



## GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SIGLO XXI: UN DESAFÍO PARA EL GESTOR BRASILEÑO

Raul Otto Laux

**RESUMEN:** El objetivo de este artículo está centrado en el difícil arte de la gestión educativa en instituciones de educación superior, considerándose las peculiaridades que rigen, hoy, una sociedad mundializada, sin fronteras y de niveles competitivos elevados. La investigación se concentra y se limita a los contornos del segmento educativo brasileño, basada en el abordaje de tres determinantes críticos: el alumno, el docente y la gestión de la institución de educación superior, y el entrelazamiento entre esos determinantes teniendo como escenario la nueva sociedad post-moderna. Con ese *desideratum* se procedió a un estudio de corte transversal del tipo académico con abordaje esencialmente cualitativo y teórico. Los resultados derivadas de la investigación exponen una realidad educativa que aún deja a desear, con gestiones cuyos focos son desviados y cuya preocupación mayor es con la problemática financiera de mantenimiento de la institución, descuidando de los aspectos institucionales, educativos y de formación. Se concluye que la universidad brasileña aún está muy lejos de ser competitiva y de alcanzar niveles de calidad que la diferencien como centros de excelencia, continuando dependiente de factores que le dificultan su pleno desarrollo.

**Palabras-Clave:** IES. Gestión. Estrategia. Globalización. Misión.

### 1. INTRODUCCIÓN

Diariamente, millares de académicos se dirigen a las universidades llevando consigo sus incertidumbres (en relación a un futuro nebuloso), sueños, anhelos, expectativas y necesidades. Lo hacen sin aparente motivación, característica generalizada que parece preponderar en esta multitud de jóvenes (algunos, incluso, ya llegando cerca de la edad adulta y otros, en estadios avanzados rumbo a la madurez de los 40), acosados por un mercado de trabajo punitivo, discriminante, poco atrayente y cada vez más disputado.

¿Qué lleva ese contingente, mezcla de colores, razas, credos religiosos, nivel socioeconómico a veces conflictivo, preparación cultural diferenciada (incluso en patrones bien extremos), a salir de la cama de madrugada, tomar un frugal desayuno y correr para enfrentar la maratón de ómnibus repletos, por regla manejados por conductores descontentos con su destino que los obliga a convivir con un tránsito cada vez más conturbado y neurótico? Difícil decir. Tal vez sea el tan deseado sueño de un diploma universitario, como si éste fuera el pasaporte para el suceso del mañana, para el empleo garantizado, para la estabilidad financiera y profesional. O simplemente, la obligatoriedad impuesta por los progenitores (o responsables) distantes de la realidad de sus hijos, apenas comprometidos (si y cuándo lo

están) con “dar la educación que nosotros no tuvimos” o, aún, de tener el orgullo de decir “mi hijo está cursando Derecho, Ingeniería, Administración” (sea cual fuere el curso), sin percibir la verdadera vocación que mueve al principal interesado: el alumno.

El desinterés de una expresiva parcela de padres o responsables con la vocación de sus hijos (o tutelados), cuando se habla en educación superior, es simplemente deprimente y demuestra el descaso con que ese asunto es tratado – no de hoy, subráyese. La respuesta a ese desvío de conducta está reflejada en el número elevado de alumnos absortos de lo que sucede a su alrededor, en clase (o fuera de ella), además de parcial o totalmente incapacitados para absorber conocimientos de índole técnico-científica, la mayoría de ellos en razón de la falta de motivación y de vocación para tal. Adiciónese a esta constatación la deficiente preparación en la enseñanza de los grados inferiores y, aún, una cultura de alienación casi total (que distancia al adolescente de la lectura constructiva y enriquecedora, subvertida por el culto a la televisión castradora y a la navegación en Internet), y tendremos un escenario actualísimo de la sociedad post-moderna (de “relaciones líquidas”, como diría Zygmunt Bauman): un individuo “electronizado”, virtualizado, impersonal y construido sobre valores autodestructivos, sin cualquier perspectiva de futuro, salvo la de satisfacer su propio placer de manera inmediatista, sea para lo que fuere.

En el otro extremo de esa compleja ecuación, se encuentra el profesor. Estudios (recientes y de hace algunos años) sobre su perfil de comportamiento (CERQUEIRA, 2008; SANTOS, 1998) destacan, preponderantemente, el sistema remunerativo por hora-clase, lo que impone al docente el múltiple-empleo y, en razón de esto, la precariedad de su desempeño, además de su agotamiento y desestimulo psicológico. La desmotivación con su tan importante tarea deriva también en estrés al depararse por currículos que persisten en un arcaísmo exacerbado, no raro distanciados de la realidad social y, así, comprometiendo el futuro del egresado en su caminata profesional. El exceso de teoría desgastante y despropositada contrasta con la dificultad de aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en cursos de larga duración que parecen buscar más la recaudación de mensualidades, que la formación del futuro profesional. Y el comprometimiento de los alumnos, en la contrapartida a todo ese esfuerzo del docente, es cada vez menor, fundamentando la mala preparación de muchos profesionales en sus prácticas diarias.

Por fin, el tercer elemento de esa ecuación es la propia institución de enseñanza superior. Nacida tardíamente, cuando comparado con otras naciones del continente, la universidad brasileña (que remonta a 1808) es un mixto de sorpresas agradables y deprimentes. Si hasta la década del 60, del siglo pasado, venía estructurada de manera deficiente – en el sentido de atender a la demanda de un mercado creciente –, a partir de ahí las estrategias gubernamentales, fundadas en la reconocida “crisis de los excedentes” (RIDENTI, 1993), prácticamente multiplicó el número de instituciones, descuidando casi totalmente la necesidad de mantener el nivel de calidad de la educación superior. Es a partir de este marco histórico que comienzan los problemas que asolan, hoy, los meandros universitarios y su difícil proceso de gestión.

Los objetivos de este artículo están circunscriptos al análisis de esos tres vértices y su correlación con la gestión de las instituciones de educación superior (IES), causándole serios inconvenientes para su desarrollo organizacional y competitividad mercadológica.

## **2. LA UNIVERSIDAD EN BRASIL**

Existe estrecha correlación entre calidad de la enseñanza (de manera general) y desempeño estatal en amplio sentido y como gestor de la “cosa pública”. Es igualmente reconocido que esa injerencia de las estrategias estatales incide también sobre los

emprendimientos de iniciativa privada. Por tanto, de ahí se puede inferir que, cuando el Estado no posee buen desempeño, el mercado todo también tendrá tendencia a rumbo similar. De manera complementaria, la crisis del Estado brasileño viene de tiempos históricos (prácticamente desde su colonización), lo que permite afirmar que la crisis de la educación, en sentido lato, también lleva este estigma confuso, tumultuado y de desorientación.

En términos de nivel superior, en cuanto el Brasil, descubierto en 1500 por los portugueses, amargaba tres siglos sin enseñanza superior oficial (en esa época, apenas los Jesuitas ingresaban, en carácter privado, a la enseñanza de Filosofía y de Teología), naciones colonizadas por españoles – como Perú y República Dominicana – instalaban las Universidades de San Marco ya en mediados del siglo XVI (VAHL, 1986). Y en naciones otras, como Argentina, Uruguay y Chile, el emprendedorismo educacional en todos los niveles también mostraba ser más arrojado que el brasileño.

