., Brasília (DF): Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados / Centro de Documentação e Informação, pág. 43. (Traducción: "Art. 43. La educación superior tiene por finalidad... VI – estimular el conocimiento de los problemas del mundo presente, en particular los nacionales y regionales, prestar servicios especializados a la comunidad y establecer con ésta una relación de reciprocidad; [...]").

¹⁶⁴ MOREIRA (2011), op.cit., pág. 235.

de plazas del Concurso Vestibular para los candidatos de escuela pública, diez por ciento a los candidatos negros y cinco plazas a los indígenas"¹⁶⁵.

Más recientemente (en 2009), se suma al rol de estrategias de las IES aquella destinada a la gestión de la internacionalización en universidades, no obstante, en la práctica, ese movimiento ya viniese ocurriendo en años anteriores cuando la globalización pasó a tornarse un fuerte determinante para el futuro de las IES principalmente privadas (a pesar de afectar también las públicas).

Un estudio de casos prácticos que hace parte del Proyecto SAFIRO II¹⁶⁶ y del cual participó la Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (única representante brasileña), expone importantes conceptos e ilustraciones prácticas al respecto, con el impulso aditivo de su reconocida actualidad.

La competitividad entre las IES parece claramente creciente, sea en el ámbito nacional como en el internacional. Los nuevos sistemas de gestión de las IES, principalmente aquellas de gestión privada, aunque no sólo ellas (que llevó la educación superior a ser adjetivada, en sentido peyorativo, de "mercantilista"), pasaron a ver, "cada vez más, a los estudiantes como 'clientes' que utilizan sus 'servicios', y desarrollan estrategias de marketing para su 'oferta'"¹⁶⁷.

Es a partir de este marco (marketing educativo) que las IES, independientemente de su clasificación legal, asumen sus características empresariales y pasan a integrar, en sus procesos gestores, las herramientas usualmente aplicadas por organizaciones comerciales, industriales y de servicios.

¹⁶⁵ *Ibidem*, pág. 244.

¹⁶⁶ PROYECTO SAFIRO II (2009), *Casos prácticos para La gestión de la internacionalización en universidades*, Self Financing Alternatives for International Relations Office II, Oficina de Gestión de Proyectos Internacionales (OGPI), Universidad de Alicante (España), Webpage: www.safironetwork.org.

¹⁶⁷ PROYECTO SAFIRO II, op.cit., pág. 93.

Persiguiendo este nuevo principio, "países como los Estados Unidos, Inglaterra y Australia, han desarrollado y puesto en marcha estrategias coordinadas de atracción de estudiantes extranjeros"¹⁶⁸.

Específicamente en nuestro caso – estado de Santa Catarina – y en lo tocante a las estrategias de internacionalización de la educación superior (que muy probablemente podría derivar en ventajas competitivas sostenibles), un estudio de Sonia Pereira Laus¹⁶⁹, miembro de la Fundación para el soporte de la Investigación Científica y Tecnológica del Estado de Santa Catarina (Brasil), enfoca el Pacto de los países del Cono Sur como el primer paso rumbo a un efectivo proceso de expansión internacional de las IES. Entre tanto, esta estrategia, a pesar de todo el movimiento mediático y de marketing, viene siendo desarrollada a pasos lentos debido a los obstáculos burocráticos interpuestos por los Estados-Miembros, además de las naturales dificultades en lo tocante a la estandarización de normativas y sistemas operacionales educativos.

Siguiendo rumbo similar, otra investigación reciente de Suely Ferreira sitúa las grandes alteraciones de la educación superior en las últimas décadas del siglo pasado (años 80 y 90), en consonancia con la crisis del Estado-Nación y la "nueva lógica de acumulación transnacional del capital flexible y globalizado provocado por la reestructuración productiva del capitalismo"¹⁷⁰ – fenómeno que vendría conexo a las estrategias de organismos multilaterales, a ejemplo del Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM)

¹⁶⁸ *Idem.*

¹⁶⁹ LAUS, Sonia Pereira (2009), *Calidad y acreditación en el MERCOSUR*, In: " PROYECTO SAFIRO II (2009), *Casos prácticos para La gestión de la internacionalización en universidades*", Self Financing Alternatives for International Relations Office II, Oficina de Gestión de Proyectos Internacionales (OGPI), Universidad de Alicante (España), Webpage: www.safironetwork.org.

¹⁷⁰ FERREIRA, Suely (2010), *A internacionalização da educação superior no contexto da mundialização do capital*, Diversia. Educación y Sociedad, n. 3, Centro de Estudios Sociales CIDPA Valparaíso, Programa Equipo de Psicología y Educación, Universidad de Chile, Noviembre, págs. 65-88.

y Organización Mundial del Comercio (OMC). Este abordaje reformulado sobre la educación superior la transforma, junto con el conocimiento, en "bienes privados, asociados a la transformación de la ciencia, de la tecnología y de la información como importantes fuerzas productivas capitalistas"¹⁷¹.

Según esta óptica, la educación superior en amplio sentido y sus instituciones (IES públicas y privadas) pasarían a operar de acuerdo a los dictámenes naturales de un mercado de capitales, en el cual los activos principales serían la enseñanza (supuestamente de calidad), la investigación, la información, la ciencia y la tecnología sin fronteras y guiadas por normas de la OMC, como verdaderos productos mercantiles.

Entendiéndolo así, parece claro que bajo este nuevo enfoque, hoy mucho más que antes, los determinantes de competitividad y sus correspondientes ventajas estratégicas asumen importancia vital para la longevidad de las IES en un mercado mundializado y altamente reñido.

Si en el continente europeo la educación superior intenta promocionar factores como la eficiencia, la competición y la racionalización de costos, en nuestro continente los factores estratégicos de suceso residen en la disputa entre el sector público y el sector privado, bastante fragmentados en lo tocante a los tipos existentes de IES.

En el caso específico del Brasil y de acuerdo con informaciones colectadas junto al Instituto Nacional de Estudios y Pesquisas Educativas Anísio Teixeira¹⁷², los números más recientes apuntan la existencia de 89% de IESP contra apenas

¹⁷¹ *Ibidem*, pág. 67.

¹⁷² COSTA, Karla da Silva (2008), *A internacionalização da educação superior no Brasil*, Dissertação de Mestrado (parte), Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais – FaE/UFMG, Orientadora: Prof^a Dra. Marisa Ribeiro Teixeira Duarte, Belo Horizonte, pág. 3.

11% de IES públicas. En el grupo de IESP, aún, apenas 4,3% de ellas son clasificadas como Universidades, siendo la gran mayoría (95,7%) enmarcada como "Otras organizaciones Académicas", siguiendo un proceso creciente de adhesión a la asociación con organizaciones internacionales (capital extranjero).

Este proceso parece ser plenamente comprensible si consideramos que la competición entre las IESP es cada vez más rivalizada, exigiendo creatividad estratégica de sus gestores para poder mantenerse activas en un mercado de largas dimensiones, como lo es el de Brasil.

Otro estudio aún más reciente (2011), enfoca los recursos en sentido lato, como base para la estructuración de ventajas competitivas sustentables. Citando Mintzberg, "la empresa es un conjunto de recursos tangibles e intangibles"¹⁷³ – obsérvese que la mayoría de los principales autores que disertan sobre el tema de la educación superior ya no poseen cualquier constreñimiento en calificar las IESP como "empresas", asumiendo la enseñanza, la investigación, la ciencia y la tecnología como "productos" usuales al mercado –.

Mintzberg y colegas¹⁷⁴ entienden esos recursos como siendo fuerzas fundamentales que conducen el proceso de estrategia y que, en sus resultados, se transforman en ventajas competitivas. Entre ellas, las principales son: el conocimiento humano, la organización, la tecnología, la colaboración, la globalización y los valores.

Todas esas ventajas competitivas son "productos intangibles", es decir, son mentalizaciones (por lo tanto, subjetivaciones) que el estratega imagina, estructura e

¹⁷³ FERREIRA, Eunápio Augusto Almeida (2011), *Alianças estratégicas entre instituições de educação superior privadas: é possível torná-las mais competitivas?*, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Faculdades Pedro Leopoldo, Mestrado Profissional em Administração, Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara, págs. 31-32.

¹⁷⁴ MINTZBERG et al. (2003), op.cit., pág. 179.

intenta colocar en práctica con el apoyo de sus equipos, lo que redundaría en afirmar la necesidad de, antes de la ejecución de esas subjetivaciones, motivar y convencer esos equipos de la viabilidad y validez de tales fuerzas.

Michael Porter¹⁷⁵ resume las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia: (i) amenaza de nuevos aspirantes; (ii) rivalidad entre los competidores existentes; (iii) poder de negociación de los proveedores; (iv) poder de negociación de los compradores; y (v) amenaza de productos o servicios sustitutos.

Si bien Porter las haya imaginado como aplicadas a la industria, también poseen utilidad similar para el comercio y para los servicios (caso típico de la educación superior), en los cuales, por analogía, también existe una "cadena de valor" como la ha imaginado Porter y la han sustentado sus seguidores.

Reorientando nuestra mirada, ahora, para los estudios realizados en específico para el mercado educativo catarinense, Lima y Serra¹⁷⁶ desarrollaron una investigación sobre las IES del sistema fundacional (es decir, del sistema compuesto por fundaciones) de Santa Catarina (ACAFE) – base de muestreo de nuestra investigación – considerando la exasperación creciente de la competencia en este sector, relacionada con la utilidad de la herramienta de gestión "Balanced Scorecard" (BSC), creada por los profesores de la Harvard Business School, Robert Kaplan y David Norton, en 1992.

¹⁷⁵ PORTER, Michael E. (2009), *Ser competitivo*, edición actualizada y aumentada, Ediciones Deusto, Harvard Business Press, Barcelona, pág. 32.

¹⁷⁶ LIMA, Mauricio Andrade de; SERRA, Fernando A. Ribeiro (2003), *Modelando o BSC para as Universidades do Sistema ACAFE*, Disponível em: <http://www.google.com.br/#sclient=psy-ab&hl=pt-BR&source=hp&q=cadeia+de+valor+como+vantagem+competitiva+em+ies+catarinenses&pbx=1&oq=cadeia+de+valor+como+vantagem+competitiva+em+ies+catarinenses&aq=f&aqi=&aql=&gs_sm=e&gs_upl=48771205751012087916113810101010161111144412-3.11.6.812810&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_cp.,cf.osb&fp=d0ca16cd6cfaf438&biw=1280&bih=566>. Acesso em: 20.novembro.2011 (documento eletrônico), pág. 1-2.

Considerado una metodología de mensuración y gestión de desempeño, el BSC se muestra muy actual y adecuado a la creación de estrategias como un factor sobresaliente en la creación de valor. Más que eso, esta herramienta permite repensar la manera de cómo administrar las IES ante los nuevos desafíos surgidos en un mercado global y más competitivo.

De su investigación, Lima y Serra extrajeron, inicialmente, la ingente y urgente necesidad de implementación de mudanzas "necesarias a la gestión y a la calidad de las UFC (Universidades Fundacionales Catarinenses)"¹⁷⁷. Aducen también a un factor "que independe de las condiciones ambientales del momento, bien como de sus condiciones internas, y asume el carácter permanente: su misión"¹⁷⁸, como siendo la razón de ser de la organización, su objetivo mayor.

En este sentido, los investigadores precitados destacan que parece ser usual que las IESP trabajen con objetivos muy amplios y ambiguos, además de enfrentarse con "la necesidad de responder a un alto grado de incertidumbre y a conflictos"¹⁷⁹, retirando otra inferencia relevante en relación a la utilización del planeamiento estratégico: "Esas ambigüedades y la falta de clareza en sus misiones apenas refuerzan aún más la necesidad de utilizarlo haciendo con que la búsqueda de procedimientos de gestión y toma de decisión sean más apremiantes"¹⁸⁰.

Por fin, en sus conclusiones generales, la investigación de estos autores destaca, en primer lugar, la necesidad de haber una relación directa entre teoría y práctica, cuando se utiliza el BSC en una IESP, lo que no parece ser una tarea nada

¹⁷⁷ LIMA & SERRA (2003), op.cit., pág. 4.

¹⁷⁸ *Ídem*.

¹⁷⁹ *Ídem*.

¹⁸⁰ *Ibidem*, pág. 13.

simple en razón de la exigencia de fuerte liderazgo, dedicación firme y recursos económicos.

El BSC exige, en suma, que las IESP que deseen utilizarlo se muestren dispuestas a adecuar esencialmente su postura de negocios según los dictámenes determinados por la cultura de las organizaciones – lo que tampoco parece ser fácil, visto que estas vienen a través del tiempo cada vez más ‘viciadas’ en sus prácticas organizacionales, tornando toda y cualquier transformación de sus convicciones y de su cultura organizacional en ingente desafío para la administración contemporánea de ellas –.

Como complemento conclusivo, el estudio que estamos citando destaca la impostergable solución de algunas cuestiones esenciales, a partir del comprometimiento obligatorio de la alta gestión como principio innegociable de liderazgo.

Adicionalmente, aunque con similar importancia, se hace necesario imprimir una cultura de adiestramiento “que crie un ambiente más receptivo a las nuevas mudanzas, programas de incentivos, programas de entrenamiento que incentiven el ‘empowerment’¹⁸¹ en los funcionarios, realización de mudanzas en los sistemas y procesos de la organización”¹⁸².

Dando continuidad a los trabajos sobre nuestra temática y como último estudio complementar del Estado del Arte, un abordaje realizado por el profesor Dr. Gerson Tontini (de la Universidad Regional de Blumenau – FURB, componente de

¹⁸¹ La expresión inglesa "empowerment" significa potenciación o empoderamiento, o sea, delegación de poder y de autoridad a los subordinados. En la práctica, produce la sensación, en los colaboradores de la organización, de independencia en sus labores, sirviendo como un real incentivo al auto-desempeño del funcionario (Nota del Tesista).

¹⁸² LIMA & SERRA (2003), op.cit., p. 13.

nuestro muestreo), en conjunto con los profesores doctores Emerson W. Mainardes y João J. Ferreira (ambos de la Universidade da Beira Interior y del NECE – Núcleo de Estudos de Ciências Empresariais, instituciones con sede en Portugal)¹⁸³, apenas ratifica de manera sólida la cuestión de la competitividad como indicador de alta relevancia en nuestros días. Y esto, dígame de paso, no es preocupación apenas de la educación superior, sino que también de prácticamente todos los demás sectores del mercado, como estos estudiosos insisten en dejar claro ya en su introito.

Los números transcriptos del INEP son otro dato emblemático que no acepta discusión: poco más del 50% de los lugares (plazas) para la enseñanza superior están ocupados, significando una disponibilidad ociosa elevada; los índices de crecimiento de la oferta de plazas crece a pasos lerdos (poco superior a 7% al año); "el número de inscriptos en los procesos selectivos creció apenas 0,19% y los ingresos 2,31%", según datos del INEP¹⁸⁴.

Este escenario ya es nuestro conocido, desde el inicio de nuestra tesis. Ya lo hemos mencionado por demás, permitiéndonos que una serie de indicadores fuesen agrupados como el nuevo paradigma de la educación superior: "gestión estratégica de los recursos y capacidades; gestión del imagen ante la sociedad; estudiantes con preparación adecuada para el mercado de trabajo; evaluación de desempeño"¹⁸⁵, entre otros de similar relevancia, como la necesidad de ventajas competitivas que proporcionen sustentación a estrategias sólidas y eficaces, derivadas en mayor y más duradera capacidad operacional en mercados hostiles y ampliados más allá de cualquier frontera delimitadora.

¹⁸³ MAINARDES, Emerson W.; FERREIRA, João J.; TONTINI, Gerson (2010), *Vantagens competitivas em Instituições de Ensino Superior: Proposta e Teste de um Modelo*, Texto para discussão n. 06-2010, Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior (DGE), Faculdade das Ciências Sociais e Humanas, Covilhão (Portugal), pág. 3.

¹⁸⁴ MAINARDES, Emerson W.; FERREIRA, João J.; TONTINI, Gerson (2010), op.cit., pág. 3.

¹⁸⁵ *Idem*.

Estos condicionantes mercadológicos orientaron la investigación de Mainardes, Ferreira y Tontini en el sentido central y objetivo de intentar comprender "¿cómo evaluar la gestión competitiva de una IESP para ser posible comprender las estrategias utilizadas en este tipo de organización?"¹⁸⁶, cuestión que sirvió de objetivo general y orientó dicho estudio. Como contribución pretendida, estos investigadores optaron por mesclar tres abordajes teóricos de estrategias empresariales (las teorías: de Competitividad, de Recursos y Capacidades, de los "Stakeholders"), aplicándolas a las IESP y de esa fusión extrayendo un modelo conceptual "que procura explicar el fenómeno analizado, estableciendo así las relaciones entre los diversos factores que afectan la identificación de las ventajas competitivas sustentables en organizaciones que ofrecen la educación en nivel superior"¹⁸⁷.

Apenas para reavivar la memoria del lector, las Teorías de Competitividad dicen respecto a las influencias internas y externas sobre la organización – entre ellas, la herramienta del Análisis S.W.O.T. – y entre las tantas existentes, los autores precitados optaron por aplicar dos de ellas: la Teoría de la Competitividad de la Industria, con fundamento en los estudios de Michel Porter, y la Teoría de la Competitividad Territorial, bien adecuadas a las necesidades de las IESP en los ambientes ampliados y altamente competitivos de nuestros días.

Ya las Teorías de los Recursos y Capacidades¹⁸⁸ enfocan con mayor criterio el ambiente interno de las organizaciones¹⁸⁹, es decir, éstas poseen características

¹⁸⁶ *Ibidem*, pág. 4.

¹⁸⁷ *Idem*.

¹⁸⁸ *Ibidem*, pág. 8.

¹⁸⁹ HARRISON, Jeffrey S. (2005), *Administração estratégica de recursos e relacionamentos, tradução de Luciana de Oliveira da Rocha*, Porto Alegre, Bookman, pág. 29. (La Teoría del Ambiente Interno de las Organizaciones, de autoría de la economista Edith Penrose, defiende que la ventaja acarreada por la existencia de varias habilidades y capacidades dominadas por una organización pueden representar ventajas competitivas a través de un desempeño perfeccionado en función de esas habilidades y capacidades puestas en práctica).

intrínsecas y peculiares a cada ambiente personalísimo que las identificaría y diferenciaría de las demás, derivando en ventajas competitivas (como la innovación, imposibilidad de ser imitada, imagen, segmentación de mercado y posicionamiento de producto o servicio).

La Teoría de "Stakeholders", por su turno, considera que, cualquier que sea el resultado final de una organización en su desempeño, necesariamente deberá considerar los retornos que generará para sus 'stakeholders', sin desconsiderar aquellos destinados a sus propietarios y accionistas.

Entiéndase por 'stakeholders' toda la "red de relaciones cooperativas y competitivas de un gran número de personas organizadas de varias maneras. La empresa es una organización en la cual (y por la cual) muchos individuos y grupos emprenden esfuerzos para alcanzar un fin"¹⁹⁰.

En su lado conceptual y fáctico, esta teoría es la representación fiel de la Teoría de los Contratos, en el sentido de que toda organización, independientemente de cuál sea su área de actuación, su constitución legal-contractual, sus objetivos y metas, debe necesariamente reconocer y asumir su responsabilidad social, tanto en relación a sus grupos de interés internos – propietarios, accionistas, funcionarios, clientes internos – como en función de las personas físicas y corporaciones externas que son afectados por ella.

Cualquier organización, al ser instituida formal y legalmente, pasa a asumir responsabilidad social con su estructura y con su entorno – no olvidándose que en ese entorno se encuentra, inclusive, el propio rol de organismos estatales –.

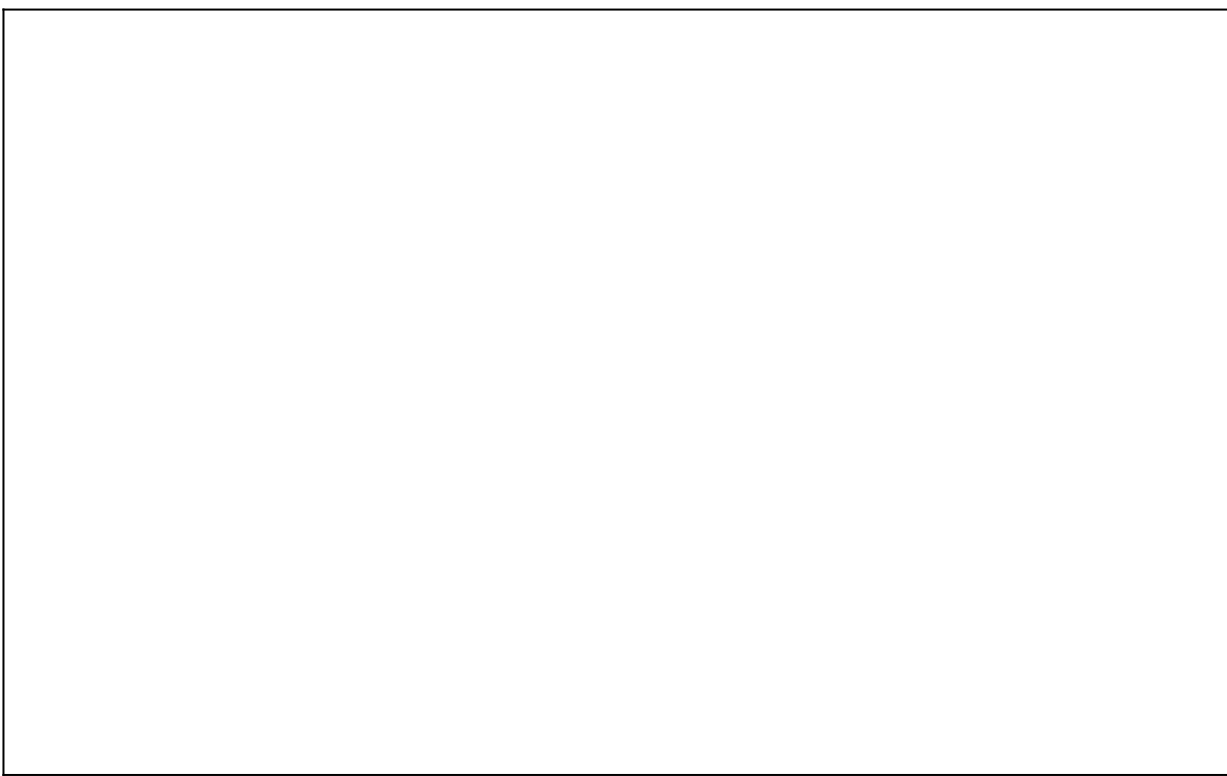
¹⁹⁰ BORGER, Fernanda Gabriela (2006), *Responsabilidade corporativa: a dimensão ética, social e ambiental na gestão das organizações*, in: "Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações", Alcir Vilela Júnior e Jacques Demajorovic (orgs.), São Paulo, Editora Senac São Paulo, pág. 34.

Considérese aún, que el suceso o el fracaso de la organización dependerán, directa o indirectamente, de ese entorno y no apenas de su desempeño interno, funcional y económico-financiero.

Los 'stakeholders', por tanto, poseen valor intrínseco y deben ser administrados como una necesidad práctica. En tal sentido, este modelo posee fundamento en "una visión sistémica de la organización dentro de la sociedad y en la idea de que las empresas están involucradas, activa o pasivamente, en las relaciones con las partes interesadas"¹⁹¹.

La unión de estos tres grupos de teorías hizo posible que Mainardi, Ferreira y Tontini formularan un modelo conceptual que propiciase identificar las ventajas competitivas de una IESP. Ese modelo conceptual está reproducido en la Ilustración 7.

Aplicado este Modelo Conceptual a una universidad brasileña (que los autores decidieron denominarla de "Universidad Alfa"), estructuraron un estudio de caso con entrevistas en profundidad y cuyos resultados permitieron constatar que muchas variables inseridas en este modelo son efectivamente utilizadas por esa



Fuente: Reproducido de MAINARDES, FERREIRA Y TONTINI (2010, pág. 12).

Ilustración 7 – Modelo conceptual para identificación de ventajas competitivas en una IES

En el aludido modelo, se detecta claramente que la intención de sus autores es establecer una dicotomía gestora bien definida: la gestión profesional y la visión empresarial, como si fueran dos aspectos o visiones independientes, que no comulgan (no se comunican) entre sí.

En realidad, es nuestro parecer convicto que, por el contrario, ambos aspectos o visiones caminan estrechamente relacionados, realimentándose uno al otro, so pena de, no procediendo así, naufragar cualquier proyecto estratégico de una IESP.

Sin embargo, no se puede criticar integralmente este modelo ya que posee una estructura bien dimensionada; apenas parece ser necesario acrecerle la necesidad de entrelazar esos dos aspectos o visiones, es decir, conjugar sus variables en conjunto (no separadamente) a fin de permitir una visión holística de la organización.

CAPÍTULO SEGUNDO

DESARROLLO CONCEPTUAL

En este capítulo se introducen algunos temas y conceptos que están íntimamente interconectados con nuestro objetivo central, exponiéndolos y comentándolos a fin de servir como fuentes de comprensión del contenido de nuestra tesis.

2.1 El sistema de información y su tecnología (TI): herramientas fundamentales para el desarrollo de las IES

En páginas precedentes hablábamos de la globalización como siendo un proceso que alteró la dinámica social en nivel mundial, alcanzando prácticamente todos sus sectores – laboral, cultural, educativo, legal entre otros – y propiciando nuevas formas de comportamiento y de interrelación. Este proceso globalizador (que no es un fenómeno nuevo, mas apenas un nuevo episodio de algo que ya existe hace siglos)¹⁹², sin embargo, tuvo un impulsor adicional y, este sí, nunca visto en tal magnitud: “la evolución extraordinaria de las tecnologías de información y comunicación”¹⁹³.

¹⁹² IANNI (1997), citado por SANFELICE, José Luis (2003), *Pós-modernidade, Globalização e Educação*, in: “Globalização, pós-modernidade e educação: história, filosofia e temas transversais”, José Claudinei Lombardi (org.), 2 ed. ver. e ampl., Campinas, SP, Autores Associados, HISTEDBR; Caçador, SC, UnC.

¹⁹³ SOBRINHO, op.cit., pág. 46.

A cada paso de avance de la tecnología en comunicación (el telégrafo, la radio, el teléfono, la televisión, la computadora y, finalmente, la Internet), la sociedad crecía un poco más en su expansión de las interrelaciones humanas, hasta que, con el surgimiento de las modernísimas tecnologías de información y comunicación (TIC) virtual, se llegó a un punto inimaginable con la anulación de los horizontes físicos globales, unidos ahora por una red (“ciberespacio” o *World Wide Web*) instantánea de compartimiento de datos, informaciones, relación laboral y social y tantas otras actividades, entre las cuales también se pueden situar aspectos negativos.

Un abordaje interesante que procede a la revisión bibliográfica principal sobre los conceptos de información, conocimiento y ciencia de la información¹⁹⁴, expone, en primer lugar, algunas definiciones de 'información' y sus respectivos autores, que reproducimos en la Ilustración 8:

FUENTE	DEFINICIÓN
Harrod's Librarian's Glossary of Terms Used in Librarianship, Documentation and the Book Crafts and Reference Book (6th edition. Aldershot, 1989, p. 281).	"Un conjunto de datos organizado de forma comprensible registrado en papel o en otro medio y susceptible de ser comunicado."
Fundación Alemana en convenio con la Universidad Federal de Bahía.	"1. Noción, idea o mensaje contenida en un documento. 2. En Procesamiento de Datos, el resultado del procesamiento de datos obtenido por medio de algún tipo de cálculo o regla de comportamiento, que constituye la salida del trabajo de computación."
Olivera (1997) y la diferencia entre dato e información.	"Dato es cualquier elemento identificado en su forma bruta que por sí solo no conduce a una comprensión de determinado hecho o situación." "Información es el dato trabajado que permite (...) tomar decisiones."
Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation (2001).	"La información es el registro de conocimientos para su transmisión. Esa finalidad implica que los conocimientos sean inscriptos en un soporte, objetivando su conservación, y codificados, toda representación siendo

¹⁹⁴ ROBREDO, Jaime (2003), *Da Ciência da Informação revisitada aos Sistemas Humanos de Informação*, Brasília (DF): Tesaurus Editora, pág. 1-9.

	simbólica por naturaleza."
ALA World Encyclopedia of Library and Information Sciences (HAYES, 1986).	"Información es una propiedad de los datos resultante de o producida por un proceso realizado sobre los datos. El proceso puede ser simplemente la transmisión de datos (en cuyo caso son aplicables la definición y medida utilizadas en la teoría de la comunicación); puede ser la selección de datos; puede ser la organización de datos; puede ser el análisis de los datos."
Harrod's Librarian's Glossary (1989) ahora al respecto de "sistema de información".	"Un procedimiento organizado, para la colecta, procesamiento, almacenamiento y recuperación de información para satisfacer diversas necesidades."
Le Coadic (1994).	"Solo o asociado a la comunicación o al conocimiento en el objetivo (...), de disminuir su ambigüedad, el concepto de información, utilizado en las diferentes disciplinas, presentó durante mucho tiempo un carácter fluido, no obstante conservase un valor heurístico considerable."
Le Coadic (1994) sobre la información, relacionada con la comunicación y la cognición.	"La información es un conocimiento inscripto (grabado) bajo la forma de escrita (impresa o digital), oral o audiovisual."
Marijuán (1994) sobre la información.	"[...] es entendida como relacionada con una extensa red de procesos que poden implicar la integración de ocurrencias cósmicas (subatómicas), moleculares, celulares (neuronales), computacionales, humanas y sociales, lo que requiere un abordaje tanto unificador como pluri-perspectivista."
Y para finalizar, la definición de información por el propio Robredo (2003).	"La documentación en su sentido más amplio posible, incluyendo el registro y transmisión del conocimiento, el almacenamiento, procesamiento, análisis, organización y recuperación de la información registrada, y los procesos y técnicas relacionados."
Características de la información, aún según Robredo (2003). "La información es susceptible de ser: ..."	<ul style="list-style-type: none"> • "Registrada (codificada) de diversas formas, • Duplicada y reproducida 'ad infinitum', • Transmitida por diversos medios, • Conservada y almacenada en soportes diversos, • Medida y cuantificada, • Adicionada a otras informaciones, • Organizada, procesada y reorganizada según diversos criterios, • Recuperada cuando necesario según reglas preestablecidas."

Fuente: Elaboración propia con base en datos de ROBREDO, Jaime (2003, p. 1-9).

Ilustración 8 – Revisión bibliográfica sobre Información

Expuestas las principales corrientes conceptuales sobre información y sistemas de información, el próximo elemento a identificar es la tecnología de la información (TI). De acuerdo con Castells, la tecnología de la información es “un conjunto convergente de tecnologías en microelectrónica, computación (software y hardware), telecomunicaciones/radiodifusión y optoelectrónica”¹⁹⁵.

Beal acrece su conceptualización afirmando que la TI “sirve para designar el conjunto de recursos tecnológicos y computacionales para la generación y uso de la información”¹⁹⁶.

Luftman et al. y Weil, definen la TI como el conjunto de los sistemas de información y “el uso del hardware y software, telecomunicaciones, automatización, recursos multimedia, utilizados por las organizaciones para proveer datos, informaciones y conocimiento”¹⁹⁷.

De manera general, la conceptualización de TI no sufre grandes alteraciones entre los autores tradicionales, como se puede deducir de lo expuesto, tornando desnecesario ampliar este punto y remitiéndolo a los aspectos inherentes a la TI en el seno de las organizaciones en general.

Laurindo y colegas destacan, inicialmente, que la TI tuvo una evolución fundamental en su histórico, pasando de su vocación tradicional como soporte administrativo para asumir un papel estratégico en las organizaciones, complementando: “La visión de la TI como arma estratégica competitiva viene

¹⁹⁵ CASTELLS, Manuel (2000), *A sociedade em rede*, Rio de Janeiro: Paz e Terra, pág. 49.

¹⁹⁶ BEAL, Adriana (2007), *Introdução à Gestão da Tecnologia da Informação*, 2Beal Educação e Tecnologia. Copyright © 2007. Disponível em: < http://www.2beal.org/ti/manuais/GTI_INTRO.PDF>. Acesso em: outubro.2010, pág. 2.

¹⁹⁷ Citados por LAURINDO, Fernando José Barbin *et al* (2001), *O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações*, "Revista Gestão & Produção", v. 8, n. 2, p. 160-179, ago 2001. Dpto. de Eng. de Produção – Escola Politécnica da USP. São Paulo: USP, pág. 161.

siendo discutida y enfatizada, ya que no solo sustenta las operaciones de negocios existentes, como también permite que se viabilicen nuevas estrategias empresariales”¹⁹⁸.

Observada, ahora, desde otro punto de vista, esta herramienta estratégica, de acuerdo a Turban, Wetherbe & Maclean, además de optimizar la eficacia y eficiencia de las organizaciones, tiene incidencia directa sobre el incremento de los recursos, crecientes en tasa exponencial. Según la Ley de Moore (uno de los fundadores de la Intel Corporate Moore), creada en 1965,

“[...] el número de transistores, y así la capacidad, de un circuito integrado (*chip* de computadora) duplicaría a cada año, al paso que el costo continuaría igual. Posteriormente, Moore revisó su estimativa y concluyó que la tasa sería un poco más lenta, o sea, duplicaría a cada 18 meses. [...] Moore también aplicó la ley a la Web, al comercio electrónico y a la gestión de la cadena de abastecimiento.”¹⁹⁹

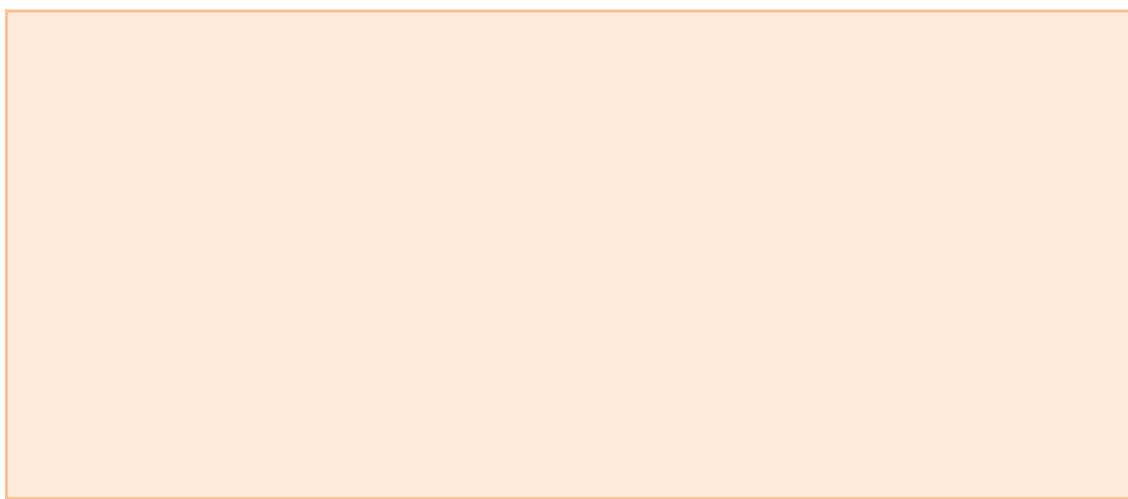
La Ilustración 9 expone la Ley de Moore, en la cual se observa el crecimiento de la capacidad de procesamiento medida en MIPS (millones de instrucciones de computadora por segundo). En términos efectivos de beneficios a las organizaciones (y, lógicamente, a los usuarios individuales), esta tasa de crecimiento de la capacidad de procesamiento dará a ellas “la oportunidad de comprar, por el mismo precio, dos veces más de capacidad de procesamiento a cada año y medio, cuatro veces más en 3 años, ocho veces más en 4,5 años etc.”, o sea, un crecimiento exponencial que ciertamente deberá redundar en mayores beneficios para las organizaciones, a la par que “la razón costo-beneficio continuará a caer (también) exponencialmente”.

¹⁹⁸ *Idem*.

¹⁹⁹ TURBAN, Efraim; WETHERBE, James; MCLEAN, Ephraim (2002), *Tecnologia da Informação para gestão. Transformando os negócios na economia digital*, São Paulo: Bookman Companhia Editora, pág. 463.

La TI, observada bajo este aspecto, permite a las organizaciones que la utilizan y explotan de manera inteligente, mejorar su dinámica operacional, además de también propiciarles que, a lo largo del tiempo, consigan adquirir ventajas competitivas que las tornen diferenciadas ante sus competidores en mercados cada vez más disputados, a partir de la globalización.

Este es el caso, por ejemplo, del segmento educativo superior, que ha crecido (principalmente en su sector privado) también exponencialmente.



Fuente: Extraído de TURBAN, WETHERBE & MACLEAN (2002, p. 463).

Ilustración 9 – Ley de Moore y su relación con los microprocesadores Intel

Roxana Cabello y Diego Levis, en un estudio sobre las TIC aplicado a las universidades nacionales de la Argentina, destacan un punto interesante y a la vez curioso, realizado por Narodowski:

"Uno de los primeros estudios sistemáticos a este respecto establece que la mayoría de los programas que se han implementado en el país ha sido dirigida a la compra de equipamientos informáticos, como por ejemplo el Plan Social Educativo, y a brindar cursos sobre el uso pedagógico de la informática. El supuesto subyacente a esos proyectos ha sido que esas acciones generarían transformaciones en la calidad de los aprendizajes pero

no se han registrado evaluaciones que indiquen ese cambio (realzamos)." ²⁰⁰

De manera similar y siguiendo el mismo tenor, Woly nec subraya, en una primera apreciación del tema, que, mientras varias organizaciones contabilizan retorno de sus inversiones en tecnología de la información, en lo tocante al aumento de productividad y eficacia, "la enseñanza superior, en nuestro país, aún lucha para aplicar la tecnología de la información a sus procesos más importantes: la enseñanza y el aprendizaje" ²⁰¹. Más adelante, cuando esta autora se refiere al tema del entrenamiento, subraya:

"En la investigación realizada en los Estados Unidos a través del '1997 Campus Computing Survey' quedó constatado que a pesar de las inversiones que las facultades y universidades efectuaron en software y hardware, uno de los mayores desafíos que el país enfrenta es llevar todos los docentes a integrar la tecnología al proceso de enseñanza, utilizándola como instrumento facilitador del aprendizaje y herramienta para el gerenciamiento de los cursos y para la investigación. El gran desafío está en entrenar profesores que tuvieron su formación profesional cuando estas herramientas no estaban disponibles." ²⁰²

Siguiendo ese mismo rumbo, un análisis realizado por Eyerkauffer, Fietz & Domingues ²⁰³, apunta datos más actuales (referentes a 2004) de las investigaciones efectuadas por el Campus ²⁰⁴ Computing Report que, en su versión brasileña (Campus Computing Report.Br) y con base en los estudios coordinados por el profesor Fredric M. Litto (Universidade de São Paulo – Escola do Futuro da USP),

²⁰⁰ NARODOWSKI (2001), *apud* CABELLO, Roxana; LEVIS, Diego (Editores) (2007), *Medios informáticos en la educación*, Buenos Aires: Prometeu Libros, pág. 217.

²⁰¹ WOLYNEC, Elisa (2010), *O uso da Tecnologia da Informação no Ensino*, disponível em: <http://www.techne.com.br/artigos/ArtEdu_TecnologiaInformacaoEnsino.pdf>, acesso em: outubro.2010, s/p.

²⁰² *Idem*.

²⁰³ EYERKAUFER, Marino Luiz; FIETZ, Édina Elisangela; DOMINGUES, Maria José (2010), *Tecnologia da Informação no Ensino da Contabilidade: um estudo realizado em duas instituições do Estado de Santa Catarina*, III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/653_Artigo%20Metodologia%20do%20Ensino%20para%20SEGET.pdf>, acesso em: setembro.2010, p. 4-5.

²⁰⁴ NOTA DEL DOCTORANDO: En nuestra tesis, la palabra "campus" se refiere a la unidad o unidades existentes de una universidad. Adviene del latín y significa: "campo", "área de siembra", "terreno de escuela o universidad", "ciudad universitaria". Su plural en latín es "campi" (varios "campus" o unidades de una misma universidad). Optamos por utilizar esta nomenclatura, como en Brasil, México, Perú, Costa Rica, España. (Base del Latín: Diccionario electrónico Babylon – www.babylon.com/).

presidente de la Asociación Brasileña de Enseñanza a Distancia, es bastante aclaratorio, mereciendo reproducción de sus principales conclusiones.

Antes, sin embargo, resáltese que esta es la primera versión elaborada en el Brasil, de un programa lanzado en los Estados Unidos, en 1989, por Kenneth C. Green, de la Claremont Graduate University – California, obteniendo gran importancia y suceso en su objetivo de mensurar el papel de la computación y de la TI en la educación superior. Los principales indicadores brasileños, según este primer estudio, son los siguientes:

MUESTRA E INFORMACIÓN EVALUADA		DATO				
Total de cuestionarios: 1.920	Respondieron: 158 IES	8%				
Distribución de las IES públicas y privadas por región:		SE	S	NE	N	CO
		47%	25%	14%	8%	6%
Infraestructura tecnológica – Portal institucional		52% poseen				
		25% fase de desenvolvimiento				
Servicios de red vía acceso fuera del <i>campus</i>		Bajo				
Preocupación con planeamiento de red		Tímido				
Política general de TI y de computación:	IES con Política formal	82%				
	Exigencia de competencia en informática	Alumnos grado		33% de IES		
		Docentes		42% de IES		
		Administrativo		65% de IES		
	Plan formal de integración de la TI al currículo	33% de las IES investigadas				
	Programa formal para evaluación del impacto de la TI en la instrucción y en los resultados del aprendizaje	Apenas 9% de la muestra tiene plano formal				
	Tendencias y expectativas en relación al desenvolvimiento de la TI en las IES – Aplicativos y recursos institucionales considerados más importantes	a) Internet b) Presentaciones con apoyo de computadora en clase c) Páginas de la Web				
	Grado de concordancia: <i>“la TI ha hecho mucho para mejorar la enseñanza /aprendizaje”</i>	58% de las IES están de acuerdo con la afirmación				

Planeamiento estratégico en las IES vueltos a la TI:	Reorganizaron su servicios de información en las áreas académica, administrativa, biblioteca	58%
	Prevén nuevas organizaciones	50%
Problemas críticos apuntados por las IES	a) Sustitución de hardware y software envejecidos b) Incentivo al cuerpo docente a integrar la tecnología a la enseñanza c) Proveer EAD vía Web d) Retener equipo calificada	

Fuentes: Elaboración propia, con base en EYERKAUFER, FIETZ & DOMINGUES (2010, p. 4-5) y LITTO (2005).

Ilustración 10 – Infraestructura de TI y computación de la universidad brasileña

Procediéndose a un análisis superficial en función de estos datos²⁰⁵, se observa, primeramente, que el índice de respuestas (158 IES, correspondiente al 8% del total de cuestionarios) es extremadamente bajo y puede representar cierto descaso con un tema tan importante para las IES brasileñas.

La concentración de IES públicas y privadas en el Sudeste (47%) no sorprende por ser un dato más que reconocido. El 52% que respondió poseer Portal Institucional denota también el poco avance de las IES en 2004, en ese tema. El índice de redes disponibles para acceso fuera del campus (que recibió concepto “bajo”) no coaduna con la importancia de esa herramienta en la intercomunicación alumno x profesor x universidad. Y peor aún, es que la preocupación con el planeamiento de red es “tímido”, lo que impone pensarse que no se estaba dando, en aquél año, la debida preocupación al tema.

Las exigencias con “competencia en informática”, de alumnos, profesores y administrativos también presentaban números bajos, ratificando cierto menosprecio

²⁰⁵ El informe completo de la investigación se encuentra en el final de esta tesis y fue desarrollado por Daisy Grisolia (Escola do Futuro) en el formato Power Point (.pps). Disponible en: <www.abed.org.br/seminario2005/.../DaisyGrisoliaEscoladoFuturo.pps>. Acceso en: octubre.2010.

por las herramientas informáticas. Lo mismo se puede decir en relación al “Plan Formal de Integración de la TI al Currículo”, un índice inexpresivo (apenas 1/3 de la muestra) se preocupaba con este ítem.

El ítem correspondiente a la existencia de un Programa formal para evaluación del impacto de la TI en la instrucción y en los resultados del aprendizaje cuantificaba, en 2004, apenas 9% de las IES que ya contaban con ese Programa, es decir, un porcentaje insignificante si consideramos que esta investigación ocurrió apenas nueve años atrás.

El grado de concordancia con la asertiva: “la TI ha hecho mucho para mejorar la enseñanza / aprendizaje” (que alcanzó 58% de las IES) indica haber cierta incoherencia con los datos ya analizados, o sea, más de la mitad de la muestra está de acuerdo con la importancia de la TI en el proceso de enseñanza x aprendizaje, y, sin embargo, los demás índices indican que en la práctica, pocas IES se preocupan o valoran la TI, procurando mejorar la infraestructura de esta tecnología – algo que parece efectivamente un desacierto o una antilogía.

Las demás cuestiones siguen dirección similar, o sea, en 2004, poca importancia se daba a la TI y a su capacidad de dinamizar el proceso de enseñanza y aprendizaje, permitiendo mejorarlo, además de crear condiciones para la ampliación del proceso de inclusión social – tema que está tan en boga en nuestros días.

En este último sentido (inclusión social), la CEPAL-Naciones Unidas, durante la Conferencia Ministerial Regional Preparatoria de América Latina y el Caribe para la Cumbre Mundial sobre Sociedad de la Información (Punta Cana – República

Dominicana, 29 a 31 de Enero de 2003), ya se preocupaba en destacar la existencia de una nueva forma de exclusión: la 'brecha digital', definida como

“la línea divisoria entre el grupo de población que ya tiene la posibilidad de beneficiarse de las TIC (Tecnología de la Información y Comunicación) y el grupo que aún es incapaz de hacerlo. En otras palabras, es una línea que separa a las personas que ya se comunican y coordinan actividades mediante redes digitales de quienes aún no han alcanzado este estado avanzado de desarrollo.”²⁰⁶

Y en relación a la educación específicamente, este informe continúa:

“No cabe duda que es urgente incorporar masivamente las TIC en la educación, dado que es la forma más expedita, económica y universal de reducir la brecha digital entre países y dentro de ellos. Cabe destacar que la brecha digital no se refiere sólo al número de máquinas conectadas, sino también a la capacitación que requiere la población para aprovechar esta herramienta tecnológica en beneficio del desarrollo político, social y económico”.²⁰⁷

La TI (y más ampliamente la TIC), es efectivamente una herramienta que en nuestros días figura como prácticamente imprescindible en la vida del estudiante, del profesor y de todos los profesionales que, en fin, viven el mundo globalizado y en él están efectivamente inseridos. Llega a ser (para utilizar el mismo término que la CEPAL, como antevisto) un delimitador o brecha digital entre todos aquellos que aún no han conseguido inserirse en ese contexto tecnológico y los que ya lo disfrutaban en los más variados niveles de aprovechamiento.

En términos sociales, hodiernamente, parece difícil comprender la existencia de personas que no estén acostumbradas a conectarse a una red, sea para la investigación, para la diversión, para el relacionamiento, entre tantas otras utilidades.

²⁰⁶ MORALES, Susana (2007), *Brecha digital y educación en la Sociedad global de la Información*, In: "*Medios informáticos en la educación*". Roxana Cabello & Diego Levis (Editores). Buenos Aires: Prometeu Libros, pág. 69.

²⁰⁷ MORALES (2007), op.cit., pág. 69.

Es como si aquellos que se encuentran al margen de la TIC no hiciesen parte del “admirable mundo nuevo”²⁰⁸ en el cual los demás son miembros.

Ahora, en la cuestión más específica y concentrada en el mundo educativo, la TIC tiene señales de ser infinita en su utilidad. Basta ver el fuerte desarrollo de la EaD (Educación a Distancia), en las últimas décadas, propiciando la creciente inclusión social para estudios de nivel medio, técnico-tecnológico y superior.

Esta modalidad educativa (sobre la cual discurrimos parcialmente en algunas partes pretéritas de esta tesis), en realidad, no es reciente; ella adviene del “casamiento indisoluble entre desarrollo, ciencia y tecnología – y de estas últimas con la educación escolarizada”²⁰⁹, a partir del final de la segunda Gran Guerra (1945).

