

A CADEIA PRODUTIVA DE ALIMENTOS ORGÂNICOS: UM ESTUDO NO VALE DO RIO CUIABÁ

Autor (es)

¹ Idineia Bressan

² Ivana aparecida Ferrer Silva

³ Willian Luan Rodrigues Pires

⁴ Juliana Giradelo da Silva

¹ Mestre de estudos em gestão pela Universidade do Minho (UMINHO).

² Doutora em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido da Universidade Federal do Pará (PPGDSTU-NAEA/UFPA) e Docente da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).

³ Graduando em administração pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).

⁴ Administradora pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) e especialista MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

RESUMO

Devido aos fortes impactos ambientais impostos pelo modelo produtivo de alimentos de forma convencional, baseado em monocultura e mecanicismo, tem se apresentado como constantemente ameaça dos biomas no estado de Mato Grosso. A presente pesquisa objetivou efetuar uma abordagem sobre alternativas produtivas: a produção orgânica de alimentos que tem como proposta a eco-produção, em todos os processos são respeitadas as questões éticas e ambientais além de ser uma cadeia produtiva puxada por consumidores conscientes de suas opções de consumo e com demanda crescente. O objetivo principal foi descrever a cadeia produtiva de alimentos orgânicos na Região do Vale do Rio Cuiabá e identificar os entraves/gargalos que impedem o efetivo desenvolvimento da mesma. Através da aplicação de metodologias de pesquisa exploratória e qualitativa, realizou-se um estudo multicaso das três organizações que possuem produção orgânica certificada na região, através de entrevistas com pessoas-chave das organizações foram obtidos dados cruciais sobre as operações e limitações de cada elo da cadeia produtiva de alimentos orgânicos. Após análise, foram traçadas propostas de diretrizes para melhorias tanto em gestão das organizações quanto em políticas públicas efetivas para o segmento. Dentre os entraves encontrados ganham destaque a descontinuidade de oferta de produtos, as limitações produtivas, mão-de-obra escassa e desqualificada, infraestrutura insuficiente, carência de recursos financeiros, inexistência de campanhas com orientação ao consumo consciente, elevados custos de certificação; estrutura de linhas de crédito falha e por fim de apoio governamental insuficiente. Este estudo contribui com a proposta de diretrizes para a efetividade do segmento crescente no mercado interno e externo como alternativa de produção ética e sustentável que viabiliza o desenvolvimento endógeno e o conhecimento autóctone.

Palavras-chave: Cadeia produtiva. Desenvolvimento regional. Produção orgânica

ABSTRACT

Due to the strong environmental impact imposed by the conventionally production model of foods, based on monoculture and mechanism, it has emerged as constant risks for biomes in the state of Mato Grosso. This research aimed to make an approach over another productive alternative: organic food production that proposes eco-production, in all cases the ethical and environmental concerns are respected in addition to being a productive chain pulled by consumers aware of their consumption choices and increasing demand. The main objective was to describe the supply chain of organic food in the Vale do Rio Cuiaba Region and identify barriers that prevents the effective development of the same. From the application of exploratory and qualitative search methodologies research, it was conducted with multi case study of three organizations that have certified organic production in the region, through interviews with key persons of the organizations were obtained crucial data on operations and limitations of each link in the production chain of organic food. After the analysis, were drawn guidelines proposals for improvement both in management of organizations as in effective public policies for the segment. Among the obstacles faced are highlighted the product offering of discontinuity, the production limitations, hand labor scarce and disqualified, inadequate infrastructure, lack of financial resources, lack of campaigns with guidance to conscious consumption, high certification costs; credit line structure

failure and finally insufficient government support. This study contributes to the draft guidelines for the effectiveness of the growing segment in domestic and foreign markets as ethical and sustainable alternative production that makes possible the endogenous development and autochthonous knowledge.

Keywords: Productive Chain. Regional Revelopment. Organic Production

1. INTRODUÇÃO

Considerando que experiências com agroecologia tem mudado o cenário de várias regiões do país, optou-se ao direcionamento do estudo para esta modelo produtivo como aliado aos pequenos produtores rurais e extrativistas, sendo uma atividade geradora de renda e fixação do homem no campo, propiciando alimentos de qualidade garantida para o consumidor. No entanto a produção orgânica de alimentos necessita disputar o mercado real, sem ficar apenas no mito da pura virtude que permeia esta técnica produtiva, considerando que não utiliza fertilizantes nem defensivos químicos, em um sistema em harmonia com o ambiente. Como qualquer outra organização, este modelo também precisa ser autossustentável financeiramente, precisa atingir lucratividade para ser competitiva e sobreviver no atual mercado de produção e comercialização de alimentos

No Brasil, ainda na década de 70, a produção orgânica estava diretamente relacionada com movimentos filosóficos e a comercialização dos produtos era feita de forma direta, do produtor ao consumidor, sendo que até hoje as feiras livres são opções de acesso aos produtos orgânicos com preço mais acessível, no entanto a garantia da procedência nem sempre existe em forma de certificação.