Solo en 1808 nacen las escuelas superiores, lo que, según Vahl (1986) y otros, pueden haber iniciado por las Escuelas de Medicina y Cirugía de Rio de Janeiro y de Bahía, además de la Academia de la Marina y la Escuela de Ingeniería y Arte Militares, también en Rio de Janeiro. Hasta 1920, la enseñanza superior brasileña contaba apenas con los Establecimientos Aislados (modelos considerados tradicionales), hasta que fue creada la Universidade de Brasília (1961), aún según las lecciones de Vahl (1986), como siendo la primera con toda una infraestructura educativa, en sentido lato, de enseñanza e investigación. La década del 60 fue compuesta por años de persistentes conflictos sociales que sirvieron, en nuestro País, para dar partida a las Reformas de Base (Agraria, Universitaria, Tributaria y Administrativa, como las principales) y que promocionaron un gran movimiento estudiantil nacional, patrocinado por la União Nacional dos Estudantes (UNE), cuyo objetivo era la reforma en la Enseñanza Superior del País (VAHL, 1986). Durante estos años tumultuados, estallaron conflictos político-militares en todo el continente, representados en Brasil por la Revolución del 64, periodo de excepción que marcó la educación nacional en amplio sentido (positiva y negativamente).

Entre 1968 y 1974, la expansión desordenada e cuantitativa de la enseñanza superior brasileña vino arrastrada por la “Crisis de los Excedentes”, que derivaba de un gran contingente de estudiantes aprobados en los exámenes de selección (*Vestibulares*) y que luchaba por más lugares en las universidades de todo el País. El gobierno decidió, entonces, facilitar la actuación de la iniciativa privada en ese sector educativo, con la intención de disminuir la presión estudiantil – de acuerdo con Vahl (1986), en 1968 existían 88 mil vacancias en IES, que saltaron para 350 mil (crecimiento de casi 400%) en 1974 (apenas 6 años después), en cuanto lo mismo ocurría con las matrículas (de 278 mil, en 1968, para 897 mil, en 1974, algo como 320%).

## **2.1 EL DILEMA: ¿QUÉ TIPO DE GESTIÓN APLICAR A LA UNIVERSIDAD EN EL CONTEXTO ACTUAL?**

Considerándose la Universidad como más un emprendimiento comercial (como parece ser la tendencia en estos días), a priori, todos los principios de gestión estratégica y de marketing podrían servir perfectamente bien a los intereses de las mantenedoras y de los gestores de las IES, en sus intenciones de ocupar lugar adecuado en sus mercados. Todavía, en la práctica esa teoría cambia radicalmente, al tener que relevarse el “producto” que está siendo “negociado”, o sea, la educación del individuo – y por derivación, su futuro profesional, bien como el nivel cualitativo de desempeño económico de una región, provincia o aún, de la propia nación.

La cuestión de la gestión universitaria, en el Brasil (y que no debe ser muy diferente en otras naciones del continente), pasa necesariamente por la concientización de que educar no

es un servicio común, sujeto a reglas frías de mercado o a modelos rígidos e intocables, como parecen defender los tradicionalistas. El proceso de educar, no solo en nivel superior como en todos los niveles (ya a partir de la educación familiar, básica) de la relación *enseñanza-aprendizaje*, redundante en *formar* el individuo en amplio sentido, preparándolo para ingresar a una sociedad cuyo ambiente es cada vez más reñido, en su búsqueda por un espacio que condiga con las necesidades y expectativas de su *sueño de ser*.

Así, el desenfrenado desarrollo (explosión, mejor diciendo) del número de IES, a partir de los propios actos de incentivo dados por el Gobierno Federal, acabó derivando en un comprometimiento sustancial de la calidad de la enseñanza en todos sus niveles. El aspecto meramente negocial de las instituciones de enseñanza media y superior, descuidando de la calidad y de la actualización de metodologías y contextos curriculares, en realidad está formando sujetos que poseen poca perspectiva, mayormente cuando se considera la disputa que se entabla en el mercado, con énfasis multiplicada a partir de la instalación del fenómeno globalizante de la economía mundial.

La mera y simple observación del ambiente universitario, en cualquier uno de los cuadrantes del Brasil, ya es más que suficiente para detectar el descaso de los discentes en su gran mayoría, con la misión que deberían estar cumpliendo en los sagrados templos del saber superior – claro que salvo honrosas excepciones a las casas de enseñanza tradicionales, a ejemplo de la Escola de Direito do Largo São Francisco (en São Paulo, capital), apenas para citar la más famosa. Antes reservadas apenas a aquellos que, efectivamente, poseían tendencia y vocación para el estudio de tercer grado (en el sentido de que había, tácitamente, la plena convicción e intención de colocarse en práctica el conocimiento adquirido), hoy esas instituciones acogen indiscriminadamente individuos que parecen poco o nada tener a ofrecer, mucho menos a captar, en términos de capacidad cognitiva.

El sistema de selección (examen *vestibular*), en este último sentido, nada más es que un arremedo de prueba, lejos de situarse como comprobación del candidato poseer conocimientos generales adecuados. Las respuestas en el formato de múltiple opción, permiten que el alumno utilice la suerte o el *riesgo por aproximación* en ellas, lo que puede permitirle alcanzar los mejores lugares de colocación apenas por esta estratagema – desde ya, impidiendo de pensarse que tal sistema sea confiable y mucho menos, justo. Explicase este último adjetivo (justicia del sistema *vestibular*): aquellos candidatos que poseen condiciones financieras para frecuentar buenos colegios secundarios y para pagar los famosos  *cursos pre-vestibulares* (nada baratos) – que no los cualifica como siendo, necesariamente, los que tienen mejor capacidad intelectual – suelen competir de manera diferenciada e ingresar más fácilmente a la Universidad. O sea, el factor económico-financiero del candidato prevalece, en tesis, en relación al factor de formación intelectual o, aún, de interés y vocación del candidato.

No se trata, así, de utilizarse más el parámetro económico-financiero, sino que el vocacional y el de *real* desempeño histórico-académico del candidato, constituyéndose esas dos variables en el fundamento que sustentaría la ocupación por lugar (o vacancia) en institución pública o privada, independientemente de credo, raza, nivel socio-económico, color o cualquier otro atributo considerado superfluo como soporte inapropiado para la actividad educativa superior.

En suma, existe absoluta necesidad de despertarse la voluntad política de los líderes de la nación y de las agremiaciones políticas de mayor fuerza representativa, para estructurarse un programa adecuado y ajustado a las realidades locales, más justo en términos de ofertar las mismas chances a todos los interesados (y preparados) en frecuentar una universidad. La cuestión, en suma, no es volumen de alumno (= recaudación de matrículas + mensualidades), sino que más calidad de los egresados de las universidades, en términos de participación en el

mercado profesional, atribuyendo un diferencial al desempeño de la propia nación, en el contexto mundial.