Para De Moraes, la ‘nueva economía’ de posguerra creó una sociedad dicotómica en la cual el diferencial pasó a ser el conocimiento y, por tanto, la expansión del acceso a la educación de donde, teóricamente, se lo extrae. Esta realidad acarrió en su estela estrategias de desenvolvimiento basadas en dos necesidades complementares (explanadas por De Moraes):

- "Una política de investigación científica avanzada, en la frontera del conocimiento. Ella precisa ser exigente y continua porque en ese campo no se puede improvisar – la creación de cuadros científicos y tecnológicos, bien como la disseminación del espíritu deductivo y experimental, es un proceso largo y demorado. Y la discontinuidad puede destruir, en meses, el trabajo de décadas;
- Una política de capilaridad de la información y de la capacitación tecno-científica, algo que se produce por medio de programas de educación, de difusión y de extensión (rural e industrial), programas que tornen familiar la convivencia con los seres de la tecnología y de la ciencia." ²¹⁰

²⁰⁸ De Aldous Huxley y su famosa obra homónima, escrita en 1932, en el sentido de la creación de un mundo diferente y pretensamente maravilloso, perfecto.

²⁰⁹ DE MORAES, Reginaldo C. Correa (2010), *Educação a distância e ensino superior – Introdução didática a um tema polêmico*, São Paulo: Editora SENAC São Paulo, pág. 10.

²¹⁰ *Ibidem*, pág. 10-11.

Información, en términos históricos, siempre fue el “talón de Aquiles” de las organizaciones (en sentido amplio, allí incluso el propio Estado-gobierno), punto neurálgico que tanto puede crear ventajas competitivas sólidas, como también construir fragilidades si las estructuras tecnológica y analítica que procesan una información no fueren adecuadas y fuertemente fundamentadas.

La TIC en la universidad se constituye justamente en ese punto neurálgico o potencial "gap"²¹¹ que puede promocionarla o destruirla. Y es en este especial sentido que se considera la importancia de la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) en el seno de la universidad moderna, aquella que enfrenta, hoy, desafíos globalizados y también localizados, imponiéndole una dinámica proactiva, no reactiva.

Aparentemente, estamos ante un periodo en que las IES y, principalmente, las IESP, pasan por un proceso “natural” de selección: permanecerán las más competentes, modernizadas y tecnológicamente preparadas; desaparecerán las que continúan a marchar en pasos lentos, arcaicas, vetustas en sus ideales y estrategias en desuso.

La creatividad, en otros términos, es la palabra de orden, junto con la ciencia, la técnica y la tecnología.

2.2 Las teorías y prácticas del marketing de servicios

Este tema está dividido en dos partes: la primera, que introduce al concepto genérico de marketing de servicios, ilustrándolo con ejemplos, y la segunda que

²¹¹ Significando "brecha", espacio de escape, fragilidad.

aborda en específico el marketing educacional, objeto de nuestra tesis. Ambos poseen sustancial relevancia para nuestro estudio, principalmente cuando consideramos que el mercado actual de la educación – mundializado – asumió una dinámica sin precedentes que lo tornó mucho más complejo, constituyéndose en un gran desafío para los gestores y planificadores de las IES, sean estas públicas o privadas. De ahí la necesidad de dividir el tema en dos subtítulos.

Ingresemos, inicialmente, al tema del marketing de servicios, una ciencia relativamente reciente y que puede ser considerada como estando en proceso de largo desarrollo.

2.2.1 El marketing de servicios

El ser humano, desde lejanas eras, se vale de inúmeros servicios en su vida cotidiana, principalmente en la Era Moderna y la multiplicación de tecnologías a su disposición. Hablar al teléfono (fijo, móvil o por satélite, con video o sin video); ver televisión (alta definición, mono o tridimensional); viajar en requintados ómnibus de dos pisos; en rápidos y sofisticados trenes o modernísimos aviones; llenar automáticamente un cheque; hacer complejos exámenes médicos, entre tantos otros ejemplos que están presentes en el día-a-día del ser humano posmoderno.

Así, se puede afirmar con convicción que los servicios hacen parte de prácticamente todos los momentos de la vida del individuo y le son esenciales, sea como servicios en sí, sea como servicios asociados a algún producto adquirido – es el caso, apenas para ilustrar, de la adquisición de un vehículo y toda la gama de servicios que lo acompaña –.

Lovelock y Wright conceptúan esta denominación de acuerdo a su esencia, utilizando dos definiciones:

- "- Servicio es un acto o desempeño ofrecido por una parte a otra. A pesar del proceso poder estar conectado a un producto físico, el desempeño es esencialmente intangible y normalmente no resulta en propiedad de ninguno de los factores de producción.
- Servicios son actividades económicas que crean valor y proveen beneficios para clientes en tiempos y lugares específicos, como consecuencia de la realización de una mudanza deseada por el – o en nombre del – destinatario del servicio." ²¹²

Vistos así, los servicios hacen parte de la economía como uno de sus principales factores, sea en Brasil o en cualquier parte del mundo civilizado. En Brasil, los servicios representan un 55% del Producto Interno Bruto (PIB), en cuanto la industria llega a los 39% y la agropecuaria a apenas 7%²¹³. En Estados Unidos y en Canadá, “responden, respectivamente, por 72% y 67% del Producto Nacional Bruto (PNB)”²¹⁴. Lopes explica que el PIB de servicios

"[...] debe ser medido por la masa de salarios o rendimientos reales pagos en determinadas actividades y parece razonable admitir que estos sufran menos fluctuaciones cíclicas que las ventas y la producción, ya que existen costos de transacción importantes en las relaciones de empleo y los salarios reales suelen presentar significativa rigidez." ²¹⁵

El IDE (Índice de Desenvolvimento Económico) brasileño muestra un horizonte de expansión de varios sectores hoy críticos (como transportes y energía, principalmente), al mismo tiempo en que también indica que el sector de servicios ya superó la industria y “continuará siendo en los próximos años el destino para los inversionistas externos [no siendo posible descartar] la posibilidad de expansión de

²¹² LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren (2002), *Serviços: Marketing e Gestão*, São Paulo: Saraiva, pág. 5.

²¹³ PEREIRA, Luiz Carlos Bresser (Org.) (2006), *Economia brasileira na encruzilhada*, Rio de Janeiro: Editora da FGV, pág. 99.

²¹⁴ LOVELOCK; WRIGHT, op.cit., pág. 5.

²¹⁵ LOPES, Francisco L (2006), *Desafios da macroeconomia brasileira*, In: *Economia brasileira na encruzilhada*, Luiz Carlos Bresser Pereira, Organizador. Rio de Janeiro: Editora da FGV, pág. 99.

las inversiones ibéricas”²¹⁶, en nuestro país muy presentes, principalmente en los sectores de telecomunicaciones.

Como se puede constatar por lo expuesto hasta aquí, los servicios en todo el mundo son un sector de alta relevancia y tienden a continuar a serlo cada vez más. La Ilustración 11 muestra que “la evolución para una base de empleo dominada por los servicios tiende a ocurrir a medida que, en el curso del tiempo, se eleva la renta per cápita”²¹⁷.

Un estudio de Marcio Pochman²¹⁸ aborda la preocupante situación de desempleo que reinaba en inicios del corriente siglo y que pudo ser, aunque apenas parcialmente, saneada con el incremento al sector terciario (de servicios). Sin embargo, a pesar de los números brasileños de ocupados en este sector, aún no sería factible afirmar que estemos próximos de la posición privilegiada de los países desarrollados, que hoy registran cerca de 5/7 de empleados en ese sector, caso típico de los Estados Unidos.

Pochman aún complementa: “Como, a cada dos trabajadores brasileños empleados, uno se encuentra en el sector de servicios, se puede afirmar que el terciario aún representa un gran potencial de generación de empleos en el país”²¹⁹. Este autor todavía destaca que, hablándose de servicios, los destinados a lo social (educación, salud, asistencia social entre otros) deberían recibir destacada atención de los gobernantes en el sentido de mejorar sustancialmente la calidad de ellos –

²¹⁶ OLIVARES, Mario Gómez; GUEDES, Cezar (2001), *Globalización: Inversiones extranjeras y desarrollo en América Latina*, Juan Carlos Martínez Coll - Universidad de Málaga: Málaga (España), pág. 82.

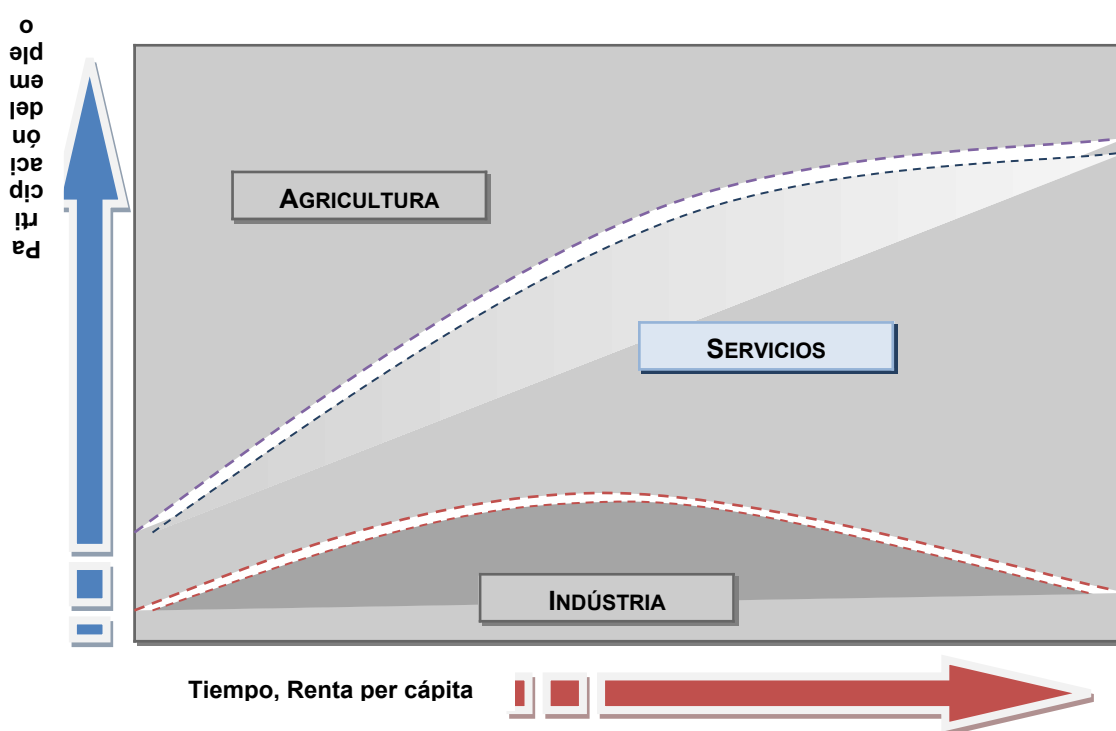
²¹⁷ LOVELOCK; WRIGHT (2002), op.cit., pág. 6.

²¹⁸ POCHMAN, Marcio (2000), *Emprego e trabalho no Brasil em perspectiva*, In: *Brasil no limiar do século XXI: Alternativas para a construção de uma sociedade sustentável*. Henrique Rattner, Organizador. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, pág. 134.

²¹⁹ *Ibidem*.

que, agregamos nosotros, continúan a penar por la deficiencia en ese importante requisito económico –.

La educación es un ejemplo emblemático de esa deficiencia, principalmente en el nivel básico y medio, ambos fundamentales para la preparación de una buena base que permita conquistar suceso en el nivel universitario y, consecuentemente, en el mercado de trabajo.



Fuente: Elaboración propio. Adaptado de LOVELOCK & WRIGHT (2002, p. 6)

Ilustración 11 – Estructura mutable del empleo a medida que una economía se desarrolla

Este introito nos muestra, en suma, que los servicios son realmente importantes para la economía de una nación, motivo que refuerza la necesidad de una excelente preparación de los proveedores que operan en esa área, en el más amplio sentido. Y el marketing de servicios se constituye en excelente herramienta para la divulgación y promoción de los buenos servicios, fundamentando los

reconocidos sucesos de organizaciones que priman por un planeamiento diferenciado y competitivo con excelencia.

Conceptuados los servicios, ingresemos ahora al marketing aplicado a ellos. Iniciemos por un tema ya mencionado en varios acápites de nuestra tesis: la calidad, ahora aplicada a los servicios.

Lovelock y Wright destacan que los años 80 del siglo pasado fueron “marcados por la creciente insatisfacción del cliente con la calidad de los productos y servicios”²²⁰. Efectivamente, tal insatisfacción advenía tanto de fallas de proyecto tecnológico, como de errores humanos (de atendimento, conocimiento de los productos y servicios, asistencia técnica, reposición de piezas averiadas, en fin, de toda suerte de deficiencias).

Este escenario demandó, en la década siguiente (1990), una verdadera revolución en el requisito de la calidad, probablemente en función del movimiento competitivo en horizontes internacionalizados. “Nociones tradicionales de calidad (basadas en la conformidad por estándares definidos por gerentes operacionales) fueron sustituidas por el nuevo imperativo de dejar la calidad ser dirigida por el cliente”²²¹, redundando en dos beneficios principales: la importancia mayor del marketing de servicios y el incremento a la investigación de mercado (clientes).

Este último beneficio se ha constituido en considerable arma en la disputa competitiva, ya que las investigaciones periódicas junto a los clientes, tanto en relación a sus deseos y reclamos, como en su nivel de satisfacción / insatisfacción, pasaron a dominar como estrategia central de los servicios. Evaluar constantemente

²²⁰ LOVELOCK; WRIGHT (2002), op.cit. p. 13-14.

²²¹ *Idem.*

pasó a ser la palabra de orden y así sigue siendo, cada vez más y en amplio espectro.

¿Qué se entiende por calidad de los servicios o servicios de calidad? Ambas expresiones se refieren, en primer lugar, a la plena satisfacción de los clientes²²². Satisfacer el cliente significa atender plenamente sus necesidades y deseos a punto de superar sus expectativas, lo que deriva en su fidelización; clientes leales a una determinada marca o a un determinado proveedor de servicios, más que ser fieles, son excelentes propagadores de servicios de calidad, ampliando el mercado de esa marca o proveedor.

Precios atractivos, atendimento rápido y de calidad, educación, variedad de opciones, entregas facilitadas, sin burocracia – entre otros atributos no menos importantes –, son factores que encantan el cliente y lo conquistan tornándolo leal e indispensable promotor para el marketing de la organización.

Sin embargo, la satisfacción del cliente no es todo. La calidad también debe estar dirigida para dentro de la organización²²³ a fin de atender a los deseos y necesidades de los colaboradores, de los 'stakeholders' (como ya lo vimos) y del propio empresario y asociados. Todos satisfechos y con sus expectativas atendidas, ciertamente tendrán mayor dedicación al cliente, mejor atendimento, mayor rendimiento, factores que redundan en el tan perseguido lucro.

La calidad en servicios implica un amplio abanico de detalles que no pueden ser menospreciados, mucho menos dejados de lado. De acuerdo con este manual, elaborado por una organización tradicional y totalmente dedicada a la enseñanza

²²² SENAC. DN (2005), *Qualidade em prestação de serviços*, 2 ed. Lourdes Hargreaves; Rose Zuanetti; Renato Lee et al. Rio de Janeiro, Senac Nacional, pág. 13.

²²³ *Ibidem*, p. 14.

comercial en nivel de tercer grado (tecnólogo), la estrategia que redundará en calidad de los servicios prevé los siguientes puntos de relevancia²²⁴:

- Definición de políticas generales de la organización (planes estratégicos y de costos, políticas salariales etc.);
- Instalaciones físicas de la organización (atractivas, confortables, funcionales etc.);
- Estándares de atendimento a los clientes;
- Competencias necesarias a cada profesional;
- Procesos y procedimientos de trabajo;
- Dinámica del trabajo en equipo.

En la última década, algunos aspectos han cambiado bastante, pasando a exigir de los planificadores de marketing mucha creatividad y atención en los nuevos negocios que vienen surgiendo con exagerada velocidad y en función de la TIC, a la cual ya nos referíamos más arriba.

Es el caso típico (y revolucionario) de la Internet y su potencial comercial. Organizaciones virtuales deben igualmente operar con calidad y, más que eso, ofrecer seguridad ya que el ambiente virtual, a pesar de altamente provechoso, esconde serios riesgos para los incautos. “Esas innovaciones implican mudanzas en las estrategias de atendimento, en los procesos de trabajo, en la capacitación profesional, en las instalaciones físicas y en el marketing organizacional”²²⁵.

²²⁴ *Ibidem*, pág. 21.

²²⁵ SENAC. DN. (2005), op.cit. pág. 22.

Hay estrategias y estrategias para la garantía de la calidad, sea en productos o en servicios. En la década de 1990, cuando el tema de la calidad (principalmente de servicios) resurge con fuerza, un estudio de Ênio Rezende²²⁶ refiere dos filosofías de acción que, en su álamo, visan la calidad: el "ombudsman" y el "kaisen".

Creado en los paíes escandinavos, el concepto de "ombudsman" surgió con especificidad para controlar la burocracia de los servicios públcos objetivando disminuir sus deficiencias. Preliminarmente implementado en diarios (periódicos de gran porte y de amplia circulación), esta filosofía surgió en Brasil con la función de sustentar una permanente autocrítica en sus editoriales.

Ampliada su función, la figura del 'ombudsman' pasó a existir también en varias organizaciones (generalmente de mayor porte y que, en razón de ello, pueden costear ese profesional o equipo de profesionales), pero con un objetivo diverso: "hacer un autocontrol de la calidad de sus servicios o atendimento al públco, manteniendo una interacción con sus clientes"²²⁷.

Rezende destaca un punto que realmente merece reproducción por su tenor, que puede ser considerado una verdadera paradoja, ya que, a priori, el servicio públco tendría que ser de alta calidad pues reside en su esencia atender sus empleadores:

"La sociedad debe ser menos conformista y más exigente en relación a la calidad de los servicios que adquiere de las empresas o que recibe de los órganos públcos a quienes sustentan con el pago de impuestos. Tener productos y servicios de mejor calidad ni siempre precisa costar más caro. Con el ejercicio de la ciudadanía podemos resolver esta cuestión. Incorporar y practicar la idea de ombudsman, una forma de ciudadanía, depende apenas de voluntad y hábito. El nombre puede ser feo, pero los resultados ciertamente serán buenos."²²⁸

²²⁶ REZENDE, Ênio (1992), *Cidadania: o remédio para as doenças culturais brasileiras*, 2 ed. São Paulo, Summus Editorial Ltda., pág. 90-91.

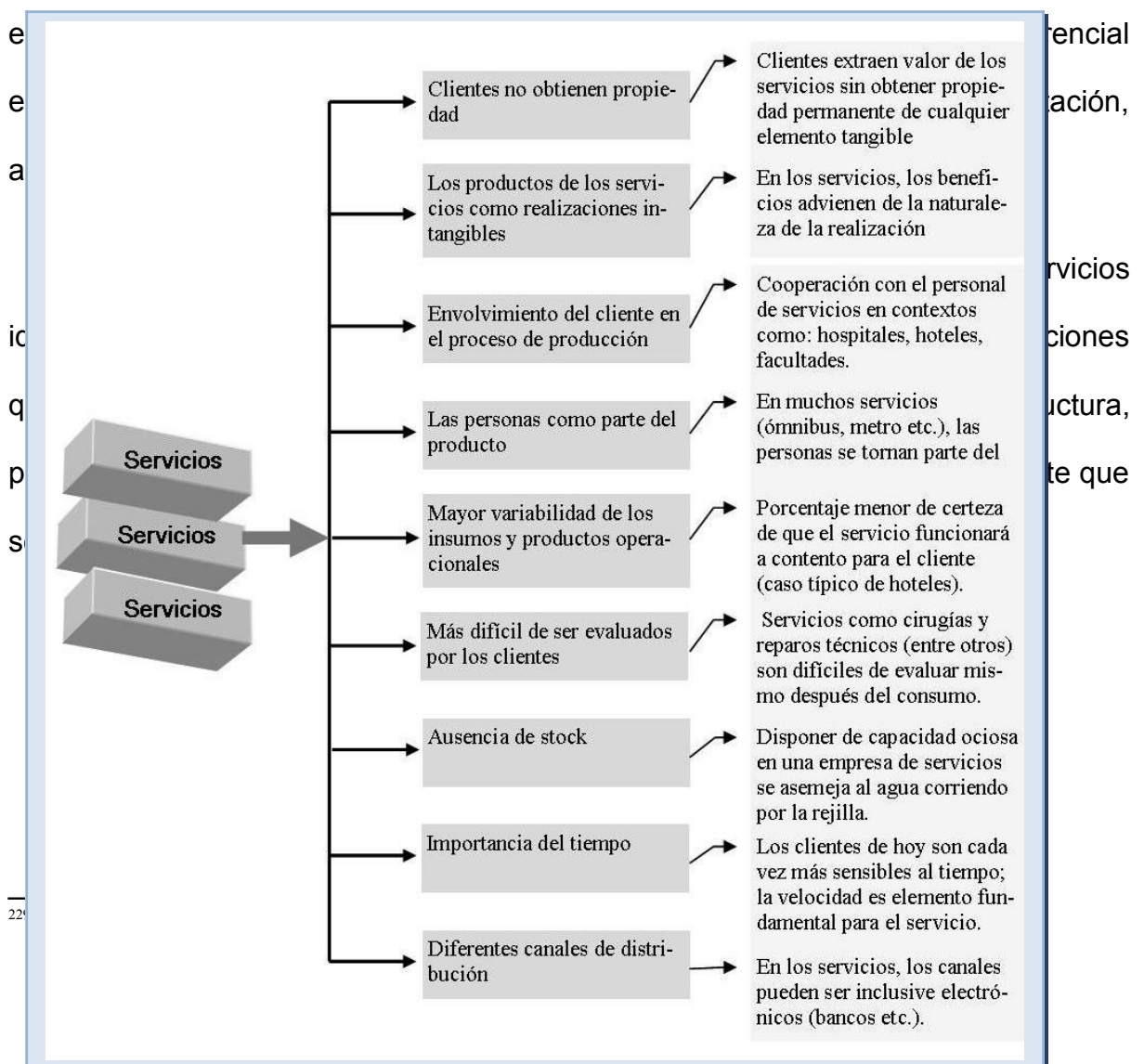
²²⁷ *Ibidem*, pág. 91.

²²⁸ *Idem*.

Para complementar este punto sobre marketing de servicios, nos servimos nuevamente de las lecciones de Lovelock & Wright²²⁹, primero para apuntar las diferencias básicas entre bienes y servicios, lo que altera fundamentalmente el proyecto estratégico del marketing a ellos destinado, que también analizamos en la secuencia y en sus diferencias básicas.

La Ilustración12 expone gráficamente tales diferencias, agregando breve nota explicativa para cada una de ellas. Entre tanto, es necesario mencionarse que estas diferencias son básicas para el concepto general de servicios, considerando haber variedades para cada grupo de ellos, cuando analizados específicamente.

Por los datos constantes en esta ilustración, es fácil percibir las diferencias



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de LOVELOCK & WRIGHT (2002, p. 17-20).

Ilustración 12 – Diferencias básicas entre bienes y servicios

Es en este aspecto de la personalización que reside la necesidad de buscarse, desde el inicio de las actividades (desde su creación), un foco diferenciado a fin de objetivar, desde ese marco, la conquista del liderazgo de mercado.

		AMPLITUD DE LA OFERTA DE SERVICIOS	
		Estrecha	Amplia
NÚMERO DE MERCADOS ATENDIDOS	Muchos	Foco en el Servicio (Por ejemplo, Natura, productos de estética y naturales)	Plenamente focalizada (foco en el servicio y en el mercado; por ejemplo, USP - Universidade de São Paulo)
	Pocos	Foco en el Mercado (Por ejemplo, UNIVALE - Universidade Vale do Itajaí)	Sin foco (Todo para todos)

dos

Fuente: Elaboración propia en base a LOVELOCK & WRIGHT (2002, p. 185).

Ilustración 13 – Amplitud de las ofertas de servicios

El marketing de servicios debe procurar utilizar estrategias que sean convincentes, transparentes, eficaces y efectivas, dirigidas a un mercado detalladamente investigado antes de cualquier acción y comprobadamente capaz de asimilar los servicios que se pretenden ofrecer al mismo, con las características previamente definidas y la mensuración de su capacidad de absorción a fin de determinar la demanda potencial.

En su fin esencial, el marketing de servicios debe, consecuentemente, buscar el liderazgo de mercado y crear estrategias que lo mantengan, lo que se resume en creatividad, comprometimiento, pro-actividad y filosofía de resultados²³¹.

Para alcanzarse estos atributos, es fundamental que los estrategas piensen en horizontes de mediano y largo plazo, lo que, en Brasil, parece no ocurrir. De acuerdo con Kuazaqui, en la realidad brasileña, “aún predomina el pensamiento de

²³¹ KUAZAQUI, Edmir et al (2005), *Gestão estratégica para a liderança em serviços em empresas privadas e públicas*, São Paulo: Nobel, pág. 108.

corto plazo, debido a la inconstancia de las propuestas políticas y económicas y a la filosofía de 'la maña brasileña'²³², en que todo se acierta en el corto plazo"²³³.

Lo cierto es que cualquier decisión tomada con precipitación, inmediatez y de manera intempestiva (como, por ejemplo, la opción por una determinada estrategia frágilmente fundamentada), difícilmente resultará en positividad.

Otros dos aspectos cruciales para toda organización, en su gestión estratégica, es la definición clara, consciente, de su misión y visión del negocio, no solo en la teoría (en un frío papel que se guarda sin consultarlo casi nunca), como también en su práctica rutinera. Kuzaqui expone su idea:

"Para que se establezca la relación entre el pensamiento sistémico, el ambiente en que la empresa está inserta y los pasos necesarios para la implementación del planeamiento estratégico, es preciso conocer condicionantes, como la misión y la visión empresarial y personal y reflexionar sobre ellas. El establecimiento de una misión empresarial es de significativa importancia porque define qué necesidad la empresa está destinada a atender, bien como su razón de ser y qué filosofías y propósitos empresariales adoptará en el curso de su existencia."²³⁴

Lovelock & Wright exponen los pasos necesarios a la identificación de una estrategia eficaz de servicio:

"Determinar los atributos más importantes del servicio para atender y superar las expectativas del cliente" → "Determinar los atributos importantes del servicio en los cuales los competidores son más vulnerables" → "Determinar las capacidades existentes y potenciales de servicio de nuestra empresa. Evaluar competencias e incompetencias del servicio, puntos frágiles y fuertes de los recursos, reputación del servicio, sistema de creencias y 'razón de ser'" → "Desenvolver una estrategia de servicio que se dirija a necesidades importantes y permanentes del cliente, explore puntos vulnerables de la competencia y se ajuste a las capacidades y potencial de nuestra empresa."²³⁵

²³² "Jeitinho brasileiro" ("maña brasileña", en una traducción libre y aproximada, ya que expresión popular) es la costumbre popular y arraigada de dar a entender que todo puede ser resuelto de manera simple, incluso los más cruciales problemas. Este rótulo acompaña todos los brasileños, dentro y fuera del país, marcándolos como un pueblo acostumbrado a "resolver todo fácilmente", sin estrés, además de apuntarlo como oportunista e inmediatista. Si de un lado puede parecer una adjetivación peyorativa, de otro se constituye en una característica positiva de alcanzar soluciones y adaptarse fácilmente a todas las circunstancias del medio sin verse en apuros.

²³³ KUZAQUI et al (2005), op.cit., pág. 17.

²³⁴ *Idem*.

²³⁵ LOVELOCK & WRIGHT (2002), op.cit., pág. 187.

Claro que estos principios son genéricos y, como tal, deberán ser adaptados según las necesidades, los tipos de servicios, los mercados, entre otras variables, ajustándose de acuerdo con los intereses del prestador de servicios y las demandas generadas por los clientes. A veces, las estrategias nacen de la propia necesidad interna de la organización y tan solo son percibidas cuando surge un “gatillo” que las provoca. Kuazaqui y colegas narran una interesante experiencia:

"Se cuenta la historia de una institución de enseñanza superior en el exterior que convocó todo el cuerpo docente que enseñaba en un curso y le informó que demitiría gran parte de él. Los propios profesionales tendrían que escoger quiénes serían cortados del cuadro, y la respuesta debería ser dada en la semana siguiente. En el periodo citado, el grupo informó a la dirección que no había seleccionado nadie para ser demitido, pero había elaborado una nueva propuesta del curso. Algunas décadas después, el curso, uno de los más importantes en el ámbito mundial, pasó a contar con numerosas ramificaciones."²³⁶

En síntesis, la respuesta a la falla existente (que provocaría las demisiones, en el caso relatado) estaba en el propio grupo de profesores amenazados de ser sumariamente despedidos. Este “gatillo” no es infrecuente; por el contrario, a veces es necesario provocar los colaboradores para que estos se manifiesten y sugieran soluciones para sus propios problemas, lo que usualmente se resuelve con la práctica continuada del “brainstorming”²³⁷, que permite la exposición y discusión de ideas, opiniones, sugerencias, en grupos de debate, para alimentar y realimentar el proceso decisorio de una organización.

En realidad, no existen milagros en la reñida competencia de un mercado internacionalizado. Para alcanzarse el liderazgo de un mercado en su segmento de

²³⁶ KUAZAQUI et al. (2005), op.cit, pág. 18.

²³⁷ En traducción libre, esta expresión significa “tempestad cerebral” o “tempestad de ideas”. (NOTA DEL DOCTORANDO).

servicios, se debe innovar, osar, ser creativo, evaluar constantemente las variaciones del ambiente donde se está compitiendo.

Fábio Marques, reconocido consultivo del sector brasileño de servicios, afirma con convicción, que “En absolutamente todos los estudios e investigaciones ya realizados en empresas de suceso, el papel del liderazgo aparece siempre como la llave de todo el proceso de la excelencia en servicios”²³⁸.

Ahora, ¿cómo mensurar esa excelencia? La interrogación es pertinente puesto que los servicios son intangibles y, por tanto, “los criterios para servicios impecables son menos concretos y más subjetivos que los criterios para los productos tangibles sin defecto”²³⁹.

Bogan en esa identificación de excelencia dos fuentes: de un lado, el ejecutor del servicio y su estándar de calidad, y del otro lado, el adquirente del servicio (cliente), que posee sus expectativas y anhelos que deben ser atendidos por lo que está adquiriendo. Es a través de esta mecánica de aceptación subjetiva que se determina la excelencia (o no) en acciones intangibles. De acuerdo a Dantas,

“[...] las expectativas y exigencias de los clientes son los verdaderos patrones de confiabilidad, cuando lo que está siendo evaluado es esencialmente un desempeño, y no un objeto. El término “defecto” tiene un significado más amplio en servicios que en la fabricación, porque un servicio que podría ser preciso continuará siendo fallado si confundir o frustrar los clientes. La confusión y la frustración de los clientes podrán inundar una empresa de preguntas y reclamaciones, afectando, de modo adverso, la eficacia del marketing y la eficiencia de la operación de servicios.”²⁴⁰

²³⁸ MARQUES, Fábio (2006-2007), *Guia prático da excelência em serviços – Como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor!* São Paulo: Nobel, pág. 63.

²³⁹ DANTAS, Edmundo Brandão (2004), *Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara*, Brasília (DF): Editora SENAC DF, pág. 13.

²⁴⁰ *Idem*.

¿Cómo saber si el cliente de servicios está satisfecho con el servicio recibido? Similarmente a lo que se aplica en bienes y productos (objetos concretos, palpables), nada mejor que preguntarse al propio cliente su opinión en relación al atendimento de sus expectativas, necesidades y deseos.

Este proceso de feedback (retroalimentación informativa) debe ser implementado periódicamente mediante canales que van desde un simple telefonema hasta estructuradas investigaciones de opinión que mensuran, en detalles, los niveles de satisfacción y de expectativa del cliente. Como afirma Dantas²⁴¹, “Solamente sabremos que ellos [los clientes] están satisfechos si nos dijieran. Y, muchas veces, ellos sólo nos dicen si les preguntamos”.

La investigación es, efectivamente, la herramienta más importante del marketing en sentido amplio, tanto en la promoción de productos tangibles como en la de servicios (intangibles). Diríamos, inclusive, que el marketing de servicios es más importante y, al mismo tiempo, más complejo ya que está lidiando con algo abstracto, intangible. Estas características imponen a la organización que todos sus colaboradores se sientan comprometidos con el éxito de la empresa y que participen activamente en pro del suceso de ésta.

Todos son responsables por la calidad de los servicios que la organización torna disponible al mercado²⁴² y, en razón de esa responsabilidad compartida, son también permanentes investigadores de los resultados promovidos por esos servicios.

²⁴¹ DANTAS (2004), op.cit., pág. 25.

²⁴² COURTIS, John (1991), *Marketing de serviços*, Tradução Shirley Gomes. São Paulo: Nobel.

El marketing de servicios es basado justamente en esa premisa: la corresponsabilidad compartida por el equipo en la búsqueda del éxito total, sustentable, perpetuando la organización en bases sólidas.

Una expresión usualmente utilizada para definir el foco del marketing de servicios es la del marketing centrado en el cliente. De acuerdo a Connor y Davidson,

"El marketing centrado en el cliente es el desenvolvimiento de un tipo especial de relacionamiento entre empresas-clientes, con sus clientes en perspectiva, posibles clientes y fuentes de referencias en nichos de mercados pretendidos. Cuando esta relación especial estuviere definida, las tareas principales y constantes serán sentir, vender, prestar servicios y satisfacer las necesidades y expectativas de éstos y otros clientes, de forma que sean mutuamente lucrativas."²⁴³

Particularmente, pensamos que el marketing centrado en el cliente es el foco prioritario, no obstante la existencia de las opciones vistas más arriba (Ilustración 13) del foco en el mercado y del foco en el servicio. Claro que los dos son importantes y deberían caminar juntos con el marketing centrado en el cliente; sin embargo, si lo que se desea es escoger la prioridad, el cliente parécenos situarse en primer lugar, porque sin el cliente no existiría la organización.

Connor y Davidson fundamentan el marketing centrado en el cliente como sustentado en la necesidad de tomar decisiones estratégicas que recapitulamos a seguir²⁴⁴:

- i. Definir un 'nicho' o segmento de mercado como foco principal de los esfuerzos de marketing;

²⁴³ CONNOR, Dick; DAVIDSON, Jeffrey P. (1993), *Marketing de serviços profissionais e consultoria*, Tradução de Sara R. Gedanke; revisão técnica de Dilson Gabriel dos Santos. São Paulo: Makron Books, pág. 3.

²⁴⁴ *Ibidem*, p. 4.

- ii. Desarrollar y mejorar las relaciones con clientes de potencial expresivo, así como también con clientes prospectados y que poseen influencia en determinados 'nichos' de mercado;
- iii. Estructurar y ofrecer soluciones con valor reconocido para ciertas necesidades de los clientes actuales según la perspectiva del segmento escogido;
- iv. Maximizar el aprovechamiento de su tiempo, tecnología y recursos disponibles, derivados en servicios que estimulen la satisfacción mutua y consoliden una sólida relación <cliente-empresa>.

La opción por un determinado segmento de mercado es realmente una estrategia inteligente, especialmente cuando se piensa en términos de largo plazo y se observan los incontables ejemplos de suceso que el mercado ofrece.

Por otro lado, no es nada fuera de lo común encontrar organizaciones que, en su ansia de querer 'abrazar el mundo' (tal vez pensando bajo la única perspectiva de lucro), acaben perdiéndose en el remolino de sus portfolios repletos de opciones, aunque sin cualquier novedad atractiva.

La decisión por un segmento específico representa, en no raros casos, la diferenciación y una ventaja competitiva sustentable. Lamentablemente, no se muestra una opción tan usual; se observa de manera común la pluralidad de servicios centralizados en una única organización, como si esto pudiera rendir más lucros, lo que se asemeja a una falacia.

Connor y Davidson afirman con fundamento que el marketing de servicios centrado en el cliente es esencialmente "el desenvolvimiento de un relacionamiento

basado en un conjunto complejo de factores técnicos y personales, creando un alto grado de interdependencia. El cliente es el blanco y el beneficiario de toda la experiencia, planeamiento y acciones del profesional"²⁴⁵. Estos autores aún se sirven de una ilustración para diseñar las bases de una organización bien sucedida: las cuatro piernas de una banqueta – Ilustración 14:



Primera pierna: calidad técnica (servicio excelente y constante, entregado en el tiempo cierto).

Segunda pierna: personal (selección, entrenamiento, desenvolvimiento, motivación y retención del mejor equipo disponible).

Tercera pierna: administración financiera.

Cuarta pierna: marketing centrado en el cliente (sentir, vender, servir y satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, proveyendo los mejores servicios posibles).

Fuente: Elaboración propia con base en CONNOR y DAVIDSON (1993, p. 8)

Ilustración 14 – Una base organizacional bien sucedida

En fin, las características del marketing de servicios no llegan a ser muy diferentes del marketing de productos tangibles; aun así, observan un cuidado especial que debe ser subrayado con atención:

"El servicio ni siempre puede ser previamente testeado, y difícilmente podemos descartar un servicio defectuoso, por eso, el cliente acaba apoyándose en la indicación de alguien, en la reputación del prestador del servicio, en impresiones retiradas de la postura de los que atienden, en los aspectos visuales del establecimiento, en el equipamiento para realización del servicio, en la manera como fue atendido etc."²⁴⁶

Es decir, en productos tangibles (bienes, mercaderías) o intangibles (servicios), el marketing estratégico aplicado a ellos debe dedicar especial atención, cuando planeado en sus recursos humanos, en su comportamiento, en los materiales, en los perfiles situacionales y en sus históricos. Mensurar tales recursos

²⁴⁵ CONNOR & DAVIDSON (1993), op.cit., pág. 8.

²⁴⁶ BISPO, Anselmo Lino (2008), *Venda orientada por marketing*, Brasília (DF): SENAC-DF, pág. 23.

debe ser una práctica permanente a través de procesos de evaluación continuados que permitan detectar puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas – el frecuentemente referenciado "Análisis S.W.O.T.", tan aplicado en los planos estratégicos de marketing de manera general – tanto internamente, como externamente (del mercado) –.

Hablemos un poco de esta importante herramienta de planeamiento mercadológico.

Merhi Daychouw entiende el Análisis S.W.O.T. como siendo una herramienta utilizada para evaluar escenarios o ambientes a fin de suplir informaciones relevantes y básicas para la gestión y el planeamiento estratégico de una organización, independientemente de cuál sea su área de actuación, si la comercialización o industrialización de bienes y productos, o la prestación de servicios.

Creada por Albert Humphrey, responsable por un proyecto de investigación de la Universidad de Stanford en los años 60 y 70, esta técnica, en toda su simplicidad, comprende la capacidad de “posicionar o verificar la posición estratégica de la empresa en el ambiente en cuestión”²⁴⁷.

La sigla S.W.O.T., en inglés, tiene el siguiente significado: “S” de Strengths; “W” de Weaknesses; “O” de Opportunities; e “T” de Threats – fuerzas, debilidades (fragilidades), oportunidades, amenazas. La Ilustración 15 expone este modelo simple que, a pesar de así serlo, se ha mostrado, a través de todas esas décadas, una técnica creada para perdurar y conquistar sólidamente el mercado del planeamiento estratégico, independientemente del sector o dimensión de una

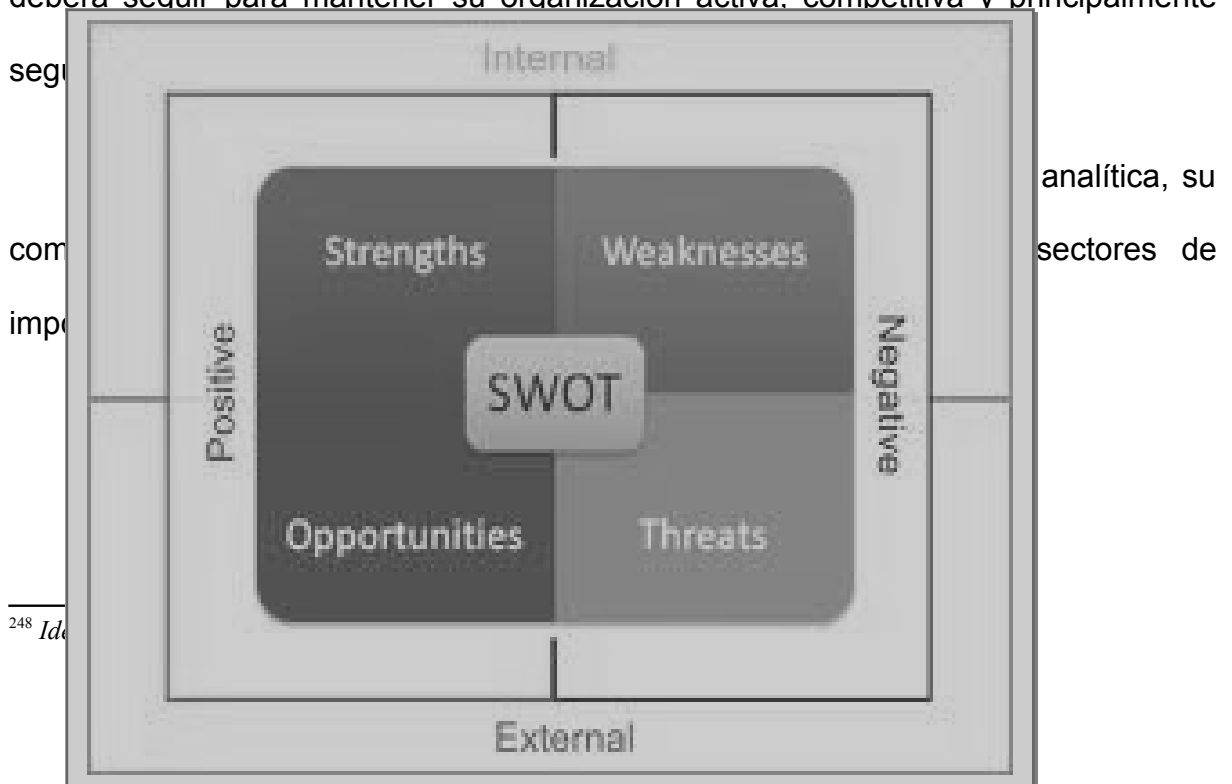
²⁴⁷ DAYCHOUW, Merih (2007), *40 ferramentas e técnicas de gerenciamento*, Rio de Janeiro: Brasport, pág. 7.

organización. Como se puede deducir de la efectividad del Análisis S.W.O.T., ni siempre las mejores ideas son las más complejas.

Daychouw²⁴⁸ nos explica los cuadrantes de esta herramienta, que, en resumen, representan: (a) los puntos fuertes, como siendo ventajas internas de la organización cuando comparada a sus competidores; (b) los puntos débiles (fragilidades), como siendo desventajas internas de la organización en relación a sus competidores; (c) las oportunidades, como siendo los aspectos positivos que hacen crecer la ventaja competitiva de la organización; (d) las amenazas, como siendo los aspectos negativos que pueden comprometer la ventaja competitiva de la organización.

Por tanto, una parte de esta técnica analiza el ambiente interno de la organización, en cuanto la otra lo hace en relación al ambiente externo en el cual ella se sitúa, significando decir que el estratega deber estar permanentemente atento a lo que ocurre dentro y fuera de su organización.

Son esas variables que le indicarán, cuando actualizadas, las estrategias que deberá seguir para mantener su organización activa, competitiva y principalmente



Fuente: Con base en DAYCHOUW (2007, p. 8)

Ilustración 15 – Diagrama del Análisis S.W.O.T

La visión del eje vertical contempla los dos ambientes de toda la estructura empresarial, es decir, su ambiente interno y su ambiente externo. El primero representando su complejo universo operativo-gestor, del ápice de la pirámide organizacional al piso, en cuanto el segundo envuelve el no menos complicado universo mercadológico – competidores, clientes, proveedores, instituciones financieras, organismos gubernamentales, tendencias sociales –.

Aún en este análisis vertical, observamos una subdivisión en dos grandes grupos de atributos: los atributos positivos, representados por las fuerzas y las oportunidades de la organización, y los atributos negativos, referentes a las fragilidades (debilidades) y desafíos (amenazas) de ella.

Ya la visión del eje horizontal nos sitúa ante dos clasificaciones adjetivas: los aspectos positivos y los aspectos negativos de la organización, grupos en los cuales se integran, respectivamente, los atributos positivos y los atributos negativos.

En términos útiles y prácticos, por tanto, significa afirmar que son los aspectos positivos del eje vertical (lado izquierdo) que deberán ser privilegiados, granjeados, en cuanto los aspectos negativos del mismo eje (lado derecho) merecerán el constante análisis para mantenerlos bajo severo control de la gestión estratégica de la organización.

Término tan utilizado en todas las organizaciones, indistintamente, el vocablo “estrategia” parece ser un mixto de varias definiciones según sea el objetivo de su aplicación. Veamos las principales formulaciones del concepto.

Henry Mintzberg, coautor de una obra al respecto, expone cierta apertura para el concepto mediante “varias definiciones distintas [...] como plan (y también pretexto), patrón, posición y perspectiva”²⁴⁹, pasando más allá de la estrategia deliberada (es decir, en su concepto tradicional) para llegar hasta el concepto de estrategia emergente – lo que implica en entender que las estrategias, aunque no formuladas conscientemente, pueden estar presentes en (o hacer parte de) una organización sin que ésta tenga conciencia de ello –.

Así, tendríamos – aún de acuerdo a Mintzberg – un primer sentido de estrategia: como plan y como modelo (o estándar). En su cualidad de plan, el término identifica “algún tipo de curso de acción conscientemente pretendido, una directriz (o conjunto de directrices) para lidiar con una situación”²⁵⁰. Dentro de este primer plan conceptual existen, aún, subdivisiones definidoras, según sean los objetivos de la estrategia, partiendo de una primera subdivisión en estrategias generales y estrategias específicas. La Ilustración 16 reproduce este primer plan conceptual en su visión más amplia y completa posible.

²⁴⁹ MINTZBERG, Henry et al (2003), *O processo da estratégia – Conceitos, contextos e casos selecionados*, 4 ed. Porto Alegre / São Paulo, Artmed Editora, pág. 23.

²⁵⁰ *Ibidem*, pág. 24.

Mintzberg aún aclara que la estrategia como plan puede también ser un pretexto o una maniobra “específica para superar un oponente o un competidor”²⁵¹. Por ejemplo, es el caso ilustrativo de una industria que, sabiendo estar siendo amenazada por el ingreso inminente de un competidor, crea toda una estrategia falsa para dar a entender que pretende realizar expresiva ampliación en sus instalaciones, lo que podrá inhibir las intenciones de aquél.

Ya la estrategia como modelo o estándar tiene relación con el comportamiento de su resultante, es decir, ésta sería “específicamente, un patrón en una corriente de acciones”²⁵², una acción continuada y tornada estándar en el comportamiento de una organización, a través del tiempo. No tendría, así, relación con un plan previamente elaborado, sino que con el comportamiento que identifica determinada empresa: “planes pueden no realizarse, en cuanto que patrones

pue

un p

los c

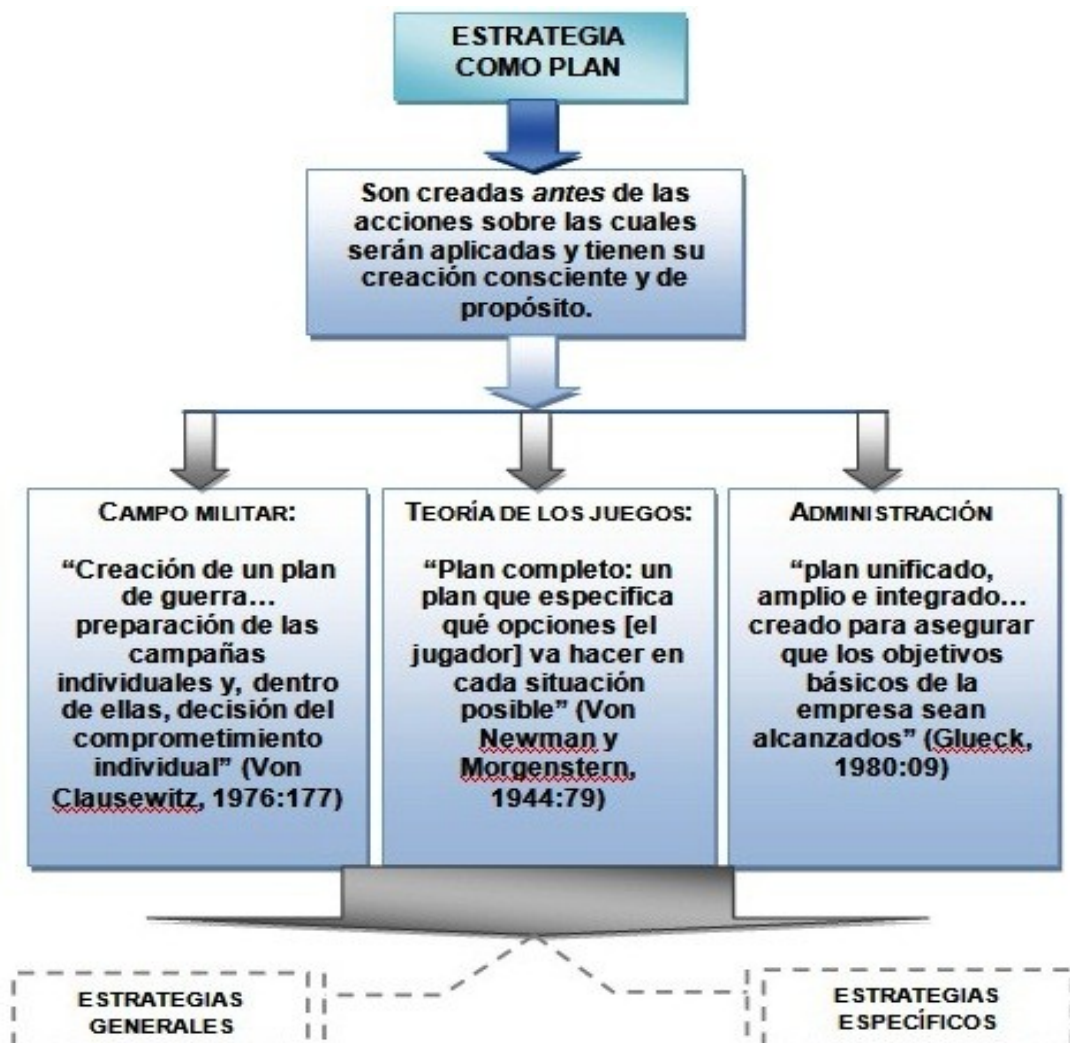
dete

Foro

Roll

a p

mer



²⁵¹ Id

²⁵² Id

Fuente: Elaboración propia. Condensado de MINTZBERG et al (2003, pág. 24).

Ilustración 16 – Estrategia como plan

Cabe al estratega de marketing de la organización definir claramente con qué estrategias está actuando, cuáles pertenecen y son inherentes a la organización y cuáles deben ser creadas e implementadas. En la práctica, es una ecuación bastante compleja de comprenderse – no se tenga dudas de ello – ya que su fundamento parece ser más subjetivo (abstracto) que objetivo (concreto); al final, estamos hablando de comportamientos, reacciones, tendencias, planes, perspectivas, deliberaciones, creaciones.

Lo que, sí, parece fundamental, es aplicarse siempre el buen juicio cuando se trata de establecer (o aceptar tácitamente) una estrategia, además de servirse,

permanentemente, de la investigación continuada del mercado en su condición de fuente inagotable de datos e informaciones.

2.2.2 Las IES y el marketing estratégico de servicios

Pasemos, ahora, al análisis de lo expuesto en relación al marketing estratégico de servicios y la aplicación de los principios de esa ciencia en las instituciones de educación superior.

Antes, entre tanto, dígase que, a priori, no deberían de haber grandes diferencias del marketing aplicado en IESP y en otros sectores de servicios, puesto que se está hablando de servicios en sentido general, como lo hicimos hasta ahora. Pero, en realidad, no es así. La educación (especialmente la de nivel universitario) es, como ya lo afirmáramos más arriba, un tema complejo que envuelve elementos abstractos de tesitura delicada, a comenzar por la complicada relación entre enseñanza (Pedagogía) y aprendizaje (asimilación).

Casi dos décadas atrás, hablar en marketing para IESP era casi un tabú que causaba temor, pues era entendido como macular el sagrado templo de la enseñanza superior, profesional. Sin embargo y hablándose en específico del Brasil, la apertura e incentivo a la multiplicación de IESP a fin de atender a una demanda reprimida, trajo en sí también (y consecuentemente) el crecimiento de la competitividad y las demandas de mayor profesionalismo y mejor calidad²⁵³.

Estas necesidades (mayor profesionalismo y mejor calidad) instaron las IESP a comenzar a trabajar como verdaderas "empresas de educación", con un plan

²⁵³ COBRA, Marcos; BRAGA, Ryon (2004), *Marketing Educacional: Ferramentas de gestão para instituições de ensino*, São Paulo, Marcos Cobra Editora & Marketing.

estratégico-mercadológico, con foco en el mercado y en el cliente. Se iniciaba, así, la era del marketing educacional, cuyo énfasis mayor se observó bajo la presidencia de la República de Fernando Henrique Cardoso, iniciada en 1995 y extendida por dos gestiones, o sea, hasta 2002.

Cobra y Braga²⁵⁴ destacan, entre otros aspectos de relevancia, la excelente rentabilidad asociada a elevadas tasas de crecimiento de la enseñanza superior, lo que motivó emprendedores de diversos segmentos a invertir en el sector, que ya contabiliza un montante superior a 15 mil millones de reales al año y continúa creciendo.

Si de un lado, esta expansión expresiva denota un movimiento de suceso y de contenido altamente atractivo, de otro, trae en sí toda una problemática compleja, a comenzar por el aspecto de la calidad educativa y de lo que se convino en llamarse 'mercantilización de la educación superior', expresión que fue sedimentándose a medida en que quedaba más clara una estrecha relación entre inversión de capital y el espíritu emprendedor educacional.

Rodrigues²⁵⁵ refuerza la existencia de esa relación subrayando una natural tendencia a tratar como 'mercadería' la educación, a partir del momento en que ella pasa a ser vendida en el mercado educacional (en amplio término y en todos los niveles educativos) (educación-mercadería). Por otro lado, no se puede negar que la educación y el conocimiento son insumos fundamentales para la producción de otras mercaderías (sea en el proceso productivo o en el comercial) (mercadería-educación).

²⁵⁴ *Ibidem*, p. 11.

²⁵⁵ RODRIGUES, José (2007), *Os empresários e a educação superior*, Campinas (SP), Ed. Autores Associados.

Es decir, en el primer caso (educación-mercadería), que el interés de la institución está inclinado hacia su entorno en sus estrategias de captación de alumnos que le rendirán ingresos financieros, lucro, y cuya limitación reside en el binomio demanda x oferta. Ya en el segundo caso (mercadería-educación), lo que la industria busca es formar un stock de profesionales cuyo objetivo parece ser rebajar los salarios de determinada categoría.

Además, si la formación de ese “ejército” de profesionales egresados de la universidad no fuere de calidad, estaremos ante una pérdida en la calidad de la industria, con serios perjuicios tanto para ésta, como para la sociedad; la industria, a lo largo del tiempo, puede perder su poder de producción (y hasta ir a bancarrota), en cuanto los profesionales egresados de la universidad pueden perder sus empleos. Una situación realmente de impase. Rodrigues aclara su pensamiento:

"Fruto de esas perspectivas, íntimamente conectadas a la forma de producción de cada capital particular, las instancias organizativas de cada sector del capital formularán distintas propuestas de producción, organización y control de la educación superior. [...] habrá una tendencia del capital comercial invertido en educación, o sea, que comercializa educación-mercadería, a propugnar 'libertad de enseñanza' y combatir todas las formas de control estatal.

De forma, al mismo tiempo, análoga y contraria al capital comercial, el capital industrial, que demanda prioritariamente mercadería-educación, elaborará propuestas claras de subsunción de la educación superior (y del conocimiento) a las necesidades del proceso productivo, tal cual el slogan 'educación para el desarrollo' o 'conocimiento para la competitividad', generalmente clamando por la acción del Estado, sea como proveedor cualificado de mercadería-educación, sea como agencia reguladora." ²⁵⁶

En sentido práctico, las dos tendencias expuestas por este estudioso son diametralmente opuestas y atienden a intereses diferenciados, pero en ambas se puede constatar también la búsqueda por la individualidad de esos intereses, dejándose al margen la importancia de la educación y del propio conocimiento, y

²⁵⁶ *Ibidem*, pág. 7.

esto sucede porque se ha optado por asociar la educación al capital, sujetándola a éste, de una manera o de otra.

Así, la universidad pasó a hacer parte del mercado, sujetándose a sus leyes (de oferta y demanda). Si esta sujeción es benéfica o maléfica, es algo que el tiempo y su práctica dirán con ejemplos extraídos de los egresados de ella. Mientras tanto, es importante recordar que, independientemente de esa tensión y, a la vez, también aproximación de la educación (y el conocimiento) a las leyes del mercado, pueden traer en sí beneficios de alguna especie.

Como bien afirma Dias Sobrinho, al establecer una relación estrecha en educación y globalización, no podemos “incurrir en los vicios de los antagonismos simplistas entre los avances, especialmente los producidos en la área tecnológica, y la resistencia, en nombre del humanismo, de las tradiciones o mismo de cierta nostalgia del pasado y de incompreensión del presente”²⁵⁷.

Expuestas las necesarias aclaraciones, réstanos ahora disertar sobre el marketing de las IESP inseridas en ese contexto socio-mercantil que acabamos de delinear. Para que este abordaje sea adecuado a la misión socio-cultural y científica de la universidad, es preciso que se piense el tema a partir del aspecto institucional de ésta.

Bernardete Gatti, al abordar la relevante cuestión de la evaluación institucional de universidades, destaca que es fundamental el enfoque del sentido y del significado de la universidad en su propio contexto, debiendo a éste corresponder una expectativa de valor dirigida al trabajo institucional que se pretende desarrollar. Y complementa:

²⁵⁷ DIAS SOBRINHO (2005), op.cit., pág. 64.

"Por lo tanto, estando la institución universitaria en el seno de una comunidad más amplia, estando al mismo tiempo a servicio de ella y pensando / promocionando mudanzas societarias, tiene sus fundamentos en una *perspectiva sociocultural y ética para más allá de su papel científico* (cursivas en el original). Es una institución de formación de generaciones humanas en una cierta dirección civilizatoria.

[...] Esto implica llevar en cuenta que, en la institucionalización de una Universidad y en sus prácticas, se entrecruzan tres aspectos básicos: primero el escenario histórico-social, segundo, y relacionado al anterior, el papel explícito históricamente construido por la institución, y, relacionado a ambos, una perspectiva de conocimiento como instrumento para vivir mejor." ²⁵⁸

Son estos aspectos que deben nortear todo y cualquier esfuerzo dedicado a la Universidad, sea en el sentido de su misión y valores, sea en sus estrategias institucionales y mercadológicas. Esta premisa incide directamente en el marketing estratégico de una institución educacional de nivel superior, tema que es abordado por una obra considerada como referencia obligatoria a él, de autoría de Philip Kotler y Karen Fox²⁵⁹.

Escrita en 1994, esta obra ya en aquél entonces abordaba la necesidad del marketing en la rutina de las IES, fundamentando tal premisa en la contienda, cada vez más ardua, entre las instituciones de educación superior y su conquista de alumnos. El cómodo sistema de aguardar por el alumno para que este se dirija a una IESP a fin de realizar su matrícula, es algo del pasado.

Hoy, las instituciones educacionales salen a la 'caza' de sus potenciales alumnos, disputados de manera reñida entre las competidoras, ampliando sus ofertas, sus canales de comunicación con el mercado, sus fondos de recursos, sus infraestructuras, su equipo docente, sus currículos.

²⁵⁸ GATTI, Bernardete A. (2006), *Avaliação institucional de universidade*, In: "*Ensino Superior: Conceito & Dinâmica*", João E. Steiner & Gerhard Malnic (Orgs.). São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo, pág. 321.

²⁵⁹ KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. (1994), *Marketing estratégico para instituições educacionais*, São Paulo, Atlas.

Este nuevo abordaje está centralizado en el marketing de servicios y todas sus herramientas estratégicas: investigación de mercado, mensuración y evaluación de necesidades, desarrollo de productos, precio y distribución²⁶⁰, equipo de ventas, propaganda, relaciones públicas, promociones. Según Peter Drucker, reconocido estudioso de la Administración, "El propósito del marketing es tornar la venta superflua"²⁶¹.

Así, el marketing estratégico de instituciones educativas del tercer grado puede ser entendido como siendo un proceso que comprende el

"[...] análisis, planeamiento, implementación y control de programas cuidadosamente formulados para causar cambios voluntarios de valores con mercados-blanco y alcanzar los objetivos institucionales. Marketing envuelve programar las ofertas de la institución para atender a las necesidades y a los deseos de mercados-blanco, usando precio, comunicación y distribución eficaces para informar, motivar y atender a esos mercados."²⁶²

Para Valdés, el papel del marketing estratégico es

"[...] orientar la empresa para las oportunidades de mercado mejor adaptadas a sus recursos y habilidades, y que tengan un potencial adecuado de crecimiento y rentabilidad, buscando los siguientes objetivos básicos: identificar opciones estratégicas sólidas y claramente definidas; desarrollar sistemas para el acompañamiento del medio ambiente y de la competencia; reforzar la capacidad de adaptación de la empresa a las mudanzas ambientales; prever la renovación del portfolio de productos de la empresa."²⁶³

Prácticamente todas las conceptualizaciones del marketing estratégico convergen para una definición común: marketing, así como todas sus herramientas destinadas al análisis de mercados y sus potencialidades, y a la satisfacción de sus necesidades y deseos representados por sus consumidores; estratégico, como el conjunto de acciones y de decisiones asumidas que permiten atender, con eficacia,

²⁶⁰ *Ibidem*, pág. 23.

²⁶¹ *Apud* KOTLER; FOX (1994), op.cit., pág. 23.

²⁶² *Ibidem*, pág. 24.

²⁶³ *Apud* GOMES, Giancarlo; HOELTGEBAUM, Marianne; SILVEIRA, Amélia (2008), *Marketing estratégico nas Instituições de Educação Superior do Vale do Itajaí, SC, Brasil*, Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/374_374_SEGET_2008_arq.pdf>. Acesso em: novembro.10, pág. 4.

eficiencia y efectividad, a los mercados definidos por la investigación del marketing, responsable por la captación de informaciones del mercado – aspecto crucial para la toma de decisiones acertadas –.

Informaciones de marketing son “la base de un sólido programa de marketing”²⁶⁴; sin embargo, es necesario que, en la constitución de un programa de marketing, se observe de manera crítica el lenguaje que se aplicará a las comunicaciones con el mercado, puesto que, por regla general, el ciudadano común no posee la preparación intelectualizada del estrategia de marketing.

Por otro ángulo, los estrategias de marketing deben saber comprender lo que realmente es exigido por gerentes y supervisores en términos de su información, a fin de que alimenten sus procesos de toma de decisiones.

No pocas veces, en la intercomunicación entre los colaboradores de una IESP (profesores, administrativos, directivos etc.) se observa una degeneración de la información que se solicita y de aquella que realmente es necesaria. Así, se podría afirmar desde ya que existen dos tipos de fuentes informativas para alimentar el proceso del marketing estratégico: las fuentes internas y las fuentes externas. Veamos cada una de ellas en rápidas pinceladas.

Comencemos por las fuentes internas, es decir, la comunicación en el propio ámbito de la IESP. De acuerdo con Gomes de Matos, la estrategia de comunicación interna es “una filosofía de coexistencia, sintonizada con la esencia comunicadora, característica intrínseca al funcionamiento saludable de todo organismo vivo”²⁶⁵. Y

²⁶⁴ KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. (2002), *Marketing de serviços profissionais. Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros*, 2 ed. Barueri (SP), Editora Manole, pág. 93.

²⁶⁵ MATOS, Gustavo Gomes de (2006), *A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas*, Rio de Janeiro: Elsevier, pág. 13.

más adelante: “es un verdadero 'insight', en que nos concientizamos de la magnitud transformadora de la vida como proceso permanente de relacionamiento y conocimiento compartido”, complementando entonces: “Es cuando pasamos a oír las demandas interiores que, cuando atendidas, viabilizan el atendimento bien-sucedido de las demandas exteriores”²⁶⁶.

Es posible extraer de esta serie de exposiciones que efectivamente existe una relación estrecha entre la comunicación interna, su eficacia y eficiencia, y la calidad derivada de atendimento a las demandas del ambiente externo. Elton Mayo, famoso científico social australiano, ya lo entendía así en los años 20 del siglo pasado.

De acuerdo con Mayo y su investigación al respecto de los niveles de productividad, el buen administrador no puede considerar a sus colaboradores como meras extensiones de máquinas o equipamientos, sino que debe ser estimulado “y, principalmente, oído, considerado y respetado por la organización”²⁶⁷, lo que redundaría en mayor humanidad en la organización y, consecuentemente, mayor producción, en amplio sentido.

Llevadas estas premisas al interior de las IES y IESP – donde las máquinas y equipamientos dan lugar al conocimiento, a la información y a la formación profesional del alumno – y aplicadas a un plan estratégico de gestión, ciertamente que impondrán al estratega crear planes de integración para participación activa de todos los profesores, técnicos y funcionarios de la institución²⁶⁸.

Este formato administrativo-estratégico crea ventajas competitivas en el sentido de permitir que, a través de la democratización de la información, surjan

²⁶⁶ *Ibidem*, p. 13.

²⁶⁷ Citado por MATOS (2006), op.cit., pág. 10.

²⁶⁸ TACHIZAWA (2006), op.cit., pág. 105.

contribuciones (ideas, planes, programas, ajustes entre otros componentes) a veces no esperadas o no imaginadas por el propio estratega. La práctica usual del brainstorming²⁶⁹ es una de las herramientas que hacen posible esa integración, constituida en una verdadera dinámica (técnica) de grupo en la cual las ideas van surgiendo y siendo registradas para posteriormente ser evaluados, como el último estadio.

Entre las incontables nuevas ideas que surgen a través de la implementación de un brainstorming, algunas son descartadas y otras separadas para una evaluación más profunda que podrá resultar en su aplicación práctica. Las ideas descartadas y las no utilizadas, todavía, son archivadas para posteriores nuevas evaluaciones – significando que es una técnica que hace posible la construcción de un acervo de ideas sin límites.

No obstante la información y la comunicación interna sean factores importantes en la gestión estratégica de las IESP, no son menos relevantes las informaciones y comunicaciones externas. Como ya lo vimos en acápite anterior, estamos transitando en el complejo ambiente del Análisis S.W.O.T, donde se evalúan condiciones propicias o impropias; informaciones que indican fragilidades, fuerzas, amenazas y oportunidades de la IESP, internas y externas.

²⁶⁹ Este término (que, en una traducción libre, tiene el significado de “tormenta cerebral”), se originó en 1953 a partir de un libro de Alex F. Osborn (“*Applied Imagination*” o “*Imaginación Aplicada*”) y de su convicción en lo tocante al miedo de criticar, como siendo uno de los principales obstáculos para la generación de nuevas ideas. Osborn asumía que los colaboradores de una organización no sugieren ideas nuevas por temor a ser reprendidos o criticados por sus propios colegas y por sus jefes. Las bases de Osborn para su técnica se sustentan en dos pilares: (1) “ideas no producen ninguna decisión inmediata” y (2) “cantidad produce calidad” (In: INTELIMAP [2010], *Potencializando RESULTADOS e mapeando IDÉIAS*, Disponible en: <<http://www.intelimap.com.br/papers/brainstorm.pdf>>. Acceso en: diciembre.10, s/p).

En este escenario, existe una excelente herramienta que debe, forzosamente, hacer parte del plan estratégico: el benchmarking. Torrico y Espinosa entienden esta herramienta como siendo

"[...] un método surgido en las organizaciones empresariales para enfrentar con éxito esta necesidad de información sobre el entorno y la competencia. Realizar diagnósticos de una organización, por medio de comparaciones con otras que tengan semejanzas cercanas o lejanas, ha demostrado su eficacia al proporcionar mejores condiciones y referentes más amplios para la toma de decisiones, y para prepararse para la competencia que se incrementa cada vez más, ya que permite comprender las mejores prácticas y crear un ambiente cooperativo donde el pleno entendimiento del alto rendimiento y de lo que lo facilita o permite ser el mejor, propicia la mejora de los procesos y el logro de la calidad total o mejora continua."²⁷⁰

En otras palabras, el benchmarking es el análisis continuado y comparativo entre organizaciones semejantes (preferencialmente) que permiten el perfeccionamiento de sectores de una IES o IESP que están fragilizados o que precisan incrementar sus producciones o, aún, mejorar sus niveles de calidad, para lo que se sirven de ejemplos prácticos existentes en otras IES o IESP y que están obteniendo suceso.

La asimilación de esos ejemplos puede ser total o parcial, muy similar o adecuada a la realidad de la institución que está comparando su propio desempeño con aquella que le sirve de ejemplo. Todavía, esta herramienta no es apenas para aplicación externa, siendo posible también aplicársela internamente, dentro de una organización y entre sus divisiones, sectores, departamentos.

Parece claro, entre tanto, que el benchmarking funcional (externo, entre organizaciones) es más complejo que el interno, ya que en aquél se tiene acceso

²⁷⁰ TORRICO, Gonzalo Rivero; ESPINOSA, Elia Marúm (2004), *El marco del benchmarking en las organizaciones empresariales y en las instituciones de educación superior*, In: "Benchmarking en áreas y procesos académicos", Elia Marúm Espinosa, Ma. Lucila Robles Ramos, Ma. Guadalupe Villaseñor Gudiño (Coordinadoras), Universidad de Guadalajara – Centro de Ciencias Sociales Económico Administrativas, México (DF), ANUIES, pág. 19-20.

apenas a informaciones que están disponibles al mercado, es decir, públicas, en cuanto en éste, por tratarse de una misma organización – cuando se procura asimilar el buen desempeño de un determinado sector, para implementarlo en otro – el proceso de absorción de métodos, técnicas, estrategias, es mucho más fácil justamente por la accesibilidad a las informaciones.

En ambos casos, la herramienta ha demostrado su efectividad a través de los años en que se ha venido aplicando en todo el mundo, a partir de su marco histórico situado en el año de 1842²⁷¹ bajo un primer concepto amplio de “estándar de referencia” – no obstante en aquella época, su utilidad se restringiese apenas a las mediciones topográficas y a las observaciones de niveles de la marea –.

Torrigo & Espinosa completan la importancia y validez actual de esa herramienta:

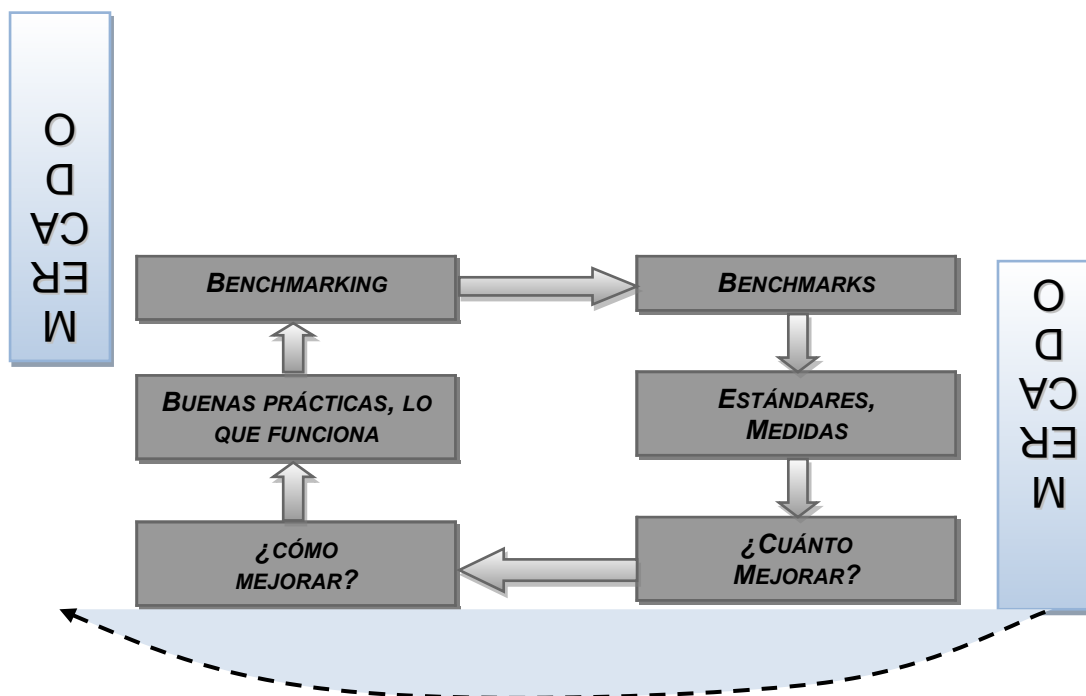
"La técnica de benchmarking, por lo tanto, es un proceso de medición y comparación que se utiliza en las organizaciones para enriquecer las herramientas relacionadas con la planeación estratégica, con el fin de medirla o compararla con la mejor organización, los mejores productos, servicios, ideas, prácticas procedimientos, estrategias y tácticas, para encontrar las diferencias o brechas de desempeño que se tienen con relación a la líder o con las mejores prácticas."²⁷²

Si el benchmarking es un proceso o técnica que, por medio de la comparación, busca mejorar el desempeño y las estrategias de una IESP, los benchmarks son justamente los indicadores, medidas y estándares que diferencian una institución de otra. La Ilustración 17²⁷³ expone el proceso del benchmarking en su tarea de alcanzar los benchmarks.

²⁷¹ TORRICO & ESPINOSA (2004), *op.cit.*, pág. 21-22.

²⁷² *Ídem.*

²⁷³ EPPF, *¿Cómo utilizar la tecnología. Buenas prácticas de instituciones nuevas*, Barcelona (ES). Editorial OCE, pag. 52.



Fuente: Elaboración propia con base en EPPER & BATES (2004, p. 32)

Ilustración 17 – Proceso de benchmarking y sus benchmarks

En un ejemplo práctico y aplicando los enseñamientos constantes de la Figura 14, más arriba, lo importante para una institución “A” no es saber cuánto la institución “B” ganó con su estrategia de ampliación de sus matrículas, sino cómo procedió o actuó para alcanzar ese objetivo.

Así, la cuestión, en el proceso de benchmarking, es saber cuáles estrategias adaptar y, principalmente, cómo fueron elaboradas e implementadas. En resumen, es un proceso estratégico-matemático: si deseamos ampliar, por ejemplo, el número de matrículas captadas para determinado curso y, para eso, ofrecemos además del curso un programa aditivo y gratuito de un idioma, tendremos que analizar: (a) el costo del programa de idioma (sin adición de lucro, por menor que sea), embutirlo en el valor de la matrícula actual e ver cuál será el punto de equilibrio, es decir, a partir de cuántas matrículas adicionales obtendremos el lucro deseado.

Por tanto, la dificultad en la práctica del benchmarking es saber, con exactitud, cómo la institución que nos sirve de ejemplo alcanzó su nivel competitivo diferenciado (y mejorado) en determinado producto o servicio, ofertado a determinado público-blanco.

Todavía, no es apenas una institución congénere que puede servirnos de ejemplo; otras organizaciones, por más diferentes que puedan parecer ser, también se cualifican para servir de ejemplo y de las cuales podremos adaptar prácticas y estrategias en beneficio de nuestra institución.

Nada obsta, por ejemplo, que adaptemos una práctica de una compañía aérea en lo que concierne al atendimento de los clientes. O que procuremos adaptar la tecnología de una administradora de tarjetas de crédito a nuestra propia tecnología de emisión de notas y de informes al alumno. La creatividad, en fin, es la base del benchmarking.

Otro aspecto que es crucial en el plan estratégico de una IESP se refiere a la herramienta conocida como endomarketing. Con gran frecuencia, las organizaciones se preocupan prioritariamente con su ambiente externo – clientes, proveedores, aparceros, competidores – y acaban dejando de lado algunos cuidados esenciales a su ambiente interno. A pesar de la estructura y misión de una IES residir fundamentalmente en la promoción del conocimiento y en la formación profesional de sus alumnos con la debida y necesaria calidad, esto solo podrá ser alcanzado (como en cualquier organización) si estuviere firmemente sustentado por un equipo de trabajadores satisfechos, contentos y motivados en laborar para ella.

La preocupación de una IES, por tanto, debe ser equilibradamente dirigida a su entorno externo y a su ambiente interno – que, en suma, es su fuerza de trabajo, su “máquina” operativa, su “activo humano” –.

El endomarketing (o marketing interno) “comienza con la noción de que los empleados constituyen el primer mercado para las organizaciones. Si los productos, los servicios y las campañas de comunicación no consiguen ser comprendidos y vendidos al público-blanco interno, el marketing tampoco podrá ser bien sucedido junto a los clientes externos”²⁷⁴.

Para Severino Francisco da Silva, el endomarketing (“endo” = del griego, “para dentro, posición o acción en el interior”) “pasa a significar un conjunto de acciones de marketing destinado a desarrollar el desempeño mercadológico interno de una determinada organización”²⁷⁵. En el caso específico de las IESP, dentro de las cuales prácticamente todo es servicio prestado a sus clientes – alumnos –, la situación y necesidad del endomarketing parece ser más crucial que la de otros sectores.

Monteiro & Braga se refieren al diagnóstico estratégico (interno y externo) como siendo una herramienta que proporciona “una completa visión del ambiente en que la institución está inserida”²⁷⁶ y que debe ser aplicada permanentemente mediante el mantenimiento de un Sistema de Información Mercadológica (SIM) – también conocido como Centro de Inteligencia Competitiva o simplemente Competitive Intelligence (CI) –, que se ocupe de coleccionar y actualizar,

²⁷⁴ DA SILVA, Severino Francisco (2005), *Marketing de serviços: fundamentos, análises e práticas no setor de Saúde*, Maceió: EDUFAL, pág. 67.

²⁷⁵ *Idem*.

²⁷⁶ MONTEIRO, Carlos; BRAGA, Ryon (2005), *Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino*, São Paulo: Hoper, pág. 65.

periódicamente, las informaciones que capta, generando informes “que serán muy útiles para la toma de decisión gerencial”²⁷⁷.

Esa “inteligencia” estratégica, cuando en uso externo, abarca todas las fuentes posibles que permitan conocer el entorno y los competidores de ese entorno; ya cuando en uso interno, su preocupación se vuelve hacia los diversos sectores de la IES o IESP en los cuales es aplicada una operación similar, pero en el sentido de reconocimiento de la realidad inherente a la institución. Los estrategas, con frecuencia, deciden segmentar la propia institución en sus diversos sectores, a fin de analizarlos con mayor criterio y del conjunto de estos análisis retirar un informe general que subsidiará el proceso de toma de decisión estratégica.

Las herramientas aquí citadas, en suma, convergen para la preparación de un gran banco de datos que alimenta los decisores estratégicos de la institución, cada uno en sus respectivas tareas de decidir acciones sobre los dos ambientes: el interno y el entorno externo. Monteiro y Braga, con base en las lecciones de Peter Drucker, así se expresan al respecto:

"De ese modo, el relacionamiento de personas, equipamientos y procedimientos, con el objetivo de generar un flujo ordenado de informaciones colectadas externa e internamente a la empresa para la toma de decisión, [...] es aplicado como instrumento que posibilita la formalización de la obtención y utilización de las informaciones. Toda información importante para la empresa, proveniente del ambiente interno y externo, es captada para registro en el banco de datos de la empresa. En seguida, esas informaciones son preparadas para utilización por áreas específicas de la empresa y para formulación del plan de marketing. De ese plan derivan las estrategias de marketing de la empresa, pretendiendo la obtención de objetivos previamente definidos."²⁷⁸

La cuestión, así, reside en determinar a quién se deben dirigir esas estrategias de marketing, para lo que el banco de datos se muestra fuente natural y

²⁷⁷ MONTEIRO & BRAGA (2005), op.cit., p. 45.

²⁷⁸ *Ibidem*, pág. 46.

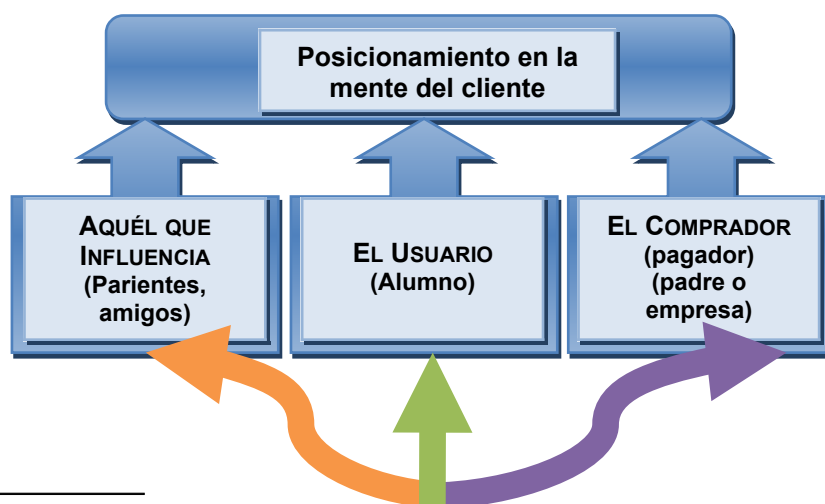
rica de informaciones y datos que pueden subsidiar el estrategia a tomar sus decisiones.

La Ilustración 18 da una idea del escenario que se deslinda ante el estrategia en el momento de decidir sobre sus estrategias, en una IES / IESP, en relación al posicionamiento de la institución en la mente del cliente, según la visión de tres blancos distintos: el que influencia, el usuario y el comprador.

Se deduce de todas estas necesidades de informaciones que la herramienta más indicada – adecuada a todas las necesidades, indistintamente – para captación de esos datos e informaciones sea la investigación de marketing.

Kotler y Fox entienden esta herramienta como siendo “el planeamiento sistemático, colecta, análisis e informe de datos y descubiertas relevantes de una situación de marketing específica o problema enfrentado por una institución” ²⁷⁹.

Para Gilson Honorato, dicha herramienta está focalizada justamente a partir de la definición de un problema, que debe tener “una formulación clara” ²⁸⁰ de lo que se pretende realmente investigar. Este sería el primer (y fundamental) paso que sirve de base para el desarrollo de una investigación.



²⁷⁹ Op.cit., pág. 77.

²⁸⁰ HONORATO, Gilson (2004), *Conhecendo o marketing*, Barueri (SP), Manole, pág. 92.



¿QUIÉN ES EL PÚBLICO-BLANCO?

Fuente: Elaboración propia con base en COBRA & BRAGA (2004, p. 46)

Ilustración 18 – Definición del público-blanco

Sin un problema bien delimitado y asociado a objetivos claros de la investigación, se corre el riesgo de no obtenerse resultados confiables o, aún, inadecuados a lo que realmente se desea conocer. Para alcanzarse esa calidad en la investigación, Kotler y Fox proponen, así, que se proceda según un proceso formado por las siguientes etapas²⁸¹:

- a) Objetivos de la investigación y definición del problema: Como ya mencionado en acápite anterior, es el punto crítico de la investigación y debe ser claramente definido. El problema dirá qué objetivos deben ser definidos para alcanzar una posible solución para él.

- b) Investigación exploratoria: Segundo paso a ser dado es realizar una investigación exploratoria durante la cual son revisados los datos existentes mediante investigaciones observacionales; son entrevistados individuos y grupos a fin de obtenerse un cuadro de la situación actual de la institución. Durante esta etapa también se analizan datos secundarios (datos relevantes y ya existentes), privilegiándose sus características de relevancia, imparcialidad, validez y confiabilidad.

Esta etapa, muy importante, ya permitirá que se consiga diseñar un escenario primario de la situación-problema, que indicará cuáles serán las

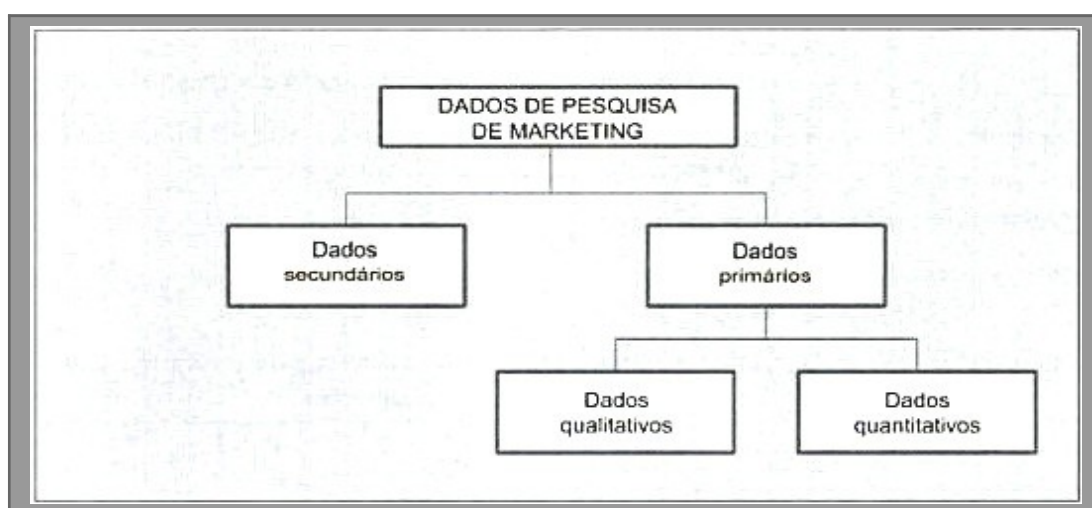
²⁸¹ Op.cit., pág. 78-82.

cuestiones de la investigación formal, al paso que también evitará que hayan desvíos en la estructuración de esta última.

Durante la fase exploratoria, pueden realizarse investigaciones observacionales, entrevistas cualitativas etc., como canales de captación de datos secundarios que se consideren relevantes y que permitan un diseño más esmerado de la investigación principal.

- c) Investigación formal: En esta etapa y ya de pose de los datos secundarios (cualitativos y cuantitativos), la institución podrá mensurar magnitudes o testear hipótesis a través de una investigación formal, lo que requiere la elaboración de un proyecto bien estructurado, con cuestiones directas y francas, sin rebusques o medios que dificulten la comprensión del entrevistado, pertinentes y preferencialmente con opciones de respuesta ya predeterminadas.
- d) Aún dentro de la investigación de marketing en IES/IESP, es factible aplicarse principios generales de marketing, no necesariamente específicos para instituciones de educación, ya que, en la práctica por lo general, las IES operan siguiendo reglas primariamente comerciales.

Los tipos de datos de investigación pueden ser observados como diseñados en la Ilustración 19.



Fuente: Reproducido de Honorato (2004:97).

Ilustración 19 – Clasificación de los datos de la investigación científica

La obra de Águeda Esteban Talaya y colegas provee orientaciones aditivas que merecen ser analizadas y que son expuestas a continuación, de manera resumida²⁸²:

- ✓ Carácter sistemático: Estos autores destacan lo que ya expusiéramos más arriba, esto es, que existe la necesidad de cumplirse con varias etapas, siguiendo una metodología que permita evitar errores, puesto que eventuales deslices cometidos en fases precedentes podrían ser difíciles de subsanar.
- ✓ Objetividad: Se refiere al potencial error del investigador en emitir juicios de valor que muy probablemente podrían afectar los resultados finales de la investigación o, aún, predeterminar dichos resultados. Los datos colectados en campo deben ser exactos e imparciales, reflejando la realidad y permitiendo que sean reproducibles por otros investigadores, con resultados similares.
- ✓ Relevancia: Es prácticamente imposible implementarse una investigación que sea exhaustiva, importando al investigador apenas aquellos datos e informaciones que sean capaces de modificar o mejorar la decisión de marketing.
- ✓ Oportunidad: De nada valdría hacer una investigación que, por su larga duración, comprometiese el proceso de toma de decisiones. Su realización y

²⁸² TALAYA, Águeda Esteban *et al* (2006), *Principios de Marketing*, Madrid, ESIC Editorial, pág. 297.

conclusión deberían ser con suficiente antecendencia de manera a permitir que influyeran sobre la decisión a tomar.

- ✓ Fiabilidad: Es uno de los principales requisitos de toda investigación, o sea, que sus resultados sean “lo más exactos y precisos, siendo un fiel reflejo de la realidad investigada”²⁸³ y, principalmente, actualizada.
- ✓ Eficiencia: Es medida por la relación 'beneficio vs costo', es decir, el primero debe necesariamente ser mayor que el segundo, so pena de no ser evaluable su contribución en la práctica.

Es verdadero que el estratega de marketing – mismo aquél que trabaja para una institución de enseñanza superior – no debe, de manera alguna, tentar ‘reinventar la rueda’; basta que siga estrictamente los principios generales del marketing de servicios (ya debidamente fundamentados y reconocidos como tal), aplicándolos mediante un proceso consciente, estricto, profesional, para alcanzar los resultados que anhela.

Lo fundamental es que la IES o IESP esté íntimamente ‘sintonizada’ con su mercado, sabiendo sus características, necesidades, deseos y expectativas, bien como, fundamentalmente, sus carencias y sus oportunidades – que es sobre las cuales el estratega irá desarrollar su planificación –. La diferenciación con la necesaria calidad es la que lleva a la conquista de nuevos segmentos y de un rol de ventajas competitivas sustentables.

En este último sentido, necesario se hace recordar un principio básico: no basta conquistar, sino que hay que mantener lo conquistado, con seguridad y

²⁸³ TALAYA et al. (2006), op.cit., pág. 297.

sustentabilidad. Las conquistas efémeras no permiten seguridad y supervivencia mercadológicas.

A corroborar lo que afirmamos están las lecciones de Porter²⁸⁴, para quien la estrategia es la creación de posición única, valiosa y diferenciada, lo que permite – desde que sustentable – mantener un segmento de mercado o todo un mercado por periodo indeterminado, o sea, hasta que surja un nuevo competidor que proponga una diferenciación más atractiva que la nuestra.

Esta sustentabilidad mercadológica sólo dependerá del estratega y su constante investigación de mercado, a fin de realizar los necesarios ajustes de rumbo para mantener la sustentabilidad de su estrategia.

A corroborar el pensamiento de Porter, Fred Tavares - que, en esta obra, procede a un análisis crítico sobre los conceptos principales de Porter en relación a la estrategia de marketing – destaca que “conseguir eficiencia operacional no basta, ya que las herramientas que permiten tal eficiencia son fácilmente imitables”²⁸⁵, complementando que, en razón de este virtual riesgo, el pensamiento estratégico debe estar basado esencialmente en la elección de una posición única y valiosa sustentada por un sistema de actividades difícil de monitorizar.

En otras palabras, es fundamental que la organización opte por una línea estratégica única, estable, que ostente características de difícil imitación por sus competidoras. Dicha línea estratégica – ‘trade-off’ – debe ir siendo construida de

²⁸⁴ PORTER, Michael (1986), *Estratégia competitiva*, Rio de Janeiro, Campus.

²⁸⁵ TAVARES, Fred (2003), *Gestão da Marca: Estratégia e Marketing*, Rio de Janeiro, E-Papers Serviços Editoriais Ltda., pág. 93-94.

manera sólida y concentrada en determinado objetivo diferencial, hasta tal punto que acaba tornándose ‘marca registrada’ en su segmento de mercado.

Un ejemplo típico – entre una infinidad de otros – de un ‘trade-off’ victorioso es la estrategia de diferenciación de la compañía norteamericana Apple Computer Inc., cuyo fundador fue el laureado Steve Jobs en conjunto con su aparcero Stephen Wozniak – el primero con 21 años y éste con 26 – en el lejano 1976²⁸⁶.

Básicamente, a fin de que no nos extendamos demasiado en este ejemplo impar, la gran ventaja competitiva de Apple puede ser resumida en dos aspectos fundamentales: (1) asociar la marca a un conjunto de beneficios de valor agregado y (2) propiciar experiencias diferenciadas a sus clientes, no a través de la venta de ‘commodities’, sino que por medio de la venta de productos (computadoras) fáciles de utilizar, dirigidos a usuarios y profesionales creativos.

A esta dualidad estratégica se suma, aún, otro diferencial en términos de precio: los productos Apple no son populares ni baratos, por el contrario; tales diferenciales cuestan sustancialmente más caro que las marcas competidoras. La masificación, por tanto, no hace parte de la misión de la Apple, de su ‘core business’. He ahí un ejemplo que ilustra perfectamente bien la opción por un ‘trade-off’ de alto valor agregado y de suceso indiscutible desde su nacimiento en 1976.

En relación ahora específica a nuestro tema-base – el marketing estratégico de universidades públicas e privadas – nada mejor para ilustrarlo que el Programa Erasmus, que congrega dieciséis universidades europeas consideradas ‘casos de

²⁸⁶ DE CARVALHO, Frederico Mendes (2011), *Criatividade e inovação enquanto diferencial competitivo: o caso Apple*, disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/criatividade-e-inovacao-enquanto-diferencial-competitivo-o-caso-apple/58372/>>, acesso em: novembro.2011, s/p.

suceso' en sus programas de movilidad estudiantil y docente, programas curriculares y proyectos especiales²⁸⁷.

En líneas resumidas, el Programa Erasmus, creado en el 2000 por una comisión de los Estados-Miembros de la Unión Europea (UE) – aunque puesto en marcha ya en 1987, en formato experimental –, fue elaborado con dos objetivos básicos: (1) transformar la UE en una economía sustentada en el conocimiento y tornada la más dinámica del mundo en los diez años siguientes y (2) tornar “los sistemas de educación y formación europeos una referencia mundial de calidad hasta 2010”²⁸⁸.

Con el objetivo de alcanzar los tres millones de participantes hasta 2012, en lo que concierne a la movilidad estudiantil, y también de envolver más de 140 mil docentes universitarios dislocados a uno de los 31 países que participan del referido proyecto²⁸⁹, el Programa Erasmus ya ha beneficiado mucho más de un millón y medio de estudiantes – del cual 60% son participantes del sexo femenino –, propiciándoles la posibilidad de acrecer valor agregado a sus diplomas al momento de encontrar un empleo, lo que redunda en un diferencial competitivo único en el continente europeo.

Para finalizar las ilustraciones, merecen citación algunas universidades que han conquistado tal diferenciación en base a otras estrategias igualmente imbatibles. El caso del MIT – Massachusetts Institute of Technology, es asaz emblemático, ya a partir de su filosofía: “los científicos del MIT, ingenieros y gestores creen que esto [crear innovación] no es suficiente para inventar un nuevo producto, concepto o

²⁸⁷ COMISSÃO EUROPEIA – PROGRAMA ‘ERASMUS’ (2007), *Casos de Sucesso – A Europa cria oportunidades*, Luxemburgo, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.

²⁸⁸ *Ibidem*, pág. 1.

²⁸⁹ *Ibidem*, pág. 4.

tecnología. La medida de suceso es la comercialización global y la aceptación generalizada de sus innovaciones”²⁹⁰.

El objetivo alimentado por este instituto tecnológico – y su especialización – es crear organizaciones que operen internacionalmente y, en este sentido, contabilizan en su portfolio nombres de gran repercusión empresarial, a ejemplo de Intel, Genentech, Bose, 3Com, Texas Instruments, Hewlett-Packard, Gillette, entre tantas otras.

La histórica Universidad de Harvard es otra institución que ha conquistado lugar definitivo en la galería de los más destacados centros educativos del planeta. Como nos explica Mehta, basado en el Academic Ranking of World Universities, publicado por la Shanghai Jiao-Tong University, “17 de las 20 mejores universidades del mundo son norteamericanas, con Harvard en el ápice de la lista por un margen sustancial”²⁹¹. Oficializada como institución pública en 1636 y ratificada en 1780, Harvard se hizo notable desde sus orígenes como universidad eminentemente elitista y dispendiosa – lo que no deja de ser un diferencial competitivo estratégico – y también por la característica distintiva de siempre haber sido controlada por sus antiguos alumnos.

Aparentemente un factor de suceso, ya que envuelve otros nombres ilustres de ese universo – a ejemplo de Yale, Columbia, College of William and Mary, Princeton, Stanford, Michigan University, Purdue, Notre Dame e Duke – que adhirieron a esa práctica, ese grupo elitista asumió el concepto europeo de ‘sin fines lucrativos’, conocido también como corporaciones caritativas, es decir, que

²⁹⁰ SARKAR, Soumodip (2010), *Empreendedorismo e inovação*, 2 ed., Lisboa, Escolar Editora, pág. 86.

²⁹¹ MEHTA, Shailendra Raf (2012), *O segredo do sucesso de Harvard*, disponível em: <<http://www.publico.pt/ProjectSyndicate/Shailendra%20Raj%20Mehta/o-segredo-do-sucesso-de-harvard-1564793>>, acesso em: setembro. 2012, s/p.

desprecian el lucro para administrativamente privilegiar la enseñanza superior (con sus naturales beneficios para la sociedad), la competición por el prestigio – gracias al poder de contratación de un cuerpo docente ilustre – y “la aceptación de alumnos de mérito y de esfuerzos para la realización atlética o artística”²⁹².