Este es el escenario en que se sitúa la gestión universitaria hodierna: mercantilización de la educación superior, cantidad en detrimento de la calidad, pobre preparación en los niveles básicos y medios del individuo, costos elevados en los cursos de graduación (y más aún, en los de postgrado), desmotivación de los docentes (salarios injustos, multi-empleo, exceso de horas-trabajo, estrés), falta de sólida vocación educativa y de comprometimiento de los discentes, gestión desagregada en las IES (la dualidad entre gestión administrativa y gestión académica), la inseguridad de sustentación de las IES (que puede, repentinamente, cerrar sus puertas comprometiendo la secuencia normal de estudios de alumnos en sus cursos), entre otras tantas variables incidentes que ciertamente comprometen el tan importante proceso *enseñanza-aprendizaje*. Es en base a estos indicadores y variables que se puede, entonces, diseñar lo que sería una estrategia adecuada a la gestión de la Universidad brasileña.

## **2.2 Modelos de gestión y modelos pedagógicos**

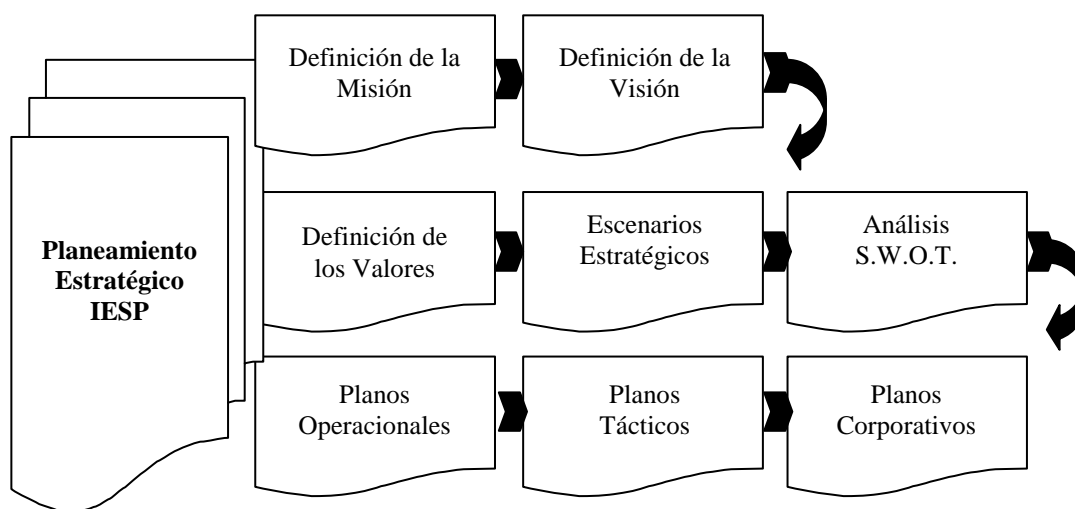
Iniciemos afirmando que, tanto el conocimiento como el capital humano, son activos de extremada demanda en la actual coyuntura económica (local y mundial), incidiendo, por esta razón, en el sector educativo, vez que, considerándose el conocimiento como un bien de valor elevado, se torna fundamental la necesidad de una educación continuada (MURIEL, 2006). Partiéndose de esa premisa y llevándose en consideración el expresivo incremento de la competitividad (en razón de la multiplicación desenfrenada del número de IES), como expuesto más arriba, parece correcto afirmarse que los sistemas o modelos de gestión – bien como así también los modelos y sistemas pedagógicos – pasaron a ser confrontados por un nuevo paradigma: la ingente necesidad de planes de gestión estratégica, antes desconocidos por este segmento (educativo), ya que, anteriormente a la expansión de que se habla más arriba, la competencia prácticamente era irrisoria, no exigiendo de las IES un actuar estratégico. Lo cierto es que esa expansión, entonces, trajo la necesidad del “desarrollo de un planeamiento, considerando que una gestión estratégica solo se justifica en un sector competitivo, tornándose necesaria en un ambiente en el cual la competencia se muestra significativa y amenazadora” (MURIEL, 2006:12).

Vale hacerse un paréntesis, antes de proseguir: la competitividad entre IES públicas, a partir de la expansión de la educación superior, no puede ser considerada tan severa cuanto lo es entre las IESP (instituciones de educación superior privadas), visto ser, aquéllas, ya tradicionales y más desenvueltas en lo que concierne a la propuesta de cursos de postgrado, lo que les da cierta ventaja que no puede ser despreciada. Así, el embate competitivo, post-expansión, está íntimamente conectado con las instituciones privadas y sus procesos mercantilistas, aproximándolas mucho a los dictámenes de una administración empresarial cualquiera – exceptuados los naturales factores de complicación de una institución educativa. Así, la necesidad de muchas IESP en reorganizarse, se debió justamente a ese nuevo desafío: ajustarse al nuevo paradigma administrativo-gerencial, en el complejo ambiente de una IESP, formulando planos estratégicos para todas sus áreas, “bajo la óptica de la competitividad y de la excelencia en el desempeño” (MACHADO, 2008:17).

Machado (2008:20) explica, aún, que no existe un sistema administrativo específico para universidades, sino que está apenas siendo “construido” en base a las experiencias que vienen siendo desarrolladas por los actuales gestores, en sus esfuerzos por conquistar niveles más elevados de competitividad y de desempeño con calidad. Adicionalmente, este autor llama la atención para lo que, más arriba, ya citábamos: la bipartición gestora (dos gestiones: una administrativa y otra académica), y complementa su lección:

Hay una distinción necesaria entre las dos formas de actuación. La coordinación académica debe cuidar de las relaciones con el MEC (*Ministério da Educação e Cultura*) y de las discusiones académicas (sumario, programas, relaciones académicas con los alumnos y profesores). La gestión de mercado debe cuidar de las relaciones de mercado, de las visitas a los empleadores, de la “venta” del curso [...], de las inversiones en infraestructura etc.

Otro importante aspecto detectado por Machado (2008) y que efectivamente está muy bien representado por la realidad, es que, en las IES privadas, sectores identificados como “medios” están siendo tratados como si fuesen “fines”, tomando como rehén los cursos. Así, la secretaría general, la tecnología de la información (TI) y el sector financiero – apenas para citar tres – pueden encuadrarse en dicha situación, perjudicando el desempeño estratégico de la IESP. “En la concepción moderna (de mercado), todos esos sectores y todos los otros deberían servir a las escuelas y ayudarlas a cumplir con su objetivo final que es de servir bien a los alumnos y a la sociedad” – lo que, en la práctica, no se constata, salvo los naturales casos pasibles de excepción. La Figura 1 muestra un diagrama que define muy bien un modelo de planeamiento estratégico de una IESP.



Fuente: Adaptado de MACHADO (2008:25)

**Figura 1 – Diagrama del Planeamiento Estratégico de IESP**

Elaborar un planeamiento estratégico puede no ser la tarea más difícil en todo ese proceso, a pesar de saberse que todo proceso de planeamiento es, de *per se*, un labor complejo y con el cual se tienen que definir criterios rígidos de construcción. Pero, en verdad, la parte más difícil de este proceso es su implementación, que es la etapa en que surgen las verdaderas dificultades a fin de tornarlo viable (MURIEL, 2006). En términos prácticos, todo el planeamiento estratégico, en el papel, puede ser parecer perfecto, atractivo y eficaz, pero en la práctica comienzan a surgir diversas dificultades que suelen interponerse como verdaderas barreras insuperables. Como bien destaca esta autora, es en la hora de implementar una estrategia que surge la imprescindible tarea de conjugarse el planeamiento, la supervisión de los procesos y la gestión de las personas involucradas en ellos, a fin de alcanzar la efectuada concreta de los objetivos proyectados.