Sin duda y como es fácil percibirse por la práctica y la fama que envuelven esas instituciones, son características que claramente privilegian ventajas competitivas estratégicas ‘diferenciadas’, aunque muy efectivas.

2.2.2.1 Mercantilización: ¿objetivo del marketing educacional?

Es una cuestión que continua a molestar a muchos, principalmente a todos aquellos que reconocen en la educación (y principalmente en la de nivel universitario) un derecho del ciudadano y un deber del Estado, lo que, en principio, ya no admitiría ser mercantilizada. Veamos cuál es la posición de algunos estudiosos de renombre, al respecto.

Iniciemos recordando que muchas fueron las mudanzas estructurales, operacionales y funcionales de la Universidad, en los últimos treinta años. Las alteraciones contextuales en nivel mundial, relativas a la economía (principalmente), acabaron por redundar en lo que se convino denominar de globalización (o mundialización), alterando sustancialmente los rumbos de la enseñanza superior.

Vale recordar que en las dos últimas décadas del siglo XX se observó una creciente reconfiguración del parque educativo superior con vistas a atender una demanda reprimida de candidatos a este nivel, imponiendo el crecimiento del número de nuevas IESP y la expansión de otras ya existentes, a fin de minorar esa

²⁹² MEHTA (2012), op.cit., s/p.

demanda – tema sobre el cual ya tuvimos oportunidad de discurrir en páginas anteriores y que ahora reforzamos bajo la óptica del marketing universitario –.

Antes, entre tanto, subráyese que no se critica la utilización del marketing en las universidades, sino que el contenido de sus estrategias, más alineado a un 'comercio de la educación', lo que nos parece disonante con la importancia de ésta.

En otras palabras, no se trata de negarse la utilidad (y necesidad) del marketing como ciencia amplia y genérica, sino apuntarse cierta deterioración en el concepto de educación superior al tratársela como una mera 'mercadería' en expositor de supermercado.

Keinert ratifica lo expuesto más arriba – el surgimiento célere de IESP en los 90' – para tanto citando las lecciones de Barbosa, autor que, entre otros, denuncia la oferta excesiva, “llevando las instituciones a encarar la adecuada estructuración de la gestión del negocio como un imperativo, para mantenerse vivas y competitivas en el mercado”²⁹³.

Es decir, se comenzó (lenta y persistentemente) a pensarse la Universidad como un negocio que, siguiendo los determinantes capitalistas, sobrevive en razón directamente proporcional a sus tasas de lucro – por lo tanto, diametralmente lo opuesto a los ejemplos históricos de suceso que acabamos de exponer sobre las famosas instituciones norteamericanas –.

Parecían, así, lanzadas las bases del concepto de mercantilización de la educación superior, con todo el aparato correspondiente – gestión de costos y de recursos humanos, marketing de combate, principio de los “cuatro P’s” (producto,

²⁹³ KEINERT, Tania Margarete Mezzomo (Org.) (2007), *Organizações sustentáveis: utopias e inovações*, São Paulo: Annablume; Belo Horizonte, Fapemig, pág. 311.

plaza, promoción y precio, de Jerome McCarthy), análisis S.W.O.T entre otras herramientas. A lo que es aún Keinert que contribuye con su complementación:

"Por tanto, para sobrevivir en este mercado muy concurrido, las instituciones necesitan adoptar prácticas innovadoras de gestión que contribuyan con la competitividad, eficiencia y rentabilidad del negocio. En este enfoque, es aconsejable que los directivos utilicen modelos gerenciales estratégicos e innovadores, así como el medio empresarial viene utilizando."²⁹⁴

Estas mutaciones estratégicas de la Universidad "son provocadas principalmente por la disminución del papel del Estado en varios sectores, particularmente, en el educacional"²⁹⁵, en razón de que, para aquél (Estado), se ha tornado cada vez más difícil sustentar su papel de proveedor de servicios (educación, seguridad, salud, transporte y otros), prefiriendo transferir tal responsabilidad a la iniciativa privada, en cuanto asumía el nuevo papel de regulador y evaluador.

Lo cierto es que, en la práctica y en relación al Estado como proveedor de servicios, éste venía perdiendo espacio y conquistando cada vez más descontentos en razón de la calidad decreciente de sus servicios, lo que parece fundamentar su opción alternativa – de proveedor para mero regulador y evaluador.

La mercantilización (también denominada por el neologismo "empresalización", como quieren algunos estudiosos) de la educación no sólo adviene de la incapacidad del Estado en administrar con calidad sus meandros, sino que también proviene de orientaciones generadas por organismos internacionales²⁹⁶ en lo que se refiere a la financiación de la educación.

²⁹⁴ *Idem.*

²⁹⁵ SABIA, Claudia Pereira de Pádua (2009), *A mercantilização da universidade via projetos de cooperação universidade-empresa*, São Paulo: Arte e Ciência, pág. 21.

²⁹⁶ DA SILVA (2007), op.cit., pág. 261.

En el caso de las universidades públicas, el Estado ha procedido a fuertes cortes en su proveimiento de recursos para éstas, lo que ha redundado en la transformación de sus formas administrativas para algo más próximo de los sistemas empresariales, pasando a captar recursos junto a la iniciativa privada del mercado.

Ya en lo que concierne a las universidades particulares, estas efectivamente asumieron la estrategia de gestión empresarial como único canal posible para alcanzar sus objetivos y sobrevivir.

Por la óptica de Dias Sobrinho – uno de los más importantes investigadores brasileños en el tema –, ya en la Declaración de Boloña (firmada en 1999 y constitutiva de la Unión Europea - UE), los principios orientadores de la educación superior intentaban fijar la meta prioritaria de una educación dedicada a la “construcción de una Europa del conocimiento, unida, solidaria, moderna, competente y competitiva”²⁹⁷, en cuanto, en la práctica, las acciones educativas pasaban a ser balizadas por una reñida competición, como es usual que ocurra en los ámbitos regidos por la lógica del mercado.

En el análisis que Dias Sobrinho desarrolla sobre los contornos de la educación superior en el ámbito de la UE, este estudioso deja claro que esta educación se resume a lo siguiente:

"Todos los esfuerzos que están siendo hechos en el sentido de aumentar la convergencia de la educación superior se chocan en tensiones y contradicciones bastante fuertes. De un lado, la creciente presión por aumentar la competitividad y aumentar los vínculos de la educación superior con el mercado y las necesidades laborales. Por otro lado, la defensa de los valores académicos y de la función política de democratización. La visión de la educación como bien público orientado para la producción del bienestar de la población está coherente con el refuerzo también explícito de los valores académicos, en contraposición a los intereses individualistas del mercado. Esta tensión no es particularmente restricta a Europa, pues hace parte de las transformaciones de la sociedad global y de la educación superior de todas

²⁹⁷ Op.cit., pág. 185-187.

las partes, guardadas las peculiaridades y diferencias de un país para el otro."²⁹⁸

Por tanto, la cuestión de la mercantilización (“empresalización” o “mercaderización”, otro neologismo ya asentado) es genérica, mundial, fruto de las nuevas normativas capitalistas y mercadológicas mundializadas, no pareciendo haber cualquier perspectiva diferenciada para los próximos años, por el contrario.

Vale aún complementar que, en el caso de la Universidad pública – que debería estar exenta de la presión mercantilista (ya que, a priori, sobrevive en función de recursos públicos, estatales) –, tampoco se puede afirmar que esté libre de tal presión.

Lehr, cuando se refiere a la problemática de la financiación de la educación superior y a su relación “estado x mercado”, afirma que “la universidad sufre una crisis de hegemonía, de legitimidad y de institucionalidad, por tanto, la crisis de hegemonía se expresa, por ejemplo, por la incapacidad de las instituciones públicas en expandir considerablemente”²⁹⁹, lo que remite a la sobrecarga del sector privado, a la par que dificulta aún más el acceso de estratos sociales menos privilegiadas (y, por eso, sin recursos para costear sus estudios) a la universidad.

Así, respondiendo a la cuestión que titula este apartado (si la mercantilización sería objetivo del marketing educacional), diríamos que no necesariamente sería un objetivo, sino que una necesidad de atenderse a esa nueva realidad con estrategias que, sin ser agresivas al respecto, procuren aprovechar dicha situación, mismo que veladamente, para atraer aquellos segmentos sociales menos privilegiados mediante

²⁹⁸ *Idem.*

²⁹⁹ Citado por ARAÚJO, Josemeire de Omena; CORREIA, Maria Valeria Costa (Org.) (2005), *Reforma Universitária: a universidade pública em questão*, Maceió, EDUFAL, pág. 159.

subsídios buscados junto a la iniciativa privada, o sea, al campo laboral que futuramente irá absorber la mano de obra egresada de la universidad.

2.3 Ampliación social: nuevas demandas de espacio en la Universidad

Justamente en razón de lo que afirmábamos en el último párrafo del apartado anterior (subsídios para las camadas sociales menos privilegiadas), es que se construye el desafío de las nuevas demandas de plazas en la educación superior.

En Brasil, con la asunción (en 2003) de un gobierno del tipo socialista democrático (primero con el ex presidente Lula da Silva y ahora con su sucesora, Dilma Rousseff), algunos programas fueron implementados por el Ministerio de la Educación en razón de esa demanda y de otros factores que iremos exponer a continuación, analizándolos siempre en función del marketing educacional, que es el punto sobre el cual estamos discutiendo y, también, tema-base de esta tesis.

La década de los 90' constituye el principal marco reciente de las reformas del Estado y, consecuentemente, de la educación superior. Fue una década marcada por un proceso de reordenación económica, política y social de nuestro país³⁰⁰. Dicho proceso de reordenación surgió bajo el signo del Consenso de Washington, con el indicativo mayor de valorizar el neoliberalismo económico y sus consecuentes resultados en todo el ámbito social (incluso la educación superior).

Inseridas en ese rol de alteraciones surgió un “nuevo tipo de políticas de carácter asistencialista, administradas como actividades privadas y que asumen un tono de caridad/voluntarismo, siempre ampliamente asociadas a la publicidad”³⁰¹. En

³⁰⁰ MINTO, Lalo Watanabe (2006), *As reformas do ensino superior no Brasil. O público e o privado em questão*, Campinas (SP), Autores Associados.

³⁰¹ *Ibidem*, p. 220.

la estela de ese nuevo movimiento, fueron reforzadas y revitalizadas las teorías del capital humano, “preconizadoras de una educación meramente estatuida para la formación de mano de obra para el mercado de trabajo y para la satisfacción, en general, de las necesidades del sector productivo, nacional y extranjero”³⁰².

Las nuevas políticas sociales imaginadas en este proceso de mudanzas institucionales en la educación superior, se basan en una premisa fundamental: “La educación superior trae importantes beneficios para las personas y no es justo que estos beneficios queden restringidos a determinados grupos sociales, que tuvieron más oportunidad de frecuentar buenas escuelas secundarias y prepararse para los exámenes de admisión ('vestibulares', en Portugués)”³⁰³.

Con esta observación, se deduce que el autor de esta citación no considera el examen de admisión como siendo algo perfecto en lo que se refiere a la eventual relación entre los resultados presentados en éste y el posterior desempeño del alumno, acreciendo a su teoría: “Es importante para las instituciones de nivel superior y para el país ampliar la presencia de personas de diferentes orígenes y condiciones sociales en las universidades, tornándolas más plurales y diferenciadas, social y culturalmente”³⁰⁴.

A partir de la premisa de inclusión social y creación de nuevos espacios para camadas sociales hasta entonces pasibles de exclusión en razón de sus estudios medios con insuficiencia preparatoria para la disputa de un examen de admisión, diversas iniciativas fueron surgiendo en forma de estrategias inclusivas y para atender a tal desiderata.

³⁰² *Ibidem*, p. 223.

³⁰³ SCHWARTZMAN, Simon (2008), *A questão da inclusão social na universidade brasileira*, In: “*Universidade Pública e Inclusão Social: experiência e imaginação*”, Maria do Carmo de Lacerda Peixoto e Antônia Vitória Aranha (Orgs.). Belo Horizonte, UFMG, pág. 23.

³⁰⁴ *Ibidem*, p. 23.

Ilustrando lo afirmado, la USP (Universidade de São Paulo, considerada uno de los más afamados centros de enseñanza superior de alta calidad, en Brasil) salió al frente de las demás con dos iniciativas inéditas: (a) la creación de la Escuela de Artes, Ciencias y Humanidades y (b) la implementación del Programa de Inclusión Social de la USP³⁰⁵.

Estrategias como las de la USP pueden ser reconocidas, acertadamente, como estrategias de marketing social que, en la práctica, redundan en importante incremento a la imagen de la institución junto a todo el mercado nacional de la educación superior, en la cualidad de un diferencial competitivo de peso. No solo este detalle fundamenta un diferencial competitivo para la institución, como también se presta a la expansión de dicha imagen en todo el escenario nacional, constituyéndose en una ventaja igualmente competitiva y sustentable.

En otro ámbito, ahora con mayor nivel de polémica sobre el tema en foco, Leandro Tessler aborda lo que considera una visión pervertida de lo que sean políticas de inclusión social, colocando en riesgo la verdadera misión y los objetivos de esos programas inclusivos. Según sus propias palabras:

"En el contexto del ingreso a la enseñanza superior, acción afirmativa viene siendo confundida con políticas de reserva de plazas o cuotas para grupos específicos, en general identificados como afro-descendientes, egresados de escuelas públicas y poblaciones de baja renta. Por motivos prácticos, es usualmente admitido el principio de utilizar la escuela pública como proxy para baja renta o exclusión, lo que en media es un procedimiento aceptable."³⁰⁶

³⁰⁵ TOLEDO, Maria Cristina Motta de (2008), *Universidade e inclusão social: Experiência recente da Universidade de São Paulo com a criação da EACH e a implantação do INCLUSP*, In: *“Universidade Pública e Inclusão Social: experiência e imaginação”*, Maria do Carmo de Lacerda Peixoto e Antônia Vitória Aranha (Orgs.). Belo Horizonte, UFMG, pág. 44.

³⁰⁶ TESSLER, Leandro R. (2008), *Ação afirmativa sem cotas: O programa de ação afirmativa e inclusão social da UNICAMP*, In: *“Universidade Pública e Inclusão Social: experiência e imaginação”*, Maria do Carmo de Lacerda Peixoto e Antônia Vitória Aranha (Orgs.). Belo Horizonte, UFMG, pág. 67-68.

En la práctica, este tipo de acción afirmativa se ha prestado más al marketing gubernamental que a estrategias mercadológicas y sociales de la universidad, inclusive porque el mercado de candidatos a cursos superiores viene crecientemente entendiendo que la reserva de cuotas (plazas) para, por ejemplo, afro-descendientes, estudiantes de escuela pública y estudiantes de baja renta, denotan discriminación (racial y social, respectivamente).

Si, como alegan los defensores de las reservas de cuotas, tal práctica sería una especie de compensación a ciertas injusticias del pasado (la esclavitud, por ejemplo y en relación a los afro-descendientes) y a injusticias también del presente (en relación a los estudiantes de baja renta y a aquéllos que estudian en escuelas públicas, supuestamente inferiores en la calidad educativa), parece claro que también estarían causando otras injusticias, ahora con los alumnos regulares de cualquier característica (social, económica o de raza) que disputan (también regularmente) la admisión a la universidad, sin ningún tipo de ventaja.

En este sentido: “El problema de ese argumento es que, a fin de compensarse injusticias y abusos del pasado – por eso la idea de que esa acción afirmativa sería de carácter compensatorio –, se crean nuevas injusticias en el presente”³⁰⁷.

El ejemplo de distribución, en los Estados Unidos, de cuotas como acción afirmativa y en relación a profesores y alumnos según los criterios racial, étnico y sexual, a fin de corregir injusticias del pasado, no puede ser entendido como una política afirmativa, sino como una derivación de ésta³⁰⁸.

³⁰⁷ BRANDÃO, Carlos da Fonseca (2005), *As cotas na universidade pública brasileira: será esse o caminho?* Campinas (SP), Autores Associados, pág. 87.

³⁰⁸ *Ibidem*, pág. 53.

Lo cierto es que, en resumen, las reservas de plaza en relación a sectores sociales considerados de color, etnia y sexo, o sea, marginalizados en razón de estas características, encierran un serio embate entre los conceptos de mérito y de derecho, confundidos en este abordaje de políticas sociales de inclusión – aplicables apenas a la universidad pública que, en tesis, debería acoger, con privilegiada opción, las camadas dichas sub-sociales y sub-económicas.

Lo principal en este tema es entender, por tanto, que no es el indicativo de mérito que ordena la inclusión social, sino que es el de un derecho del individuo³⁰⁹.

Además, apenas a la universidad pública (en razón de su principal atractivo, que es la educación gratuita) se pueden aplicar esos principios de inclusión social en base a los identificadores de raza, sexo y nivel social. Por tanto, es un marketing – como ya lo decíamos más arriba – diferenciado y específico para este sector universitario, puesto que no se aplica, en regla general, a la universidad privada, donde el acceso depende de esos identificadores, sobre-pesándose, apenas, la capacidad financiera del candidato en dar soporte a su curso superior.

Entre tanto, existen excepciones, a pesar que son pocas. Y estas excepciones se constituyen, sí, en diferenciales estratégicos competitivos. Para ilustrar, tomemos el ejemplo del Centro Universitario Metodista IPA³¹⁰, que, en 2004, implantó una propuesta innovadora en relación a las demás IESP, al “reservar vacantes a los negros y negras, estableciendo como criterios la baja renta familiar y la aprobación en el examen de admisión”.

³⁰⁹ GOMES, Nilma Lino (2004), *Cotas para a população negra e a democratização da universidade pública*, In: “*Universidade e democracia: experiências e alternativas para ampliação do acesso à Universidade pública brasileira*”, Maria do Carmo Lacerda Peixota (Org.). Belo Horizonte, Editora UFMG, pág. 50.

³¹⁰ SANGER, Dircenara dos Santos (2008), *Ação afirmativa na sociedade porto-alegrense*. In: “*RS negro: cartografias sobre a produção do conhecimento*”, Gilberto Ferreira da Silva, José Antônio dos Santos, Luis Carlos da Cunha Carneiro (Orgs.). Porto Alegre, EDIPUCRS, pág. 343.

Claro que, para atender a esta estrategia de diferenciación, el IPA tornó disponible becas de estudios a ese segmento carente, apenas con el pre requisito del examen de admisión. Los resultados (muy positivos) se transformaron en real ventaja competitiva de este Instituto, como estrategia diferencial de marketing, lo que vale su mención en esta tesis, a título de encerramiento de este punto.

2.4 Nuevas estrategias de gestión institucional y operacional en IES

Ante todo lo expuesto, es factible presumirse que aún nos encontramos lejos de alcanzar un formato de marketing para IES que esté de acuerdo con las demandas actuales y permanentemente mutantes.

En estos últimos veinte años hubieron cambios constantes en la estructura educativa superior brasileña (y también en los países vecinos y de ultramar), lo que probablemente dificultó a los estrategas su trabajo de definir planes de marketing eficaces y efectivos. A esto se suma, aún, el crecimiento desordenado de IESP y en diferentes formatos, instigando la competitividad en aparente perjuicio de la calidad educativa final.

Según Cobra y Braga, la expansión de la enseñanza superior privada “no ocurrió ni está ocurriendo de forma equilibrada. Todo sector económico que se expande demasiado rápido, como sucedió con el sector de la educación privada, pasa por diversas situaciones de inestabilidad”³¹¹.

Si las intenciones expresadas por la OMC (Organización Mundial del Comercio) en incluir la enseñanza superior entre los doce sectores de servicios catalogados en el GATS (Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios) se

³¹¹ COBRA & BRAGA (2004), op.cit., pág. 11.

concretaren, este tipo de educación pasará a hacer parte del rol de mercaderías de libre comercialización y en nivel mundial³¹², lo que exprime la idea de una potencial competición que acarrearía serios contratiempos al Brasil y, por derivación, a nuestro continente.

Por otras palabras, obligaría a los empresarios de la educación superior a adaptarse rápidamente a competidores internacionales de mayor poder y calidad en amplio sentido, renunciando la posibilidad de épocas difíciles.

Ahora, en términos de las estrategias de gestión institucional, tomamos como guía algunos de los resultados más importantes que fueron expresados al final de la CONAE (Conferencia Nacional de la Educación 2010)³¹³ y que ciertamente deberán servir como referencia para los gestores y estrategias de marketing de las IES, tanto públicas como privadas. En las próximas páginas se destacan esos resultados.

2.4.1 Principales directrices y estrategias de acción – CONAE 2010³¹⁴

Primero, es importante que se subraye cómo surgió el Documento-Referencia: “Construyendo el Sistema Nacional Articulado de Educación: El Plan Nacional de Educación, Directrices y Estrategias de Acción”, que nos sirve como fuente para el análisis expuesto en las próximas páginas.

Este documento refleja las inferencias derivadas de jornadas de estudios realizadas en todo el país y promocionadas por la Comisión Organizadora Nacional del Ministerio de Educación brasileño.

³¹² *Ibidem*, pág. 12.

³¹³ BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (2010), *Conferência Nacional de Educação – CONAE – 2010*, Brasília (DF), Secretaria Executiva, Junho.

³¹⁴ Con base en el documento arriba, referencia “313” e Ilustración 20. (NOTA DEL DOCTORANDO)

La idea inicial fue de realizar conferencias municipales e intermunicipales (primer semestre de 2009), y conferencias estatales y del Distrito Federal (segundo semestre de 2009), con la participación de representantes de los órganos educacionales, del Congreso Nacional y de la sociedad civil (entidades aparceras, escuelas, universidades, programas transmitidos por radio, televisión e Internet), a fin de obtener amplia representatividad social en las discusiones que buscaban definir los rumbos de la educación nacional.

De todo este esfuerzo en función del debate sobre la educación nacional, surgió un Documento Final “que presenta directrices, metas y acciones para la política nacional de educación, en la perspectiva de la inclusión, igualdad y diversidad, lo que se constituye como marco histórico para la educación brasileña en la contemporaneidad”³¹⁵. De este documento final se desprende, aún, la base que fundamenta la función social de la educación y de sus instituciones educativas, según las siguientes directrices:

- Educación inclusiva;
- Diversidad cultural;
- Gestión democrática y desarrollo social;
- “Organización e institucionalización de un Sistema Nacional de Educación, que promueva, de forma articulada, en todo el País, el régimen de colaboración”³¹⁶;
- Financiación, acompañamiento y control social de la educación;

³¹⁵ *Ibidem*, pág. 09.

³¹⁶ *Ídem*.

- “Formación y valoración de los/las trabajadores/as de la educación”³¹⁷.

Los puntos principales – llamados de “ejes temáticos” – del documento en aprecio, son expuestos en la Ilustración 20 y representan, en su ámago, una especie de Norte que, hipotéticamente, debería orientar no sólo las acciones gubernamentales, como también las estrategias de la iniciativa privada, a fin de que se construya un lenguaje educativo homogéneo en todo el país.

A pesar de parecer un desafío de difícil cumplimiento – dadas las circunstancias geográficas y diversidad social de nuestra nación –, el objetivo amplio y nacional de la discusión del tema parece perseguir algo mayor, o sea, el equilibrio (lo más igualitario posible) que, en un plazo medio a largo, reconstruya la sociedad brasileña en su requisito educativo en sentido lato. Por lo menos, es esto que se pretende con el lanzamiento del documento nacional sobre la educación brasileña.

EJE TEMÁTICO	NUESTRO COMENTARIO
I – PAPEL DEL ESTADO COMO GARANTE DE UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD	Es deber constitucional del Estado garantizar una educación de calidad, en todos sus niveles.
II – CALIDAD DE LA EDUCACIÓN, GESTIÓN DEMOCRÁTICA Y EVALUACIÓN	Educación con calidad social y democratización de la gestión, “implican la garantía del derecho a la educación para todos, por medio de políticas públicas, materializadas en programas y acciones articuladas, con acompañamiento y evaluación de la sociedad, teniendo en vista la mejoría de los procesos de organización y gestión de los sistemas y de las instituciones educativas”.
III – DEMOCRATIZACIÓN DEL ACCESO, PERMANENCIA Y SUCESO ESCOLAR	El suceso educativo de calidad de una sociedad se da no sólo por el acceso a la educación con calidad, sino que también por su permanencia en todos los niveles (principalmente en el superior) y con el necesario buen desempeño, propiciado por metodologías adecuadas en el binomio “enseñanza x aprendizaje”.

³¹⁷ *Ídem.*

IV – FORMACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA EDUCACIÓN	A pesar de haber estado siempre presente este tema en los debates sobre la Educación en sentido lato, este momento actual e histórico parece estar privilegiando más la formación y la valoración de los agentes educativos, dándoles condiciones de formación, desarrollo profesional y reconocimiento de su valor.
V – FINANCIACIÓN DE LA EDUCACIÓN Y CONTROL SOCIAL	No obstante la educación, por norma constitucional, sea un derecho social y, en razón de eso, tenga derechos a recursos públicos, en la práctica parece así no suceder, restando a las instituciones privadas atender la demanda reprimida.
VI – JUSTICIA SOCIAL, EDUCACIÓN Y TRABAJO: INCLUSIÓN, DIVERSIDAD E IGUALDAD	Nuevamente, escapa de la alzada pública (a quien competiría por deber) el atendimento a este eje temático, que, por razones claras, deriva para la iniciativa privada – en la cual los determinantes de inclusión, diversidad e igualdad son atendidos, puesto que en sede de enseñanza paga. Tal se da en función de la inoperancia estatal y su enseñanza pública deficiente y sin calidad, en todos los niveles.

Fuente: Elaboración propia con base en el documento “BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Conferência Nacional de Educação – CONAE – 2010”.

Ilustración 20 – Ejes temáticos de la educación brasileña – CONAE 2010

Como ya lo expresáramos más arriba, las nuevas demandas de la sociedad en relación a la Universidad, a pesar de estar labradas en la CONAE 2010, no atienden en la práctica a sus fines.

Ante esa deficiencia estatal, cabe a la iniciativa privada desarrollar planos de marketing osados y juiciosos que suplan tal deficiencia. Así actuando, la Universidad privada se preparará para atender a la dicha ‘demanda reprimida’, dejando un poco de lado el pensamiento centrado puramente en el lucro (mercantilización), para abrir espacio a sectores sociales desprovistos de capacidad financiera para cursar el nivel superior. Con este tipo de estrategia, la Universidad privada (y principalmente

aquellas que se anticiparon a las demás) sedimentarán un verdadero diferencial competitivo sustentable, indudablemente una ventaja competitiva envidiable.

Pasemos, ahora, al tercer capítulo, en el cual exponemos la metodología de nuestra investigación.

CAPÍTULO TERCERO

PRIMERA SECCIÓN

DESARROLLO METODOLÓGICO

En primer lugar y antes de proceder a la investigación principal, implementamos un estudio exploratorio sobre el tema (el Plan de Gestión Estratégica como herramienta de sustentabilidad de IES brasileñas) a fin de poder localizarnos en éste y, así, aprehender sus meandros operacionales, bien como sus principales problemas. Con esta finalidad, investigamos a distancia (por e-mail) una muestra aleatoria simple de IES públicas e privadas, a las cuales propusimos apenas una cuestión principal, con derivación (cuestión secundaria), dirigida a sus gestores.

La cuestión principal fue: “En su opinión ¿su institución utiliza un Plan de Gestión Estratégica como herramienta de sustentabilidad en el mercado?”. La cuestión secundaria se aplicó apenas a aquellas instituciones que respondieron afirmativamente a la cuestión principal, con la siguiente formulación: “De manera resumida, podría apuntar los principales puntos de su gestión estratégica en el sentido de sustentabilidad?”.

En este primer momento, la muestra aleatoria simple fue compuesta por diez (10) instituciones – tres públicas y siete fundaciones o privadas – localizadas en la

región Sur de nuestro país (Paraná, Santa Catarina y Rio Grande do Sul). Esta etapa fue realizada entre los meses de junio y diciembre de 2008, cuando encerramos el periodo de recibimiento de las respuestas, contadas en un total de ocho (08) respondientes – dos IES públicas y seis fundaciones o IES privadas. Los resultados están expuestos en la próxima Sección (Discusión de los resultados alcanzados – Test Preliminar).

Aún en relación a esta fase exploratoria, realizamos una investigación cualitativo-bibliográfica fundamentada en la revisión de la literatura pertinente, que versó sobre los principales conceptos que conforman el tema: gestión, estrategia, sustentabilidad, IES (públicas y privadas), trayecto histórico de la educación superior en Brasil, políticas públicas y privadas, evaluación, competencia y competitividad, entre otros temas transversales.

Con base en los resultados de esta fase exploratoria, definimos la estructura de un instrumento final de colecta de datos (Anexo I), para aplicación en la muestra principal, compuesta por diecinueve (19) IES, siendo quince (15) pertenecientes al Sistema ACAFE (Associação Catarinense das Fundações Educacionais) y cuatro (04) IES públicas (no pertenecientes a este sistema), escogidas aleatoriamente entre las existentes en el Estado de Santa Catarina.

Para todas las IES componentes de la muestra fue enviado un cuestionario, dirigido a los administradores, solicitándoles que respondiesen al mismo en el espacio de tiempo pre-determinado (fueron enviados en el mes de febrero de 2009 y determinado el plazo de 60 días para que respondiesen, o sea, final de abril de 2009).

Referido instrumento de colecta de datos resultó del cuestionario-test (como mencionado más arriba), aplicado junto a la muestra que fundamentó el estudio exploratorio, complementado de otras cuestiones consideradas pertinentes para la respuesta al problema, a los objetivos y a la hipótesis, como propuestos al inicio.

El estadio siguiente, del cual hace parte la elaboración e implementación del cuestionario principal, puede ser entendido como una investigación cuali-cuantitativa, en el sentido de que buscó cualificar respuestas y cuantificar resultados derivados de las cuestiones propuestas, a fin de presentarlos en ilustraciones (gráficos, tablas y otras), como se verá en la próxima Sección de este capítulo.

De acuerdo con Salvador Miquel y colegas³¹⁸, “La investigación cualitativa supone la recogida, análisis e interpretación de datos que no son objetivamente mensurables, es decir, que no pueden sintetizarse en forma de números“. Ya en el caso de la investigación cuantitativa, el objeto es la información “objetivamente mensurable”, retirada de una muestra que sea “representativa de la población objeto de estudio”, permitiendo que sus resultados puedan “extrapolarse a nivel estadístico, considerando un determinado margen de error y confianza estadística, al universo”³¹⁹.

El método de abordaje utilizado en nuestra investigación es del tipo hipotético-deductivo, visto que “se inicia por la percepción de una laguna en los conocimientos, a cerca de la cual se formula hipótesis y, por el proceso de inferencia deductiva, se testea la predicción de la ocurrencia de fenómenos abarcados por la hipótesis”³²⁰.

³¹⁸ MIQUEL, Salvador et al (1997), *Investigación de mercados*, Madrid, pág. 39.

³¹⁹ *Ibidem*, pág. 63.

³²⁰ MARCONI y LAKATOS (2000), op.cit., pág. 91.

Ahora en relación a la técnica o método de procedimiento, antes dígame que, en ciencias sociales, se usa generalmente varios métodos o técnicas concomitantemente, a fin de atender a objetivos distintos de una misma investigación³²¹.

Así, diríamos que nuestra investigación es inicialmente histórica, ya que, para poder comprender la noción de gestión estratégica de IES (en sentido genérico) como medio de sustentabilidad, procedimos a un análisis del desarrollo de este tipo de institución en sus modelos de gestión, hasta llegar al actual momento histórico de elevado índice de competitividad, donde la sustentabilidad representa la sobrevivencia de la institución.

De forma complementaria, la investigación que desarrollamos utiliza también el método o técnica estadística, ya que verifica la correlación existente entre su gestión estratégica y su nivel de sustentabilidad en el mercado.

Como bien destacado por Marconi y Lakatos, esta técnica nos permite “proveer una descripción cuantitativa de la sociedad, considerada como un todo organizado”³²², donde la sociedad estaría representada por el universo de las IES (públicas y privadas) y su atributo cuantificable sería la gestión estratégica como medio de sustentabilidad o sobrevivencia.

En relación a nuestra hipótesis formulada en la introducción de esta investigación, aún nos servimos de las lecciones de Marconi y Lakatos para cualificarla como siendo predictiva, o sea, “formulada ante-factum, precediendo la observación empírica en la teoría de nivel superior (deductiva)”³²³. Y como hablamos

³²¹ *Ídem*.

³²² *Ibidem*, pág. 93.

³²³ *Ibidem*, pág.138.

en hipótesis, se puede deducir que tengamos que hablar también en variables, que son elementos constitutivos de las hipótesis. Así, repasemos nuestra hipótesis para poder analizarla:

- Si bien elaborado y ejecutado un plan estratégico de gestión y de marketing, en instituciones de enseñanza superior del estado brasileño de Santa Catarina, mayores serán las probabilidades de que la gestión de estas instituciones alcance un nivel de suceso aceptable en la conquista y permanencia en sus mercados.

En esta hipótesis, existen variables mensurables y no mensurables, o sea, aquellas que contienen valores (o clase de valores) y otras que “no pueden ser transformadas en variables mensurables”³²⁴. Así:

- “bien elaborado e ejecutado”, sería una variable cualitativa o nominal, lo que nos impone que criemos una graduación del calificativo “bien”;
- “nivel de suceso aceptable” es otra variable cualitativa o nominal, imponiéndonos nuevamente la creación de una escala de graduación para “aceptable”;
- “gestión” sería la variable independiente (X) que posee relación asimétrica con (y es responsable por) el
- “plan estratégico” (Y), variable dependiente, influenciada, determinable o afectada por la variable independiente, “gestión”.

En base a estas explicaciones, tendremos entonces los siguientes conceptos operacionales y sus respectivas graduaciones:

³²⁴ *Ibidem*, pág. 177.

- a) En relación a la elaboración y ejecución del Plan Estratégico de Gestión y Marketing y al Nivel de Suceso Aceptable:

Concepto	4	3	2	1	4	3	2	1	Siendo:
Plan bien elaborado y ejecutado									PLAN
Nivel de suceso aceptable									SUCESO
									4 = óptimo
									3 = bueno
									2 = razonable
									1 = malo
									alto
									medio
									bajo
									fracaso

- b) En relación al nivel de probabilidades de alcance del suceso:



Leyenda:

1	Muy baja	4	Normal
2	Baja	5	Alta
3	Media	6	Muy alta
		7	Certeza

Como puede percibirse, ambas cuestiones son mensuradas a través de una Escala Likert, la cual, según Miquel y colegas, “permite detectar cambios muy sutiles en el tema objeto de análisis”³²⁵. Este tipo de escala es frecuentemente utilizado para medir actitudes “hacia objetos, hechos o ideas”, presentándose al entrevistado una serie de declaraciones (de positivas a negativas) y solicitándole que indique su grado de concordancia o de discordancia.

³²⁵ MIGUEL et al. (1997), op.cit., pág. 118-119.

Apenas con respuestas a estas dos cuestiones, ya se podrá tener una idea bastante clara de una probable solución a la cuestión-problema investigada: ¿Las instituciones de enseñanza superior del estado brasileño de Santa Catarina, que poseen un plan de gestión estratégica, consiguen resultados positivos en la ejecución de ese plan?

Aditivamente, también propiciarán una posición de rechazo o de aceptación de la hipótesis propuesta y supra expuesta. Las demás cuestiones que componen la herramienta de colecta de datos sirven para clasificar los conceptos operacionales que, como ya visto en la Introducción, miden los niveles del plan de gestión estratégica, su calidad de elaboración y sus niveles de probabilidades de suceso.

Ahora, en relación al aspecto temporal de la investigación, se puede afirmar que es un estudio de corte transversal, o sea, definido para análisis puntuales y actuales (en la época de la investigación).

Además y en relación a sus posibilidades de generalización de los resultados, por ser restrictiva a las IES del Estado de Santa Catarina, no nos parece posible extender sus inferencias a otras regiones del país, dadas las características diferenciadas y peculiares de cada una de ellas y el aspecto territorial de dimensiones continentales.

No obstante estos impedimentos, el modelo de investigación propuesto aquí podrá ser replicado en cualquier otro lugar del país siempre que se adapte y se adecue su estructura investigativa al perfil de cada región en la cual se desee corroborarlo (o rechazarlo).

Por fin, exponemos los componentes de las muestras (experimental exploratoria y principal) investigadas, como haciendo parte del universo compuesto por instituciones de educación superior del Estado de Santa Catarina – región Sur del Brasil.

ETAPA 1 Muestra experimental exploratoria

1.1 Instituciones Públicas (03)

1.1.1 Universidade Federal de Santa Maria (RS)

1.1.2 Universidade Federal de Santa Catarina (SC)

1.1.3 Universidade Federal do Paraná (PR)

1.2 Instituciones Privadas o Fundaciones (07)

1.2.1 Pontifícia Universidade Católica – PUC (RS)

1.2.2 Fundação Universitária Regional de Blumenau – FURB (SC)

1.2.3 Fundação Educacional de Brusque – UNIFEBE (SC)

1.2.4 Fundação Educacional da Região de Joinville – FURJ (SC)

1.2.5 Universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ (SC)

1.2.6 FAE Centro Universitário (PR)

1.2.7 Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC (PR)

ETAPA 2 Muestra principal

2.1 Instituciones Públicas

2.1.1 Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

2.1.2 Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET-SC

2.2 Instituciones del Sistema ACADE

2.2.1 Centro Universitário Barriga Verde – UNIBAVE

2.2.2 Centro Universitário de Jaraguá do Sul – UNERJ

2.2.3 Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC

2.2.4 Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí –
UNIDAVI

2.2.5 Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC

2.2.6 Centro Universitário Municipal de São José – USJ

2.2.7 Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP

2.2.8 Universidade do Sul Catarinense - UNISUL

A continuación, en la Segunda Sección de este capítulo se procede a la exposición y discusión de los resultados alcanzados.

SEGUNDA SECCIÓN

EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS

Primeramente, debemos dividir nuestra exposición y discusión de los resultados alcanzados en dos etapas: la primera, que se refiere a la muestra exploratoria y que nos sirvió para aprehender mejor el ambiente del estudio, bien como para ya detectar algunos indicadores primarios. Veamos los datos de esta primera fase investigativa.

3.1 PRIMERA ETAPA – FASE EXPLORATORIA

Exponemos, inicialmente, los participantes de la muestra y los que atendieron a nuestra solicitud de respuestas.

COMPONENTES	RESPONDIÓ	No RESPONDIÓ
UNIVERSIDAD FEDERAL DE SANTA MARIA (RS)		X
UNIVERSIDAD FEDERAL DE SANTA CATARINA (SC)	X	
UNIVERSIDAD FEDERAL DE PARANÁ (PR)	X	
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA (RS)	X	
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA REGIONAL DE BLUMENAU (SC)	X	
FUNDACIÓN EDUCACIONAL DE BRUSQUE (SC)	X	
FUNDACIÓN EDUCACIONAL DE LA REGIÓN DE JOINVILLE (SC)		X
UNIVERSIDAD COMUNITARIA DE LA REGIÓN DE CHAPECÓ (SC)	X	
FAE CENTRO UNIVERSITARIO	X	
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA (PR)	X	

Total: 10 (100%) 08 (80%) 02 (20%)

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 21 – Muestreo exploratorio

La cuestión principal suscitada fue: “En su opinión ¿su institución utiliza un Plan de Gestión Estratégica como herramienta de sustentabilidad en el mercado?”.

Los resultados fueron (sobre ocho respondientes):

SÍ	NO
80%	20%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 22 – Uso de Plan de Gestión Estratégica como herramienta de sustentabilidad

A los 80% que respondieron afirmativamente, se formuló la segunda pregunta: “¿Cómo clasificaría su gestión estratégica en el sentido de herramienta de sustentabilidad?”. Para la respuesta a esta cuestión se definió una Tabla de múltiple opción, con los siguientes resultados:

OPCIONES DE RESPUESTA	SÍ	NO
CURSO PRE VESTIBULAR GRATUITO (ADMISIÓN)	40%	60%
RESERVA DE PLAZAS PARA ALUMNOS DE ESCUELA PÚBLICA	20%	80%
RESERVA DE PLAZAS PARA ALUMNOS NEGROS	30%	70%
ASISTENCIA ESTUDIANTIL	80%	20%
APOYO PEDAGÓGICO AMPLIO	50%	50%
CURSO GRATUITO DE UNA LENGUA EXTRANJERA (ESPAÑOL) PARA ALUMNOS CON NOTA SUPERIOR A OCHO (08) O CONCEPTO “MUY BUENO”	0%	100%
REMUNERACIÓN ATRACTIVA Y BENEFICIOS AL CUERPO DOCENTE (EXTENSIÓN Y POST-GRADO)	60%	40%
SEMINARIOS INTERNACIONALES PARA ALUMNOS Y PROFESORES, A TÍTULO DE EXTENSIÓN, CON PRECIOS ATRACTIVOS	40%	60%
BAJA TASA DE DESERCIÓN (ALTA TASA DE PERMANENCIA)	40%	60%

BECAS PARCIALES PARA ALUMNOS DE BUEN A ÓPTIMO CONCEPTO

20% 80%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 23 – Principales puntos de gestión estratégica para sustentabilidad

De manera complementaria, se expuso el principal cuestionamiento (que atiende a las variables constituyentes de la hipótesis y que permitirán – o no – ratificarla, al final), así formulado: “¿Cómo clasificaría su gestión estratégica en el sentido de herramienta de sustentabilidad?”. Sus respectivas respuestas:

INSTITUCIÓN	RESULTADOS ALCANZADOS A TRAVÉS DEL PGE			
	ÓPTIMO	BUENO	RAZONABLE	DEFICIENTE
UNIVERSIDAD FEDERAL DE SANTA CATARINA (SC)		X		
UNIVERSIDAD FEDERAL DE PARANÁ (PR)		X		
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA (RS)		X		
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA REGIONAL DE BLUMENAU (SC)			X	
FUNDACIÓN EDUCACIONAL DE BRUSQUE (SC)			X	
UNIVERSIDAD FEDERAL DE SANTA MARIA (RS)	NO RESPONDIÓ			
FUNDACIÓN EDUCACIONAL DE LA REGIÓN DE JOINVILLE (SC)	NO RESPONDIÓ			
UNIVERSIDAD COMUNITARIA DE LA REGIÓN DE CHAPECÓ (SC)			X	
FAE CENTRO UNIVERSITARIO	X			
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA (PR)			X	

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 24 – Auto-evaluación de desempeño

En un análisis primario de estos resultados parciales y exploratorios, se pueden observar índices preocupantes y que parecen apuntar para ciertos descuidos del gestor en relación a los crecientes niveles de competición. Una ventaja competitiva, por ejemplo, que poco influenciaría en los niveles de resultados financieros para la institución (el curso de lengua extranjera – Español – para alumnos con desempeño elevado) y, paralelamente, atendería a una demanda creciente en ámbito del MERCOSUR, además de tornarse un diferencial para la IES, presenta un resultado de 100% de no utilización, lo que puede ser entendido como emblemático.

Por otro ángulo, similar resultado (negativo) alcanzó la concesión de becas parciales para alumnos de buen desempeño, ratificando (por lo menos, en esta muestra exploratoria) cierta desatención a las ventajas que pueden tornarse importante diferencial competitivo, además de, indirectamente, mantener el alumno fiel a la institución. O aún, las altas tasas de deserción (60%) que permiten inferirse un cierto descuido con ese detalle tan importante para la sustentabilidad de las IES o IESP.

Esta fase exploratoria también nos permitió observar que parece darse poca atención a los alumnos que buscan la universidad y que advienen de la escuela pública (apenas 20% de la muestra se preocupa con este ítem), sabiéndose que la real relación entre el desempeño del alumno y su background educativo, a pesar de poder ser considerada relevante, no presupone necesariamente que determine, de manera incuestionable, la capacidad de absorción de conocimientos de un alumno de escuela pública.

El beneficio de la reserva de plazas para alumnos egresados de la escuela pública puede tornarse otra ventaja competitiva en la definición estratégica de la institución, incrementando sus niveles de sustentabilidad.

Con estos resultados preliminares, que muestran apenas una parte de un perfil que podría ser considerado como de buen o de razonable desempeño de las estrategias de gestión, se estructuró, entonces, el cuestionario final para aplicación en la muestra principal (Anexo I), que de ahora en adelante pasamos a analizar.

3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN PRINCIPAL

La primera parte de la herramienta de colecta de datos (cuestionario) trató sobre la organización académica de las IES entrevistadas, cuyos perfiles pasamos a exponer, iniciando por las dos IES públicas – UDESC y CEFET-SC – y continuando con las IESP del Sistema ACADE (UNIBAVE, UNERJ, UNESC, UNIDAVI, UNIPLAC, USJ, UNIARP y UNISUL). Para la recolección de estos datos, fueron entrevistados los administradores de la institución.

- a) UDESC – Fue fundada en 1965, con sede en la capital del estado de Santa Catarina (Florianópolis) y se compone de seis 'campi' distribuidos en todo el estado. Sus áreas de concentración educativa abarcan: salud, tecnología, educación, arte y ciencias socioeconómicas. Opera con enseñanza gratuita y con elevados patrones de calidad, en cursos de graduación, posgrado, investigación y extensión. La distribución de sus unidades es en áreas geográficas estratégicas del estado, y ellas son compuestas por Centros, estructurados con base en departamentos.

b) CEFET-SC – Actualmente bajo la nueva denominación de Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Santa Catarina (IF-SC), el antiguo Centro Federal de Educación Tecnológica de Santa Catarina (CEFET-SC) es una institución pública federal vinculada al Ministerio de la Educación (MEC), bajo la gestión de la Secretaria de Educación Profesional y Tecnológica (SETEC) del referido Ministerio. Su finalidad precipua es la formación y cualificación profesional y tecnológica, mediante la implementación de pesquisa aplicada y promoción del desarrollo tecnológico de nuevos procesos, productos y servicios, en ámbito regional y de acuerdo con las necesidades en éste encontradas. La institución cuenta con siete 'campi' en Santa Catarina y posee una estructura didáctico-pedagógica independiente que, a pesar de autónoma, sigue dictámenes de integración y estandarización en sus acciones de planear y ejecutar. Dicha estructura está dispuesta en una Rectoría y cinco Pro-Rectorías (Extensión y Relaciones Externas; Investigación, Posgrado e Innovación; Administración; Enseñanza; Desarrollo Institucional). Cuenta con laboratorios de experimentación.

c) Sistema ACAFE:

c.1) UNIBAVE – Fundada en 1974, la Fundación Educacional Barriga Verde³²⁶ posee una estructura controlada por el Poder Público. En 1977, entre tanto, conquistó su autonomía, pasando a ser regida por las normas laborales privadas y bajo la figura de una Fundación. En 1998 inició sus actividades en la enseñanza superior, con cuatro

³²⁶ La expresión “Barriga Verde” identifica los ciudadanos de origen catarinense (del estado de Santa Catarina).

cursos de grado: Administración, Ciencias Contables, Pedagogía y Museología. Actualmente, cuenta con 17 cursos de graduación. Posee una Rectoría y tres Pro-Rectorías (Graduación; Posgrado, Investigación y Extensión; Administración).

c.2) UNERJ – El Centro Universitario de Jaraguá do Sul fue fundado en 1973, con la oferta de un curso de Ciencias Sociales y bajo la categoría de Fundación (Fundación Educacional Regional Jaraguaense – FERJ, hoy su mantenedora), centralizando su trabajo en tres áreas: enseñanza, investigación y extensión. Cuenta hoy con 32 cursos, entre tecnológicos y de graduación, la mayor parte propios y algunos en convenio con IESP aparceras regionales. En 2009, buscando el perfeccionamiento de sus cursos, capacitación de docentes, eventos en conjunto, intercambio de académicos, programas de investigación y utilización de laboratorios e instalaciones, la UNERJ firmó Alianza Educacional con la Pontificia Universidad Católica do Paraná (PUC-PR), ampliando su oferta de cursos de posgrado. Cuenta con una Rectoría y dos Pro-Rectorías (Académica y de Posgrado); un Consejo Universitario; un Consejo Fiscal; una Secretaria de Órganos Colegiados.

c.3) UNESC – Institución que deriva de la transformación de la UNIFACRI (Unión de las Facultades de Criciúma), en 1997, para la Universidad del Extremo Sur Catarinense (UNESC), siendo la FUCRI (Fundación Criciumense) su mantenedora. Cuenta con 35 cursos de graduación, diez cursos tecnológicos, 33 cursos de especialización y

MBA, cuatro maestrías, un doctorado, tres cursos secuenciales, diez cursos a distancia (siendo seis de extensión y cuatro de posgrado). Posee una Rectoría, una Vice-Rectoría y tres Pro-Rectorías (Administración y Finanzas, Enseñanza de Graduación y Posgrado, Investigación y Extensión), contando con cuatro Unidades Académicas.

c.4) UNIDAVI – Completados 42 años de fundación (entonces con la denominación de FEDAVI – Fundación Educacional del Alto Vale do Itajaí), esta institución cuenta con cinco unidades educacionales (Rio do Sul, Florianópolis, Ituporanga, Presidente Getulio y Taió), siendo su campus central el de la ciudad de Rio do Sul, en el cual fue fundada. Contando con 34 cursos de graduación localizados en sus diversos 'campi', la UNIDAVI posee una Rectoría y su Vice-Rectoría, además de tres Pro-Rectorías (Administración, Enseñanza y Posgrado, Investigación y Extensión). La gestión de esta institución gira en torno del objetivo de ser un polo irradiador del desarrollo regional, mediante sus acciones de enseñanza, investigación y extensión, con calidad y resultados prácticos. Su estructura es departamental.

c.5) UNIPLAC – Esta institución nace en 1959, como Asociación Catarinense de Cultura (ACC) con el objetivo primordial de mantener establecimientos de enseñanza superior, media y escuelas técnicas y de comercio. En 1965 se torna Fundación Educacional de Lages (FEL) y en 1973, en el seno del Sistema Fundacional Catarinense (ACAFE), pasa a ser denominada de Fundación de las Escuelas Unidas del Planalto Catarinense (UNIPLAC), siendo, en 1994, transformada en

Universidad. Su objetivo académico es el de propiciar la formación humana y técnico-científica de los ciudadanos de la región, promocionar el intercambio científico y/o cultural con instituciones nacionales e internacionales, defender la dignidad humana y sus derechos fundamentales. Su gestión está centrada en un Interventor Judicial de la Fundación y un Rector de la Universidad.

c.6) USJ – El Centro Universitario Municipal de São José fue creado en el año de 2004, estando adscrito y subordinado a la Fundación Municipal Educacional, como su mantenedora. Cuenta con cuatro cursos de grado y uno de posgrado, bajo la dirección de un Rector y de tres órganos deliberativos (Órgano Deliberativo Central, Órganos Deliberativos Sectoriales y Órgano Ejecutivo Central). Su Rectoría es compuesta, aún, por dos Vice-Rectorías (Académica y Administrativa). Razonablemente nueva, esta institución surgió para atender a las demandas de la región en la cual se sitúa (Municipio de São José, en la Gran Florianópolis, capital del estado de SC), en constante crecimiento exponencial.

c.7) UNIARP – La Universidad Alto Vale do Rio do Peixe cumplió sus 37 años recientemente, durante los cuales se determinó a obrar con calidad educativa en amplio sentido y en todos sus cursos. También componente del Sistema Fundacional Catarinense (ACAFE), esta institución procura ser reconocida como referencia en el Estado de Santa Catarina, en la enseñanza superior. Cuenta con una Rectoría y dos Vice-Rectorías (Académica, y Administración y Planeamiento), un

Consejo Curador, una Dirección Ejecutiva, un Consejo Fiscal y Coordinadores departamentales de sus veinte Cursos Superiores.

c.8) UNISUL – La Universidade do Sul de Santa Catarina ya ultrapasó sus cuatro décadas de existencia (creada en 1964), contando con cinco 'campi' que comprenden la región desde la capital (Florianópolis) hasta el extremo Sur del Estado de Santa Catarina. Surgió en la ciudad de Tubarão como Fundación Educacional del Sur de Santa Catarina y compone también el Sistema ACAFE. Con más de 50 cursos de graduación, posgrado e enseñanza a distancia, contabiliza más de 30 mil alumnos, atraídos por la característica de innovación de la UNISUL. Su estructura es formada por un Rector, un Vice-Rector, un Secretario General y Jefe de Gabinete, cuatro Pro-Rectores (Enseñanza y Extensión; Administración Académica; Investigación, Postgrado e Innovación; Desarrollo e Innovación Institucional), y un Director para cada campus.