Veamos, primero, los modelos de gestión como hoy entendidos por estudiosos del tema, mediando con situaciones prácticas pertinentes.

### 2.2.1 Modelos de gestión

Primeramente, subráyese el concepto de ‘gestión’ como siendo un conjunto de “procesos, políticas y acciones administrativas que se construyen en el interior de las instituciones educativas, articulados por el gestor educacional”, en cuanto la administración de la educación es entendida “como un concepto amplio que engloba las políticas, el planeamiento, la gestión y la evaluación de la educación y está directamente vinculada a la naturaleza de la institución educativa” (WERLE, 2001, *Apud* CASTILHO, 2004:43).

Toda IES, por fuerza de reglamentación del MEC<sup>1</sup> (CNE<sup>2</sup>, Resolución n. 10, de 11 de marzo de 2002), tiene la obligación de, cuando se credencia como institución de enseñanza superior, presentar junto a toda la documentación pertinente un Plan de Desarrollo Institucional (PDI). Este plan debe exponer, en detalles, los objetivos y estrategias de la nueva IES (o de un nuevo curso en una IES ya existente), bien como su plan administrativo gerencial, lo que denota claramente la intención y el cuidado del legislador en exigir premisas básicas administrativo-gestoras y estratégicas antes de que se lance un nuevo emprendimiento (IES) o un nuevo curso (MURIEL, 2006); es, en fin, un plan que propicia a la Institución de Enseñanza la posibilidad de crecer o fortalecerse en su actuar, de acuerdo con su misión institucional, objetivos, estrategias y planos de acción que envuelve no apenas el sector administrativo, como también el académico. Sucede que, en las IESP, las autonomías académica y pedagógica acaban siendo dejadas en segundo plano por los mantenedores o dueños de la institución (TRIGUEIRO, 2002), dificultando su gestión estratégica y administrativa, en disonancia con la gestión de IES públicas, que basan su gestión en dos principios: la gestión colegiada y la gestión democrática, bases más sólidas y controlables para el buen desempeño de una institución de enseñanza superior. En otras palabras, lo que se observa en las IESP es una gestión colegiada autónoma que no sigue dictámenes democráticamente definidos, sino que atiende a los intereses de los mantenedores o ‘dueños’ de la institución; intereses que ni siempre están en consonancia con la verdadera misión de la educación superior: el binomio “enseñanza x aprendizaje”. Así, cualquier modelo de gestión que se desee apreciar, necesariamente deberá estar mancomunado con el binomio citado arriba so pena de, no siendo así, correrse el riesgo de un monumental fracaso gestor y una consecuente vida corta de la institución – principalmente en estos tiempos de reñida competición en ese segmento del mercado.

Dejemos, por tanto, claro que el proceso gestor de una IESP, para que sea eficaz, debe partir de la observancia de los siguientes puntos críticos:

a) Delineamiento de un Planeamiento Estratégico

El concepto principal, sobre el cual gira la acción de planear, es el conocimiento profundo del ambiente en el cual se sitúa la institución. Desconocer las peculiaridades del medio en el cual se compite es semejante a ingresar en un túnel oscuro, sin dirección y sin saber lo que se encontrará en él.

Para poder proceder a ese conocimiento, herramientas como el análisis S.W.O.T. (fuerzas, fragilidades, oportunidades, amenazas), sobre el cual ya hablábamos más arriba, son fundamentales para conocer las realidades que cercan ese ambiente y con las cuales nos enfrentaremos en el día a día de nuestro menester educativo. Así, estrategia se refiere a las acciones que serán implementadas para alcanzar objetivos y metas previamente definidas. “Es la combinación de fines (metas) y de los medios por los cuales la empresa pretende llegar allá” (BRAGA; MONTEIRO, 2005:15). Por su vez, planear – como afirma Peter Drucker – no se refiere a decisiones futuras, sino que a las consecuencias futuras de nuestras decisiones

---

<sup>1</sup> Ministério da Educação e Cultura do Brasil.

<sup>2</sup> Conselho Nacional de Educação.

en el presente. Por lo tanto, planear estratégicamente – uniendo esos dos conceptos – es conocer el medio en que competimos a tal punto que aseguremos consecuencias positivas para nuestras decisiones que tomamos en base a tal conocimiento.

Aún de acuerdo con Braga y Monteiro (2005:17),

El proceso de planear estratégicamente exige el desarrollo previo de un “modo de pensar” estratégico. Ese modo de pensar envuelve siempre múltiples cuestionamientos sobre lo qué hacer, cómo hacer, cuándo hacer, dónde hacer, cuál la mejor manera de hacer, para quién hacer, entre otros.

Es, como se puede observar, una visión holística de los ambientes interno y externo de la institución, sobre los cuales se toman decisiones estratégicas de corto, medio y largo plazo, ciertamente que con los necesarios ‘ajustes de ruta’ que tales decisiones demandan durante el transcurso de las acciones. No obstante, vale subrayar que, en la práctica rutinera de las IESP, poco se observa en términos de planeamiento estratégico. Lo que se ve más son acciones reactivas, en lugar de proactivas. El estratega debe primar por el uso y abuso de investigaciones profundas de campo, tanto en lo que concierne a la mensuración de los potenciales ‘clientes’ (y sus necesidades, deseos y expectativas aún no satisfechos, o mal satisfechos), como en lo que respecta a sus competidores y a las propias estrategias de éstos. Quien dicta las normas del mercado es éste mismo, su componente social y organizacional. Y es sólo de este medio que irán surgir las respuestas para el que planea de manera estratégica.

Otro aspecto relevante que se destaca en la gestión de las IES y su plan estratégico dice respecto a un abordaje diferenciado a lo que usualmente se observa en estas épocas de *industrialización* de la educación. Juan Manuel Chabolla Romero (2001:23) destaca con precisión la pérdida de foco por parte de los gestores, al menospreciar los aspectos docentes para privilegiar la máquina administrativa de generar lucros. Este autor afirma que se debe dejar de lado “los procesos propios de una línea de producción”, para atender a una visión más holística de gestión. En sus propias palabras:

La gestión de la educación se refiere a “la naturaleza de las formas administrativas suficientes, certeras, adecuadas y sobretodo válidas que permitan lograr los resultados buscados, es decir, consiste en la manera como se administran, en el sentido más notable y más completo de este término, los muy distintos insumos que intervienen en los procesos complejos educativos”.

Como es fácil de comprender si se quiere alcanzar una transformación profunda en la gestión educativa tradicional, se requiere la presencia de personas que conozcan la educación, pero además quienes se encarguen de ejercerla, deben haber recibido una sólida formación.

De hecho, si pensamos que estamos lidiando con la formación de personas, de ciudadanos que irán interferir en los destinos de una nación, veremos que el acto de gerenciar no es nada fácil. No solo se refiere a todo el aparato administrativo, funcional, estructural, docente etc., sino que también (y principalmente) tiene que ver con los resultados del proceso *enseñanza x aprendizaje*, o sea, del aprovechamiento de los contenidos enseñados y de la capacidad de los alumnos en poder reproducirlos mejorados, en su labor de mercado. Si esto no se concreta, para nada irá servir todo el alto costo demandado por la institución en la formación de sus alumnos y, por vía de consecuencia, ella irá acumular en su histórico un volumen creciente de fracasos, lo que fatalmente redundará en la quiebra de la institución.

b) Colaboración redundante en mayor poder del conjunto

Otro aspecto negativo en el ambiente educativo superior y sus modelos de gestión es la falta de cooperación e intercambio entre las IES localizadas en la misma región geográfica. Al contrario de lo que se podría esperar, en un posicionamiento racionalmente formulado en



función de la competencia del *e-learning* y de instituciones de otras regiones y provincias (ahora más agresivas en sus estrategias de marketing), las IES vecinas se enfrentan con niveles de beligerancia creciente, apelando para estrategias ni siempre loables, que seguramente no conciben con la tónica que las debería motivar, o sea, el incentivo a la cooperación a fin de sumar fuerzas y sedimentar la región.

En este sentido, parece osado afirmar pero, siendo representación pura de la realidad, lo que se observa en las conversaciones informales entre académicos, profesores y otros es la difamación de una IES contra la otra, en una flagrante forma de competición deshonestas. Esto para no hablarse de otras estrategias igualmente nada leales, como la oferta de vacancias inexistentes o, aún, la no necesidad de cursar determinada materia (o de realizar pruebas en otras), desde y cuando el cliente opte por la entidad proponente de ese infame engaño.

La libre iniciativa, subráyese, es la fórmula vigente en una democracia de libre mercado, pero esto no redundará en utilizarse de una competencia predatoria y desleal, que viene en detrimento de la calidad final de la enseñanza superior. No obstante, las gestiones dichas ‘modernas’ suelen utilizarse mucho de estrategias dudosas, al contrario de promover la colaboración entre las IES que se sitúan próximas, geográficamente hablando o, incluso, entre instituciones distantes, pero con objetivos similares. Son los conocidos convenios inter-organizacionales que buscan mejorar el desempeño individual y de conjunto, entre más de una IES.

c) Variables incidentes en el proceso de gestión universitaria

Al par de la necesidad absoluta de incentivarse la cooperación y el intercambio cultural entre instituciones que operan en una misma región con vistas a fortalecerlas y, al mismo tiempo, mantener satisfecho el alumno-cliente en sus necesidades, deseos y expectativas, existen inúmeros otros aspectos que inciden en el proceso gestor universitario, con vistas a la excelencia de los servicios prestados por las IES.

Cardim (2004:02) expone las principales preocupaciones de la *nueva* universidad brasileña (Tabla 1) en términos de gestión, considerando estudios en este sentido, realizados por investigadores de varios cuadrantes del globo a lo largo de los años.

**Tabla 1 – Puntos críticos de la nueva gestión universitaria**

EN QUÉ CONCENTRARSE	QUÉ SABER Y TENER CLARO
Atraer, conocer y agradar al cliente	La naturaleza y los objetivos de la institución
Qué, cuándo, cómo y dónde enseñar	Funciones formativas de la institución y como identificarlas
Mejores condiciones al cliente en el ambiente escolar	Instrumentalización para enfrentamiento de una sociedad competitiva, en la práctica cotidiana.
Desarrollo de proyectos pedagógicos de cursos compartidos, con responsabilidades divididas, con implementación de controles de proceso y salida de formas diferenciadas de evaluación de las actividades administrativas, pedagógicas y académicas generales. Preocupación con los competidores – quiénes son, donde están, cómo piensan, cómo actúan y proyectan el futuro.	Comprensión del papel de la institución delante de otras agencias formadoras como radio, TV, periódicos etc.
Acciones más frecuentes en el nuevo ambiente: competencia, competitividad, productividad, evaluación, controles, participación, estrategias de marketing, foco en el cliente y agregación de valor social y económico, siendo el primero para el ciudadano y el segundo para la	¿Lo que debe prevalecer? ¿La voz del mercado o la rigidez normativa de las reglamentaciones, de los currículos estandarizados, de las

institución.	fórmulas?
¿Cómo gerenciar la nueva organización educacional con todas esas preocupaciones, con todos esos nuevos desafíos? Como gerenciar a nova organização educacional com todas essas preocupações, com todos esses novos desafios?	Capacidad de gerenciar servicios, de saber organizar, planear, controlar, evaluar, trabajar en equipo y dividir responsabilidades.

**Fuente:** Con base en CARDIM (2004:02).

A estas variables deben sumarse, aún, la cuestión de la administración financiera. En regla, cuando se habla en gestión se acostumbra pensarse con mayor énfasis en las estrategias de marketing y operacionales, dejándose prácticamente de lado el análisis contingente de las variaciones financieras, en lo que respecta a gastos, costos, captación de recursos, niveles de insolvencia, capital de giro, entre otros puntos críticos.

El cuadro general de las universidades brasileñas (públicas o privadas) es de crisis, según un informe elaborado por el Grupo de Trabajo Interministerial, creado por el Decreto de 20 de octubre de 2003, compuesto por miembros de la Casa Civil y de la Secretaria-General de la Presidencia de la República y de los Ministerios de la Ciencia y Tecnología, del Planeamiento, Presupuesto y Gestión, de la Hacienda y de la Educación (REFORMA UNIVERSITÁRIA, 2004). En lo que respecta a las IES públicas, esta crisis es derivada del déficit fiscal del Estado, incidente sobre el volumen y cualificación de los recursos humanos de éstas, además de las dificultades cada vez más apremiantes derivadas de los costos de manutención y ausencia generalizada del cuerpo docente, al par que, a cada día, se coloca en jaque más crítico la validez de los diplomas de muchas casas de nivel superior, en razón (justificada) de la calidad de la enseñanza en amplio sentido (evaluaciones de sus cuerpos docentes, instalaciones, sistemas de evaluación y otras variables no menos importantes).

Por otro lado y al respecto del sector privado, artículo de Gilmar Masiero, profesor de la Universidade Estadual de Maringá (PR), expone la cuestión de la mercantilización (MASIERO, 2003:108), con base en la obra de Derek Bok (*Universities in the marketplace*), ex presidente de la Universidad de Harvard. Para Bok, el foco tradicional de las IES (la formación del alumno) cambió en los últimos veinte años, pasando a privilegiar con mayor énfasis la enseñanza y las investigaciones multidisciplinares en estrecho compás con finalidades prácticas y comerciales. El ex gestor de la afamada Harvard subraya, aún, que existe una tendencia creciente de administrar las actividades universitarias bajo el principio empresarial de destinación y gestión de recursos basada en el lucro. Bok aún afirma que las universidades *“han estado mucho más agresivas que antiguamente en intentar ganar dinero de sus actividades de enseñanza e investigación. Muchas instituciones han lanzado [...] una variada gama de iniciativas comerciales”*, como a afirmar que el foco, hoy, es la mercantilización de las IES. Y es el propio Bok que, adicionalmente, alega ser antigua esa postura de comercialización, remontando a inicios del siglo pasado; no obstante también subraya que existe preocupación, por parte de la academia, en el sentido de evitar el comprometimiento de valores esenciales de continuada confianza y lealtad para con los profesores, los estudiantes y el público en general.