Mediante la exposición de los respectivos perfiles estructurales de la muestra principal, puede observarse que la organización de estas ocho Fundaciones y dos IES públicas sigue un sistema muy parecido en relación a su estructura académica, no habiendo necesidad de ingresar más a fondo en esta primera parte, meramente identificadora.

La Segunda Parte del instrumento de colecta de datos analiza los objetivos de la institución, presentando a los entrevistados una tabla con una relación de ellos para que indiquen cuáles hacen parte de sus organizaciones. Se entrevistaron, en

esta parte, gestores o asistentes de gestores indicados por los gestores. Los resultados alcanzados son expuestos en la Ilustración 25.

OBJETIVOS	Sí	No
2.1 Formar personal capacitado para el enfrentamiento de las realidades actuales, con énfasis para solución de los problemas regionales	100%	0%
2.2 Incentivar la constante auto-superación, a través de cursos de extensión y de postgrado, investigación científica y perfeccionamiento cultural y social	100%	0%
2.3 Ampliar la formación a través de actividades extra-curriculares, como seminarios nacionales e internacionales	80%	20%
2.4 Incentivar a la producción de trabajos científicos que redunden en colaboración para la comunidad científica local, nacional e internacional	60%	40%
2.5 Transmitir, en clase, la dinámica de renovación de los conocimientos aliándolos con la experiencia práctica y productiva	60%	40%
2.6 Preparar, desde el primer año, los alumnos en la ciencia de producción científica asociando la enseñanza de la metodología científica amplia	20%	80%
2.7 Traer la realidad social para dentro de la institución, tornándola parte activa e inherente a las temáticas curriculares, adecuando el currículo con la práctica	70%	30%
2.8 Mantener siempre presente la importancia del alumno y su permanencia en a institución, como desafíos de primer nivel de la institución	100%	0%
2.9 Indique otros objetivos en las líneas abajo, caso desee complementar los expuestos en esta tabla	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 25 – Objetivos de la institución

En relación a los objetivos de la institución, entiéndase que ellos se refieren al eje principal de orientación de sus acciones, esfuerzos y estrategias, lo que envuelve todos los sectores de la organización. Son, digamos, el “motor” de ella que irá permitir, si fueren atendidos, que se llegue a determinadas metas previamente definidas.

En el análisis de resultados de la Ilustración 25, tres objetivos recibieron 100% de afirmación, lo que, hipotéticamente, los colocarían en posición prioritaria en las estrategias gestoras. Tales objetivos son:

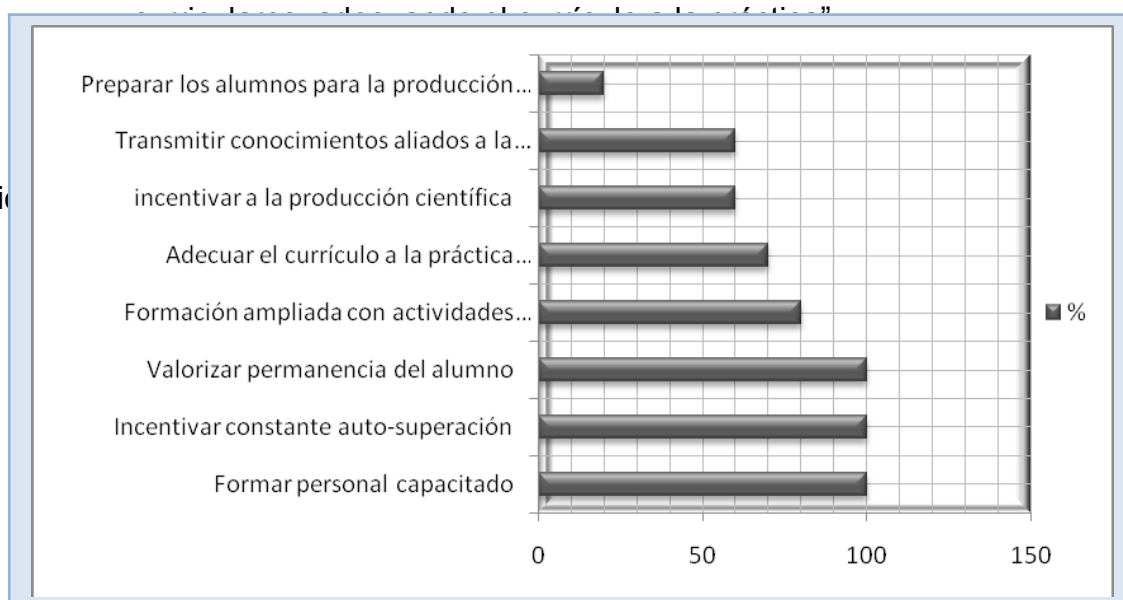
- a. Formar personal capacitado para el enfrentamiento de las realidades actuales, con énfasis para solución de los problemas regionales;
- b. Incentivar la constante auto-superación, a través de cursos de extensión y de posgrado, investigación científica y perfeccionamiento cultural y social;
- c. Mantener siempre presente la importancia del alumno y su permanencia en la institución, como desafíos de primer nivel de la institución.

Estos objetivos pueden ser entendidos, por tanto, como las partes principales de ese “motor” que mueve la IESP y que, en razón de esa relevancia, deberían ocupar el pico del PGE (Plan de Gestión Estratégica). Fijemos, por ahora, esta inferencia para poder utilizarla más adelante en esta discusión de los datos.

Continuando el análisis de los demás resultados de la Ilustración 25, encontramos que:

- d. El cuarto ítem considerado relevante (80%), de acuerdo con los resultados, fue “Ampliar la formación a través de actividades extra-curriculares, como seminarios nacionales e internacionales”,
- e. seguido del quinto ítem (70%), “Traer la realidad social para dentro de la institución, tornándola parte activa e inherente a las temáticas

gráfico



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 26 – Valoración de los objetivos de la institución

Si de un lado vemos la valoración de ítems como los expuestos en la Ilustración 26, que pueden, sí, ser considerados importantes, de otro lado observamos que la muestra investigada parece dejar de lado la importancia de la preparación de los discentes en lo que respecta a la producción científica y sus metodologías (apenas 20% mencionó este ítem como objetivo).

Y aditivamente, el importante objetivo de incentivar la producción de trabajos científicos, en colaboración con la comunidad científica local, nacional e internacional, escogido apenas por 60% de la muestra, lo que, en parte, parece corroborar el objetivo anteriormente citado en este párrafo (producción científica y sus metodologías), con apenas 20% de la muestra que lo utilizan.

Continuando con el análisis, llegamos a la Tercera Parte del cuestionario, compuesta de dos abordajes: la estructura organizacional y la estructura académica de la institución.

En la primera (estructura organizacional), se procuró saber sobre las características que identifican la institución, proponiendo algunas que retiramos de la literatura y de otras investigaciones ya efectuadas y dando la posibilidad al

entrevistado de indicar otras en espacio a parte, caso fuese necesario. Las respuestas están representadas en la Ilustración 27.

<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>
3.1 Modelo político (objetivos en conflicto y tecnología clara)	30%	70%
3.2 Modelo racional (objetivos claros e consensuales y tecnología clara)	50%	50%
3.3 Modelo anárquico (objetivos en conflicto y tecnología ambigua)	0%	0%
3.4 Modelo del sistema racional (objetivos consensuales y tecnología ambigua)	20%	80%
3.5 Indique otros modelos en las líneas abajo, caso desee complementar los expuestos en esta tabla	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 27 – Características organizacionales de la institución

Las respuestas diseñan un escenario sin consenso, aparentemente como indicativo de indefinición en relación a las especificidades organizacionales que identifican cada institución.

Así, se observa que la opción que recibió mayor número de adeptos (50%) fue del Modelo Racional (objetivos claros e consensuales y tecnología clara), seguida de la opción del Modelo Político (objetivos en conflicto y tecnología clara) (30%) y, por último, del Modelo del Sistema Racional (objetivos consensuales y tecnología ambigua) (20%). No hubo indicación de otros modelos.

El Modelo Racional (que obtuvo 50% de preferencia) está caracterizado por su claridad de objetivos organizacionales, procesos y tecnologías claras y transparentes³²⁷. Racional, porque sus decisiones estratégicas son deliberadas de manera calculada y poseen fundamento en el Modelo Burocrático de Max Weber.

³²⁷ CASTILHO, Mara Lúcia (2006), *Gestão do Ensino Superior: o caso das instituições privadas do Distrito Federal*, UNIrevista, v. 1, n. 2, abril de 2006. Disponível em: http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Castilho.pdf. Acesso em: dezembro.2011, pág. 3.

Ya la segunda opción (con 30% de aceptación y aplicación) es el Modelo Político, cuya base es “la diversidad de intereses e de ideologías, la inexistencia de objetivos consistentes y compartidos por todos, la importancia del poder, de la lucha y del conflicto y la racionalidad política” en función de los individuos y de sus acciones³²⁸.

En la práctica de las IES privadas o fundacionales, efectivamente parece ser éste el modelo predominante (a pesar de no haber sido apuntado como el principal).

Por último, apenas dos instituciones investigadas (20%) optaron por el Modelo del Sistema Racional (o Modelo del Sistema Social), el cual define objetivos consensuales y su tecnología es ambigua. La base de este modelo resulta de la valoración de la organización informal, con “procesos de interacción, de colaboración, admitiendo un consenso entre los objetivos organizacionales”³²⁹.

En este modelo, vale subrayar, se valora mucho la cultura organizacional (lo que privilegia el consenso), además de permitir la adaptación al ambiente y cierto nivel de estabilidad en la organización.

En una sumatoria del aspecto de la tecnología tenemos, entonces, que 80% de la muestra definió su modelo organizacional como siendo de tecnología clara, como se puede inferir del análisis de la Ilustración 27.

El segundo abordaje de la Tercera Parte se refiere a la estructura académica y sus resultados están expuestos en la Ilustración 28:

<i>ESTRUCTURA ACADÉMICA</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>
3.6 Posee sub-rectorías	-	100%

³²⁸ *Idem.*

³²⁹ *Ibidem*, pág. 4.

3.7 Posee pro-rectorías	100%	-
3.8 Posee centros académicos	20%	80%
3.8 Posee institutos	-	100%
3.10 Posee departamentos	30%	70%
3.11 Posee laboratorios	30%	70%
3.12 Posee división funcional entre: formación, investigación, desarrollo y extensión	100%	-
3.13 Posee áreas de concentración o asociación entre formación e investigación	70%	30%
3.14 Indique otros objetivos en las líneas abajo, caso desee complementar los expuestos en esta tabla	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 28 – Estructura académica

Este segundo abordaje es mera representación de la estructura de comando e identifica, por sus resultados, que: (a) no existen sub-rectorías; (b) 100% cuentan con pro-rectorías; (c) igual índice posee división funcional entre formación, investigación, desarrollo y extensión; y (d) 70% posee áreas de concentración o asociación entre formación e investigación. Apenas dos universidades poseen centros académicos y solo tres cuentan con departamentos y laboratorios. Nada más se puede inferir de esta Ilustración, que tenga interés para nuestro estudio.

La Ilustración 29 y su Ilustración Gráfica 29.1, se refieren al eje principal de nuestro estudio: la gestión estratégica, que conforma la Cuarta Parte de nuestro cuestionario. Los resultados están a seguir.

<i>MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA</i>	1	2	3
4.1 Modelo de gestión estratégica flexible	30%	50%	20%
4.2 Existe sinergia entre el sector académico y el sector administrativo	20%	70%	10%
4.3 Existen grupos de liderazgo en todos los sectores	40%	50%	10%
4.4 Se incentiva y valoriza el cambio de paradigmas	70%	20%	10%

4.5 El clima organizacional es atractivo y motivador	30%	50%	20%
4.6 Hacemos uso estratégico de sistemas de incentivo para todos los sectores	70%	30%	-
4.7 Premiamos la competencia operacional y preparamos para ésta	60%	20%	20%
4.8 Poseemos un programa dinámico de capacitación y entrenamiento para todos los sectores, reevaluándolo periódicamente	50%	10%	40%
4.9 Nuestra cultura organizacional no es resistente a mudanzas o ajustes según sea la necesidad de adecuación a las demandas de mercado	40%	40%	20%
4.10 Incentivamos la mudanza de mentalidad en la institución como estrategia diferencial	20% 10% N.R.	30%	30% 10% N.R.
4.11 Existe sinergia entre los sectores internos, entre los productos y servicios de la institución y el mercado	30%	50%	20%
4.12 Las nuevas estrategias son implementadas en concreto, sin que haya resistencia u obstáculos a ellas por parte de los diversos sectores	20%	70%	10%
4.13 Procedemos, siempre y antes de cualquier mudanza, al análisis ambiental y de diagnóstico, en base al sistema S.W.O.T	30%	40%	30%
4.14 Nuestros objetivos y metas son derivados del análisis S.W.O.T	40%	40%	20%
4.15 Nuestro sistema de información y de comunicación (TIC) es constantemente modernizado para su perfecto funcionamiento	20%	40%	40%
4.16 Sistematizamos las informaciones colectadas para auxilio de la toma de decisiones estratégicas	60%	30%	10%
4.17 No existe y no permitimos en la institución cualquier lucha por el poder	30% 30% N.R.	20%	20% N.R.
4.18 Acompañamos y controlamos de manera crítica la ejecución de las acciones planeadas	50%	30%	10% 10% N.R.
4.19 Nuestros docentes poseen autonomía en su función y realización de tareas	60%	30%	10%
4.20 Todos – docentes y administrativos – son comprometidos con sus tareas y aceptan pasivamente los procesos de auto-evaluación interna y evaluación externa	70%	20%	10%
4.21 Indique otros ítems en las líneas abajo, caso desee complementar los expuestos en esta tabla	-	-	-

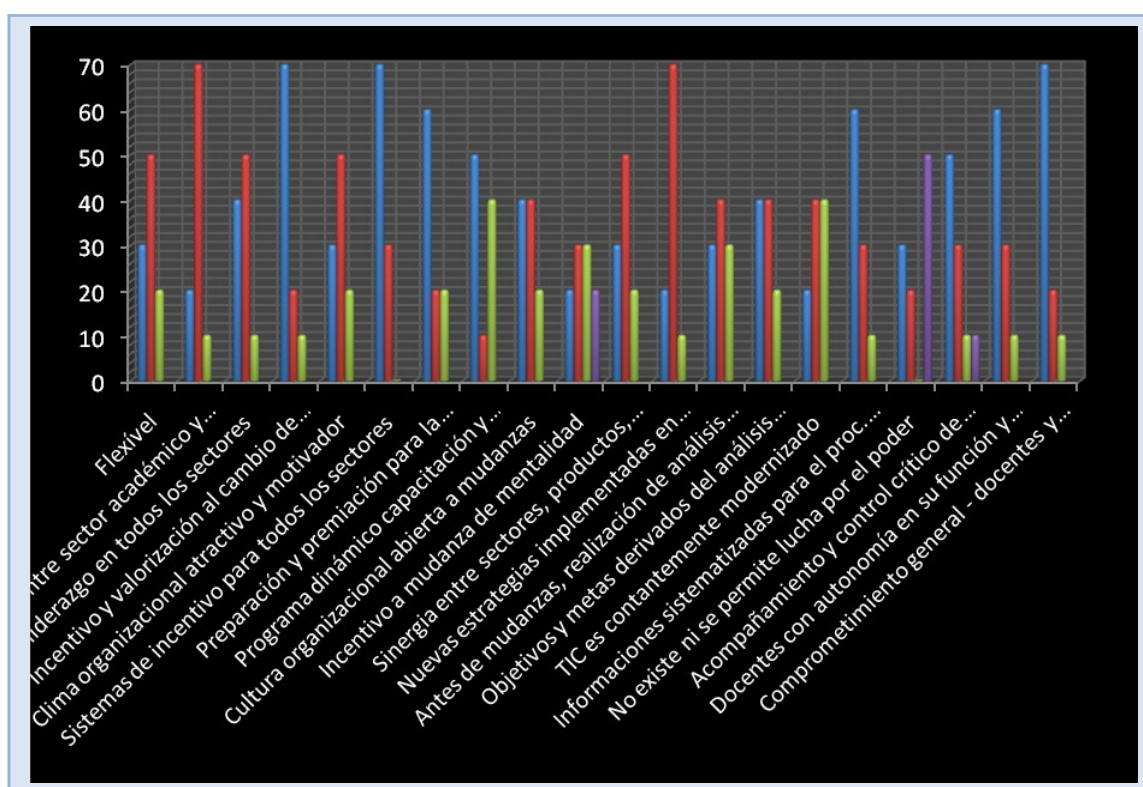
Leyenda: 1 = “Totalmente de acuerdo” / 2 = “Parcialmente de acuerdo” / 3 = “No Procede”

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 29 – Modelo de gestión estratégica

Analizando las respuestas, puede observarse que:

- a) El “Modelo de Gestión Estratégica Flexible” es apenas utilizado por 30% de la muestra; existe una porción de indecisos que afirman hacerlo parcialmente; y 20% definitivamente no lo utilizan. Este modelo tiene la característica de una estructura funcional de cargos flexibles que identifican apenas las actividades individuales circunstanciales³³⁰, al contrario del Modelo de Gestión Rígido que privilegia la clara definición de cargos conforme un determinado padrón jerárquico: “cada uno solamente hace lo que está previsto en su cargo o función”³³¹.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración Gráfica 29.1 – Modelo de gestión estratégica

³³⁰ MARTINS, Humberto (2010), *Exercício – Índice de alinhamento do modelo de gestão*, Apostila. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <http://www.gestaopublica.sp.gov.br/conteudo/guia/Exercicio_1.pdf>. Acesso em: novembro.2010.

³³¹ *Idem*.

- b) Es sabido que existe en las IES cierta potencialidad de atritos entre el sector académico y el sector administrativo, en razón de la usual lucha por el poder. Max Weber ya identificaba el poder (posibilidad de imponer obediencia a una orden determinada) en las organizaciones como siendo la capacidad de imponerse, con su propia voluntad, sobre el comportamiento de un grupo³³². En la segunda posición de la Ilustración 29, tenemos la asertiva que afirma existir sinergia entre el sector académico y el sector administrativo de las IES investigadas. Los resultados muestran que 70% de los entrevistados consideran tal asertiva como parcialmente correcta (2 = “parcialmente de acuerdo”), en cuanto 10% la niegan y 20% la confirman totalmente. Ese índice de 70% como “parcialmente correcta” denota que, sí, existe esa disputa de poder entre esos sectores (lo que ya era de esperarse), pero no de manera abierta y total, sino que velada, subrepticia – lo que también estudios empíricos lo demuestran y nuestra propia práctica docente corrobora –.
- c) La existencia de grupos de liderazgo en todos los sectores es prácticamente consensual, pero no perentoria: 40% afirman con convicción esa existencia, en cuanto 50% la admiten pero con resalvos y apenas 10% la niegan de manera determinante, índices que parecen estar de acuerdo con la realidad de las IES. Se debe hacer una correlación entre la existencia de esos grupos de liderazgo y los conceptos de poder y autoridad: ese liderazgo puede ser impuesto por el poder (potencial de influenciar) o por la autoridad (poder legítimo, socialmente aceptado): “El

³³² WEBER, Max (2005), *Três tipos de poder e outros escritos*, Lisboa, Tribuna da História.

ejercicio del poder es una especie de intercambio. El líder espera algo de los demás componentes del grupo y en retribución él puede proporcionar lo que esperan de él”³³³.

- d) El cambio de paradigmas es una acción regularmente benéfica a cualquier organización, desde que se proceda de una forma planificada y organizada, debiendo ser incentivado y valorado. En relación a esta cuestión, nuevamente fue casi consensual la ratificación de existencia de esta práctica: 70% respondió con afirmación precisa (“totalmente de acuerdo”) y 20% lo hicieron de manera parcial; apenas 10% negaron esta asertiva, indicando (hipotéticamente) que prácticamente toda la muestra de IESP (con excepción apenas de una) incentivan y valoran el cambio de paradigmas. De acuerdo con las lecciones de Tachizawa, las rápidas mudanzas del mercado global, en términos de orden política y económica, alcanzó todas las organizaciones (incluso las de educación superior), forzándolas a ajustarse a los nuevos determinantes del mercado. “La transformación organizacional, posibilitada por la información, es necesaria para obtenerse suceso en un nuevo ambiente”³³⁴. Así, no podría ser diferente la postura de las IESP de la muestra en relación a la aceptación y valoración tácita de mudanzas de paradigma.
- e) En relación al clima organizacional, la asertiva de la Ilustración 29 era de éste ser “atractivo y motivador”. Las respuestas muestran que existen dudas al respecto: apenas 30% la confirman, en cuanto 50% lo hacen parcialmente y 20% la niegan, o sea, 70% se encuentran en un estrato

³³³ PAIVA, Maria L. (2010), *O gestor de biblioteca universitária: estilo de liderança*, Monografía (Curso de Especialista em Recursos Humanos, Universidade Estadual Vale do Acaraú). Diretor: Prof. Dr. Aécio Feitosa. Fortaleza (CE), UEVA, pág. 9.

³³⁴ TACHIZAWA, Takeshy (2006), op.cit., pág. 132.

difuso de aceptación de esta afirmación, lo que puede parecer una señal de alerta. El propio Tachizawa se refiere al “clima organizacional”³³⁵ como siendo un aspecto íntimamente relacionado a la motivación de los miembros de una institución de enseñanza, lo que, de pronto, ya permite atribuirse alta relevancia a este ítem. Tiene que ver con la calidad o propiedad del ambiente institucional, en dos sentidos: “a) es percibida o experimentada por los miembros de la organización; b) influencia su comportamiento”³³⁶. Y se refiere, básicamente, al atendimento de las necesidades de los colaboradores, que, si positiva, propiciará un clima organizacional motivador y sus resultados consecuentes de mejor desempeño; ya si fuera negativa, reducirá la moral del equipo, acarreando frustración de esas necesidades.

- f) La estrategia de un plan de incentivos atractivo y adecuado para todos los sectores de una IESP es herramienta fundamental que también tiene que ver con la motivación del equipo y con la calidad de sus servicios educativos. En la cuestión que aborda este requisito, tenemos nuevamente un casi consenso en la positividad de esta asertiva: 70% la confirman sin restricciones, en cuanto 30% lo hacen parcialmente, indicando que en las IESP de la muestra no existe un descontentamiento en niveles críticos, por el contrario. A este respecto, la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico), en un estudio realizado recientemente (2010), específicamente para el Estado de Santa Catarina (universo de nuestra investigación), aborda la relación entre calidad y sistemas de incentivo, apuntando este último como fundamental

³³⁵ *Ibidem*, pág. 234.

³³⁶ *Idem*.

para aquélla. En este sentido, ese organismo internacional, en su Informe dirigido a fomentar una mudanza de cultura en las IESP, procede a varias recomendaciones, entre las cuales está la relacionada con la calidad en función de los incentivos: (a) en un primer momento, la OCDE sugiere que Santa Catarina “debería explorar la viabilidad de crearse una organización o agencia estadual independiente, de garantía de la calidad”³³⁷ con participación voluntaria de representantes de todas las IESP localizadas en el estado. Uno de los objetivos primordiales de esa agencia estadual sería el establecimiento de criterios de acreditación “pertinentes internacionalmente aprobados”³³⁸; (b) asociado a esa estrategia y relacionado con ella, ese organismo internacional sugiere que se desarrolle “una serie de estrategias y de planos concretos de incentivo, con el objetivo global de primorear el sistema de garantía de la calidad”³³⁹. Para el alcance de esa meta, la OCDE propone el atendimento a tres puntos esenciales: (I) “mayor concientización, comprensión y formación de los profesionales en las comunidades de la educación superior (personal, académico, estudiantes y autoridades) a cerca de la importancia de la calidad”³⁴⁰; (II) “educar las partes involucradas externas (empresarios, padres de estudiantes potenciales y actuales, antiguos alumnos) al respecto de la importancia de un sistema de garantía de la calidad sólido en la educación superior y de las varias maneras como podrían pasar a ser participantes más activos”³⁴¹; y (III) “definir umbrales de calidad con las instituciones de pares y los sistemas pertinentes en el escenario

³³⁷ OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2010), *Avaliações de Políticas Nacionais de Educação: Estado de Santa Catarina, Brasil*, Paris, OECD, pág. 306.

³³⁸ *Idem.*

³³⁹ *Idem.*

³⁴⁰ *Idem.*

³⁴¹ *Idem.*

internacional”³⁴², como ya lo hicieron otros países (México, Chile, Estados Unidos, Canadá) – entre otras recomendaciones aditivas –.

- g) El próximo punto es la premiación de la competencia operacional y su preparación para acciones efectivas, de suceso. Una vez más se repite prácticamente un consenso: 60% de la muestra confirma totalmente esa acción en sus instituciones, en cuanto 20% lo hace parcialmente, totalizando un 80% de IESP que practican (parcial o totalmente) esa estrategia. Apenas 20% no confirmó esa práctica. Nuevamente traemos las lecciones de Tachizawa para dar soporte a este punto. De acuerdo a este autor, la competencia operacional se adquiere por un programa de capacitación eficaz, basado en el programa de entrenamiento de los colaboradores en general. Este programa, en realidad, busca “planear cómo las necesidades diagnosticadas deberán ser atendidas: qué entrenar; quién; cuándo, dónde y cómo entrenar, a fin de utilizar los recursos didácticos e instrucciones más apropiadas”³⁴³. Este autor aún deja clara una lista de recomendaciones a ser seguidas para la mayor efectividad del entrenamiento: “a) abordaje de una necesidad específica de cada vez; b) definición clara del objetivo del entrenamiento; c) división del trabajo a ser desarrollado en módulos o partes; d) determinación del contenido del entrenamiento en términos de informaciones; e) elección del método de entrenamiento; f) definición de los recursos didácticos e de instrucción; g) definición del público-blanco; h) local; i) carga horaria”³⁴⁴.

³⁴² *Ibidem*, pág. 306.

³⁴³ *Op.cit.*, pág. 232.

³⁴⁴ TASHIZAWA (2006), *op.cit.*, pág. 232.

- h) Esta asertiva fue colocada apenas como ratificación de la anterior, a fin de chequear cuáles serían las respuestas y confrontarlas con la anterior. Así, pudimos detectar en esa comparación una leve variancia: si la asertiva anterior tuvo prácticamente un consenso (80% de ratificación, parcial o total), ésta tuvo apenas 60% (50% de concordancia total y 10% de concordancia parcial), siendo que los que no confirmaron la asertiva duplicaron en número, o sea, del 20% del punto anterior para el 40% de este punto. A nuestro modo de ver, es un tema que, en investigación complementar, tendría que ser reformulado a fin de ver si ratifica o rectifica esos resultados.
- i) La afirmación siguiente se refiere a la cultura organizacional y su correlación con la aceptación (o no) de mudanzas o ajustes de acuerdo con la adecuación a las demandas del mercado. Tenemos aquí nueva posición de casi-consenso: 40% confirman totalmente que existe esa cultura en sus instituciones y que ella no es resistente a las mudanzas; otros 40% lo hacen de manera parcial, en cuanto apenas 20% niegan la existencia de ella. Pertinente explicar que la cultura organizacional es un derivativo de la relación entre las organizaciones y sus propios ambientes, en dupla vía: influenciándolas y, al mismo tiempo, siendo influenciadas por ellas. “Las personas que actúan en las organizaciones son agentes que contribuyen para ese intercambio constante”³⁴⁵. La cultura organizacional, así, es el conjunto de valores, creencias básicas, objetivos comunes

³⁴⁵ GAVIOLI, Luciana de Oliveira (2010), *A cultura organizacional das instituições de ensino superior contribuindo para a formação das lideranças acadêmicas discentes*, Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:jTDhyda3fA0J:apl.unisuam.edu.br/semioses.old/artigo.php%3Fed%3D2%26art%3D32+cultura+organizacional+nas+ies+e+a+aceita%3%A7%C3%A3o+de+mudan%C3%A7as&cd=2&hl=pt-br&ct=clnk&gl=br&source=www.google.com.br>>. Acesso em: novembro.2010 (documento eletrônico).

compartidos por esas personas, que influyen las decisiones estratégicas. La cuestión, entre tanto, es que “la cultura no es una constante, ni siquiera en un contexto aislado”³⁴⁶, puesto que trata de problemas de adaptación externa y de integración interna, lo que implica en afirmar que poseen una dinámica propia a cada individuo y al grupo al mismo tiempo.

- j) La asertiva siguiente se refiere al incentivo para la mudanza de mentalidad en la institución como estrategia diferencial. Las respuestas mostraron que: 20% están completamente de acuerdo con esta afirmativa; 30% concuerdan parcialmente con ella; 30% definitivamente no concuerdan con esa asertiva; y 20% no respondieron, lo que representa prácticamente un impase de la muestra en relación a esta afirmativa: 50% concuerdan parcial o totalmente y 50% definitivamente no concuerdan o se omitieron en responder. Podría indicar un serio “*gap*” (una laguna, en suma) en esta cuestión, o sea, que existe, en un muestreo considerable de diez IESP catarinenses (de Santa Catarina), representativas del universo de instituciones de educación superior del estado en foco, la práctica indefinida en términos de estrategia cuando se trata de mudar la mentalidad de la institución. Veiga enseña que, al construir un nuevo proyecto pedagógico – digamos, en sustitución a un anterior, ya superado – se está reflexionando sobre los cursos y, con mayor énfasis, sobre el tipo de profesional que se pretende formar; esta sería una acción típica de mudanza de mentalidad. Y complementa: “Aprender a pensar y actuar con base en un nuevo referencial teórico no es una tarea fácil. Pensar, actuar e innovar de forma pedagógica en nuevas perspectivas envuelve una

³⁴⁶ *Idem.*

profunda mudanza de mentalidad, además de fuerte sentimiento de pertenencia e identidad, o sea, de protagonismo”³⁴⁷. Analizando esa situación de impase (¿sería empate técnico?), percibimos que estas respuestas exponen una grave indefinición en relación a un aspecto fundamental en nuestros días: la necesidad de mudanzas cuando algo no anda bien en una organización. La acomodación o inercia ante cualquier señal ostensiva de necesidad de reacción al statu quo representaría decadencia e inclusive tendencia virtual a una regresión mercadológica.

- k) La existencia de sinergia entre los sectores internos, entre los productos y servicios de la IESP y el mercado, es el próximo punto abordado en la herramienta de recolección de datos. Las respuestas muestran que 80% están total o parcialmente de acuerdo (30% totalmente y 50% parcialmente), en cuanto 20% no respondió. Estas respuestas se asemejan a las de la existencia de sinergia entre el sector académico y el administrativo (ítem “b”, más arriba, donde un total de 90% afirmaron estar total o parcialmente de acuerdo con la afirmación). Ferreira y colegas³⁴⁸ se refieren no sólo a la sinergia entre el sector académico y el administrativo, como también entre los sectores internos, entre los productos y servicios de la IESP y el mercado, como factores de suceso de la institución y, paralelamente, como puntos neurálgicos que, si no atendidos convenientemente, pueden provocar el fracaso. En realidad, vale mencionarse que este ítem posee alto tenor de criticidad. Un análisis empírico nos permite afirmar que existe clara disonancia entre sectores

³⁴⁷ VEIGA, Ilma Passos A. (2004), *Educação básica: Projeto político-pedagógico; Educação superior: Projeto político-pedagógico*, Campinas (SP): Papyrus, pág. 42.

³⁴⁸ FERREIRA, Heron Conrado do Carmo et al. (2006), *Planejamento estratégico, ferramenta indispensável para gestão de instituições de ensino superior privadas*, III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 16 a 18.outubro.2006. Associação Educacional Dom Bosco. Rezende (RJ), AEDB, pág. 3.

internos de una IESP, entre ellos y el mercado, y entre ellos y los productos y servicios ofertados, lo que podría ser comprendido como una falla comunicacional y organizativa de una IESP. Si todos sus sectores funcionales no estuvieren 'sintonizados' en un determinado rol de objetivos consensualmente compartidos, estaremos ante grave amenaza de supervivencia de la organización.

- l) La cuestión de las estrategias y su implementación en concreto, sin el inconveniente de resistencias u obstáculos de los diversos sectores de la IESP, es la próxima asertiva propuesta al muestreo. Las respuestas apuntan que apenas dos instituciones (20%) concuerdan totalmente con tal afirmación (y práctica), en cuanto el 70% lo hace de manera parcial y el 10% definitivamente no está de acuerdo con ella. No parecen haber dudas en relación a la indefinición demostrada por la muestra en este sentido. Más que indefinición, existen dudas sobre la facilidad de implementación de estrategias sin que sean obstadas por resistencia u obstáculo. Aún nos permitimos utilizar las lecciones de Ferreira y colegas³⁴⁹, que, al disertar sobre el tema, se refieren al plan estratégico como siendo una tarea compleja y desafiante en su elaboración; esto sin contar que los planes pueden no ser llevados a cabo en la práctica. Pero, más importante que tal falla, es el saber que, una vez concluido el Plan Estratégico, el gestor se confrontará con la implementación de las estrategias que le demandan que administre y supere tanto obstáculos como eventuales resistencias a las mudanzas exigidas – algo que ciertamente parecería inconcebible.

³⁴⁹ FERREIRA et al. (2006), op.cit., pág. 3.

- m) El próximo punto es complementar al anterior y afirma que las IESP de la muestra proceden, siempre y antes de cualquier cambio, al análisis ambiental y de diagnóstico, en base al sistema S.W.O.T. En este caso, no se puede afirmar que las respuestas sean consensuales: 30% (o sea, apenas tres IES en el muestreo de 10) lo utilizan, en cuanto 40% afirman aplicarlo parcialmente (respuesta que no conseguimos entender, visto que 'parcialmente' no se aplicaría a este tipo de análisis) y otros 30% definitivamente no practican dicho análisis. En una investigación extensa sobre el tema, no fue posible detectar algún indicador que apuntase cuáles son las IES que utilizan esa herramienta y cuáles no lo hacen. En todo caso, los resultados a esta cuestión remiten a otra seria reflexión: si desconsiderásemos los 40% que afirman aplicar el análisis S.W.O.T apenas parcialmente – lo que induce a dudas de su efectiva aplicación - ¿en base a qué fundamentos científicos estas IESP promoverían eventuales mudanzas en sus planes y estrategias de marketing?
- n) El ítem siguiente intenta ratificar el uso del análisis S.W.O.T. en la elaboración de los objetivos y metas (como forma de corroborar o corregir los resultados de la cuestión anterior). Los resultados son conflictivos con la cuestión anterior, ya que en ésta, 80% afirma que objetivos y metas son en base (parcial o totalmente) al análisis S.W.O.T. (contra los 70% de la cuestión anterior), además de, en esta cuestión, los que perentoriamente afirmaron no utilizarla son el 20%, contra el 30% de la cuestión anterior – una disonancia que podría parecer irrelevante, pero no lo es, ya que constatada en cuestiones una subsecuente a la otra. Tal vez se pueda

atribuir esa diferencia a la desatención de los entrevistados, a pesar que no se puede afirmar con certidumbre que así sea.

- o) La asertiva siguiente buscó saber los estándares de modernización del sistema tecnológico de información y de comunicación (TIC), importante herramienta para el proceso estratégico y de toma de decisiones. Apenas 2 instituciones (20%) afirmaron que su TIC es constantemente modernizado, en cuanto otros 40% corroboraban aunque en términos parciales, e igual índice (40%) discordaban totalmente de esa asertiva. De este escenario se puede inferir que el índice de 80% de los que parcialmente modernizan su TIC o simplemente no lo modernizan, parece ser crítico y una señal de alerta. Primero, dígase de la importancia de este sistema para las IES en general, como siendo una herramienta de gran potencial para éstas en el sentido de uso para una respuesta adecuada a los desafíos interpuestos por la sociedad. En seguida, compleméntese que esta herramienta, como fundamento, definición y papel central de la política educativa de las IESP, no consigue ser acompañada en su desarrollo tecnológico, excediendo “claramente la capacidad de la comunidad educativa en responder adecuadamente a las oportunidades y desafíos que les son colocados actualmente”³⁵⁰. Es menester recordarse que las TIC ya pasaron a componer el rol permanente y obligatorio de herramientas indispensables al desarrollo de cualquier organización, incluso de las IES en general.

³⁵⁰ CARDOSO, Eduardo Luís; PIMENTA, Pedro; PEREIRA, Duarte Costa (2008), *Adopção de Plataformas de e-Learning nas Instituições de Ensino Superior – Modelo do processo*, Revista de Estudos Politécnicos (*Polytechnical Studies Review*), v. 6, n. 9, 2008. Barcelos (Portugal). TÉKHNE, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, pág. 3.

- p) ¿Cuántas son las IES entrevistadas que, efectivamente, sistematizan las informaciones colectadas para auxilio de la toma de decisiones estratégicas? A esta cuestión 90% respondieron positivamente, concordando que lo hacen, parcial o totalmente (30% y 60%, respectivamente), en cuanto apenas una (10%) afirmó no hacerlo. La sistematización de informaciones es fundamental para la decisión estratégica y tiene que ver con la inteligencia competitiva y la gestión del conocimiento. En este sentido, Graccioli, Reginato y Hansen entienden que “las empresas deben buscar una forma más ordenada de difusión y sistematización, a través de la descentralización de las informaciones, de la motivación de las personas en compartir vivencias, experiencias y conocimiento tácito”³⁵¹.
- q) El punto siguiente investigaba si en la IESP existe (y se permite) cualquier tipo de disputa por el poder. Las respuestas apuntan para un elevado índice de no respondientes: 50%, en cuanto idéntico índice es registrado para los que están de acuerdo parcial (20%) o totalmente (30%). Con mayor énfasis en la universidad pública, la disputa por el poder es un trazo distintivo, entablado entre “sus diferentes actores – eso en función de una situación particular, cual sea, el cruzamiento entre una burocracia típica de la administración pública tradicional y una estructura permeada de mecanismos internos de consulta –”³⁵². Ya en ámbito de las IESP, tal cotejo no es diferente y parece, inclusive, natural entre los diferentes sectores que disputan el poder mayor.

³⁵¹ GRACCIOLI, Odacir Deonísio; REGINATO, Carlos Eduardo Roehe; HANSEN, Renato (2008), *Estratégias de comunicação e gestão da informação para a estruturação de um sistema de informações competitivas para a indústria moveleiro do RS*, VI Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios. Seropédica (RJ), SIMGEN, pág. 12.

³⁵² CATANI (1998), op.cit., pág. 127.

- r) El acompañamiento y control crítico de la ejecución de las acciones planeadas es el próximo punto. A este respecto, el 80% del muestreo concordó totalmente (50%) o parcialmente (30%) con la asertiva, en cuanto una institución (10%) no concordó e igual índice se abstuvo de responder. Ferreira y colegas reproducen los resultados de una investigación de doctoramiento realizada por Estrada en el año 2000, en la cual este estudioso constata que: (a) en las etapas de definición de la misión y establecimiento de estrategias, usualmente no existen problemas; y que (b) es en la ejecución práctica que surgen los problemas, encabezados por “la ausencia de liderazgo y acompañamiento del ejecutivo principal de la institución”³⁵³, entre otros ítems.
- s) En relación a la autonomía de los docentes en su función y realización de tareas, nuestra investigación mostró que 60% concordaron totalmente con esa asertiva en sus instituciones, en cuanto 30% lo hicieron apenas parcialmente, índices que sumados muestran casi un consenso en este ítem. Apenas una institución (10%) discordó totalmente. Para Maria Emília Pereira da Silva, la función docente posee relativa autonomía “en relación a la sociabilidad global, como una particularidad de ese todo social”³⁵⁴. Ya en relación a la realización de tareas, esa autonomía parece ser meramente teórica, ya que “se fuerza el propio profesorado a auto-imponerse los mismos controles que, hasta recientemente, eran prescritos de manera explícita por la Administración”³⁵⁵.

³⁵³ FERREIRA et al. (2006), op.cit., pág. 4.

³⁵⁴ DA SILVA, Maria Emília Pereira (2011), *A função docente: perspectivas na nova sociabilidade do capital*, GT (Grupo de Trabalho): Trabalho e Educação n. 9. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/27/gt09/t0911.pdf>>. Acesso em: janeiro.2011 (documento eletrônico), pág. 1 e 4.

³⁵⁵ *Idem*.

t) La última asertiva de esta parte sobre gestión estratégica se refiere al comprometimiento de docentes y administrativos con sus tareas, aceptando pacíficamente los procesos de autoevaluación (interna y externa). Las respuestas muestran que 90% concordaron con esta asertiva, siendo 70% totalmente y 20% parcialmente. Solo una institución discordó totalmente.

La Quinta Parte del instrumento de colecta de datos trata de la cultura y del planeamiento de las instituciones investigadas. Para esta sección, se propuso evaluarse las frases contenidas en la Ilustración 30, clasificándolas según la Escala Likert en relación a la realidad de su institución. La escala es creciente, de 1 a 4, siendo que “1” representa “discuerdo totalmente (DT)” y “4” representa “conuerdo totalmente (CT)” – los intermediarios representan: “2” “discuerdo parcialmente (DP)” y “3” “conuerdo parcialmente” (CP).

CULTURA Y PLANEAMIENTO	1	2	3	4
	DT	DP	CP	CT
5.1 La competición entre IES es global y no tiene límites	20%	40%	10%	30%
5.2 La globalización no afectó nuestra institución	-	30%	50%	20%
5.3 Nuestro planeamiento estratégico es rígido y resiste a la competición de otras IES, nacionales o internacionales	-	40%	-	50% 10% N.R.
5.4 Nuestro desempeño está dentro de lo esperado y planeado	20%	-	50%	30%
5.5 Nuestra principal cultura organizacional es la valorización de la calidad en amplio y abarcador sentido	-	-	30%	70%
5.6 Trabajamos en equipos y no individualmente	-	-	60%	40%
5.7 Nuestro proceso <i>enseñanza x aprendizaje</i> es de alta calidad	-	-	70%	30%
5.8 El desarrollo institucional de nuestra institución es permanente	20%	-	80%	-

5.9 Respondemos a las mudanzas y dinámica del mercado con celeridad y calidad	-	-	70%	30%
5.10 No conocemos bien nuestras potencialidades y nuestras limitaciones	-	-	80%	20%
5.11 Nuestros valores culturales sirven de base para nuestro planeamiento institucional	-	-	70%	30%
5.12 Existen diferencias y atritos entre nuestros sectores administrativo y académico	30%	50%	-	20%
5.13 Poseemos un PDI (Plan de Desarrollo Institucional) concreto y en ejecución permanente	-	-	30%	70%
5.14 Somos creativos e innovadores	20%	-	60%	20%
5.15 Buscamos permanentemente aparcerías estratégicas con otras organizaciones	30%	-	40%	30%
5.16 Nuestra misión y acción garantiza nuestra sobrevivencia	-	-	90%	10%
5.17 Nuestro principal objetivo es la comunidad que atendemos	-	-	10%	90%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 30 – Cultura y planeamiento

- a) La primera asertiva (competición de IESP global y sin límites) obtuvo 30% de concordancia total con ella, en cuanto 10% lo hizo parcialmente, totalizando un 40% de concordancia general. En contrapartida, los índices de discordancia fueron superiores: 20% totalmente y 40% parcialmente, totalizando 60% de discordancia general. Una disertación del Prof. Osvaldo Della Giustina (uno de los fundadores del Sistema ACAFE que sirve de universo a nuestra investigación), se expresa al respecto de esta asertiva afirmando: “Hay, por tanto, una relación directa entre la investigación, la enseñanza y la extensión más allá de sus límites, o de los límites tradicionales. Entramos en el mundo de la comunidad global y, por consecuencia, de la universidad global”³⁵⁶. Nos parece haber una inversión

³⁵⁶ DELLA GIUSTINA, Osvaldo (2011), *Universidade, Comunidade e Extensão Universitária*, Artigo. Programa Universidade sem Fronteiras. Curitiba: SETI/USF, março.2011. Disponível em: <<http://www.usf.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=49>>. Acesso em: abril.2011 (documento

en estas respuestas, ya que negarse esa realidad es lo mismo que desconocerse el actual panorama de la educación superior en el mundo – que, definitivamente, es de amplia tendencia global –.

- b) En relación a la globalización no haber afectado a las IESP investigadas, obtuvimos una respuesta del 70% de concordancia (50% parcialmente y 20% totalmente), contra apenas 30% de discordancia parcial. Tratándose del Estado de Santa Catarina, tal vez estos resultados puedan ser aceptados como representativos de nuestra realidad (con bajos índices de influencia de la globalización sobre nuestras IESP), lo que ya no se podría decir de centros mayores (como São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Brasilia, entre otros). De manera general, entre tanto, parece arriesgado afirmar que ese proceso globalizador no haya afectado otras universidades de mayor porte. En este sentido, durante el IX Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, una ponencia de Elisa Kaspareit Justino aborda este tema aduciendo a que las universidades de América Latina deben prepararse para la producción y transferencia de conocimientos, según las bases propuestas por la Declaración Mundial de la UNESCO, “que hace referencia a la globalización del conocimiento”³⁵⁷, pero que también alerta para los cambios en las IES y las “mudanzas profundas en sus estructuras académicas y de organización, y no solamente en las mudanzas de contenido, métodos, tecnologías y gestión del conocimiento”³⁵⁸. Estas reformas, subraya dicha ponencia, no son del modo de pensar, sino “de

eletrônico).