Lo cierto es que, si las universidades actúan, hoy, como verdaderas empresas mercantiles que comercializan sus productos ampliamente, es porque están actuando adecuadamente dentro de los principios sólidamente asentados de la administración moderna y post-moderna. Tanto es así que tradicionales autores como Kotler & Dubois (1978)<sup>3</sup> y

<sup>3</sup> En la obra firmada por ambos, *Marketing para Organizações que não visam o lucro*. Parte 5: Marketing de Serviços Educacionais. São Paulo: Atlas, 1978.

Kotler & Fox (1994)<sup>4</sup> ya dedicaron obras específicas para el abordaje del tema “Marketing en Instituciones de Educación Superior”, que nada más son que adaptaciones conceptuales y metodológicas, en base al planeamiento estratégico de las sociedades mercantiles o de las industrias en general. Necesario resaltarse, aún, que la comercialización en universidades es, hoy, parte indivisible de sus estrategias básicas de sobrevivencia. Las IES sobreviven en función de la cobranza de sus mensualidades y, para eso, deben – en términos, frítese – seguir la ‘batuta’ de sus mantenedores y, nada raro, de sus clientes-alumnos. Si así no fuera, algo irá salir errado, lo que significa decir que, en ese proceso de mercantilización universitaria, hay substancial pérdida de autonomía didáctico-pedagógica y también de calidad en el proceso de cultura y educación del académico.

Masiero (2003:108-109) aún cita Bok para reproducir lo que este ex presidente de Harvard definió como tendencias que lideran las llamadas *business schools* y que pueden ser enumeradas así:

- a) Influencia de las fuerzas económicas sobre la universidad (como el crecimiento de las ciencias de la computación);
- b) Presión de la cultura corporativa (por ejemplo, el extensivo uso de términos como “marca”, “*trade-offs*” y “costo-beneficio”);
- c) Poder de los alumnos sobre el currículo (con más cursos vocacionales);
- d) Esfuerzos de reducción de costos y gastos o utilización de métodos administrativos adaptados del mundo empresarial (como la contratación de docentes en tiempo parcial y los programas de calidad total);
- e) Tentativa de cuantificar numéricamente actividades académicas sin considerar sus aspectos cualitativos;
- f) Número creciente de aparcerías universidades-empresas, objetivando el desarrollo conjunto de enseñanza, investigación, educación continuada y gerenciamiento de incubadoras de negocios.

En conclusión a este punto, por tanto, tenemos que, a medida que la mercantilización de las IES crece a ojos vistos y que estas se multiplican con celeridad, sobrecargando una misma área geográfica sin, no en tanto, presentar diferenciales competitivos de real valor, la calidad de la prestación de sus servicios va decayendo y sus estrategias de marketing aplicadas al mercado (en una verdadera ‘caza’ a alumnos-clientes) van demostrando la despersonalización de la educación superior, subyugada por valores que nada tienen que ver con sus principios institucionales históricos.

d) ¿Cómo debe ser el proceso de gestión universitaria?

Primero, debemos subrayar una premisa que hasta aquí ya quedó muy clara y que, sin duda, es irrecurrible. Se trata de la imagen y de la realidad de la *nueva* universidad. Calame (2003) aborda este tema aduciendo al hecho de que hoy no es más la promoción de la enseñanza superior que está en foco, sino que su reorientación basada en un nuevo contrato social entre universidad y sociedad. Siendo responsable por la formación profesional del individuo y habiendo un permanente y acelerado proceso de mutación en el seno social, la universidad debe privilegiar su responsabilidad individual y colectiva con relación a esas mutaciones, lo que no ocurre hoy con la necesaria celeridad. De ahí deriva un desfase entre el

---

<sup>4</sup> También en obra firmada por ambos, *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.

ritmo de las IES y el del mercado, quedando el primero casi siempre debajo de la realidad vigente en el segundo.

Una vez que la misión de ese nuevo formato universitario demanda claras mudanzas en la postura individual y colectiva de sus administradores, alumnos, cuerpo docente y de la propia sociedad (en extensión a sus dominios y aparcerías), la gestión universitaria demanda también una reformulación de sus estrategias internas y externas, o sea, operacionales y mercadológicas, respectivamente y en consonancia con el tono con que se desarrolla la sociedad.

### 2.3 Principios que deberían regir la *nueva* universidad

Considerándose que actualmente el perfil mercadológico general perdió una serie de características que, hasta algunos años atrás, le permitían diferenciar un segmento del otro, bien como también ‘blindar’ ciertos sectores contra el ingreso de competidores, crear ‘reservas de mercado’, definir barreras precisas entre los sectores etc., pensamos que la actual coyuntura económica mundial demanda del estratega un nuevo perfil, marcado por la osadía y, al mismo tiempo, por la paciencia, equilibrio, perseverancia y constante observación de los movimientos que lo rodean. En el caso específico de las IES, el punto neurálgico de su sobrevivencia es, hoy, un compuesto que puede ser formulado con las siguientes variables (TACHIZAWA, 2006:22): (a) mejoría de la calidad en el proceso enseñanza-aprendizaje; (b) soluciones para el encogimiento de las márgenes de lucro; (c) disminución de los costos unitarios operacionales; y (d) mejoría del *overhead* (gasto general) en mercados hoy altamente competitivos.

Volveremos a Tachizawa en seguida, pero ahora veamos lo que dice Cardim (2004) a este respecto. Este autor destaca algunos puntos que necesariamente deberían ser observados por los actuales gestores universitarios, en el sentido de tornar viables sus casas educativas. Esos puntos pueden ser vistos en la Tabla 2:

**Tabla 2 – Dilemas de la gestión universitaria**

Cuestión	Respuesta
La gestión en instituciones más centralizadas.	Tendrá un tipo de estrategia y un diseño de la estructura de comando.
La gestión en instituciones menos centralizadas.	Mayor participación de los actores en los procesos decisorios y de gestión, alterando el esquema.
La gestión sin planeamiento estratégico y en sociedad competitiva (globalizada).	Señaliza la estagnación y la falencia en medio plazo. Sin previsión no hay salvación. En este contexto, planear es requisito fundamental a la sobrevivencia.
La gestión con calidad y excelencia educativa.	Calidad y excelencia envuelven costos y, muchas veces, solo las mensualidades no son suficientes. Por eso la búsqueda creativa de fuentes alternativas es fundamental.
La gestión con proceso de organización institucional actualizado y sintonizado con las nuevas tecnologías.	Demanda voluntad política, ética y responsabilidad de los dueños / mantenedores.
La gestión en mercado altamente competitivo.	En éstos, no se puede pensar en ofrecer el mínimo y extraer el máximo para mantener el cliente. El cliente satisfecho es la mejor propaganda, el mejor marketing institucional, substituyendo, muchas veces, los gastos excesivos con publicidad engañadora.
La gestión embasada solamente en flujo de caja.	No se puede trabajar con apenas flujo de caja en el área financiera. Es fundamental el planeamiento presupuestario anual y mismo plurianual.