³⁵⁷ JUSTINO, Elisa Kaspareit (2009), *Internacionalização das Instituições de Ensino Superior: estratégia ou modismo*, Anais. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 25 a 27 de Novembro de 2009, pág. 7.

³⁵⁸ *Idem*.

ajustes técnicos orientados a responder funcionalmente a las demandas³⁵⁹, colocando las universidades del continente ante el enfrentamiento de “fuertes dilemas, tendencias y desafíos, que deben resolver, considerar y enfrentar”³⁶⁰.

- c) En la secuencia, formulamos una afirmativa que mezcla la cuestión del planeamiento estratégico (visto en el punto anterior) con la competición entre IES e IESP, nacionales o internacionales, es decir, relacionado con la asertiva anterior (globalización). La idea, al proponer esta afirmativa, era chequear las respuestas en cruzamiento entre esos tres factores: planeamiento estratégico, competición y globalización. Veamos, primero, cuáles fueron las respuestas: 50% de los entrevistados afirmaron que concuerdan totalmente con tal asertiva, en cuanto el 40% discuerda parcialmente de ella y 10% no respondió. Tenemos, por tanto, un dato que no puede ser considerado conclusivo, puesto que, del universo de 10 IESP, la mitad lo confirma de manera perentoria, en cuanto el 40% disiente parcialmente. Para nuestro estado, los resultados nos parecen muy próximos a lo que se observa en la realidad y que nos demuestra una visión empírica a través de nuestra experiencia como empresarios de la educación superior.
- d) La próxima cuestión evalúa el desempeño de la IESP en el sentido de estar o no dentro de lo esperado y planeado. Similarmente a la cuestión anterior, tiene relación con el planeamiento estratégico y con la efectividad de aplicación de sus estrategias. El 80% del muestreo forma opinión

³⁵⁹ *Idem.*

³⁶⁰ *Ibidem*, pág. 7-8.

coincidente de ratificación de esta asertiva, siendo que de ese número, el 50% lo hace en términos parciales y 30% lo afirman sin cualquier restricción; apenas 20% disienten totalmente. Podría inferirse de estos resultados que existe cierto nivel elevado de satisfacción con el desempeño de las IESP componentes de la muestra, significando que, o las respuestas no condicen con la realidad (son parcialmente falsas, apenas para llenar el cuestionario), o las ambiciones de esas IESP parecen ser humildes (y, en derivación de esto, fácilmente atendidas), puesto que, sabidamente, las IESP catarinenses, de manera general, demuestran grandes problemas de soporte (principalmente en el aspecto financiero).

- e) Observemos, ahora, esta asertiva que se relaciona con la calidad en sentido lato. Prácticamente 100% del muestreo defiende que la cultura organizacional de las IESP investigadas es la de valoración de la calidad en amplio sentido: “el mercado educacional se aproxima cada vez más de un mercado en el cual la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes son fundamentales para la supervivencia de las IES”³⁶¹. Importa recordar que, cuando se refiere a “clientes”, debe entenderse que así son calificados usuarios internos y externos de la universidad, no apenas los alumnos (como es común suceder). Volviendo a la calidad, un estudio de Mainardes y Domingues sobre este tema trae el saber de Jacob, para quien “el gran crecimiento de la enseñanza superior en las últimas

³⁶¹ WALTER, TONTINI e DOMINGUES (2005), *apud* MAINARDES, Emerson Wagner; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza; DESCHAMPS, Marcelo (2009), *Avaliação da qualidade nos serviços educacionais das instituições de ensino superior em Joinville, SC* Artigo. Revista de Gestão da USP (Universidade de São Paulo), v. 16, n. 1, pág. 17-32, janeiro-março.

décadas llevó a una deterioración de la calidad”³⁶², lo que no deja de ser una verdad palpable – esto sin considerar que los problemas de calidad educativa ya vienen, en el caso de Brasil, desde los primeros años de la educación fundamental, comprometiendo la enseñanza en los grados posteriores –.

- f) El ítem siguiente se refiere al trabajo en equipo y no individualmente. Nuevamente, 100% de la muestra coincide en afirmar totalmente (40%) o parcialmente (60%) que así proceden. Sin embargo, es reconocida la gran dificultad en trabajarse en grupo, a pesar de que esto pueda ser comprendido como “totalmente común y aceptable observando el hecho de que somos seres humanos totalmente diferentes unos de los otros en la forma de pensar, actuar y hablar”³⁶³. Netto corrobora tal dificultad, afirmando: “El trabajo en equipo en la docencia es una de las principales dificultades”³⁶⁴, debido a que demanda el empeño de todos (docentes, coordinadores, dirigentes y mantenedores) en el esfuerzo común de instalarse la “cultura del trabajo en equipo de forma integrada y participativa, evitando falsos principios democráticos, agregando las personas en torno de los proyectos de las IES y, principalmente, en beneficio del elemento central de la actividad, el alumno”³⁶⁵.

³⁶² MAINARDES, Emerson Wagner; DOMINGUES, Maria José (2010), *Qualidade da equipe administrativa em Instituições de Ensino Superior: um estudo nos cursos de Administração da cidade de Joinville, SC*, Revista de Administração da UNIMEP, Janeiro/Abril, 2010, v. 8, n. 2. Piracicaba (SP), Universidade Metodista de Piracicaba, pág. 111.

³⁶³ SARTORO, Vitor de Oliveira (2005), *As dificuldades do trabalho em grupo*, Portal da Administração, abril. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-dificuldades-do-trabalho-em-grupo/10687/>>. Acesso em: novembro.2010 (documento eletrônico).

³⁶⁴ NETTO, João Paulo dos Santos (2007), *Gestão profissional de instituições de ensino superior – No mundo da iniciativa privada*, Revista Acadêmica Eletrônica SUMARÉ. São Paulo, Faculdade Sumaré, pág. 7.

³⁶⁵ *Idem*.

- g) Nuevamente surge el tema de la calidad, ahora aplicada al proceso enseñanza versus aprendizaje. Y nuevamente el muestreo presenta 100% de concordancia: 70% parcialmente y 30% totalmente. Las evaluaciones de este proceso son algo complejo y demandan permanente acompañamiento, tanto interno como externo, donde el alumno es el principal actor y decisor sobre los padrones de calidad de ese proceso. Y por lo que se puede percibir – sea oficial u oficiosamente – tales porcentajes no parecen corresponder a la realidad expresada tanto por alumnos, como por docentes y el público en general.
- h) Una asertiva que colocamos apenas para medir las respuestas en relación al conocimiento empírico que tenemos sobre el tema (especialmente tratándose del Estado de Santa Catarina), además de algunos estudios que ya realizamos a este respecto, es el desarrollo institucional de la universidad y su constancia. Recibimos, como respuesta, que apenas 20% (o sea, dos IESP) afirmaron que este requisito era plenamente atendido, en cuanto 80% afirmó ser apenas parcialmente alcanzado. Estos resultados ratifican la dificultad de las IESP en mantener programas institucionales que demandan recursos (algo que suele faltar, rutinariamente), corroborando nuestra expectativa previa.
- i) El siguiente punto se refiere también a otro aspecto sobre el cual ya tuvimos oportunidad de discurrir en investigaciones preliminares, y dice respecto a la respuesta célere y con calidad ante las mudanzas y dinámicas del mercado – de alta importancia para las IESP, principalmente en un mercado competitivo y ampliado en ritmo creciente –. También en

esta asertiva obtuvimos 100% de confirmación, siendo 70% en sentido parcial y los restantes 30% totalmente. Observemos, primero, el tema de las mudanzas. En este sentido, son constatables “a ojo desnudo” las rápidas e intensas mudanzas “que vienen impactando la sociedad” e inquietando “gran parte de los teóricos de la Administración los cuales aspiran poder prever el futuro y, así, controlar las variables que podrán amenazar la supervivencia de la organización”³⁶⁶. El desafío principal a este respecto, es comprender cómo las organizaciones se adaptan a esas mudanzas, ya que, no obstante las demandas de mudanzas se apliquen de forma similar a todas ellas, cada organización posee características propias que le imponen determinadas estrategias – que pueden servir para una organización, pero no para otra³⁶⁷. En sentido complementario, tenemos la cuestión de la celeridad y de la calidad de respuestas a esas mudanzas. Rebelo entiende que las universidades, “por su naturaleza intrínseca, se revelan más susceptibles al ambiente de turbulencia y mudanza”³⁶⁸, debiendo promover dichas mudanzas con rapidez y calidad, ya que “su papel no es apenas de adecuar la enseñanza a las exigencias del mercado de trabajo, sino que también proporcionar al estudiante universitario una visión multidisciplinar, capacitándolo a provocar mudanzas cuando por ocasión de su inserción en el contexto social”³⁶⁹.

- j) El próximo punto es una negativa relacionada al crítico conocimiento de las potencialidades y limitaciones de la institución. Se repite el resultado

³⁶⁶ REBELO, Luiza Maria Bessa (2004), *A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em Universidades: a perspectiva da teoria da complexidade*, Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina). Orientador: Dr. Rolf Hermann Erdmann. Florianópolis (SC), UFSC, pág. 18.

³⁶⁷ *Idem*.

³⁶⁸ *Ibidem*, pág. 30.

³⁶⁹ *Idem*.

del 100% de concordancia (20% totalmente y 80% parcialmente), lo que aparentemente denota una falla interna; al final, se debe considerar que esta asertiva es en formato negativo, o sea, "No conocemos bien nuestras potencialidades y nuestras limitaciones". Las IESP, en su condición de entidades organizacionales, deben, por corolario, "estar enteradas de sus potencialidades y limitaciones en este contexto globalizado"³⁷⁰. Una de las maneras más eficaces y efectivas para ese autoconocimiento (interno y externo, es decir, junto al mercado) es el sistema de evaluación (externa e interna), realizado periódicamente, lo que permite que la IESP alcance "una comprensión aproximativa [...] de sus potencialidades y limitaciones, en relación a las demandas de la sociedad"³⁷¹. Subráyese que las herramientas evaluadoras – sean internas (auto-evaluación) o externas (evaluación oficial) – son tan importantes como lo es la pervivencia de la institución, y si ésta no conoce ni identifica sus potencialidades y limitaciones, probablemente irá enfrentar serias dificultades en su desarrollo y crecimiento.

- k) La asertiva siguiente se refiere a los valores culturales como base para el planeamiento institucional, cuyas respuestas siguen el padrón de la anterior, con índices poco diferentes: 30% están de acuerdo totalmente con la asertiva, en cuanto 70% concuerdan apenas parcialmente. Principios y valores culturales (teóricos y prácticos) son la base de caracterización del perfil de una IESP y, como tal, reflejan su proyecto y planeamiento institucional, que envuelve ítems como la propuesta

³⁷⁰ COLOSSI, Nelson; BERTOLDI, Werner José; RONCHI, Carlos César (2011), *Desenvolvimento integrado em IES*, Artigo. Disponível em: < http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completos/COLOSSI2.pdf>. Acesso em: janeiro.2011, pág. 1.

³⁷¹ DA SILVA, Janssen Felipe (2007), op.cit., pág. 228-229.

pedagógica y su filosofía educacional (misión, vocación institucional, principios y valores, objetivos generales, indicadores de calidad, estrategias y políticas generales de la IESP)³⁷².

- l) Vuelven al escenario de discusión las diferencias y atritos entre los sectores administrativo y académico – aparentemente, un impase histórico en el segmento educativo superior. Aquí se afirma que existen esas diferencias y atritos, a lo que los entrevistados respondieron así: 30% discuerda totalmente, 50% discuerda parcialmente y 20% concuerda totalmente. Como se puede observar, el nivel de discordancia es preponderante (entre el resultado de adición de los que discuerdan parcial y totalmente), en cuanto los que concuerdan totalmente son apenas dos IESP (20%). En sentido práctico, esto contraria el aparente patrón vigente en ámbito universitario, o sea, que efectivamente existen diferencias y atritos (históricos) entre esos dos sectores de la Universidad. Ahora, si observamos la Ilustración 29 (Modelo de Gestión Estratégica), veremos que el ítem 4.2 ("Existe sinergia entre el sector académico y el sector administrativo") tuvo como respuesta que el 90% (20% totalmente de acuerdo y 70% parcialmente de acuerdo) está en el grupo de los que concuerdan con tal asertiva, corroborando los resultados del ítem que estamos analizando. Es decir, estamos ante un impase ya que, en dos momentos distintos de esta investigación, se ratifica la inexistencia de atrito entre esos sectores cuando, en la práctica, tal posición no se sustenta, al contrario, se muestra frágil. La literatura es clara cuando se trata de destacar la falta de sinergia entre academia y administración.

³⁷² FAMATH – Faculdades Integradas Maria Thereza (2005), *Projeto Pedagógico Institucional – PPI*, São Domingos – Niterói (RJ): FAMATH, pág. 8; 16.

Apenas para ilustrar con un ejemplo, citamos Balbridge, para quien “los profesores son profesionales altamente especializados, poseyendo comportamientos que se contraponen a la burocracia tradicional”³⁷³, asertiva que se fundamenta en una serie de premisas: defensa de autonomía en su trabajo; lealtad dividida entre sus convicciones académicas y su actuación en la IES; diferenciación sustancial entre valores académicos y valores administrativos, “lo que provoca continuos conflictos entre los profesores y el cuerpo administrativo”³⁷⁴; reivindicación del juicio o evaluación de sus tareas apenas por sus pares; entre otras. Esto ya parece ser suficiente para dar una idea clara sobre el “desvío” de comprensión (o, por otra lente, las respuestas eventualmente falsas en relación a la realidad) de los índices expuestos más arriba.

- m) Este ítem se refiere a la real existencia de un PDI (Plan de Desarrollo Institucional) y su ejecución permanente. Las respuestas apuntan que 30% están de acuerdo parcialmente, en cuanto 70% lo hacen de forma total. En suma, 100% cuenta con un PDI, sea parcial o totalmente, y lo ejecuta de manera rutinera. En realidad, la CPE (Comisión Propia de Evaluación) suele estar encargada de, entre otras atribuciones, “Garantizar la revisión permanente del PDI y del PPI (Proyecto Pedagógico Institucional) con base en los resultados de la evaluación institucional”³⁷⁵. El PDI es, efectivamente, “un instrumento de planeamiento y gestión, orientador de las decisiones y acciones institucionales, instituido por el SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior) como parte del proceso de

³⁷³ *Apud* MOREIRA; MOREIRA; PALMEIRA (2009), op.cit., s/p.

³⁷⁴ *Idem*.

³⁷⁵ UNIANDRADE – Centro Universitário Campos de Andrade (2009-2010), *Relatório de Autoavaliação*, Curitiba (PR), UNIANDRADE, pág. 9

evaluación institucional” y, por tanto, fundamental para toda y cualquier institución, lo que permite afirmar que esa herramienta es indispensable y obligatoria para todas las IES.

- n) El próximo ítem tiene que ver con una cuestión que procuró saber cuál era la autocrítica de las IESP investigadas en términos de ser creativas e innovadoras. 80% concordaron que lo eran, siendo que 60% lo hicieron parcialmente, en cuanto 20% lo afirmaron categóricamente e igual índice discordó en el mismo nivel perentorio. Es decir, poco más de la mitad del muestreo se juzga creativo e innovador, por lo menos en parte. Una exposición de Rosa y colegas, en base a una investigación de IESP brasileñas, afirma que existe una verdadera ‘revolución’ en la educación cuya base es “la convocación de las capacidades humanas integrales para que participen de modo democrático en la creatividad y en los desafíos diarios con las innovaciones tecnológicas y el aprendizaje”³⁷⁶. Estos estudiosos aún complementan: “El futuro de la educación depende de la evolución consciente del mundo en armonía con la necesidad de innovación y de una visión de futuro sustentable”.
- o) Las participaciones estratégicas con otras organizaciones y su búsqueda permanente es el tópico que orienta esta asertiva. El 70% del muestreo concuerda parcialmente (40%) o totalmente (30%) con esta afirmativa, en cuanto 30% disiente totalmente (lo que parece configurar una potencial visión distorsionada del mercado globalizado). En un estudio realizado por una IESP del Estado de Paraná (considerado un estado modelo en el

³⁷⁶ DA ROSA, Adriana Padilha et al (2010), *Políticas brasileiras: ensino superior público e privado*, Disponível em: < http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completos/PADILHA.pdf>. Acesso em: dezembro.2010, pág. 9.

país), una de las conclusiones expuestas es que las aparcerías pueden no ser “sólidas lo suficiente; traerían mejores resultados si fuesen constituidas alianzas de largo plazo”³⁷⁷. Ese mismo estudio afirma, de manera fundamentada, que la supervivencia de organizaciones “en un mercado cada vez más competitivo depende, en gran parte, de la formación de alianzas estratégicas con aparceros potenciales”, lo que, sin duda, lleva en sí fuerte carga de razón.

- p) La penúltima asertiva afirma que la misión y acción de las IES garanten su pervivencia, a lo que la muestra respondió consensualmente (10% totalmente y 90% parcialmente) ratificando tal afirmación. La misión de la Universidad reside, fundamentalmente, en definir contornos de individualidad para la institución, diferenciándola de las demás³⁷⁸. Con base en esa misión es que se determinan las políticas de actuación (acción) para tornarla concreta en su atendimento³⁷⁹. Así, si (hipotéticamente) se posee una misión bien definida, conceptual y filosóficamente estructurada, y se procede a acciones adecuadas en el sentido de atender a tal misión, probablemente se llegará al consenso definido por las respuestas a esta asertiva. Sin embargo, subráyese que, en tales respuestas, la mayor parte (90%) ratificó apenas parcialmente la asertiva, siendo que solo 10% (una institución) se sintió segura en afirmarlo totalmente.

³⁷⁷ NASCIMENTO-E-SILVA, Daniel et al (2007), *Oportunidades de desenvolvimento de alianças estratégicas em IES a partir da análise dos stakeholders*, Anais. XVIII ENANGRAD, 01 a 03 de agosto de 2007, Cuiabá, Mato Grosso do Sul, pág. 3;12.

³⁷⁸ MONTEIRO & BRAGA (2005), op.cit., pág. 43.

³⁷⁹ *Idem*.

q) La última cuestión afirma que el principal objetivo de las IES es la comunidad que atiende, asertiva que rindió similares resultados a la anterior, solo que de manera invertida: 90% lo ratificaron totalmente, en cuanto 10% sólo lo hizo parcialmente. Tavares, Kullok y Lira, en sus análisis sobre la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional (brasileña), explican que la actividad-fin del sistema académico es “proyectar la Universidad en la comunidad, a través de la participación de las IES en el proceso social y en la formación de profesionales conscientes y capaces de actuar como agentes transformadores”³⁸⁰. Esto quiere decir – aún conforme las lecciones de dichos estudiosos – que “la calidad de la contribución universitaria se vinculaba a la naturaleza de su relacionamiento con la sociedad, o sea, con el efectivo comprometimiento de las IES con su medio”, trayendo beneficios a la comunidad que atienden, formando profesionales ciudadanos con capacidad de interferir para una transformación social.

Finalizado el análisis de los resultados de la Quinta Parte, seguimos para la última parte (Sexta Parte), que trata de la visión general sobre el plan de gestión estratégica (PGE) como herramienta de sustentabilidad (HS).

Atribuya una nota de “1” (“verdadero”) a “4” (“falso”), siendo las notas intermediarias: “2” (“parcialmente verdadero”); “3” (“parcialmente falso”).

VISIÓN GENERAL – PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA (PGE) COMO HERRAMIENTA DE SUSTENTABILIDAD (HS)	1	2	3	4
----------------------------------------------------------------------------------------------------	----------	----------	----------	----------

³⁸⁰ TAVARES, Maria das Graças; KULLOK, Maísa Gomes Brandão; LIRA, Sandra Lúcia dos Santos (1998), *Educação superior e políticas públicas – A implantação da nova LDB em debate*, Elsie de Gusmão Verçosa (Org.). Maceió (AL), Universidade Federal de Alagoas – UFAL, pág. 54.

6.1 Podemos afirmar que poseemos un PGE y efectivamente funciona como HS	-	30%	20%	50%
6.2 Poseemos un PGE pero no podemos afirmar que sea, aún, una HS	50%	-	50%	-
6.3 Aún no poseemos un PGE que sea eficaz como HS	50%	50%	-	-
6.4 Estamos (re) elaborando un PGE que se torne una HS	60%	40%	-	-
6.5 Ningún PGE sirve como HS; es una falacia	-	-	-	100%
6.6 La sustentabilidad no depende solo de un PGE, sino que también de otros factores externos incontrolables	70%	30%	-	-
6.7 No existe sustentabilidad en un ambiente educacional globalizado	100%			

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 31 – Visión general – PGE como HS

- a) La primera asertiva define que las IESP entrevistadas efectivamente poseen un PGE que funciona en concreto como HS. El 50% de la muestra afirmó que tal asertiva era falsa, siendo que el 20% siguió esa tónica, pero en términos parciales, totalizando un 70% con esa tendencia. Apenas 30% (tres instituciones) afirmaron que tal asertiva era parcialmente verdadera.
- b) La segunda asertiva, derivada de la primera, indica que existe un PGE en las IES entrevistadas, pero no pueden afirmar que sea, aún, una HS, o sea, aún no cumple con su objetivo primordial de proveer sustentabilidad. En esta asertiva obtuvimos una división de la muestra: 50% afirman ser verdadera la asertiva, en cuanto idéntico índice afirma serlo en parte falso.
- c) La afirmación siguiente es, nuevamente, conexas a la anterior ya que permite rectificar o ratificar las respuestas de ésta. En su sentido central (si bien observada), es una asertiva ‘capciosa’ que procura apenas confirmar (o no) la asertiva anterior, lo que depende de la atención y análisis de los entrevistados. Esta cuestión afirma que las IES aún no poseen un PGE

que sea eficaz como HS (en suma, lo anteriormente afirmado). Entre tanto, los resultados – que deberían ser idénticos a los de la asertiva anterior, para ratificar la comprensión de las dos asertivas – así no lo fueron: 50% de la muestra afirmó ser verdadera la asertiva, en cuanto idéntico índice asumió que sería parcialmente verdadera – o sea, una duda, pero afirmativa, en cuanto en la asertiva anterior la duda era negativa. Considerándose que las dos asertivas están gráficamente conexas, es de preguntarse si la primera es la verdadera o la segunda, creándose un punto de interrogación (o si se prefiere, un 'gap' de comprensión).

- d) La cuarta afirmación sirve para tentar comprender y detectar la importancia que las IESP dan al PGE como HS. En este sentido, la asertiva dice que el PGE está siendo reelaborado justamente para que se torne una HS. El 100% respondió como siendo verdadero (60%) y parcialmente verdadero (40%), corroborando, mismo que en parte, las respuestas a las tres asertivas anteriores.
- e) En la quinta asertiva, se elaboró una hipótesis que afirmó ser el PGE, en su función de HS, una falacia. El 100% del muestreo discordó con esta asertiva, calificándola como falsa, indicando consenso en relación a la importancia del PGE e de su capacidad en ser una herramienta de sustentabilidad. De acuerdo a Colombo, “El planeamiento estratégico es un importante instrumento de gestión que auxilia, considerablemente, el administrador educacional en sus procesos decisorios en la búsqueda de resultados más efectivos y competitivos para la institución de

enseñanza”³⁸¹. Ya para De Oliveira, el planeamiento estratégico (o de gestión estratégica), sea cual fuere su abordaje, “es una de las alternativas más eficaces para las IESP crear ventaja competitiva con vistas a su sustentabilidad en este ambiente marcado por la heterogeneidad y complejidad”³⁸². Parece, por tanto, haber resultado refutada esta hipótesis, visto que las opiniones expuestas son seguidas por la mayor parte de los autores que versan sobre el tema.

- f) La asertiva siguiente (y penúltima) afirma que la sustentabilidad no solo depende del PGE, sino que también de otros factores externos incontrolables. Obtuvimos 100% de clasificación como siendo la asertiva verdadera (70%) y parcialmente verdadera (30%). En primer lugar y corroborando la opción de los entrevistados, encontramos la exposición de Dal Bello que, en sus investigaciones al respecto, afirma que la auto-sustentabilidad de una IESP se fundamenta en su “capacidad de articularse para una continua movilidad”³⁸³ que le permita adecuarse, a tiempo, a las mudanzas de su medio, anticipando el progreso de la dinámica social. Este mismo autor afirma, más adelante, que la sustentabilidad de una IESP “depende no solamente de su organización, en términos empresariales, mas, sobretudo, de su inserción comunitaria”, atendiendo a dictámenes de formación profesional y humana “bajo la perspectiva ciudadana y de mantener el rigor científico y técnico en esa

³⁸¹ *Apud* DE GODOY, Valdir Alves; ROSA, Marcelo Ribeiro; BARBOSA, Flávio Lecir (2011), Disponível em: <<http://www.facimed.edu.br/site/revista/pdfs/3ad61ed07d995e0bc6d41e412505f9f2.pdf?PHPSESSID=2976d5ecf7892c3b3d8334adc5fcafe1>>. Acesso em: janeiro.2011, pág. 78 (documento eletrônico).

³⁸² DE OLIVEIRA, Elaine Lima (2009), *Educação corporativa: uma estratégia na gestão de pessoas em Instituição de Ensino Superior Privada*, São Paulo: FEA-USP, pág. 14.

³⁸³ DAL BELLO, João (2004), *Gestão sistêmica de processos educacionais na construção de uma instituição de ensino superior privada auto-sustentada*, Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos. Porto Alegre, UFRGS, pág. 14; 22; 69.

formación”. Y, de forma complementaria, que lo que provee sustentabilidad ya no es la conquista de nuevos “clientes”, sino la retención de “clientes” existentes. Sucede que “ellos ya no son más fieles como antes, poseen muchas opciones en el mercado al mismo tiempo en que todos los productos y servicios de las empresas competidoras están consiguiendo alcanzar una paridad creciente”. He aquí un argumento que sustenta la asertiva ahora en aprecio, ya que los “clientes” son una variable incontrolable y que independe, directamente, del PGE.

- g) Y la última asertiva es simplemente la tentativa de ratificación (o no) de la afirmación anterior: no existe sustentabilidad en un ambiente educacional globalizado, que recibió 100% de ratificación como verdadera. En realidad, la dinámica del mercado (como expuesto y fundamentado en la discusión de la asertiva anterior) es, hoy, tan célere e imponderable que dificulta al máximo definirse como ‘sustentable’ un plan de gestión estratégica. Todo depende del acompañamiento de esa dinámica por parte de la IESP, ajustando permanentemente sus estrategias para poder adecuarse a ella – lo que – reconozcamos – parece ser una tarea extremadamente difícil, principalmente considerando dos variables incontrolables: el creciente número de IES privadas y sus igualmente dinámicas estrategias.

Con estas últimas consideraciones, se encierra el análisis y discusión de los datos recolectados en campo, pasando, ahora, para el último capítulo de esta tesis, que propone un proyecto de “Modelo de un Plan Estratégico de Marketing y de Desempeño (MPEMD)” para instituciones de educación superior, con base en los resultados obtenidos en la investigación de campo.

CAPÍTULO CUARTO

PROPUESTA:

MODELO DE UN PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICO DE MARKETING Y DE DESEMPEÑO PARA IESP - MPEMD

Primeramente, no es nuestra intención “recrear la rueda” o reinventar la metáfora del “huevo de Colón”, puesto que sería utópico y despropositado. Nuestro propósito es, en base a los resultados alcanzados en la investigación de campo, asociado a nuestros conocimientos empíricos y experiencia laboral, proponer un “Modelo de Plan Estratégico de Marketing e de Desempeño para IESP (MPEMD) como herramienta de sustentabilidad (HS), que esté adecuado a la realidad hodierna y que posea algunos indicativos de innovación, tornándolo en algún aspecto, inédito, como contribución a la comunidad científica, principalmente aquella en sede del MERCOSUR.

Prosigamos, entonces, de manera ordenada, iniciando por la caracterización de las IESP según una visión actualizada y adecuado a los dictámenes que ordenan nuestra sociedad, ahora bajo la óptica de la mundialización.

4.1 La Universidad, hoy

Antes de ingresar al tema central (que titula este punto), veamos algunos datos y exposición preliminar, a título de contextualización de nuestra propuesta.

4.1.1 Breve exposición de fundamentos y de datos numéricos

Todas las alteraciones y ajustes ocurridos a partir de la década de 1980 – en Brasil y, con algunas diferencias temporales, estructurales o conceptuales, en países del MERCOSUR y del subcontinente – muestran dos aspectos fundamentales: (a) la ineficacia y la ineficiencia estatal en su deber de tornar la educación superior inclusiva, abarcando y acogiendo aquellos estratos populares que, hasta algunas décadas atrás, vivían al margen de una formación más técnica y profesional, en niveles educativos más avanzados y académicos; (b) la proliferación desmedida de instituciones de educación superior privadas (en Brasil, de diversos formatos) a fin de atender a una demanda reprimida, imposibilitada de ingresar a las universidades públicas debido a las dificultades acarreadas por la falta de plazas, además del histórico problema de la educación básica e intermedia, en escuelas públicas de pésima calidad.

Dicha multiplicación desordenada de IESP, bajo el atisbo complaciente y, al mismo tiempo, impotente del Estado (al no poder atender a tal demanda), tornó posible que surgiesen organizaciones de variadas especies y estructuras: desde las oportunistas hasta las adscritas a grupos empresariales de porte, para acomodar no sólo sus colaboradores interesados en el estudio superior, como aquéllos derivados de otras empresas o grupos.

Un ejemplo que bien ilustra esa afirmación y que está localizado en nuestro Estado de Santa Catarina – sede de nuestra investigación – es la Escola Técnica TUPY – ETT, originalmente perteneciente al Grupo TUPY (un gran conglomerado industrial del área metal-mecánico, tradicional, localizado en la ciudad industrial de Joinville, mayor ciudad del estado), fundada en el año de 1959³⁸⁴.

En la década de 1980 y con el enfrentamiento de la gran crisis económica de nuestro país, la mantenedora (TUPY Fundação) tuvo que pasar por una reestructuración que, lógicamente, afectó la TUPY-ETT. La necesidad de mantenerla, debido a su importante papel en el mercado educativo-técnico de esa ciudad (mayor polo industrial del estado), llevó los directivos de la TUPY Fundação a crear la Sociedade Educacional de Santa Catarina – SOCIESC, la cual pasó a contar con gestión propia a partir de 1985, fundamentando esa nueva realidad en razón del reconocimiento y apoyo de los grandes empresarios de la región, que le dieron fuerza de sustentabilidad.

Fue en el año 2000 que la SOCIESC, ante las oportunidades de mercado, diseñó un planeamiento estratégico que le propició no solo el crecimiento sustentable, como la consecuente expansión, adicionando a su tradicional enseñanza técnica, los niveles fundamental, medio y superior (en grado y posgrado, lato y stricto sensu).

A partir de ahí, la SOCIESC pasó a crecer de manera sustentable y con ventajas competitivas sedimentadas, ampliando su área de actuación a otras regiones del estado, adquiriendo instituciones privadas de nivel superior y pasando a ostentar una envidiable estructura universitaria. Este ejemplo acabó tornándose

³⁸⁴ SOCIESC – Educação e Tecnologia (2011), *Institucional*, Disponível em: <<http://www.sociesc.org.br/pt/institucional/conteudo.php?id=4468&lng=2&mnu=5827&top=0>>. Acesso em: março.2011, s/p.

símbolo del espíritu emprendedor (entrepreneurship) educacional que marcó época en nuestro estado y que persiste en bases sólidas.

Así como la SOCIESC y su transformación, innumerables otras instituciones fueron surgiendo, algunas conquistando cierto nivel de éxito y proyectándose en el mercado regional y estadual, otras manteniéndose 'a duras penas', pero sobreviviendo. Este escenario también pasó a ser constatado en otras regiones de nuestro país.

Bajo esta nueva realidad, las plazas universitarias fueron multiplicándose en todas las regiones, en razón de idéntico fenómeno en relación a las IESP. Forzosamente, en ese proceso surgieron organizaciones oportunistas, sin el necesario soporte (financiero, académico, organizacional, operacional), al lado de otras instituciones que, efectivamente, estaban fundamentadas en propósitos serios, aunque pocas ostentasen la capacidad de sustentación necesaria a la supervivencia, en un mercado cada vez más disputado y en desproporción con el número de potenciales alumnos-clientes.

Con el pasar de los años, con todo, varias IESP fueron desapareciendo o, aún, siendo absorbidas por otras, debido a la incapacidad (sea gerencial, administrativa o financiera) que luego demostraron.

Actualmente, son³⁸⁵: siete instituciones federales; seis IES estaduais; dos municipales; y 50 fundaciones pertenecientes al Sistema ACAFE, totalizando 65 instituciones de educación superior, para una población de cerca de 6,3 millones de habitantes (2011/2012), en un área territorial de 95.703,487 km², con densidad

³⁸⁵ BRASIL (2011), *Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina*, disponível em: <<http://sistemas.sed.sc.gov.br/serieedu/hieslist.aspx>>, acesso em: março.2011, s/p.

demográfica en la casa de los 65,3 habitantes por km² (2011, último censo) y crecimiento demográfico del 1,6% al año³⁸⁶.

En fin, este es el escenario formado por el Estado de Santa Catarina, universo en que se realizó nuestra investigación. Vale mencionar, como complemento informativo, que nuestro estado es considerado uno de los más ricos del Sur del país, bien politizado y con niveles de intelectualidad elevados, tal vez en función de sus orígenes europeos – alemán, polonés, italiano y azoriano (de la Isla de Azores – Portugal).

4.1.2 Modelos de gestión

Una de las características que marcan las IESP catarinenses es su modelo de gestión y su estructura administrativa, ambas muy parecidas con aquellas que venían siendo adoptadas por las universidades públicas de este estado³⁸⁷. Esto se debía a que la multiplicación de IES privadas, como visto más arriba, fue intempestiva y tuvo que alinearse a la práctica administrativa que vigoraba en esa época (década de 1980).

Posteriormente, hubo una migración hacia un modelo más apropiado a la época (rumbando para la globalización), basado en una administración estratégica (forma híbrida de los modelos competitivo, emprendedor e integrador)³⁸⁸. A estas directrices modelares se sumarían, gradualmente, indicativos de gestión ambiental, de gestión del conocimiento y de gestión tecnológica, agregados como

³⁸⁶ CERQUEIRA E FRANCISCO, Wagner de (2011), *Aspectos da população de Santa Catarina*, disponível em: <<http://www.brasilecola.com/brasil/aspectos-populacao-santa-catarina.htm>>, acesso em: abril.2012, s/p.

³⁸⁷ SALLES, Paulo Eduardo Marcondes (2009), *Um novo modelo de gestão para mantenedora de instituição de ensino superior: o caso da União Social Camiliana*, Anais. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária em América do Sul. Florianópolis, Brasil, 25 a 27 de novembro, s/p.

³⁸⁸ *Idem*.

complementares (en algunos casos, sin la necesaria análisis mercadológica y estratégica).

Siguiendo esta línea de acción, surgieron, entonces, nuevos modelos híbridos según las necesidades de las instituciones, sus mercados, su misión, su perfil educativo y sus objetivos y metas. Un ejemplo de sistema híbrido que ilustra bien lo expuesto es aquel que alinea la estrategia de negocio y la estrategia de tecnología de la información³⁸⁹, bien adecuado a las necesidades actuales del mercado global.

Sucedo que ese fenómeno de proliferación de IESP obligó los gestores de las nuevas instituciones a ajustarse, de inmediato, a las demandas del mercado, dejando de lado los cuidados de la estructuración de un modelo gestor conducente a sus propios objetivos, metas y misión. Una especie de estructura al inverso.

Claro que, en el andar de las acciones, surgió la necesidad de los necesarios 'ajustes de ruta', demandando consumo de tiempo y de recursos inesperados y atemporales. En términos prácticos, una construcción se comienza por el andamiaje y no por el tejado, que fue más o menos lo que sucedió con muchas nuevas IESP en nuestro mercado.

4.2 El modelo propuesto

Partiéndose de una premisa sólidamente fundada en los datos colectados y expuestos en el capítulo anterior, bien como corroborado por la bibliografía pertinente (la perenne lucha por el poder entre el sector académico y el sector

³⁸⁹ VICENZI, Tulio Kleber; SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza (2007), *Administração Estratégica: Alinhamento da Estratégia de Negócio (EN) e da Estratégia da Tecnologia da Informação (ETI) em uma Instituição de Ensino Superior (IES) Catarinense*, Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/499_SEGET2007.pdf>. Acesso em janeiro.2011, s/p.

administrativo), nos parece muy saludable iniciar por este punto conflictivo, proponiendo un primer objetivo, subdividido en dos acciones fundamentales:

- La realización de seminarios internos que partan de la discusión de cómo integrar los sectores técnico-administrativo y académico, a fin de primorear el Planeamiento Institucional de la IESP.
- La proposición, durante esos seminarios, de una gestión democrática, además de también participativa de todos los representantes de los diversos sectores, en ámbito docente e discente.

Para alcanzar este primer objetivo, se hace necesario que quede bien identificado y claro lo que es “gestión” y lo que es “administración”, vocablos que no raro se confunden, ora utilizándose como sinónimos ora con sentidos diferenciados y a veces complementares.

Castilho expone las lecciones de Bordignon y Gracindo, investigadores reconocidos por sus estudios sobre gestión, que destacan ser el término 'gestión' utilizado, a veces, “como siendo un proceso dentro de la acción administrativa”³⁹⁰; otras veces, su uso se refiere a “la intención de politizar la acción administrativa” y en otras posee, aún, “connotación de práctica administrativa, como sinónimo de gerencia”; por último, “puede aparecer como el proceso político-administrativo de la educación, por medio del cual la práctica social de la educación es organizada y orientada”.

³⁹⁰ CASTILHO, Mara Lúcia (2004), *A gestão das IES privadas e o capital humano dos docentes: a perspectiva da gestão do conhecimento*, Dissertação (Mestrado em Educação – Gestão Educacional, Universidade Católica de Brasília). Orientador: Prof. Dr. José Manoel Pires Alves. Brasília (DF), UNB, pág. 43.

Lo correcto, etimológicamente comprendida, es entender la “gestión” con el significado – según el Diccionario Priberam de la Lengua Portuguesa³⁹¹ – de “gerencia, administración”; por tanto, sería un sinónimo de ‘administración’. Ya la expresión “gestión educacional”³⁹² tiene que ver con ‘tomar decisiones’, que posee vínculo directo con los agentes decisores actuantes en ese ámbito.

En realidad, no se entiende esa ostensiva diferenciación (y alto nivel de atrito) entre la Academia y la Administración-Gestión técnica. Sería lo mismo que aceptar, pasivamente, una diferencia litigiosa entre los ingenieros de una industria automovilística y los gestores administrativos – los primeros, altamente especializados, en cuanto los segundos, considerados ‘usuales’ o comunes’, ya que administración en sentido lato no puede ser visto como especialización de alto grado de contribución –.

Ni una cosa, ni otra. En toda y cualquier organización, independientemente de a cuál segmento del mercado se refiera, todos los sectores son fundamentales, ya que si uno falla, seguramente afectará los otros. De nada vale la ingeniería ser perfecta, si la administración es incompetente y viceversa.

Así, asumimos como verdadero que las dos primeras premisas están debidamente fundamentadas y pasan a valer en nuestra propuesta de modelo de gestión estratégica técnica-administrativa. Es así que se debería de denominar ese sector. Al contrario de haber una especie de ruptura (o fisura) entre la Academia y la Administración Técnica, que produce áreas constantes de atrito, debería de haber

³⁹¹ DICIONÁRIO Priberam da Língua Portuguesa On Line (2011), *Gestão*, Disponível em: < <http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=gest%C3%A3o>>. Acesso em: março.2011 (documento eletrônico).

³⁹² GHANEM, Elie (2011), *O que pode significar a gestão da educação?* Disponível em: < <http://www.hottopos.com/videtur20/elie.htm>>. Acesso em: março.2011 (documento eletrônico).

una confluencia de esfuerzos (y de fuerzas), en un trabajo constante y en conjunto, para el todo organizacional, con beneficios ciertos para la institución.

Parécenos que este ambiente beligerante podría ser muy bien ilustrado por la figura desgastada de los dos asnos que, conectados por una cuerda, fuerzan, cada uno, en dirección a su montón de heno, cuando podrían, en conjunto, comer primero un montón y después el otro. Por más vulgar que parezca esa ilustración, se encaja a la perfección con el fenómeno que ocurre entre esos dos sectores de la Universidad.

En fin, para complementar este primer elemento organizacional, sugiérase que todos los sectores pasen a hacer parte de un Consejo Consultivo Gestor (CCG), cada uno proponiendo, discutiendo y defendiendo intereses, pero con la visión crítica orientada hacia el interés mayor de la institución (“los dos montes de heno”). Apenas mediante un sistema administrativo-gestor con esta estructura funcional es que se podrá alcanzar el suceso en sentido lato, contentando a todos los sectores, sin privilegios.

4.2.1 Los objetivos de la institución

Observamos en la Parte 2 de nuestra herramienta de colecta de datos (Ilustración 26), que la muestra investigada centralizó la valoración de los objetivos de las IESP en tres aspectos (que recibieron 100% de confirmación): (a) valorizar la permanencia del alumno; (b) incentivar constantemente a la auto-superación; y (c) formar personal capacitado. ¿Por qué apenas estos tres objetivos merecieron la aprobación consensual de la muestra?

Constatemos, aún, que, con porcentajes próximos, se encuentran otros dos objetivos: (d) formación ampliada a través de actividades extracurriculares (80%); y (e) traer la realidad social para dentro de la institución, adecuando el currículo a la práctica (70%).

En ningún momento, los entrevistados adicionaron el objetivo extra (dejado de lado intencionalmente, en el cuestionario) de ofrecer el Español como segunda lengua extranjera, mismo sabiéndose que es una obligación, si considerada la intención fundada en expandir los acuerdos del Pacto del Cono Sur (MERCOSUL). La verdad es que ya existe la determinación formal y legal a ese respecto, aunque apenas para los niveles primario y secundario.

Claro que no se pueden privilegiar todos los objetivos posibles e imaginables, como metas de una institución, so pena de no ser posible el cumplimiento de tales metas. Existe, realmente, la necesidad de hacer elecciones que estén alineadas con la misión y los valores de la IESP, además de también con su filosofía y perfil preponderantes, como centro de enseñanza superior.

Entre tanto, es cierto que, a pesar de observarse que las IESP investigadas (y, por lo general, la mayoría de ellas) definen sus objetivos primordiales, en la práctica persiguen otros aditivos, según sea la dinámica del mercado en el que actúan y, también, de acuerdo con las tendencias demostradas por las que componen la competencia, al punto de alejarse de aquellos objetivos antes definidos, para privilegiar otros no asumidos en sus Planes de Gestión Estratégica.

En otras palabras, las gestiones administrativo-técnicas parecen seguir la dinámica 'al sabor del viento que sopla en determinado momento', lo que hace

imposible atenderse a un plan previamente definido, en términos generales. Esta práctica (bastante común) acaba atropellando el PGE y comprometiendo el desempeño de la IESP, constantemente forzada a realizar ‘ajustes de ruta’ – lo que muy probablemente debe traer, como consecuencia, el desenfoque natural de la institución en sus reales intereses originales –.

Podría, incluso, denominarse esta práctica como de una gestión “elástica” y oportunista que, en realidad, quítale a la IESP su caracterización, desfigurándola y llevándola a un nivel operacional difuso, de difícil configuración práctica y social, confundiendo el mercado de consumidores en potencial.

Entiéndase que no se está negando la necesidad de ajustes de ruta – lo que es y siempre será necesario en función del mercado también ser dinámico, más aún, en la actualidad –. Lo que sí se defiende es que esos ajustes no transfiguren o deturpen los objetivos trazados originalmente puesto que, si así ocurriera, la institución, en realidad, no tendría objetivos reales, sino que un verdadero mosaico de potenciales opciones.

4.2.2 Nuestra propuesta para la definición de objetivos

Las últimas dos décadas (considerando el periodo de más intensas mudanzas), muestran que la deformación de objetivos de organizaciones de todo tipo viene siendo cada vez más ostensiva, no faltando ejemplos que ilustren esta asertiva³⁹³: bancos pasaron a ofrecer seguros, corretajes de títulos y otros productos/servicios; organizaciones de tarjetas de crédito invadieron “territorios antes reservados a bancos”; compañías aseguradoras pasaron a comercializar

³⁹³ TASHIZAWA (2006), op.cit., pág. 22.

servicios financieros; correos (empresa pública) pasaron a incluir en su rutina servicios de bancos; supermercados hoy comercializan electro-electrónicos de todo tipo y marca; restaurantes hacen disponibles a sus clientes y usuarios salas de Internet; entre tantos otros ejemplos.

¿Cuál es el significado de este nuevo perfil de negocios? Significa que se dejó de lado la reserva de mercado, para crearse estrategias amplias y multifacéticas, pulverizándose el producto o servicio en la mayor amplitud mercadológica. ¿Sería ésta la mejor opción?

Desde un punto de vista estratégico, parecería que sí, aunque del punto de vista de la sustentabilidad, no nos parece una estrategia adecuada. Esta dinámica puede parecernos adecuada para productos de consumo, de bajo retorno y de alto giro, pero no para la educación – un servicio diferenciado, consubstanciado en las prácticas de formación intelectual, cultural y profesional del individuo, lo que, convengamos, no es “producto de consumo de alto giro y bajo retorno”, sino que servicio esencial al ser humano para su éxito social y profesional –.

La categoría de productos/servicios esenciales – como educación, salud, seguridad, religión, asilo, guardería etc. – no está a la venta en supermercado o en tiendas de conveniencia; tiene que ser ofertado en casas de elevada calidad, confiabilidad y especialización. Y es aquí que reside el gran desenfoco de nuestros administradores educativos.

En su ansia de abarcar cada vez más, acaban perdiendo, poco a poco, importante espacio de mercado y, de esa forma, pasan a hacer parte de una gama

difusa de IES despersonalizadas, sin cualquier atributo que las identifique, mucho menos que las torne diferentes de las demás.³⁹⁴

Véase, como ilustración, algunos ejemplos que fundamentan lo expuesto sobre la necesidad de alta especialización/diferenciación en el sector educativo mundial. El MIT (Massachusetts Institute of Technology) es una institución modelo situada en la ciudad de Cambridge, en el estado de Massachusetts (USA). Sus objetivos, desde su fundación, siempre fueron con foco primordial en la investigación tecnológica que redundase en beneficios para el mercado.

Otra institución mundialmente reconocida por su calidad y especialización en cursos cortos aunque de elevadísimo valor profesional, es la Harvard University, que, en 2011, completó sus 375 años de vida. Su escuela de Derecho (Harvard Law School) es sinónimo de excelencia en todo el planeta.

Oxford, la reconocida universidad británica, es otra que fundamenta su alto valor académico en su diferenciación por la calidad. Y así tantas instituciones más, esparcidas por todo el planeta, que buscaron, a través de sus objetivos, metas y misión, diferenciarse, manteniendo tales diferenciales, independientemente de las variaciones del mercado.

La premisa principal para fundamentar objetivos de una institución, por tanto, es definirlos después de largos y juiciosos estudios de mercado, en los cuales se prioriza la búsqueda por aquellos puntos que puedan diferenciarla de las demás en

³⁹⁴ El fenómeno de la carencia en la prestación de servicios esenciales es bien ilustrado, entre otros autores, por Peter Drucker, cuando afirma textualmente: “su producto es un paciente curado, un niño que aprende, un joven que se transforma en un adulto con respeto propio; es decir, toda una vida transformada” (DRUKER, Peter [1997]. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1997, pág. XIV).

base a atributos realmente sustentables y difícilmente imitables. Parece difícil, pero la historia nos muestra que no es así y los ejemplos más arriba lo comprueban.

Como ilustración brasileña a esta asertiva, tomemos un caso real que prescinde de mayores argumentos en su favor: la Universidade do Largo São Francisco (perteneciente a la USP – Universidade de São Paulo) es la más antigua y tradicional institución de Derecho existente en el Brasil, donde estudiaron y se recibieron los grandes maestros de la ley, ya a partir de 1827, cuando se creó la Academia de Derecho de São Paulo, pocos años después de la proclamación de nuestra República. Hasta hoy, esa casa de estudios superiores es imbatible en su diferencial de calidad y de excelencia educativa.

Ahora, para ilustrar lo que consideramos que sea nuestra contribución a la comunidad científica a través de esta tesis, en este ítem de definición de objetivos, tomemos una institución “X” que desea establecerse en nuestra región (Santa Catarina, universo de nuestra investigación).

Antes y sobre todos lo demás, el primer paso de una organización que está ingresando al mercado debe, obligatoriamente, ser la tarea de investigar las características generales de ese mercado y, en detalles, aquellas que, hipotéticamente, dicen respecto a sus aspiraciones – misión, visión, valor, filosofía, objetivos y metas.

Lógicamente, a estas aspiraciones aún deben añadirse: un Cronograma Físico-Financiero de implementación, un Organigrama Funcional (docente y técnico-administrativo) y un Plan de Desarrollo Institucional (PDI). Así, antes de más nada, los inversores en ese emprendimiento deben tener claro los siguientes determinantes:

- a) Desde qué punto de partida salen (en relación al mercado en que pretenden ingresar; a un Análisis S.W.O.T inicial; a perspectivas de corto, medio y largo plazos; a capacidades financieras, humanas y operacionales; y a sus objetivos y metas). Esto es lo que se puede denominar de un Diagnóstico Situacional Primario (DSP)³⁹⁵, o sea, el verdadero punto de partida.
- b) De pose de todos esos datos e informaciones y una vez que estén evaluados en profundidad y con puntual criterio, deben desarrollar un PDI ajustado a esas fuentes informacionales y en el cual deberá quedar muy claro y bien definido cuál será el diferencial de la institución – Definición (clara y precisa) del Diferencial de Mercado (DDM)³⁹⁶.
- I. El DDM es el punto neurálgico de toda y cualquier organización, independientemente de cuál sea su segmento de actuación. Popularmente y de forma figurativa se acostumbra decir que ‘arroz con poroto todo el mundo come, pero caviar con champagne son pocos los que poseen ese privilegio’, lo que representa una gran verdad. Una verdad que no necesariamente tiene que ver con los precios de esos ingredientes (comestibles y bebidas), sino con sus diferenciados gustos – los primeros, usualmente genéricos, en cuanto los segundos más cultivados por individuos de paladar más refinado –.
 - II. Ilustrando tal asertiva con algo práctico y objetivo, sería la opción de Harvard, por ejemplo, con su Escuela Superior de Leyes, o del MIT

³⁹⁵ Sigla creada por este doctorando.

³⁹⁶ *Ibidem*.

con su tendencia clara al desarrollo tecnológico innovador, o de Sorbona con su diferencial de formación política o, aún, de la ULSF-USP con su Facultad de Derecho.

- III. Analizando el mercado brasileño, una idea innovadora y absolutamente necesaria es la organización de un Centro de Excelencia en Prestación de Servicios (CEPS)³⁹⁷, en nivel de tercer grado, pero tecnológico. Explicamos: en primer lugar, no conocemos ninguna institución en el país que sea especializada en esta rama del saber, tan importante para la economía. Para ilustrar, uno de los grandes problemas existentes en toda sociedad es la pésima calidad de atendimento profesional en los más diversos sectores de servicios – sean públicos o privados – pero nadie parece importarse con ese detalle. Apenas se recuerdan de él cuando ‘sienten’ en sí mismo, como consumidores.
- IV. Restringiendo, ahora, a nuestro universo (el mercado catarinense), vemos que, en cuanto existen centenas de cursos de Administración y de Derecho (los que más se encuentran en nuestro mercado, con una oferta superior a la demanda), los cursos tecnológicos o de preparación para la prestación de servicios (en sentido lato) son en número reducido, demostrando una especie de miopía estratégico-educacional.
- V. La palabra diferencial es bastante clara: algo que hace la diferencia entre una cosa y otra, una organización de otra, un individuo de

³⁹⁷ Idea desarrollada por este doctorando, en más extensión y de manera más pormenorizada, en Ensayo elaborado como proyecto personal, en asociación con otro colega, profesor y doctor en Sociología y en Estrategia de Gestión.

otro. Ilustrando: nuestros cursos de Derecho son formadores generales, imponiendo al alumno que, al egresar de la IES o IESP, se prepare para alguna especialización o función (Ministerio Público, Judicatura, Policía Federal entre otras opciones), lo que demanda más costos e más años de estudios. Un diferencial, así, serían cursos de Derecho ya direccionados a determinada especialización, donde en los primeros tres años abordan la teoría y la práctica jurídica general, y en los próximos tres años, se restringiesen a la enseñanza preparatoria para una especialización, para un cargo o para una función. El alumno, en lugar de los 5 años de estudios, aumentaría para 6, pero ya saliendo con suficiente preparo para enfrentar cualquier concurso. Esto es, en suma, diferenciación. O entonces – y atacando directamente los resultados negativos del test preliminar – ofrecer: o becas de estudio de un segundo idioma (prioritariamente el español, por razones ya expuestas más arriba), o, aún, adicionar este idioma como disciplina regular en el currículo de los cursos, preparando el profesional también en este requisito tan importante (y tan despreciado). En realidad, la enseñanza de un idioma aditivo tendría que ser obligatoria desde el curso primario, con por lo menos tres opciones al alumno; la opción escogida sería, entonces, la desarrollada durante el periodo total regular de los estudios (4 años de primario; 4 años de secundario; 5 años de universitario o 4 años de técnico-tecnológico).

c) El tercer determinante es, entonces (y con base en los anteriores), la Definición Estratégica Situacional Geográfica (DESG)³⁹⁸, o sea, en qué local se instalará la organización – considerando todo un conjunto de indicativos que poseen relación estrecha con este determinante, a saber:

- I. La mayor parte de las IES de nuestro universo y de nuestra muestra, cuando iniciaron, se situaron en locales (geográficos) sin cualquier planeamiento, privilegiando apenas las disponibilidades de locales y sus respectivos costos – salvo, claro, las usuales y raras excepciones. Fueron, entonces, creciendo y, como mal organizadas (en este sentido) desde el inicio, tuvieron que buscar otros locales para abrir nuevos campi. Como natural consecuencia, sus sistemas de administración y de gestión, bien como también de operación educativa, comenzaron a tornarse más complejos en sus sistemáticas de control, además de los crecimientos naturales de los costos de mantenimiento. Esto, según nuestra óptica, nuestros estudios y esta tesis, se debe a que no poseían un PDI conducente, estratégicamente formulado y preparado para cualquier proyecto de expansión, redundando en crecimiento desordenado.
- II. La DESG tiene forzosamente que hacer parte del Plan Original y Primario de la institución, cuando ya deben estar bien claras las intenciones de los emprendedores – no solo para una IES, como para cualquier otro tipo de organización. La falta de previsibilidad en este sentido suele traer serios inconvenientes en el futuro, asociados a gastos indeseados, puesto que imprevistos. ¿Cuáles

³⁹⁸ Sigla creada por este doctorando.

serían, entonces, las principales variables que deberían ser previstas? Básicamente, las siguientes:

- i. Plan de expansión en horizontes de corto, medio y largo plazos. Tiene que ver con la misión, visión, valores, objetivos y metas de la institución, que, a priori, deben (o deberían) ser inalterables.
- ii. Requisito de diferenciación. Dependiendo de cuál sea este requisito, la localización y los planes de expansión del campus ya deberán estar previstos al principio. Tiene que ver con detalles como: construcciones horizontales o verticales; necesidad de laboratorios; necesidad de áreas de deportes; condiciones de desplazamiento de docentes y discentes al campus; necesidad de áreas de estacionamiento; entre otras variables.
- iii. Definición de turnos de funcionamiento – si solo diurno; o diurno y vespertino; o, aún, en los tres turnos.
- iv. Definición de actividades extra-curriculares para los discentes y de actividades usuales (o no) para los docentes, bien como de planes de utilización de las instalaciones para eventos diversos (congresos, seminarios, "meetings", "workshops", presentaciones sociales, eventos de manera general).

- v. Definición de la operación (si local, regional, estadual, federal o internacional) en consonancia con el cronograma temporal previsto.
- III. Por fin, la DESG debe ser elaborada en dos planes: real e ideal. En el primero, se consideran las condiciones mínimas de atendimento para, digamos, un horizonte de 10 años. Ya en el segundo, el dimensionamiento prevé un horizonte más largo, que puede ser entre 20 y 30 años, dependiendo de los intereses de la institución.
- d) El cuarto determinante se refiere a la práctica de una política (también diferenciadora) de recursos humanos de alta calidad. En este sentido:
- I. Los determinantes estratégicos deben privilegiar un cuerpo docente con dedicación integral, en una proporción no inferior a 80% del contingente total de profesores.
 - II. Así también debe ser estructurado el cuerpo técnico-administrativo.
 - III. Para ambos, ya deben preverse planes de capacitación y extensión de esa capacitación, en unísono con los planes de carrera y de cargos, salarios y beneficios, fundamentales para los dos sectores.
 - IV. La institución debe seguir, como regla, el incentivo y el soporte financiero para los cursos de capacitación y de extensión, para ambos sectores.
 - V. Especialmente para el cuerpo docente, los horarios de trabajo deben estar bien claros y definidos entre: acción docente (clases y

tareas adscritas a la función), acción investigadora y acción calificadora (capacitación y extensión), siguiendo una proporción sugerida del 60% + 20% + 20%, respectivamente.

e) Y el quinto (y último) determinante tiene que ver con la relación (tan crítica) del binomio enseñanza versus aprendizaje. Punto neurálgico de toda y cualquier IES, este binomio es fundamental para que se construya y sedimente una marca de alta calidad, sinónimo de excelencia – como ya ilustrado con ejemplos reales en páginas anteriores. Para tanto, es necesario que se practique, en términos básicos, lo siguiente;

- I. Asociación permanente entre teoría y práctica, tanto en clase como en actividades experimentales y técnicas, y ya desde el primer semestre. El perfil del alumno actual, ante un mundo globalizado y ordenado, fundamentalmente, por las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC), no puede ser excesivamente teórico, debiendo equilibrar la enseñanza de principios y conceptos fundamentales, con la subsecuente práctica inserida en la realidad vigente. El exceso de teoría – muy practicado en la mayor parte de nuestras IES y IESP – es sabidamente desgastante y desmotivador, propiciando que el alumno se distancie de la realidad en que vive.
- II. En la mayor parte de las materias y sus respectivas clases, aún se mantiene la dicotomía – arcaica y ya superada por inepta en las instituciones de destaque –, entre quién enseña y quién aprende. El binomio enseñanza versus aprendizaje debe ser, hoy, fundamentado en bases de interrelación estrecha entre docente y

discentes, interactuando constantemente en la permuta de conocimientos, experiencias, teoría y práctica. Ya es ida la época en que el profesor era alguien intocable, superior, no pasible de ser desafiado. El verdadero desafío, en esta época de rápidas mudanzas y de informaciones y datos compartidos en milésimos de segundos por la red virtual de la Internet, entre todos los rincones del planeta, es el aspecto participativo del grupo como un indicativo paradigmático, propiciando la transferencia de conocimientos y experiencias entre sus componentes y entre éstos y quien los guía (el profesor).

- III. Uno de los problemas que tiene relación con esta dificultad de promover tal binomio es la estructura física de las clases: aún no percibimos que la mejor configuración, sin duda, es aquella en formato arquitectónico de anfiteatro, muy utilizada en las grandes y tradicionales universidades del mundo. Tanto la visibilidad entre los alumnos, como entre éstos y el profesor, es facilitada, propiciando el intercambio de ideas y la visualización entre los involucrados en el debate, y entre éstos y el profesor.
- IV. La mensuración de los conocimientos adquiridos (teóricos y prácticos), por otro lado, debe dejar de lado otra práctica arcaica: las desgastadas pruebas o exámenes escritos que permiten innúmeras maneras de ser falsos o copiados. De acuerdo con nuestra visión crítica, la mejor manera de mensurar la absorción de la enseñanza es mediante la presentación verbal en clase,

generando discusiones (en el sentido educativo) e intercambio de ideas y de abordajes diversos. Al profesor cabe apenas evaluar la creatividad, el conocimiento tácito y explícito de los alumnos y su capacidad de expresión – detalles que serán mucho más importantes a posteriori, cuando los discentes, ya profesionales, fueren instados a expresarse con desembarazo, uno de los grandes desafíos que aún hoy se constata en los egresados de una universidad.

4.2.3 Estructura organizacional y académica

La Tercera Parte de nuestra investigación buscaba saber sobre la Estructura Organizacional y sobre la Estructura Académica de las IES de la muestra. En relación a la primera (Estructura Organizacional), vimos en la Ilustración 27 que la opción más adecuada y que dividió la muestra en partes iguales fue el Modelo Racional: objetivos claros y consensuales y tecnología clara. Fue la opción que más recibió ratificación, denotando que mitad de la muestra prefiere organizar de manera racional y en consenso, lo que dispensa mayores comentarios al respecto. Como ya lo vimos en el análisis y discusión de los datos, realmente este parece ser el modelo más adecuado a la estructuración organizacional de una IES.

Ya en relación a la estructura académica, tampoco existen márgenes a discusión, ya que muestran un mero dato funcional de las IES y que también dispensa comentarios. No nos parece necesario (y ni es nuestro objetivo) discutir este ítem, ya que tendría que ver con otro tipo de estudio, más versado en análisis

coyunturales. Apenas lo incluimos en nuestra investigación como manera de observar las diferencias estructurales entre las IESP investigadas.

4.2.4 Modelo de gestión estratégico

La Cuarta Parte se refería a la investigación sobre el Modelo de Gestión estratégico (MGE), este sí, el eje central de nuestro estudio. Resumidamente, los resultados nos mostraron que:

- 80% afirmó utilizar el modelo de gestión estratégica flexible;
- 90% afirmó que existe sinergia entre el sector académico y el sector administrativo;
- 90% afirmó que existen grupos de liderazgo en todos los sectores;
- 90% afirmó que incentiva y valora el cambio de paradigmas;
- 80% considera atractivo y motivador el clima organizacional;
- 80% utiliza como estrategia el sistema de incentivo para todos los sectores;
- 80% premia la competencia operacional, preparando sus colaboradores;
- 60% posee un programa dinámico de capacitación y entrenamiento generalizado, con reevaluaciones periódicas;
- 80% no es resistente a mudanzas o ajustes;

- 50% incentiva la mudanza de mentalidad, como estrategia diferencial;
- 80% afirma haber sinergia entre los sectores internos, los productos y servicios y el mercado;
- 90% afirma que las estrategias son efectivamente implementadas, sin resistencia u obstáculos;
- 70% afirma que, antes de cualquier mudanza, se procede al análisis ambiental y de diagnóstico en base al sistema S.W.O.T;
- 80% afirma que los objetivos y metas derivan de los análisis del sistema S.W.O.T;
- 60% afirma que sus sistemas TIC son constantemente modernizados;
- 90% afirma que las informaciones recolectadas son sistematizadas como auxilio a las decisiones estratégicas;
- 50% afirma que no existen y no se permiten luchas por el poder;
- 80% dice acompañar y controlar de manera crítica la ejecución de las acciones planeadas;
- 90% afirma que el cuerpo docente posee autonomía en su función y realización de tareas;
- Y 90% afirma que todos (docentes y técnico-administrativos) son comprometidos con sus tareas, sujetándose a los procesos de auto-evaluación y evaluación externa.

Veamos, a seguir, nuestra propuesta de Modelo de Gestión Estratégica.

4.2.4.1 Nuestra Propuesta de Modelo de Gestión Estratégico

De acuerdo a nuestra experiencia y conocimientos, y así también a las lecciones ya expuestas en la revisión de la literatura pertinente, el modelo de gestión estratégica de una IESP no puede, realmente, ser rígido so pena de “enyesar” la institución; tampoco puede ser muy elástico, sin correr el riesgo de desvirtuar la misión, la visión, los valores, los objetivos y metas de la misma. O sea, lo ideal es que sea equilibrado y racional. Esto quiere decir que, en realidad, el modelo tiene que ser flexible, como la mayoría de las IES investigadas lo confirmó; aunque tal flexibilidad deba ser necesariamente racional.

Entre tanto, no puede poseer una flexibilidad con tendencias a extremos (demasiado flexible o demasiado inflexible). En realidad, el MGE es uno de los grandes desafíos (sino el principal) de toda y cualquier organización. Es expresivo el número de autores que afirman ser muy pocas, aún, las instituciones que poseen concientización sobre la importancia de cuestiones estratégicas en una IES³⁹⁹. Quizá la tal flexibilidad escogida por nuestra muestra pueda ser en función de un desconocimiento (o poca importancia) del valor estratégico que debería darse a una gestión involucrada con el suceso y con su sustentabilidad.

En este último sentido, existen dos situaciones que están presentes como fundamento a esta asertiva: (a) la dificultad de contratarse personal interno (o consultoría externa) para este fin, en razón de las elevadas remuneraciones

³⁹⁹ MACHADO, Luis Eduardo (2008), *Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas*, Rio de Janeiro, Editora FGV, pág. 17.

demandadas por este tipo de profesional (gestor o consultor estratégico); y (b) el escepticismo que parece persistir sobre la necesidad (y valoración) de un PGE.

A propósito, este fenómeno de descreencia en todo lo concerniente a estrategia alcanza más las organizaciones (educativas o no) de pequeño y medio portes, que privilegian el "feeling" ("sensibilidad", más que otra cosa) de los emprendedores o gestores.

Es usual que se oigan afirmaciones como "tengo bastante experiencia en el área para gastar en consultores externos", o "preferimos creer más en nuestra sensibilidad de mercado" o, aún, "estrategia es mera figura de retórica, solo para negocios comerciales" – lo que, en realidad, es una flagrante (y dispendiosa) falacia –.

La estrategia, en sentido lato, es una 'arma' que no posee límites. El ser humano, desde prácticamente su surgimiento en el planeta, la utiliza para todo lo que le impone un desafío. Al final, 'estrategia' viene del griego y significa algo como "ardid de guerra" (entendido en sentido genérico).

Según Koffler-Anazco⁴⁰⁰, "es el conjunto de movimientos, ideas, planes y acciones que, voluntariamente, se interponen en razón de determinado objetivo pretensamente adverso, intentando modificarlo, adecuarlo o contestarlo, según sea la posición del estratega y su interés en aquello que intenta defender o atacar". O, en las lecciones de M. Pio Corrêa⁴⁰¹, "es un modo de pensar los medios para superar los óbices y alcanzar los fines".

⁴⁰⁰ KOFFLER-ANAZCO, Juan I. (2011), *Estratégia: a arte de manipular com eficácia e em benefício próprio*, In: "Desafios da ação humana", [Artigo científico], Blumenau, JIKA, pág.12.

⁴⁰¹ *Apud* HAUSEN, Ivan Zanoni (2002), *Da estratégia; o patamar do triunfo* Brasília (DF): Thesaurus, pág. 16.

En fin, lo cierto es que una estrategia (o un conjunto de ellas) es la manera inteligente y vivaz de imprimir cierta dinámica predefinida a una organización, sea ella cual fuere, con vistas a tornarla más competitiva, y las IESP seguramente tienen necesidad de éstas.

¿Cómo crear estrategias? Diríamos que, antes de crearlas, debemos necesariamente conocer (muy bien) cómo actúan nuestros competidores, para no caer en una 'trampa', lo que se consigue, en gran parte, a través de la implementación del análisis S.W.O.T., asociado a investigaciones más profundas del mercado en el cual deseamos actuar, procurando detectar, en sus más íntimos detalles, la manera de actuar de la competencia.

Quizá se pueda decir, con mejor exactitud, que debemos aprender a anticipar el pensamiento del competidor y obrar antes que él. En la guerra (de mercado o bélica), las anticipaciones de las acciones de los competidores, por lo menos en parte, son de gran valor para mantener la sustentabilidad de nuestras posiciones y sus ventajas derivadas.

Es importante subrayar, con todo, que no obstante tal objetivo, ello no nos debe alejar de nuestra dirección central, de nuestros demás objetivos y metas primordiales, de nuestra visión y misión de mercado, de nuestros valores como institución, puesto que si así procediésemos, probablemente nuestra estrategia se constituiría en una acción contra-convergente.

Si observamos las demás respuestas – expuestas más arriba en este mismo apartado –, veremos que, a priori, ellas representan un modelo de gestión estratégica casi perfecto (sinergia entre academia y administración, liderazgo amplio, valoración de mudanzas de paradigma, clima organizacional motivador y atractivo,

incentivo democratizado, competencia operacional premiada, accesible a mudanzas, sinergia entre sectores internos y el mercado, estrategias efectivamente implementadas, entre las principales respuestas), lo que, hipotéticamente, debería redundar en organizaciones igualmente casi perfectas, que en realidad no lo son. Al contrario, falta mucho para que lleguen a ese nivel.

Esto nos permite comprobar, con bastante aproximación, que las investigaciones realizadas junto al segmento educativo superior (bien como así también en relación a otros sectores del mercado) no reflejan una realidad patente ni tampoco verificable, sino que una realidad 'relativa', tal vez en función de cierto recelo en no exponer la verdadera realidad.

En algunos tipos de investigaciones de opinión popular, esto sucede con mucha frecuencia y no es muy diferente en investigaciones de carácter científico académico – lo que casi siempre impone que se repliquen (o rechacen) los resultados por medio de otras investigaciones de chequeo.

Pasemos, ahora, a la Quinta Parte.

4.2.5 Cultura y planeamiento

Como acción de rectificación y ratificación de algunas cuestiones estratégicas, esta parte de la investigación objetivó confrontar la muestra con posicionamientos distintos a fin de comprobar la veracidad de las respuestas anteriormente provistas.

Compuesta de 17 asertivas, obtuvimos el siguiente resumen de respuestas:

- 60% discordó (parcial o totalmente) con la afirmación de que la competencia entre IES es global y sin límites;

- 70% concordó (parcial o totalmente) con la afirmación de que la globalización no afectó su institución;
- 50% concordó totalmente con la asertiva de que planeamiento estratégico de sus instituciones es rígido a tal punto de resistir a la competición nacional o internacional;
- 80% concordó (parcial o totalmente) que el desempeño de sus IES estaba dentro de lo esperado y planeado;
- 100% concordó (parcial o totalmente) que valorizan la calidad como principal cultura organizacional;
- 100% concordó (parcial o totalmente) que sus labores son en equipo, no individualmente;
- 100% concordó (parcial o totalmente) que el proceso enseñanza versus aprendizaje de sus IESP es de alta calidad;
- 80% concordó parcialmente que el desarrollo institucional de sus organizaciones es permanente;
- 100% concordó (parcial o totalmente) que responden con celeridad y calidad a las mudanzas y dinámicas del mercado;
- 100% concordó (parcial o totalmente) que no conocen bien sus potencialidades y limitaciones;
- 100% concordó (parcial o totalmente) que el planeamiento institucional es basado en sus valores culturales;

- 80% discordó (parcial o totalmente) que existiesen atritos entre los sectores académico y técnico-administrativo;
- 100% concordó (parcial o totalmente) que poseen un PDI concreto y en ejecución permanente;
- 80% concordó (parcial o totalmente) que sus instituciones son creativas e innovadoras;
- 70% concordó (parcial o totalmente) que buscan permanentemente alianzas estratégicas con otras organizaciones;
- 100% concordó (parcial o totalmente) en que sus misiones y acciones son garantes de la sobrevivencia de sus instituciones;
- 100% concordó (parcial o totalmente) en ser, la comunidad que atienden, su principal objetivo.

En relación a este apartado, no tenemos nada a acrecer como colaboración, vez que, como ya dicho, se constituyó en apenas una manera de chequear las respuestas anteriores. Los comentarios analíticos están en el capítulo de análisis y discusión de los datos (Capítulo 3 – Segunda Sección).

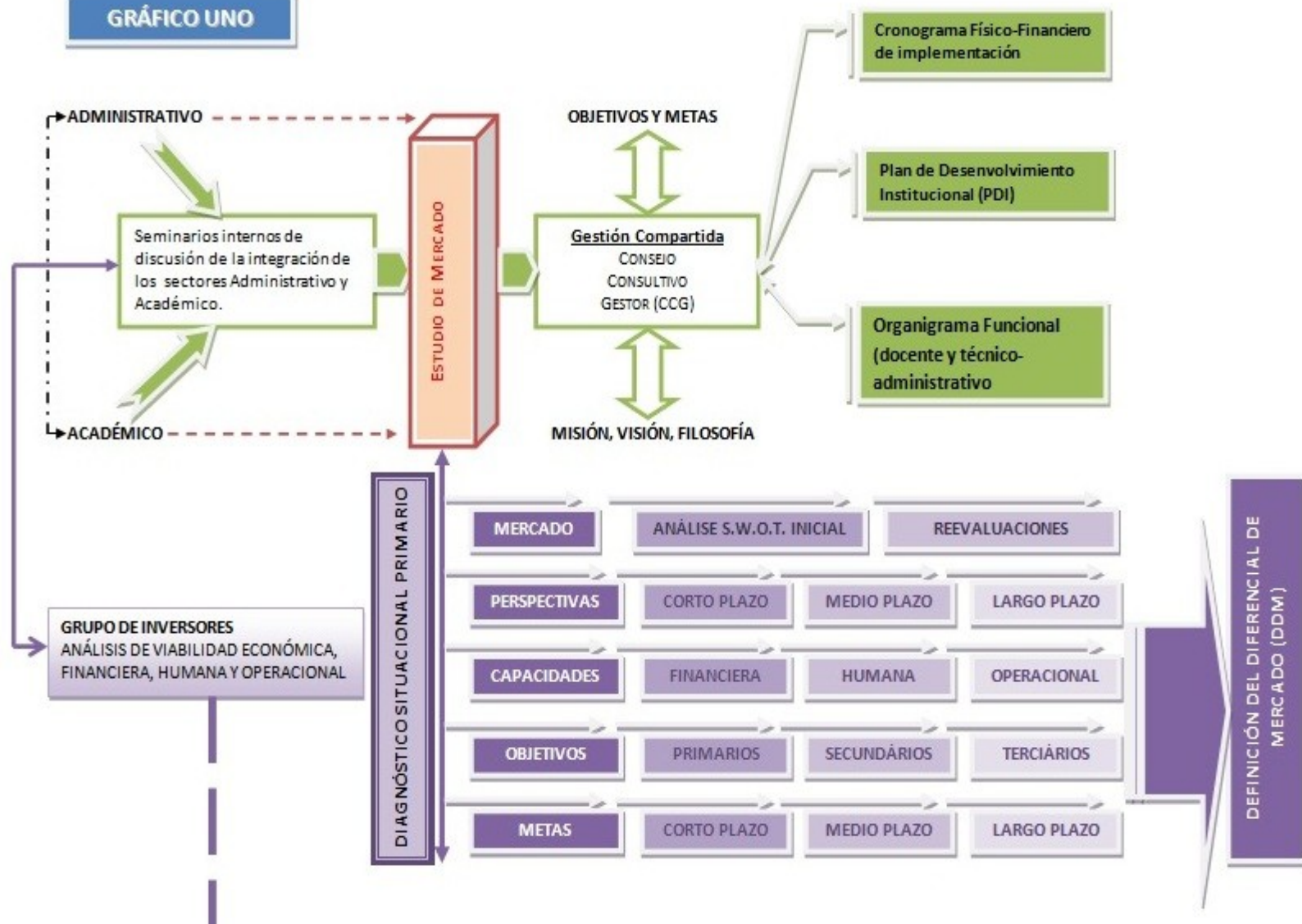
4.2.6 Visión general

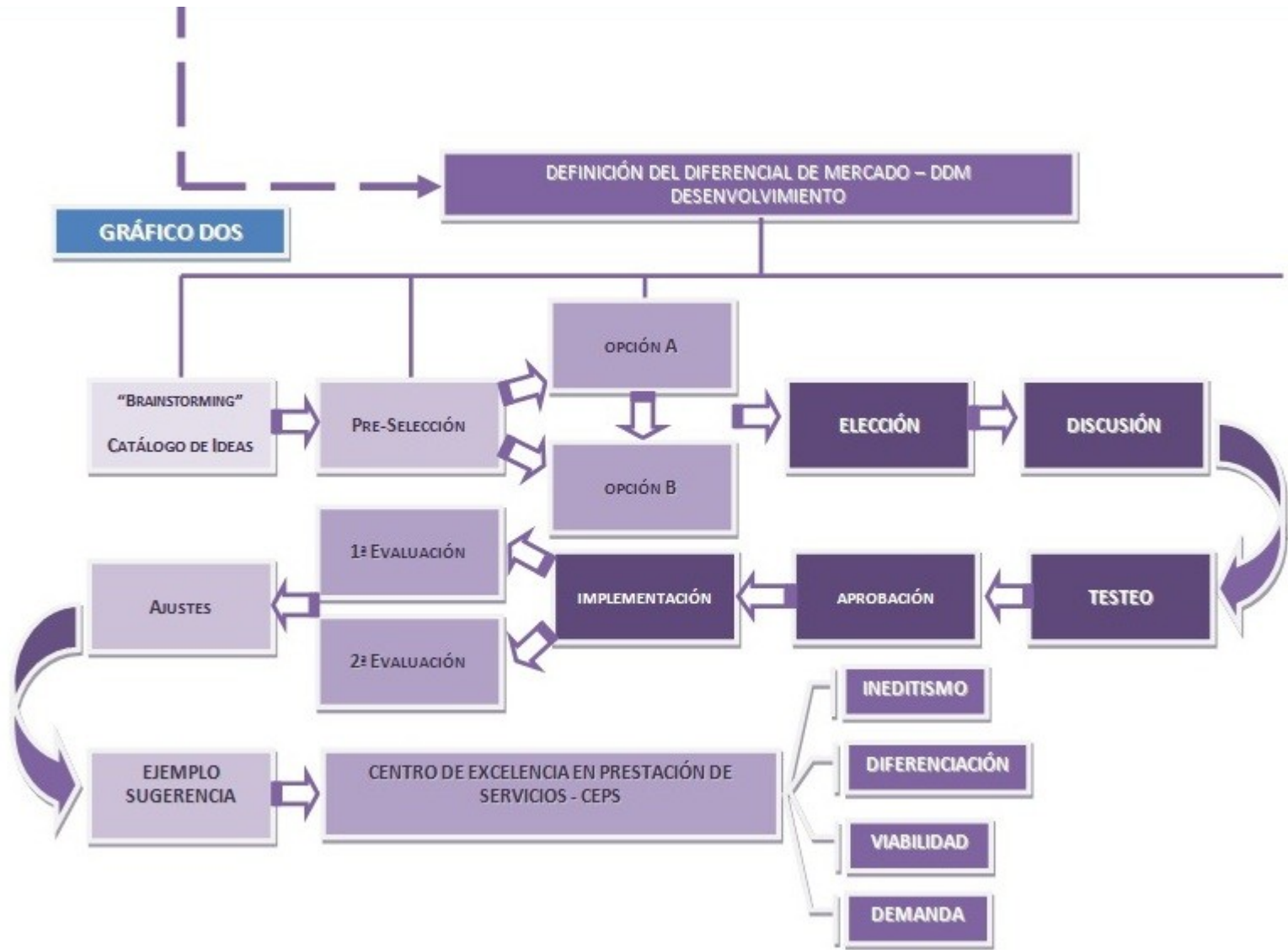
Por fin, la Sexta Parte se refiere al Plan de Gestión Estratégica (PGE) como Herramienta de Sustentabilidad (HS) y lo hace a través de un análisis en escala: verdadero – falso, con sus puntos intermediarios (parcialmente verdadero o parcialmente falso).

La misma situación aplicada a la Quinta Parte, se aplica también a ésta, puesto que las cuestiones aquí propuestas fueron analizadas y discutidas ya en el Capítulo 3 y sus objetivos, como las de la Quinta Parte, fueron apenas de chequear las respuestas para tentar identificar eventuales disonancias, ya que no existen contribuciones a ser hechas para este apartado.

Exponemos, a seguir, los Gráficos 1 y 2 que ilustran nuestra propuesta contributiva recién disertada, pasando, por fin, a las consideraciones finales.

GRÁFICO UNO





CONCLUSIONES

En nuestras consideraciones preliminares, destacábamos que uno de los grandes desafíos para la comprensión del tema objeto de esta tesis, era el choque constituido entre el costo demandado a un estudiante del tercer grado para un curso superior y la contrapartida en calidad de servicios inferior a lo esperado, derribando la tan necesaria relación de equilibrio entre costo y beneficio – sin que esto signifique desconsiderar un tercer factor: el sacrificio de cursar una facultad –.

Para intentar mantener tal equilibrio, las IES, en sentido genérico de clasificación (tanto catarinenses, como de otros estados brasileños, públicas, privadas o confesionales) pasaron a invertir más en marketing estratégico, como manera de aumentar sus atractivos, ofertando ciertas ventajas pretensamente diferenciadas en relación a sus competidores. Y aquí cabe una cuestión crucial: ¿lo consiguieron?

Nuestra investigación y todo el volumen de obras y fundamentos diversos que le proveen sustentación – aquí también considerada nuestra larga experiencia como docente, administrador y emprendedor de esta área – nos autorizan a afirmar que la respuesta a esta cuestión es negativa: no alcanzaron ese objetivo. A propósito, nos permitimos afirmar más que eso: si persistimos en obrar de esa manera en nuestro segmento educativo superior, nos mantendremos distantes de tal desiderátum.

En el particular caso brasileño y, por consecuencia, catarinense (de nuestro estado, Santa Catarina), la multiplicación desordenada de IESP, mayormente en las dos últimas décadas, viene contribuyendo sustancialmente para la deterioración de la educación superior.

Para este fenómeno concurre sobremanera la exigencia de diploma de curso superior como prerequisite para alcanzarse un buen puesto de trabajo – independientemente de cuál sea la fuente institucional que firme tal certificación –. Es decir, se menosprecia la verdadera formación educativa-tecnológica, para privilegiarse un mero y frío papel como si éste fuera sinónimo y garantía de calidad y competencia profesional.

Diploma, así, en nuestra particular convicción no es sinónimo de capacitación y está lejos de serlo. Son pocas las instituciones brasileñas que se destacan con expresión tal a punto de sus diplomas representar un sello de calidad, de suficiencia (aptitud), de preparación profesional adecuada. Sin embargo, en la práctica el diploma de curso superior continúa a representar condición fundamental para alcanzarse un buen empleo. Por ahí comienza el proceso de desvirtuar y de devaluar la educación superior brasileña.

Otro aspecto que no debe ser despreciado en estas consideraciones finales se refiere a uno de los reclamos más presentes y de fuerte tenor: la dificultad en concatenar la labor diaria con el estudio superior nocturno. Convengamos que es una ecuación anti-didáctica que compromete severamente la calidad de asimilación de los enseñamientos recibidos.

Si asociamos esta ecuación a otras actividades que igualmente demandan atención – el cuidado de hijos, maridos/esposas, viajes de negocios entre otras –

nos depararemos con una encrucijada de difícil solución. Es decir, todo confluye para dificultar aún más la formación superior. El ritmo (acelerado) de vida de la sociedad posmoderna nos autoriza a ratificar esta aseveración.

En paralelo a este aspecto, anda junto un similar impase, aunque ahora por parte del docente. Su labor profesional durante el día y su actividad docente durante el período nocturno decididamente comprometen seriamente su desempeño – para no mencionar la deterioración de su calidad de vida laboral, social y familiar –.

No obstante estas constataciones se verifiquen ostensivamente en la rutina de prácticamente todas las IESP e IES, no se le ha dado la debida y necesaria atención, desconsiderándose su elevado potencial de daño a todo el conjunto educativo superior.

Al mismo tiempo, son apenas dos factores que, entre otros, se destacan y condenan la calidad educativa, la asimilación de conocimientos, el aprovechamiento eficaz de los contenidos teóricos y prácticos. Vencido este necesario exordio de las conclusiones, pasemos ahora a los demás elementos pasibles de análisis.

Nuestro problema de investigación adviene de ese introito y de la intención en responder a la cuestión propuesta, que era: "¿Las instituciones de enseñanza superior del estado brasileño de Santa Catarina, que poseen un plan de gestión estratégico de marketing y de desempeño, han alcanzado resultados positivos en razón de la ejecución de sus planes?"

La respuesta a esta cuestión, de acuerdo con los datos expuestos y discutidos en el Capítulo 3 – Segunda Sección, no nos permite que la clasifiquemos como positiva. En primer lugar, en razón de ciertas contradicciones entre las

respuestas a las diversas partes del cuestionario, ya listadas en el capítulo precitado y que comprueban la indefinición de las IESP investigadas en sus PGE's. En segundo lugar, porque tales respuestas, además de contradictorias en algunos casos, se mostraron positivas con cierto exceso, exponiendo una realidad diversa a lo que se observa en la práctica hodierna de la Academia.

Los reclamos contra la calidad de la enseñanza superior, en sentido lato, son continuados, crecientes y generalizados, rellenoando innúmeros volúmenes de obras que así lo exponen, como se puede inferir de la fundamentación expuesta en el Marco Teórico y en el Estado del Arte (Capítulo Primero).

El PGE, dígase de paso, parece estar sirviendo más a los intereses de las mantenedoras (y su persistente necesidad de recursos, siempre escasos), que a la divulgación real del desempeño de las instituciones y, principalmente, al resultado final de sus esfuerzos, 'id est', a la calidad del egresado en sus aspectos profesionales.

En muchos estudios empíricos actuales sobre el tema (calidad profesional y de formación profesional), dicho cuestionamiento surge con bastante regularidad, ratificando lo que afirmábamos más arriba. Y ya que hablamos en calidad, vale repisarse que esta cuestión viene siendo objeto de estudios cada vez más críticos y profundos junto al universo genérico de las instituciones de educación superior, independientemente de sus caracterizaciones administrativo-gestoras.

Si observamos en separado las IES confesionales, las de gestión pública (federal y estadual) y las privadas en su diversas variantes, veremos que apenas las de cuño confesional consiguen distinguirse positivamente en relación a este tan importante calificativo que es la calidad. Si fuéramos ilustrar estas tres clases

genéricas de IES a través de una pirámide, en la cual la calidad estuviese sirviendo como elemento distintivo, podríamos situar – sin temor de engaños – las de la clase confesional en el ápice de la figura; las públicas (federales y estatales) en el interregno intermediario; y las IESP (en sus diversas clasificaciones) en la base, componiendo un largo y ancho espectro que, de manera paradójica, congrega el mayor volumen de alumnos de educación superior.

Ya si el elemento distintivo, en ese mismo ejemplo ilustrativo, fuera la investigación científica, nos depararíamos con una inversión de posiciones entre el primer y el segundo lugar, puesto que las IES públicas detienen prácticamente el monopolio de esa actividad – manteniéndose la base de la pirámide inalterada. Como es fácil percibirse, la cantidad definitivamente no representa la calidad en este particular caso de la enseñanza superior brasileña.

Derivada del problema, la hipótesis propuesta ("Si bien elaborado y ejecutado un plan de gestión estratégico - PGE, en instituciones de enseñanza superior del estado brasileño de Santa Catarina, mayores serán las probabilidades de que la gestión de estas instituciones alcance un nivel de suceso aceptable en la conquista y permanencia en sus mercados"), por extensión, resultó corroborada, como se puede observar – nuevamente – no apenas por los resultados alcanzados a través del cuestionario aplicado, como también por la observación empírica del desempeño de las IESP de la muestra, siempre a las vueltas con dificultades financieras, problemas de calidad, cuestiones permanentes de insatisfacción del alumnado, entre otras más.

El acervo de obras literarias (nacionales e internacionales) y de estudios científicos (también en los dos ámbitos geográficos) versando sobre el desempeño de las instituciones de educación superior brasileñas – claro que reservadas las

usuales y raras excepciones – prácticamente coinciden con nuestro parecer (o viceversa): nuestro universo educativo, en sentido lato, es paupérrimo y esto se debe a los graves errores y omisiones cometidos pelos organismos gubernamentales a quienes compete regular, evaluar y acompañar, constantemente, este fundamental y vital sector social. En términos de recursos financieros y humanos, la escasez es la tónica reinante en un largo horizonte histórico.

Aditivamente, debemos recordar los resultados alcanzados en la fase exploratoria (Ilustraciones 23, 24 y 25, respectivamente) (muestreo preliminar), que expusieron resultados como: (a) 80% posee y aplica el PGE; (b) 40% autoevalúa su desempeño estratégico como “razonable”; apenas 10% como “óptimo”; y 30% como “bueno”, siendo que 20% no respondieron a esta fase. Es decir, la propia autoevaluación ya es indicativa de un desempeño entre lo pobre o razonable, que entre lo bueno u óptimo, dándonos condiciones de considerar estos valores como emblemáticos y que reproducen una ingente (y disfrazada) necesidad de reevaluar el modelo de gestión de las IES catarinenses (y también de otros estados) a fin de tornarlas más competitivas y en bases más sólidas.

No debemos, por otro lado, olvidar que el problema del desempeño – que tiene relación estrecha con la calidad educativa – viene ya a partir de los niveles más primarios de la enseñanza, como en varios puntos lo expusimos y sólidamente fundamentamos con el ejemplo ilustrativo de la construcción de un edificio.

Nuestros alumnos – subráyese – mal conocen nuestra lengua, no cultivan el costumbre de leer ni de escribir, mal cuentan con tiempo para estudiar, ya que en su mayor parte laboran para el sustento de la familia. Estos factores son cruciales para interferir – negativamente – sobre la educación de ellos. Y en esa parcela difusa de

comprensión, parece muy difícil distinguir entre los carentes de capacidad, de tiempo, de voluntad o aún, de los tres elementos, confundiendo con las fragilidades de la propia escuela – profesores poco capacitados, poco motivados, poco comprometidos, mal remunerados, extenuados por el pluriempleo –. Dicha ecuación, en fin, no podría resultar en nada diferente a lo que nuestra investigación (e incontables otras) ya lo comprobaron.

Vale hacer un paréntesis, en este momento, para exponer que nuestra preocupación es realizar nueva investigación, en ocasión futura aún no definida, a fin de apenas ratificar (o rectificar, según sea el caso) estos resultados mediante un abordaje diferenciado que consiga mensurar mejor y de manera más clara los resultados del PGE. Es un compromiso que asumimos como desafío independiente de cualquier titulación aditiva, es decir, más por motivación de satisfacción personal de reforzar esta investigación y, con eso, sanar dudas que nos quedaron pendientes.

En relación, ahora, a los objetivos propuestos, el de clasificación general (“Proponer un Modelo de Plan de Gestión Estratégico de Marketing y de Desempeño considerando los distintos niveles de sistemas de gestión de instituciones de educación superior del estado de Santa Catarina - Brasil, compuesta por entidades pertenecientes al sistema ACAFE y los de gestión privada”) fue plenamente atendido, maximizado por la muestra preliminar que le sirvió de sustentación.

Ya en relación a los objetivos específicos (caracterizar las instituciones del sistema ACAFE y las de gestión particular; evaluar el PGE de la muestra y sus resultados; correlacionar esos dos objetivos con los Modelos de Gestión de las instituciones investigadas, a fin de corroborar o rechazar la hipótesis propuesta; proponer, con base en los resultados, un Modelo de Plan de Gestión Estratégico de

Marketing y de Desempeño – MPEMD idealizado específicamente para instituciones de educación superior), los consideramos igualmente atendidos, a pesar que, como ya lo expresábamos más arriba, pretendemos complementarlo oportunamente, con un estudio aditivo de chequeo.

El MPEMD como propuesta nuestra y contribución a la comunidad académica, también fue cumplido – como expuesto en el Capítulo Cuarto de forma discursiva y gráfica –, aunque no como lo deseábamos, ya que, en el decurso de nuestra investigación, surgieron nuevos detalles que nos obligaron a rehacer las investigaciones a fin de complementar este estudio.

Por ahora, quedamos con estas respuestas, que ya son bastante aclaradoras en relación al tema propuesto, si bien nuestro modelo contenga prácticamente todos los elementos más importantes de un Plan de Gestión Estratégico de Marketing y de Desempeño en su ‘esqueleto’ conceptual y práctico.

Ahora, en consonancia con nuestra experiencia y fundamentos extraídos de estudios empíricos formales e informales (asociados a los resultados expuestos y derivados de esta investigación), podemos afirmar, con bastante certidumbre, que toda y cualquier investigación en sede de la educación superior se deparará, regularmente, con fuertes barreras de renitente colaboración, como a mantener la realidad de nuestras IES en seguras y lacradas “cajas negras” (algo como el “blindaje” de ellas), mismo cuando se presenta el caso de las evaluaciones externas, obligatorias, realizadas por el Ministerio de la Educación y Cultura (MEC) brasileño.

Esa postura, más ostensiva en las IES públicas que en las de gestión privada, denota una tentativa irrazonable de esconder datos e informaciones, o hasta de tergiversarlos – en casos más críticos y extremos –, dificultando el acceso a la

verdadera realidad de nuestra educación superior, lo que, definitivamente, no condice con la importancia que esta tiene para el mercado brasileño y su sociedad, ante las demandas crecientes de un mercado mundializado y cada vez más reñido.

Asumimos, como corolario de encerramiento de esta tesis, que tal actitud de reserva informativa viene colisionar frontalmente con los anhelos principalmente de nuestra juventud, perjudicándola irremediablemente, además de ser un verdadero suicidio educativo-social.

Y esto puede servir también para otras naciones del subcontinente americano, hecho que nos impide de crecer con sustentabilidad y seguridad, dificultándonos el ingreso al elitista “primer mundo”. Algo verdaderamente entendido como una inaceptable paradoja.

SUGERENCIAS PARA NUEVOS ESTUDIOS

Por último (aunque no menos relevante), nos permitimos alertar el medio académico sobre la ingente necesidad de que se realicen estudios investigativos similares, con variadas profundidades, extensiones y abordajes, a fin de poder formular, en base al conjunto de ellos, un verdadero Tratado sobre Educación Superior, que sirva para orientar los gestores y estrategias de las IES brasileñas, bien como también para informar la sociedad como un todo, a fin de exponer a las claras la realidad educativa en que vivimos.

Los discursos usuales expuestos en una inmensa variedad de obras sobre el tema, bien como aquellos provenientes de las autoridades gubernamentales y políticas, por lo visto, no han servido para prácticamente nada, salvo para repetir,

incansablemente, lo que ya es exhaustivamente conocido y reconocido. Así, debemos encarar de frente, con investigaciones serias y comprometidas con la realidad (como pensamos que sea esta nuestra), los grandes desafíos que nos impone la formación del ciudadano con palpable calidad, a comenzar por los niveles más básicos de la enseñanza, hoy seriamente afectados por el descrédito social y por la irreverencia gubernamental. Algo que, con toda certeza, no puede permitirse que continúe como un paradigma denigrante del bien mayor que es la educación en sentido lato.

BIBLIOGRAFÍA

- ALARCÓN, Nancy; MÉNDEZ, Ricardo (2007), *La calidad y el contexto actual de la educación superior*, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/ponenc/ponenc.shtml#contexto>. Acceso en: 29/01/2007.
- ARAÚJO, Josemeire de Omena; CORREIA, Maria Valeria Costa (Org.) (2005), *Reforma Universitária: a universidade pública em questão*, Maceió: EDUFAL.
- BEAL, Adriana (2010), *Introdução à Gestão da Tecnologia da Informação*, 2Beal Educação e Tecnologia. Copyright © 2007. Disponível em: < http://www.2beal.org/ti/manuais/GTI_INTRO.PDF>. Acesso em: outubro.2010.
- BELLONI, Maria Luiza (2008), *Educação a Distância*, 5 ed. Campinas (SP): Autores Associados, (Coleção Educação Contemporânea).
- BEZERRA, Fernanda Mendes; SILVEIRA NETO, Raul da Mota (2003), *Existe “Fuga de Cérebros” no Brasil? Evidências a partir dos Censos Demográficos de 1991 y 2000*. Elaborado em 2003. Disponível em: < http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2006/docspdf/ABEP2006_883.pdf>. Acesso em: outubro.2010.
- BISPO, Anselmo Lino (2008), *Venda orientada por marketing*, Brasília (DF): SENAC-DF.
- BORGER, Fernanda Gabriela (2006), *Responsabilidade corporativa: a dimensão ética, social e ambiental na gestão das organizações*, in: “Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações”, Alcir Vilela Júnior e Jacques Demajorovic (orgs.), São Paulo, Editora Senac São Paulo.
- BRANDÃO, Carlos da Fonseca (2005), *As cotas na universidade pública brasileira: será esse o caminho?* Campinas (SP): Autores Associados.
- BRASIL (1995), *Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995*, Brasília (DF): Presidência da República – Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos.
- _____ (1996) – CÂMARA DOS DEPUTADOS (2010), *LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*, 5 ed., Brasília (DF): Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados / Centro de Documentação e Informação.
- _____ (2000), *Constituição da República Federativa do Brasil*, Brasília (DF): Presidência da República – Casa Civil.