La gestión bajo el juego de poder.	Debe ser, como regla: conseguir lo que se quiere y hacer mejor que antes.
La gestión con cultura de evaluación.	La evaluación es actividad permanente. La creación de la cultura de evaluación es inexorable.

Fuente: Adaptado de CARDIM (2004:3-4).

Adicionalmente a lo expuesto en base a las lecciones de Cardim (2004) y otros, se debe complementar que, para alcanzarse este grado de coyuntura gestora, hay absoluta necesidad de desvincularse la entidad de cualquier sumisión política, económica, religiosa o cualquier otra forma de subordinación a intereses extraños a la misión primordial de una IES, cual sea, la de educar y enseñar con calidad y excelencia, preparando el individuo para el ingreso al mercado profesional con formación bastante para ser adecuadamente competitivo en su medio y, además, para que pueda contribuir con el crecimiento y mejoramiento de la sociedad en que vive.

## 2.4 La nueva universidad y el marketing

Uno de los principios que orientan la nueva universidad es su comunicación con el mercado y con su ambiente interno. El marketing y el endomarketing se encargan de eso, no obstante aún sean pocas las obras que disertan sobre ese tema, tal vez en función de cierta renitencia en alimentar esa cultura en el ambiente de la gestión universitaria.

Una de las obras que mucho se destaca en este sentido del marketing educacional es aquella firmada por Philip Kotler y Karen Fox (1994), que posee cierto carácter pionero. Esta obra aborda puntos interesantes sobre esta temática, como: (i) ¿Cómo atraer buenos alumnos y en mayor cantidad? (ii) ¿Cómo aumentar la satisfacción de los alumnos con la finalidad de retenerlos en las IES? (iii) ¿Cómo planificar programas excelentes que reflejan la misión de la IES y atraigan el apoyo de empresas y de profesionales que ya concluyeron sus cursos de graduación?

Zaragoza (2003) trata de este asunto con base en dicha obra, aduciendo al hecho de que hoy, sin marketing, las IES tendrían dificultad de sobrevivir, ya que se arrostran con problemas como el declinar de matrículas, los costos crecientes, la incertidumbre del futuro, entre otras amenazas. Por otro lado, el desarrollo ingente del *e-learning* derivó en la derribada de fronteras geográficas, permitiendo el acceso de académicos a innumerables instituciones mundo afuera y, así, creando una competencia muy fuerte con las IES formal y físicamente localizadas en el país. Para validar su defensa del marketing como herramienta fundamental al desarrollo y sobrevida de una IES, Zaragoza (2003) trae como ilustración de desempeño la *Fundação Armando Álvares Penteado* (FAAP), de Brasil, la cual ofrece un atrayente conjunto de beneficios, como: pruebas con contenido expresivo, texto inteligente, test innovadores, preguntas claras y simples que permiten seleccionar los más bien preparados; matrícula con proceso dinámico y facilitado; fechas de evaluación y lugares ociosos divulgados en Internet, *mailing* directo o *folders* junto a una vasta red de colegios que mantienen convenio con la FAAP; sistema de Evaluación Continuada, con vistas a seleccionar el futuro universitario de modo gradual y sistemático a partir del primer año de la enseñanza secundaria, facilitando el examen de admisión a la universidad; promoción de visitas semestrales de millares de estudiantes a las instalaciones de la FAAP; creación de examen personalizado para los candidatos a transferencia, dándoles tratamiento especial. Son, en fin, el necesario *plus* para los niveles de competitividad actual.

Entendiéndose el marketing como “la habilidad de planear y administrar las relaciones de permuta de la organización con su segmento de mercado” (TREVISAN, 2002:94), parece necesario que dichas relaciones contribuyan con la institución “en su misión educacional, al desarrollar programas viables, que contengan una política de precios coherentes y

comunicaciones eficaces, resultando en un aumento de satisfacción de su público-blanco” (*Ibíd.*). Dichas comunicaciones eficaces deben utilizar un sistema de información al mercado que sea confiable y seguro, llevando a sus potenciales clientes propuestas atrayentes con productos de calidad y bien cualificados en el mercado educativo. Pero, en la práctica, las IES aún resisten a asumir prácticas de marketing como canales para la obtención de ventajas competitivas. Giacomini Filho (1996:87) argumenta que las crisis cíclicas sobre la calidad y valores cobrados por las IES, han llevado sus dirigentes a un conflicto abierto con la opinión pública brasileña, en práctica reprochable de una verdadera política de confronte. En el sentido específico de prácticas mercadológicas, lo que se observa, en suma, son acciones sin sustentación y definidas para horizontes de corto o, máximo, de medio plazo – lo que acaba siendo fatal para la institución. Este autor complementa, aún, su análisis abordando las variables que deberían hacer parte de una estrategia de marketing, desde que bien dirigidas y posicionadas, pero que, en la práctica, muestran (en gran parte de las universidades particulares) la dificultad de sus gestores de enfocar su principal elemento: el alumno-cliente. Dichas variables serían (GIACOMINI FILHO, 1996:94-95):

- Cuanto al precio, se definen valores y tasas abusivas, desproporcionales los beneficios concedidos; anualidades y tasas desnecesarias, denotando falta de planeamiento presupuestario, desequilibrio de receta o práctica mercantilista;
- Cuanto al profesor, la existencia de un cuerpo docente poco preparado es un punto fundamental en la desmotivación de la clase discente y factor apuntado cuando el aprendizaje no es satisfactorio; tal fenómeno (bastante común) ultrapasa los límites de la escuela y llega a la sociedad, depreciando el valor de las IES;
- Cuanto al equipamiento, la inexistencia de estacionamientos para alumnos, salas de atendimento para profesores y de orientación (tutoría) para alumnos, deponen contra la institución, desmereciéndola delante de su público y de toda la sociedad;
- Cuanto al atendimento, representado por extensas filas para los pagos, burocracia para la concesión de documentos, informaciones erróneas, obligando alumnos y responsables (padres o tutores) a transitar por varios sectores – muchas veces, atendidos por funcionarios mal preparados y desmotivados –, hacen con que el desencanto con la institución vaya minando sus fuerzas, lenta e inexorablemente;
- Cuanto a la relación alumno-profesor, la profusión de trabajos largos y que casi nunca son leídos, o la necesidad de copiar largos trechos del pizarrón, o aún de tener que soportar largas lecturas de textos desnecesariamente y sin cualquier explicación sobre sus contenidos, es casi la *praxis* de las universidades, pocas diferenciándose en estos ítems con una educación adecuada y atractiva, que motive el alumno a permanecer en la institución.

En realidad, profundizarse en estos puntos demandaría una extensa obra de varios volúmenes y que, mismo así, podría dejar de lado algún punto vital a la sobrevivencia de una IES. Si estas efectivamente piensan como empresas comerciales, entonces sus organizaciones deben seguir, estrictamente, los mandamientos de la moderna administración empresarial, so pena de sucumbir antes de lo que imaginan. O se concientizan de esto y pasan a adoptar una actitud coherente con su misión, o continuarán en un nivel intermediario (e indefinido) de una entidad que practica estrategias comerciales, pero que se estructura como un centro de promoción de la cultura y de la educación, o sea, se constituye en una entidad eminentemente social. El impase es cristalino y no debe ser relegado a un plano secundario, cuando se trata de repensar la educación superior en cuanto a su proceso gestor.

## CONCLUSIONES

La mayor prueba de la eficiencia de la enseñanza superior y de su eficacia como formadora de profesionales que ingresan al mercado laboral todo año, en profusión desmedida y desproporcionalmente a lo que este puede absorber, es la calidad de los egresados, no solo en términos de conocimientos técnicos, sino que también (y principalmente), en la cuestión de la preparación del ciudadano en niveles adecuados de ética, de comportamiento inatacable, de postura efectivamente profesional, de civismo y de respeto por la sociedad en general. Este objetivo (primer vértice de nuestra propuesta) realmente no parece estar siendo atendido por las IESP, dejando mucho a desear en sus estrategias sobre la relación *enseñanza x aprendizaje* formación ciudadana.

Si así no ocurre (como parece ser un caso común en los días corrientes), es porque algo de muy errado está sucediendo en la gestión de las casas universitarias (respondiendo al análisis del tercer vértice de objetivos propuestos al inicio). Existe un claro desvío de foco de los gestores, ignorando elementos fundamentales de la formación del individuo, en amplio sentido. Más: la mercantilización de las universidades siquiera resuelve el impase financiero por el cual casi todas están pasando, lo que indica, aún, la falta de preparación administrativa y estratégica de sus dirigentes. Como ya se dijo más arriba, en cuanto las mudanzas científicas, tecnológicas y económicas aceleran cada vez más su ritmo de avances, los sistemas ideológicos y de conceptos que ayudan a representar la realidad lo hacen en ritmo mucho más lento y así también se comportan las propias instituciones, los aparatos institucionales de los cuales nos dotamos para ordenar la sociedad. En realidad, muy poco hubo en términos de mudanza desde el surgimiento de la primera universidad (1808) y la que hoy ahí está, luchando en un mar de competiciones desleales, predatorias, reñidas, en la búsqueda de un “lugar al sol”, en la disputa a veces inconsecuente por el alumno-cliente. Así, la gestión de la *nueva* universidad pasa, en primer lugar, por la mudanza de mentalidad de los gestores, administradores, mantenedores, que deben actualizarse en sus conceptos y valores humanos. Es solo a partir de esta actualización que podrá repensarse la universidad como un centro formador de cultura y educación profesional, de ella egresando un contingente (tal vez menor, pero mejor cualificado) de ciudadanos efectiva y eficazmente preparados para ingresar al mercado laboral y a la propia sociedad.

Por fin, el segundo vértice que definimos como objetivo de análisis es el docente. El escenario en el cual estos profesionales actúan es inestable y de elevado nivel de estrés, de desmotivación, con las normas de trabajo en total desacuerdo con lo que podría ser considerado *ideal* para un trabajador. El pluriempleo al cual los docentes son llevados a adherir (por necesidad) es radicalmente contrario al ideal de la dedicación integral para alcanzarse un buen desempeño con resultados de excelencia. En la práctica, la dificultad del docente en atender a varios compromisos laborales con la necesaria calidad es uno de los mayores contra-censos de nuestra educación superior, empeorando el cuadro de todo el sistema educativo nacional.

En suma, desconocer esta realidad derivada de la sumatoria de estos vértices es lo mismo que destinar la institución al fracaso y, por consiguiente, condenar sus egresados al limbo de los profesionales incompetentes (o poco competentes), que sobreviven en una especie de *limbo* de la mediocridad, con graves consecuencias para la nación y sus sueños de primer mundo.

## REFERENCIAS

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos A. *Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino*. São Paulo: Hoper, 2005.

- CALAME, Pierre. *A universidade cidadão, responsável e solidária: um novo contrato com a sociedade e uma estratégia de mudança*. Conferência de abertura da 8ª. Consulta UNESCO/ONG sobre Ensino Superior UNESCO. Paris: UNESCO, 2003.
- CARDIM, Paulo A. G. *O que envolve a gestão universitária em tempo de mudança*. Disponível em: <http://www.humus.com.br/Humusnews10B.html>. Pesquisado em: 27/09/2004.
- CASTILHO, Mara L. *A gestão das IES privadas e o capital humano dos docentes: a perspectiva da gestão do conhecimento*. Dissertação (Mestrado em Educação, Universidade Católica de Brasília, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa). Orientador: Prof. Dr. José Manuel Pires Alves. Brasília (DF): UCB, 2004.
- CERQUEIRA, Everaldo. *O perfil do docente universitário*. Recanto das Letras (2008). Disponível em: <<http://recantodasletras.uol.com.br/artigos/1186472>>. Acesso em: janeiro.2011.
- GIACOMINI FILHO, Gino. *Marketing educacional: tudo por fazer*. **Revista Comunicação & Sociedade**, n. 26. São Paulo: IMS, 1996.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.
- MACHADO, Luís Eduardo. *Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- MASIERO, Gilmar. *Universities in the marketplace: The commercialization of higher education*. (Com base na obra do mesmo nome, de Derek Bok, Princeton and Oxford: Princeton University Press, 2003). *Revista de Administração de empresas*, v. 43, n. 4, outubro/dezembro 2003. São Paulo: FGV, 2003.
- MURIEL, Roberta. *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. Análise do processo de implantação*. Brasil: Editora Hoper, 2006.
- REFORMA UNIVERSITÁRIA. *Bases para o enfrentamento da crise emergencial das universidades federais e roteiro para a reforma universitária brasileira*. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reformauniv.htm>. Pesquisado em: 27/09/2004.
- RIDENTI, Marcela. *O fantasma da revolução brasileira*. São Paulo: Editora UNESP, 1993.
- ROMERO, Juan Manuel Chabolla. *Un proyecto de docencia para las instituciones de educación superior (IES) en México*. México (DF): Plaza y Valdés, S.A. de C.V., 2001.
- SANTOS, Allan Álvaro Jr. *A implantação da educação ambiental no Brasil*. Brasília (DF): Ministério da Educação e Desporto; Curitiba (SC): Editora Allan Álvaro Jr. Santos, 1998.
- TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão de instituições de ensino*. 4 ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- TREVISAN, Rosi Mary. *Marketing em instituições educacionais*. **Revista PEC**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 93-103, jul. 2001 a jul. 2002.
- TRIGUEIRO, Michelangelo G. S. *Governo e gestão da Educação Superior*. In: “Educação Superior no Brasil”, Maria Susana Arrosa Soares (Coordenadora). Brasil: UNESCO, 2002.
- VAHL, Teodoro R. *Algumas reflexões sobre a política de educação superior no Brasil*. In: “Liderança e Administração na Universidade” (Seminário Latino-Americano de Liderança e Administração da Universidade). Florianópolis: UFSC, 1986.
- ZARAGOZA, José. *A educação e o marketing*. **Revista Qualimetri**, n. 140, abril 2003.