- _____. INEP (2010), *Evolução do Ensino Superior*, Brasília (DF): Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. MEC-INEP.
- _____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (2010), *Conferência Nacional de Educação – CONAE*, Brasília (DF): Secretaria Executiva, Junho.
- _____. *Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina* (2011), Disponível em: <<http://sistemas.sed.sc.gov.br/serieedu/hieslist.aspx>>. Acesso em: março.2011.
- _____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (2012), *Index informativo*, disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?id=12303&option=com_content&view=article, acesso em: julho.2012.
- BRUNNER, José Joaquin (2002), *Nuevas demandas y sus consecuencias para la educación superior en América Latina*, Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez y Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. Proyecto de CINDA, en colaboración con IESALC / UNESCO, sobre “Demandas Sociales y sus Implicancias para la Educación Superior”. Santiago de Chile, Mayo.
- BUARQUE, Cristovam (1989), *Universidade para a crise*, In: Teodoro Vahl et al (Orgs). *Desafios da administração universitária*, Florianópolis: UFSC.
- CABELLO, Roxana; LEVIS, Diego (Editores) (2007), *Medios informáticos en la educación*, Buenos Aires: Prometeu Libros.
- CAMPBELL, Juan Carlos (1997), *La educación superior en Chile: cambios y desafíos*. Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior. Ano 2, n. 4-6, dezembro. Campinas (SP): UNICAMP.
- CARDOSO, Eduardo Luís; PIMENTA, Pedro; PEREIRA, Duarte Costa (2008), *Adopção de Plataformas de e-Learning nas Instituições de Ensino Superior – Modelo do processo*, Revista de Estudos Politécnicos (*Polytechnical Studies Review*), v. 6, n. 9. Barcelos (Portugal): TÉKHNE, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.
- CASTELLS, Manuel (2000), *A sociedade em rede*, Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- CASTILHO, Mara Lúcia (2004), *A gestão das IES privadas e o capital humano dos docentes: a perspectiva da gestão do conhecimento*, Dissertação (Mestrado em Educação – Gestão Educacional, Universidade Católica de Brasília). Orientador: Prof. Dr. José Manoel Pires Alves. Brasília (DF): UCB.
- _____. (2006), *Gestão do Ensino Superior: o caso das instituições privadas do Distrito Federal*, UNirevista, v. 1, n. 2, abril de 2006. Disponível em:

http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Castilho.pdf. Acesso em: dezembro.2011.

- CATANI, Afrânio Mendes (Org.) (1998), *Novas perspectivas nas políticas de educação superior na América Latina no limiar do século XXI*, Campinas (SP): Autores Associados – (Coleção Educação Contemporânea).
- CERQUEIRA E FRANCISCO, Wagner de (2011), *Aspectos da população de Santa Catarina*, disponível em: <<http://www.brasile scola.com/brasil/aspectos-populacao-santa-catarina.htm>>, acesso em: abril.2012.
- CHAUÍ, Marilena de Souza (2001), *Escritos sobre a Universidade*, São Paulo: Editora UNESP.
- COBRA, Marcos; BRAGA, Ryon (2004), *Marketing Educacional: Ferramentas de gestão para instituições de ensino*, São Paulo: Marcos Cobra Editora & Marketing.
- COLENCI JÚNIOR, Alfredo; SPIGOLON, Ana Lúcia; PREZOTO, Marco Anselmo de Godoi; SÁEZ, Maria Elizete Luz (2008), *A gestão estratégica das Instituições de Educação Superior: uma contribuição ao melhor desempenho no caso brasileiro*, Centro Estadual de Educação Tecnológica, São Paulo (SP), Brasil.
- COLOSSI, Nelson; BERTOLDI, Werner José; RONCHI, Carlos César (2011), *Desenvolvimento integrado em IES*, Artigo. Disponível em: <http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completos/COLOSSI2.pdf>. Acesso em: janeiro.2011.
- COMISSÃO EUROPEIA – PROGRAMA ‘ERASMUS’ (2007), *Casos de Sucesso – A Europa cria oportunidades*, Luxemburgo, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- CONNOR, Dick; DAVIDSON, Jeffrey P. (1993), *Marketing de serviços profissionais e consultoria*, Tradução de Sara R. Gedanke; revisão técnica de Dilson Gabriel dos Santos. São Paulo: Makron Books.
- COURTIS, John (1991), *Marketing de serviços*, Tradução Shirley Gomes. São Paulo: Nobel.
- CORTELAZZO, Iolanda Bueno de Camargo (2010), *Prática pedagógica, aprendizagem e avaliação em Educação a distância*, 2 ed. rev. Curitiba: IBPEX.
- COSTA, Karla da Silva (2008), *A internacionalização da educação superior no Brasil*, Dissertação de Mestrado (parte), Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais – FaE/UFMG, Orientadora: Prof^a Dra. Marisa Ribeiro Teixeira Duarte, Belo Horizonte.

- CUNHA, Paulo Roberto Freire (2004), *Impacto do conhecimento*, Disponível em: file://C:\DOCUME~1\DRDBCC1.JUA\CONFIG~1\Temp\triEENNH.htm. Acesso em: 17.01.04.
- CURY, Carlos Roberto Jamil (2008), *Educação no Brasil: 10 anos post-LDB*, In: BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João Ferreira de; MOROSINI, Marília (Orgs.). *"Educação Superior no Brasil: 10 Anos Post-LDB"*. Brasília (DF): INEP / ANPED.
- DA MOURA, Alcides Fernandes (2007), *Eficácia social (qualidade e equidade) do sistema educativo em Cabo Verde*, Tese de Doutorado (Faculdade de CC da Educación). Santiago de Compostela (ES): Editora USC.
- DA ROSA, Adriana Padilha et al (2010), *Políticas brasileiras: ensino superior público e privado*, Disponível em: <http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completo/PADILHA.pdf>. Acesso em: dezembro.2010.
- DA SILVA, Maria Emília Pereira (2011), *A função docente: perspectivas na nova sociabilidade do capital*, GT (Grupo de Trabalho): Trabalho e Educação n. 9. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/27/gt09/t0911.pdf>>. Acesso em: janeiro.2011 (documento eletrônico).
- DA SILVA, Severino Francisco (2005), *Marketing de serviços: fundamentos, análises e práticas no setor de Saúde*, Maceió: EDUFAL.
- DA SILVA, Janssen Felipe (2007), *Modelo de formação de Pedagogos(as) – Professores(as) e políticas de avaliação da educação superior: Limites e possibilidades no chão das IES*, 1 ed. Recife: Editora da UFPE.
- DAL BELLO, João (2004), *Gestão sistêmica de processos educacionais na construção de uma instituição de ensino superior privada auto-sustentada*, Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos. Porto Alegre: UFRGS.
- DAL MORO, Ederly Loureiro (2010), *A qualidade no ensino superior x credenciamento universitário: o PDI em ação*, Disponível em: <http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completo/DAL%20MORO2.pdf>. Acesso em: outubro.2010.
- DANTAS, Edmundo Brandão (2004), *Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara*, Brasília (DF): Editora SENAC DF.
- DAYCHOUW, Merih (2007), *40 ferramentas e técnicas de gerenciamento*, Rio de Janeiro: Brasport.

- DE CARVALHO, Frederico Mendes (2011), *Criatividade e inovação enquanto diferencial competitivo: o caso Apple*, disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/criatividade-e-inovacao-enquanto-diferencial-competitivo-o-caso-apple/58372/>>, acesso em: novembro.2011.
- DE CASTRO, Maria Helena Guimarães (2007), *A educação tem jeito*, In: ITUASSU, Arthur; DE ALMEIDA, Rodrigo (Orgs.). "O Brasil tem jeito? Educação, saúde, justiça, segurança". V. 2. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora.
- DE GODOY, Valdir Alves; ROSA, Marcelo Ribeiro; BARBOSA, Flávio Lecir (2011), *O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão educacional no processo decisório dentro das IES*, Disponível em: <<http://www.facimed.edu.br/site/revista/pdfs/3ad61ed07d995e0bc6d41e412505f9f2.pdf?PHPSESSID=2976d5ecf7892c3b3d8334adc5fcafe1>>. Acesso em: janeiro.2011 (documento eletrônico).
- DE MATOS, Luis Roberto Accacio (2004), *A relevância do marketing nas instituições particulares de ensino superior da cidade do Rio de Janeiro: uma análise crítica aos modelos aplicados nas IES*, dissertação de Mestrado, Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios, sob a orientação da Professora Dra. Ana Alice Vilas Boas, Rio de Janeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais.
- DE MORAES, Reginaldo C. Correa (2010), *Educação à distância e ensino superior – Introdução didática a um tema polêmico*, São Paulo: Editora SENAC São Paulo.
- DE OLIVEIRA, Elaine Lima (2009), *Educação corporativa: uma estratégia na gestão de pessoas em Instituição de Ensino Superior Privada*, São Paulo: FEA-USP (documento eletrônico).
- DELLA GIUSTINA, Osvaldo (2011), *Universidade, Comunidade e Extensão Universitária*, Artigo. Programa Universidade sem Fronteiras. Curitiba: SETI/USF, março.2011. Disponível em: <<http://www.usf.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=49>>. Acesso em: abril.2011 (documento eletrônico).
- DIAS, Marco Antonio R. (2004), *Impacto da ação da OMC no ensino superior e no mundo do trabalho*, In: "Globalização: dimensões e alternativas – Hegemonia e contra-hegemonia" – v. 2., Theotônio dos Santos (Coordenador); Carlos Eduardo Martins, Fernando Sá & Mônica Bruckmann (Organizadores). Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio; São Paulo: Edições Loyola, v. 2.
- DICIONÁRIO Priberam da Língua Portuguesa On Line (2011), *Gestão*, Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=gest%C3%A3o>>. Acesso em: março.2011 (documento eletrônico).

- DOS SANTOS, Theotonio (2003), *Unipolaridade ou hegemonia compartilhada*, In: "Os impasses da globalização". Theotonio dos Santos (Coordenador); Carlos Eduardo Martins, Fernando Sá e Mônica Bruckmann (Organizadores). Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio; São Paulo: Loyola.
- DRUKER, Peter (1997). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1997, pág. XIV.
- DURHAM, Eunice R. (2003), *Educação superior, pública e privada* [artigo], "Seminário sobre Educação no Brasil", organizado pelo Centro de Estudos de Estudos Brasileiros e pelo Departamento de Estudos Educacionais da Universidade de Oxford, 11 de março de 2003.
- EPPER, Rhonda M.; BATES, A. W. (Tony) (2004), *Enseñar al profesorado como utilizar la tecnología. Buenas prácticas de instituciones líderes*, Barcelona (ES): Editorial UOC.
- EYERKAUFER, Marino Luiz; FIETZ, Édina Elisangela; DOMINGUES, Maria José (2010), *Tecnologia da Informação no Ensino da Contabilidade: um estudo realizado em duas instituições do Estado de Santa Catarina*, III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/653_Artigo%20Metodologia%20do%20Ensino%20para%20SEGET.pdf>. Acesso em: setembro.2010.
- FAGUNDES, Regis Simeão Saldanha (2009), *Avaliação Institucional de IES: reflexões sobre a compatibilidade dos indicadores de avaliação externa do SINAES com os critérios de excelência da FNQ*, Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Maria). Orientador: Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt. Santa Maria: UFSM.
- FAMATH – Faculdades Integradas Maria Thereza (2005), *Projeto Pedagógico Institucional – PPI*, São Domingos – Niterói (RJ): FAMATH.
- FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque (1999), *A Universidade do Brasil – Um itinerário marcado de lutas*, In: "Revista Brasileira de Educação", n. 10, jan/fev/mar/abr 1999, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- _____ (2006), *A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968*, In: "Revista Educar", Curitiba, n. 28, p. 17-36, Editora da Universidade Federal do Paraná.
- FERREIRA, Eunápio Augusto Almeida (2011), *Alianças estratégicas entre instituições de educação superior privadas: é possível torná-las mais competitivas?*, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Faculdades Pedro Leopoldo, Mestrado Profissional em Administração, Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara.
- FERREIRA, Heron Conrado do Carmo et al (2006), *Planejamento estratégico, ferramenta indispensável para gestão de instituições de ensino superior*

privadas, III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 16 a 18.outubro. Associação Educacional Dom Bosco. Rezende (RJ): AEDB.

FERREIRA, Johnny Herberthy Martins et al. (2011), *Um estudo bibliométrico da produção científica em administração sobre alinhamento estratégico e tecnologia da informação*, Seminários de Administração, XIV SemeAd, São Paulo: FEA/USP.

FERREIRA, Suely (2010), *A internacionalização da educação superior no contexto da mundialização do capital*, Diversia. Educación y Sociedad, n. 3, Centro de Estudios Sociales CIDPA Valparaíso, Programa Equipo de Psicología y Educación, Universidad de Chile, Noviembre.

FERREIRA, Roberto Martins (2005), *Organização e poder*, São Paulo: Annablume.

FRANCO, Maria Estela Dal Pai (1997), *Produção de pesquisa e cultura: uma questão político-educacional*, In: “Universidade, pesquisa e inovação: o Rio Grande do Sul em perspectiva”, Maria Estela Dal Pai (Org.), Passo Fundo: EDIUPF, Porto Alegre: EDIPUCRS.

FRANCO, Rogério Carvalho de Mello (2001), *O marketing na era educacional*, "Informativo Consultec", n. 2, Outubro 2001. Disponível em: www.consultec.com.br/informativo/numero1/emfoco.html. Acesso em: 10/10/2001.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2010), *Prêmio nacional da qualidade*, Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/397/default.aspx>. Acesso em: 15 maio 2010.

FUSCO, José Paulo Alves (Org.) (2002), *Tópicos emergentes em engenharia de produção*, São Paulo: Arte & Ciência.

GATTI, Bernardete A. (2006), *Avaliação institucional de universidade*, In: “Ensino Superior: Conceito & Dinâmica”, João E. Steiner & Gerhard Malnic (Orgs.). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

GHANEM, Elie (2011), *O que pode significar a gestão da educação?* Disponível em: <http://www.hottopos.com/videtur20/elie.htm>. Acesso em: março.2011 (documento eletrônico).

GAVIOLI, Luciana de Oliveira (2010), *A cultura organizacional das instituições de ensino superior contribuindo para a formação das lideranças acadêmicas discentes*, Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:jTDhyda3fA0J:apl.unisuam.edu.br/semioses.old/artigo.php%3Fed%3D2%26art%3D32+cultura+organizacional+nas+ies+e+a+aceita%3%A7%C3%A3o+de+mudan%C3%A7as&cd=2&hl=pt-br&ct=clnk&gl=br&source=www.google.com.br>. Acesso em: novembro.2010 (documento eletrônico).

- GIMENES, Nelson A. S. (2007), *Estudo metavaliativo do processo de autoavaliação em uma instituição de educação superior no Brasil*, "Estudos em Avaliação Institucional", v. 18, n. 37, mai/ago.
- GOMES, Giancarlo; HOELTGEBAUM, Marianne; SILVEIRA, Amélia (2008), *Marketing estratégico nas Instituições de Educação Superior do Vale do Itajaí, SC, Brasil*, Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/374_374_SEGET_2008_arq.pdf>. Acesso em: novembro.10.
- GOMES, Nilma Lino (2004), *Cotas para a população negra e a democratização da universidade pública*, In: "Universidade e democracia: experiências e alternativas para ampliação do acesso à Universidade pública brasileira", Maria do Carmo Lacerda Peixota (Org.). Belo Horizonte: Editora UFMG.
- GRACCIOLI, Odacir Deonísio; REGINATO, Carlos Eduardo Roehe; HANSEN, Renato (2008), *Estratégias de comunicação e gestão da informação para a estruturação de um sistema de informações competitivas para a indústria moveleiro do RS*, VI Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios. Seropédica (RJ): SIMGEN.
- GRISOLIA, Daisy (2010), *Campus Computing.Br 2004 (Escola do Futuro)*, Disponível em: <www.abed.org.br/seminario2005/.../DaisyGrisoliaEscoladoFuturo.pps>. Acesso em: outubro.2010.
- HARRISON, Jeffrey S. (2005), *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*, tradução de Luciana de Oliveira da Rocha, Porto Alegre, Bookman.
- HAUSEN, Ivan Zanoni (2002), *Da estratégia; o patamar do triunfo*, Brasília (DF): Thesaurus.
- HELENE, Octaviano (2006), *O que as avaliações permitem avaliar*, In: "Ensino Superior – Conceito & Dinâmica", João E. Steiner e Gerhard Malnic (Orgs.), São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo.
- HONORATO, Gilson (2004), *Conhecendo o marketing*, Barueri (SP): Manole.
- INTELIMAP (2010), *Potencializando RESULTADOS e mapeando IDÉIAS*, Disponível em: <<http://www.intelimap.com.br/papers/brainstorm.pdf>>. Acesso em: dezembro.10.
- JUSTINO, Elisa Kaspereit (2009), *Internacionalização das Instituições de Ensino Superior: estratégia ou modismo*, Anais. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis: 25 a 27 de Novembro.
- KEINERT, Tania Margarete Mezzomo (Org.) (2007), *Organizações sustentáveis: utopias e inovações*, São Paulo: Annablume; Belo Horizonte: Fapemig.

- KOFFLER-ANAZCO, Juan I. (2011), *Estratégia: a arte de manipular com eficácia e em benefício próprio*, In: "Desafios da ação humana". Blumenau: Blog JIKA.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. (1994), *Marketing estratégico para instituições educacionais*, São Paulo: Atlas.
- KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. (2002), *Marketing de serviços profissionais. Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros*, 2 ed. Barueri (SP), Editora Manole.
- KUAZAQUI, Edmir et al (2005), *Gestão estratégica para a liderança em serviços em empresas privadas e públicas*, São Paulo: Nobel.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling (1992), *Universidade e comunicação na edificação da sociedade*, São Paulo, Edições Loyola.
- LAURINDO, Fernando José Barbin et al (2001), *O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações*, "Revista Gestão & Produção", v. 8, n. 2, p. 160-179, ago 2001. Dpto. de Eng. de Produção – Escola Politécnica da USP. São Paulo: USP.
- LAUS, Sonia Pereira (2009), *Calidad y acreditación en el MERCOSUR*, In: "PROYECTO SAFIRO II (2009), *Casos prácticos para La gestión de la internacionalización en universidades*", Self Financing Alternatives for International Relations Office II, Oficina de Gestión de Proyectos Internacionales (OGPI), Universidad de Alicante (España), Webpage: www.safironetwork.org.
- LEITE, Denise (2001), *Avaliação e democracia: possibilidades contra-hegemônicas ao redesenho capitalista das universidades*, Artigo. CNPq, UFRGS, Brasil.
- LIMA, Mauricio Andrade de; SERRA, Fernando A. Ribeiro (2003), *Modelando o BSC para as Universidades do Sistema ACADE*, Disponível em: http://www.google.com.br/#sclient=psy-ab&hl=pt-BR&source=hp&q=cadeia+de+valor+como+vantagem+competitiva+em+ies+cata+rinenses&pbx=1&oq=cadeia+de+valor+como+vantagem+competitiva+em+ies+ca+tarinenses&aq=f&aqi=&aql=&gs_sm=e&gs_upl=487712057510120879161138101010161111144412-3.11.6.812810&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_cp.,cf.osb&fp=d0ca16cd6cfaf438&biw=1280&bih=566. Acesso em: 20.novembro.2011 (documento eletrônico).
- LITTO, Fredric M. (2005), *Campus Computing Report.Br*, São Paulo: Altana.
- LOPES, Carlos; THEISON, Thomas (2006), *Desenvolvimento para céticos: como melhorar o desenvolvimento de capacidades*, Tradução de Magda Lopes. São Paulo: Editora UNESP.

- LOPES, Francisco L. (2006), *Desafios da macroeconomia brasileira*, In: "Economia brasileira na encruzilhada", Luiz Carlos Bresser Pereira, Organizador. Rio de Janeiro: Editora da FGV.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren (2002), *Serviços: Marketing e Gestão*, São Paulo: Saraiva.
- MACHADO, Luis Eduardo (2008), *Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas*, Rio de Janeiro: Editora FGV.
- MAINARDES, Emerson Wagner; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza; DESCHAMPS, Marcelo (2009), *Avaliação da qualidade nos serviços educacionais das instituições de ensino superior em Joinville, SC*, Artigo. Revista de Gestão da USP (Universidade de São Paulo), v. 16, n. 1, p. 17-32, janeiro-março.
- MAINARDES, Emerson Wagner; DOMINGUES, Maria José (2010), *Qualidade da equipe administrativa em Instituições de Ensino Superior: um estudo nos cursos de Administração da cidade de Joinville, SC*, Revista de Administração da UNIMEP, Janeiro/Abril, v. 8, n. 2. Piracicaba (SP): Universidade Metodista de Piracicaba.
- MAINARDES, Emerson W.; FERREIRA, João J.; TONTINI, Gerson (2010), *Vantagens competitivas em Instituições de Ensino Superior: Proposta e Teste de um Modelo*, Texto para discussão n. 06-2010, Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior (DGE), Faculdade das Ciências Sociais e Humanas, Covilhão (Portugal).
- MARBACK NETO, Guilherme (2007), *Avaliação: instrumento de gestão universitária*, Vila Velha (ES): Editora Hoper.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria (2000), *Metodologia científica*, 3 ed. (revista e ampliada) São Paulo: Atlas.
- MARQUES, Fábio (2006-2007), *Guia prático da excelência em serviços – Como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor!* São Paulo: Nobel.
- MARTINS, Carlos Benedito (2002), *A formação de um sistema de ensino superior de massa*, Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 17, n. 48, São Paulo.
- MARTINS, Humberto (2010), *Exercício – Índice de alinhamento do modelo de gestão*, Apostila. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <http://www.gestaopublica.sp.gov.br/conteudo/guia/Exercicio_1.pdf>. Acesso em: novembro.2010.
- MARTINS, Ives Gandra da Silva (2003), *O ensino universitário*, Disponível em: cj-conexaojuridica@grupos.com.br. Acessado em: 17.07.
- MATOS, Gustavo Gomes de (2006), *A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas*, Rio de Janeiro: Elsevier.

- MEHTA, Shailendra Raf (2012), *O segredo do sucesso de Harvard*, disponível em: < <http://www.publico.pt/ProjectSyndicate/Shailendra%20Raj%20Mehta/o-segredo-do-sucesso-de-harvard-1564793>>, acesso em: setembro. 2012.
- MELO, Alessandro de; URBANETZ, Sandra Terezinha (2009), *Organização e estratégias pedagógicas*, Curitiba: IBPEX (Coleção Metodologia do Ensino na Educação Superior, v. 8).
- MERCADO, Luis Paulo Leopoldo (Org.) (2007), *Percursos na formação de professores com tecnologias da informação e comunicação na educação*, 1 ed. Maceió: EDUFAL.
- MINTO, Lalo Watanabe (2006), *As reformas do ensino superior no Brasil. O público e o privado em questão*, Campinas (SP): Autores Associados.
- MINTZBERG, Henry et al (2003), *O processo da estratégia – Conceitos, contextos e casos selecionados*, 4 ed. Porto Alegre / São Paulo: Artmed Editora.
- MIQUEL, Salvador et al (1997), *Investigación de mercados*, Madrid (ES).
- MONTEIRO, Carlos; BRAGA, Ryon (2005), *Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino*, São Paulo: Hoper.
- MORALES, Susana (2007), *Brecha digital y educación en la Sociedad global de la Información*, In: "Medios informáticos en la educación". Roxana Cabello & Diego Levis (Editores). Buenos Aires: Prometeu Libros.
- MOREIRA, Cristiane Hoffmann; MOREIRA, Victória Hoffmann; PALMEIRA, Eduardo Mauch (2009), *Instituições de ensino superior enquanto organização*, Cuadernos de Educación y Desarrollo, v. 1, n. 7 (Septiembre). Universidad de Málaga: EUMED.NET.
- MOREIRA, Kátia Denise et al. (2011), *Políticas de inclusão aplicadas na Universidade Federal de Santa Catarina: gestão social ou gestão estratégica?*, Revista GUAL – Gestão Universitária de América Latina, Florianópolis: GUAL.
- MORLES, Victor (1999), *La universidad latinoamericana actual: necesidad de replantear su misión*, Centro de Estudios e Investigaciones sobre Educación Avanzada (CEISEA). Coordinación Central de Estudios de Postgrado. Universidad Central de Venezuela. Caracas (Venezuela): Revista de Pedagogía, número especial.
- MOROSINI, Marília Costa (2001), *Docência universitária e o futuro: desafios e possibilidades*, In: "Educação Superior: travessias e atravessamentos", Cleoni Maria Barbosa Fernandes & Marlene Grillo (Orgs.). Canoas: Editora ULBRA.
- MURIEL, Roberta (2006), *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – Análise do Processo de Implantação*, Brasil: Editora Hoper.

- NASCIMENTO-E-SILVA, Daniel et al (2007), *Oportunidades de desenvolvimento de alianças estratégicas em IES a partir da análise dos stakeholders*, Anais. XVIII ENANGRAD, 01 a 03 de agosto, Cuiabá, Mato Grosso do Sul.
- NETTO, João Paulo dos Santos (2007), *Gestão profissional de instituições de ensino superior – No mundo da iniciativa privada*, Revista Acadêmica Eletrônica SUMARÉ. São Paulo: Faculdade Sumaré.
- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2010), *Avaliações de Políticas Nacionais de Educação: Estado de Santa Catarina, Brasil*, Paris: OECD.
- OLIVARES, Mario Gómez; GUEDES, Cezar (2001), *Globalización: Inversiones extranjeras y desarrollo en América Latina*, Juan Carlos Martínez Coll - Universidad de Málaga: Málaga (España).
- OLIVEIRA, Alice Virginia Brito de (2007), *Contribuições da tutoria no ensino aprendizagem dos professores cursistas no Proformação*, In: "MERCADO", Luis Paulo Leopoldo (Org.). "Percursos na formação de professores com tecnologias da informação e comunicação na educação". 1 ed. Maceió: EDUFAL.
- OLIVEIRA, Elisa Guimarães (2008), *Educação à distância na transição paradigmática*, 3 ed. Campinas (SP): Papirus – (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).
- PAIVA, Maria L. (2010), *O gestor de biblioteca universitária: estilo de liderança*, Monografia (Curso de Especialista em Recursos Humanos, Universidade Estadual Vale do Acaraú). Diretor: Prof. Dr. Aécio Feitosa. Fortaleza (CE): UEVA.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser (Org.) (2006), *Economia brasileira na encruzilhada*, Rio de Janeiro: Editora da FGV.
- PIMENTA, Selma Garrido; ANASTASIOU, Léa da Graça Camargo (2002), *Educação, Identidade e Profissão Docente*, In: "Docência no Ensino Superior". São Paulo: Cortez, v. 1.
- POCHMAN, Marcio (2000), *Emprego e trabalho no Brasil em perspectiva*, In: "Brasil no limiar do século XXI: Alternativas para a construção de uma sociedade sustentável". Henrique Rattner, Organizador. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- PONDÉ, Luiz (2004), *O professor empreendedor*, Disponível em: http://coppel.ucsal.br/videocoppe9_1.htm. Acesso em: 17/01/2004.
- PORTER, Michael (1986), *Estratégia competitiva*, Rio de Janeiro: Campus.
- _____ (2009), *Ser competitivo*, edición actualizada y aumentada, Ediciones Deusto, Harvard Business Press, Barcelona.

- PROYECTO SAFIRO II (2009), *Casos prácticos para La gestión de la internacionalización en universidades*, Self Financing Alternatives for International Relations Office II, Oficina de Gestión de Proyectos Internacionales (OGPI), Universidad de Alicante (España), Webpage: www.safironetwork.org.
- REBELO, Luiza Maria Bessa (2004), *A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em Universidades: a perspectiva da teoria da complexidade*, Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina). Orientador: Dr. Rolf Hermann Erdmann. Florianópolis (SC): UFSC.
- REZENDE, Ênio (1992), *Cidadania: o remédio para as doenças culturais brasileiras*, 2 ed. São Paulo: Summus Editorial Ltda.
- ROBREDO, Jaime (2003), *Da Ciência da Informação revisitada aos Sistemas Humanos de Informação*, Brasília (DF): Tesaurus Editora.
- RODRIGUES, José (2007), *Os empresários e a educação superior*, Campinas (SP), Ed. Autores Associados.
- ROJO, Martín Rodríguez (2000), *Sociedad, Universidad y Profesorado*, "Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado", n. 38, Agosto, Madrid, España.
- SABIA, Claudia Pereira de Pádua (2009), *A mercantilização da universidade via projetos de cooperação universidade-empresa*, São Paulo: Arte e Ciência.
- SALLES, Paulo Eduardo Marcondes (2009), *Um novo modelo de gestão para mantenedora de instituição de ensino superior: o caso da União Social Camiliana*, Anais. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária em América do Sul. Florianópolis, Brasil, 25 a 27 de novembro.
- SAMPAIO, Helena (2002), *O ensino superior no Brasil: o setor privado*, São Paulo, Fapesp/Hucitec, 2000. In: MARTINS, Carlos Benedito. "A formação de um sistema de ensino superior de massa". Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 17, n. 48, São Paulo, fevereiro.
- SANFELICE, José Luis (2003), *Pós-modernidade, Globalização e Educação*, in: "Globalização, pós-modernidade e educação: história, filosofia e temas transversais", José Claudinei Lombardi (org.), 2 ed. ver. e ampl., Campinas, SP, Autores Associados, HISTEDBR; Caçador, SC, UnC.
- SANGER, Dircenara dos Santos (2008), *Ação afirmativa na sociedade porto-alegrense*. In: "RS negro: cartografias sobre a produção do conhecimento", Gilberto Ferreira da Silva, José Antônio dos Santos, Luis Carlos da Cunha Carneiro (Orgs.). Porto Alegre: EDIPUCRS.

- SANTO, Alexandre do Espírito (1986), *Universidade centrada em aluno: um modelo contingencial*, Departamento de Educação – CECA – Universidade Estadual de Londrina. "Revista Semina", 7(2): 88-92.
- SARKAR, Soumodip (2010), *Empreendedorismo e inovação*, 2 ed., Lisboa, Escolar Editora.
- SARTORO, Vitor de Oliveira (2005), *As dificuldades do trabalho em grupo*, Portal da Administração, abril de 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-dificuldades-do-trabalho-em-grupo/10687/>>. Acesso em: novembro.2010 (documento eletrônico).
- SCHLEMPER JUNIOR, Bruno Rodolfo (1989), *Universidade e sociedade*, Florianópolis (BRASIL): UFSC.
- SCHWARTZMAN, Simon (2005), *Educação e pobreza no Brasil*, Publicado como "Educación y Pobreza en América Latina", Diálogo Político, Buenos Aires, Fundación Konrad Adenauer, v. 4, Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade - IETS.
- _____ (2008), *A questão da inclusão social na universidade brasileira*, In: "Universidade Pública e Inclusão Social: experiência e imaginação", Maria do Carmo de Lacerda Peixoto e Antônia Vitória Aranha (Orgs.). Belo Horizonte: UFMG.
- SEGENREICH, Stella Cecília Duarte (2005), *O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência*, Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas Educacionais, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149-168, abr./jun.
- SENAC. DN. (2005), *Qualidade em prestação de serviços*, 2 ed. Lourdes Hargreaves; Rose Zuanetti; Renato Lee et al. Rio de Janeiro : SENAC Nacional.
- SERPA, Egídio (2010), *Fuga de Cérebros*, Disponível em: <<http://blogs.diariodonordeste.com.br/egidio/fuga-de-cerebros/>>. Acesso em: outubro. 2010.
- SERRA, Fernando A. Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; PEREIRA, Maurício Fernandes (2008), *Evolução da pesquisa brasileira em Resource-Based View (RBV): estudo dos ENANPAD na área de Estratégia entre 1997 – 2006*, globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy. INDEA – Campus 5 – Instituto Politécnico de Leiria (Portugal), Working Paper n. 7, December 2007.
- SILVA, Marco; SANTOS, Edméa (Orgs.) (2006), *Avaliação da aprendizagem em Educação On Line*, São Paulo: Edições Loyola.

- SOARES, Maria Susana Arrosa (Coord.) (2002), *O acesso à educação superior e sua cobertura demográfica*, In: "UNESCO, Educação Superior no Brasil". Biblioteca Anísio Teixeira – Série Estudos. Brasília (DF): CAPES.
- SOBRINHO, José Dias (2005), *Dilemas da Educação Superior no Mundo Globalizado: sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento?* São Paulo: Casa do Psicólogo.
- SOCIESC – Educação e Tecnologia (2011), *Institucional*, Disponível em: <<http://www.sociesc.org.br/pt/institucional/conteudo.php?&id=4468&lng=2&mnu=5827&top=0>>. Acesso em: março.2011 (documento eletrônico).
- TALAYA, Águeda Esteban *et al* (2006), *Principios de Marketing*, Madrid: ESIC Editorial.
- TASHIZAWA, Takeshy (2006), *Gestão de instituições de ensino*, 4 ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- TAVARES, Fred (2003), *Gestão da Marca: Estratégia e Marketing*, Rio de Janeiro, E-Papers Serviços Editoriais Ltda.
- TAVARES, Maria das Graças; KULLOK, Maísa Gomes Brandão; LIRA, Sandra Lúcia dos Santos (1998), *Educação superior e políticas públicas – A implantação da nova LDB em debate*, Elsie de Gusmão Verçosa (Org.). Maceió (AL): Universidade Federal de Alagoas – UFAL.
- TESSLER, Leandro R. (2008), *Ação afirmativa sem cotas: O programa de ação afirmativa e inclusão social da UNICAMP*, In: "Universidade Pública e Inclusão Social: experiência e imaginação", Maria do Carmo de Lacerda Peixoto e Antônia Vitória Aranha (Orgs.). Belo Horizonte: UFMG.
- TOLEDO, Maria Cristina Motta de (2008), *Universidade e inclusão social: Experiência recente da Universidade de São Paulo com a criação da EACH e a implantação do INCLUSP*, In: "Universidade Pública e Inclusão Social: experiência e imaginação", Maria do Carmo de Lacerda Peixoto e Antônia Vitória Aranha (Orgs.). Belo Horizonte: UFMG.
- TORRICO, Gonzalo Rivero; ESPINOSA, Elia Marúm (2004), *El marco del benchmarking en las organizaciones empresariales y en las instituciones de educación superior*, In: "Benchmarking en áreas y procesos académicos". Elia Marúm Espinosa, Ma. Lucila Robles Ramos, Ma. Guadalupe Villaseñor Gudiño (Coordinadoras). Universidad de Guadalajara – Centro de Ciencias Sociales Económico Administrativas. México (DF): ANUIES.
- TURBAN, Efraim; WETHERBE, James; MCLEAN, Ephraim (2002), *Tecnologia da Informação para gestão. Transformando os negócios na economia digital*, São Paulo: Bookman Companhia Editora.

- UNIANDRADE – Centro Universitário Campos de Andrade (2009-2010), *Relatório de Autoavaliação*, Curitiba (PR): UNIANDRADE.
- VARELO, Alberto Roa (2007), *Hacia un modelo de aseguramiento de la calidad en la educación superior en Colombia: estándares básicos y acreditación de excelencia*, Consejo Nacional de Acreditación, Colombia.
- VEIGA, Ilma Passos A. (2004), *Educação básica: Projeto político-pedagógico; Educação superior: Projeto político-pedagógico*, Campinas (SP): Papirus.
- VESSURI, Hebe (1996), *Pertinencia de la educación superior latinoamericana a finales del siglo XX*. *Revista Nueva Sociedad*, n. 146, Noviembre-Diciembre, pp. 102-107, Caracas (Venezuela).
- VICENZI, Tulio Kleber; SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza (2007), *Administração Estratégica: Alinhamento da Estratégia de Negócio (EN) e da Estratégia da Tecnologia da Informação (ETI) em uma Instituição de Ensino Superior (IES) Catarinense*, Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/499_SEGET2007.pdf>. Acesso em janeiro.2011 (documento eletrônico).
- VILLAS BÔAS, Rafael (2008), *The Campus Experience: Marketing para Instituições de Ensino*, São Paulo: Summus/Hoper.
- WEBER, Max (2005), *Três tipos de poder e outros escritos*, Lisboa: Tribuna da História.
- WEY, Hebe (1986), *O processo de relações públicas*, São Paulo: Summus (Novas buscas em comunicação, v. 12).
- WITTMANN, Lauro Carlos; GRACINDO, Regina Vinhaes (2001), *O estado da arte em política e gestão da educação no Brasil: 1991 a 1997*, 1 ed. Campinas (SP): Editora Autores Associados.
- WOLYNEC, Elisa (2010), *O uso da Tecnologia da Informação no Ensino*, Disponível em: <http://www.techne.com.br/artigos/ArtEdu_TecnologiaInformacaoEnsino.pdf>. Acesso em: outubro.2010.
- ZAINKO, Maria Amelia Zabbag (2000), *Educação superior, democracia e desenvolvimento humano sustentável*, Seminário Internacional de Políticas e Gestão da Educação Superior – Anais do congresso realizado em Curitiba (PR), junho.

BIBLIOGRAFÍA DE OBRAS COMPLEMENTARES

- AUDY, Jorge Luis Nicolas; MOROSINI, Marília Costa (Orgs.) (2006), *Inovação e empreendedorismo na universidade*, Porto Alegre: EDIPUCRS.
- BARBOSA, Raquel Lazari Leite (Org.) (2006), *Formação de educadores: artes e técnicas, ciências políticas*, São Paulo: UNESP.
- COBRA, Marcos; BRAGA, Ryon (2004), *Marketing Educacional: Ferramentas de gestão para instituições de ensino*, São Paulo: Marcos Cobra Editora & Marketing.
- DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos (2007), *Gestão estratégia de competências: a "mão invisível" na formação do cidadão*, Porto Alegre: EDIPUCRS.
- LENZI, Fernando César; KIESEL, Marcio Daniel; ZUCCO, Fabricia Durieux (Coords.) (2010), *Ação Empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência*, São Paulo: Editora Gente.
- MACHADO, Luis Eduardo (2008), *Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas*, Rio de Janeiro: Editora FGV.
- MARBACK NETO, Guilherme (2007), *Avaliação: instrumento de gestão universitária*, Vila Velha (ES): Editora Hoper.
- MERCADO, Luis Paulo Leopoldo; KULLOK, Maísa Brandão Gomes (Orgs.) (2004), *Formação de professores: política e profissionalização*, Alagoas: UFAL.
- MINTO, Lalo Watanabe (2006), *As reformas do ensino superior no Brasil. O público e o privado em questão*, Campinas (SP): Autores Associados.
- MONTEIRO, Carlos; BRAGA, Ryon (2005), *Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino*, São Paulo: Hoper.
- MURIEL, Roberta (2006), *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – Análise do Processo de Implantação*, Brasil: Editora Hoper.
- RAMOS, Maria Etelvina Madalozzo (Org.) (1999), *Tecnologia e novas formas de gestão em bibliotecas universitárias*, Ponta Grossa, UEPG.
- TASHIZAWA, Takeshy (2006), *Gestão de instituições de ensino*, 4 ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- TASHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Víctor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello (2006), *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*, 5 ed., Rio de Janeiro: Editora FGV.

- TASHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de (2008), *Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade*, Rio de Janeiro: Elsevier.
- SOARES, Maria Susana Arrosa (Coord.) (2002), *O acesso à educação superior e sua cobertura demográfica*. In: UNESCO, *"Educação Superior no Brasil"*, Biblioteca Anísio Teixeira – Série Estudos. Brasília (DF): CAPES.
- TAVARES, Fred (2003), *Gestão da Marca: Estratégia e Marketing*, Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda.
- VILLAS BÔAS, Rafael (2008), *The Campus Experience: Marketing para Instituições de Ensino*, São Paulo: Summus/Hoper.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

Formulario de autorización para la publicación de Tesis

1. **Identificación del material bibliográfico** Tesis Doctoral Tesis Magíster

2. **Identificación del documento / autor**

Programa de posgrado: Doctorado em Administración _____

Área de conocimiento: Administración _____

Identificación Institucional _____

Título: Plan de Gestión Estratégico como Herramienta para Auto-Sustentabilidad de Universidades Brasileiras: El Conexto de Santa Catarina (BRASIL).

Autor : Raul Otto Laux _____

Tipo y N° de documento: Cedula de Identidad N° 602725-3 _____

Director: Dra. Nilda Tañski _____

Tipo y N° de documento _____

N° de páginas: 317 _____

Fecha de defensa: ___ / ___ / ___ **Fecha de entrega del archivo:** ___ / ___ / ___

3. **Información de acceso al documento**

Autorizo Publicación¹ SI NO

Puede ser liberado para publicación² Total Parcial Después de un año

En caso de publicación parcial, señale las restricciones:

Sumario

Capítulos. Especifique: _____

Bibliografía.

Otras restricciones: _____

En calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, **a publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca y en la Revista Científica Visión de Futuro de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en las que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de la publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

Firma del Autor

Firma del Director de Tesis

Lugar

/ /
Fecha

¹ En caso de autorizar la publicación puede optar que la misma sea parcial o total después de un año a partir de la fecha de defensa.

² Aplicable a compromisos de índole institucional, acuerdos con terceros, etc.; esta especificación podrá ser mantenida durante un año a partir de la fecha de defensa.-

ANEXO I – HERRAMIENTA DE COLECTA DE DATOS

Parte 1: Sobre la organización académica

1. Informe, por favor, cuál es la organización académica de la institución y sus características correspondientes, de manera resumida. Apunte, apenas, lo que es relevante y tiene relación con la gestión estratégica de su institución.

Parte 2: Sobre los objetivos de la institución

1. Indique los principales objetivos de su institución, siguiendo la tabla abajo. Caso el objetivo a ser indicado no esté incluso en la tabla, colóquelo al final, en las líneas en blanco.

OBJETIVOS	Sí	No
Formar personal capacitado para enfrentamiento de las realidades actuales, con énfasis para solución de los problemas regionales		
Incentivar la constante auto-superación, a través de cursos de extensión y de postgrado, investigación científica y perfeccionamiento cultural y social		
Ampliar la formación a través de actividades extra-curriculares, como seminarios nacionales e internacionales		
Incentivar a la producción de trabajos científicos que redunden en colaboración para la comunidad científica local, nacional e internacional		
Transmitir, en clase, la dinámica de renovación de los conocimientos aliándolos con la experiencia práctica y productiva		
Preparar, desde el primer año, los alumnos en la ciencia de producción científica asociando la enseñanza de la metodología científica amplia		
Traer la realidad social para dentro de la institución, tornándola parte activa e inherente a las temáticas curriculares, adecuando el currículo con la práctica		
Mantener siempre presente la importancia del alumno y su permanencia en a institución, como desafíos de primer nivel de la institución		
Indique otros objetivos en las líneas abajo, caso desee complementar los expuestos en esta tabla		

Parte 3: Sobre su modelo organizacional y académico

1. Marque las características que identifican la institución en su modelo organizacional. En caso de no estar contemplada en la tabla abajo, cítela en las líneas en blanco.

<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>
Modelo político (objetivos en conflicto y tecnología clara)		
Modelo racional (objetivos claros e consensuales y tecnología clara)		
Modelo anárquico (objetivos en conflicto y tecnología ambigua)		
Modelo del sistema racional (objetivos consensuales y tecnología ambigua)		
Indique otros modelos en las líneas abajo, caso desee complementar los expuestos en esta tabla		

2. Similarmente, proceda de la misma manera con la estructura académica.

<i>ESTRUCTURA ACADÉMICA</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>
Posee sub-rectorías		
Posee pro-rectorías		
Posee centros académicos		
Posee institutos		
Posee departamentos		
Posee laboratorios		
Posee división funcional entre: formación, investigación, desarrollo y extensión		
Posee áreas de concentración o asociación entre formación e investigación		
Indique otros objetivos en las líneas abajo, caso desee complementar los expuestos en esta tabla		

Parte 4: Sobre su modelo de gestión estratégica

1. En la Tabla a seguir, apunte los ítems que hacen parte de su modelo de gestión estratégica. Caso precise de más espacio, utilice las líneas debajo de la Tabla. Utilice: “1” para “totalmente”; “2” para “parcialmente” y “3” para “no procede”.

<i>MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Modelo de gestión estratégica flexible			
Existe sinergia entre el sector académico y el sector administrativo			
Existen grupos de liderazgo en todos los sectores			
Se incentiva y valoriza el cambio de paradigmas			
El clima organizacional es atractivo y motivador			
Hacemos uso estratégico de sistemas de incentivo para todos los sectores			
Premiamos la competencia operacional y preparamos para ésta			
Poseemos un programa dinámico de capacitación y entrenamiento para todos los sectores, reevaluándolo periódicamente			
Nuestra cultura organizacional no es resistente a mudanzas o ajustes según sea la necesidad de adecuación a las demandas de mercado			
Incentivamos la mudanza de mentalidad en la institución como estrategia diferencial			
Existe sinergia entre los sectores internos, entre los productos y servicios de la institución y el mercado			
Las nuevas estrategias son implementadas en concreto, sin que haya resistencia u obstáculos a ellas por parte de los diversos sectores			
Procedemos, siempre y antes de cualquier mudanza, al análisis ambiental y de diagnóstico, en base al sistema S.W.O.T			
Nuestros objetivos y metas son derivados del análisis S.W.O.T			
Nuestro sistema de información y de comunicación (TIC) es constantemente modernizado para su perfecto funcionamiento			
Sistematizamos las informaciones colectadas para auxilio de la toma de decisiones estratégicas			
No existe y no permitimos en la institución cualquier lucha por el poder			
Acompañamos y controlamos de manera crítica la ejecución de las acciones planeadas			
Nuestros docentes poseen autonomía en su función y realización de tareas			

Todos – docentes y administrativos – son comprometidos con sus tareas y aceptan pasivamente los procesos de auto-evaluación interna y externa			
Indique otros ítems en las líneas abajo, caso desee complementar los expuestos en esta tabla			

Parte 5: Sobre su cultura y planeamiento

1. Evalúe las frases a seguir, clasificándolas según la Escala Likert en relación a la realidad de su institución. La escala es creciente, de 1 a 4, siendo que “1” representa “discuerdo totalmente” y “4” representa “conuerdo totalmente” – los intermediarios representan: “2” “discuerdo parcialmente” y “3” “conuerdo parcialmente”.

CULTURA Y PLANEAMIENTO	1	2	3	4
La competición entre IES es global y no tiene límites				
La globalización no afectó nuestra institución				
Nuestro planeamiento estratégico es rígido y resiste a la competición de otras IES, nacionales o internacionales				
Nuestro desempeño está dentro de lo esperado y planeado				
Nuestra principal cultura organizacional es la valorización de la calidad en amplio y abarcador sentido				
Trabajamos en equipos y no individualmente				
Nuestro proceso <i>enseñanza x aprendizaje</i> es de alta calidad				
El desarrollo institucional de nuestra institución es permanente				
Respondemos a las mudanzas y dinámica del mercado con celeridad y calidad				
No conocemos bien nuestras potencialidades y nuestras limitaciones				
Nuestros valores culturales sirven de base para nuestro planeamiento institucional				
Existen diferencias y atritos entre nuestros sectores administrativo y académico				

Poseemos un PDI (Plan de Desarrollo Institucional) concreto y en ejecución permanente				
Somos creativos e innovadores				
Buscamos permanentemente aparcerías estratégicas con otras organizaciones				
Nuestra misión y acción garantiza nuestra sobrevivencia				
Nuestro principal objetivo es la comunidad que atendemos				

Parte 6: Visión general

Atribuya una nota de “1” (“verdadero”) a “4” (“falso”), siendo las notas intermediarias: “2” (“parcialmente verdadero”); “3” (“parcialmente falso”).

<i>VISIÓN GENERAL – PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA (PGE) COMO HERRAMIENTA DE SUSTENTABILIDAD (HS)</i>	1	2	3	4
Podemos afirmar que poseemos y efectivamente funciona como tal				
Poseemos un PGE pero no podemos afirmar que sea, aún, una HS				
Aún no poseemos un PGE que sea eficaz como HS				
Estamos elaborando un PGE que se torne una HS				
Ningún PGE sirve como HS; es una falacia				
La sustentabilidad no depende solo de un PGE, sino que también de otros factores externos incontrolables				
No existe sustentabilidad en un ambiente educacional globalizado				

¡Gracias por su colaboración!

Institución Educacional: _____

Cargo del Entrevistado: _____

Fecha de la Entrevista: ____/____/____