O estado de Mato Grosso é apontado como o celeiro do Brasil, devido à produtividade de grãos, monoculturas e produção mecanizada, considerado dentro do território brasileiro e internacionalmente como o “rei do agronegócio” o resultado é a redução da biodiversidade local. O estado possui inúmeras características endêmicas não podendo ser reproduzido em outras regiões e os conflitos pela utilização destes recursos existem e questões socioambientais são frequentes pelas alterações impactadas negativamente na sociedade.

Na perspectiva de desenvolvimento local, Abramovay (2015) indica que as políticas públicas devem contemplar iniciativas de fixação das pessoas no campo, independente da vocação agrícola, desenvolvendo outras atividades necessárias no meio rural, contribuindo para o surgimento de novas práticas, novas oportunidades de desenvolvimento, principalmente direcionadas aos jovens, a fim de evitar o grande problema das periferias das grandes cidades. O autor revela que das transformações do início do século XXI, a atenção aos espaços rurais com a revalorização dos mesmos, relaciona-se com a fundamental importância do setor pela biodiversidade e o conhecimento autóctone do mundo todo.

O crescimento econômico do Estado de Mato Grosso, se apresenta como o reflexo das políticas públicas direcionadas e executadas nos últimos 40 anos, em prol da produtividade, os impactos da produção de *commodities* atingem a sociedade e o meio ambiente. A revolução tecnológica e o nítido aumento da comunicação e informação têm gerado inúmeras transformações no estilo e vida da população. Acredita-se que a informação sobre as consequências do processo produtivo convencional tem

levado as pessoas a buscarem alternativas mais saudáveis, em prol de sua saúde e com menor demanda práticas produtivas mais sustentáveis, mitigando os impactos ambientais.

Mesmo sendo pouco explorado no Brasil, o modelo de produção orgânica, também chamada de agroecológica, tem ganhado espaço no cultivo e na comercialização, visto ao aumento consumo consciente, no Brasil os índices não são elevados, mas a forte tendência mundial tem mostrado elevação no nível de relação do consumidor e suas relações de consumo.

O modelo de desenvolvimento contemporâneo apresenta-se atendendo aos interesses do mercado e do Estado. A singularidade da organização das populações locais, urbanas e rurais, é colocada em cheque quando diversas alternativas de desenvolvimento, conflitantes, apontam para resultados excludentes. O reconhecimento da sobrevivência das populações locais, ou seja, do seu próprio desenvolvimento, não está no receituário do modelo de desenvolvimento do mercado e/ou do Estado.

O Brasil vive a séria contradição, inicialmente por contribuir para a redução da fome no mundo, mas correndo o risco de ver aumentar a assistência, já que o crescimento dos monocultivos está “cercando” os agricultores familiares, indígenas e povos tradicionais que são os grandes responsáveis pelo alimento que chega à mesa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Diversas linhas de pensamento conectam o conceito da cadeia produtiva. De forma geral é o conjunto de etapas pelos quais diversos insumos vão passando e se transformando em um produto final, neste processo há a interação de diferentes agentes que possuem interdependência dentro da cadeia. As relações entre agentes de uma cadeia podem ser estabelecidas por meio de contratos, os quais determinam como o fluxo de produto é regulado em termos de preço, quantidade, entrega etc. Fornecedores e distribuidores são articulados por uma empresa ou grupo que coordena um segmento visando assegurar o fluxo de produtos, serviços, informação, tecnologia, pedidos e pagamentos requeridos para conectar cada segmento da cadeia, desde o fornecimento de matérias-primas até as vendas aos consumidores de produtos *in natura* ou processados

Uma cadeia de suprimentos consiste em todas as partes envolvidas direta ou indiretamente, na satisfação do cliente, nestes termos CHOPRA & MEINDL (2004) abordam a gestão da cadeia de suprimentos das organizações, considerando que o principal objetivo é a maximização de valor global agregado ao produto. É importante compreender a conexão entre o desenho da cadeia de suprimento e os fluxos desta, como as informações, produção, estrutura, etc. Para que esta cadeia produtiva possa obter sucesso e competitividade.

As teorias abordadas foram originadas com o intuito de sistematizar, organizar e entender o funcionamento das Cadeias de Produção. Nos Estados Unidos, criou-se na década de 50 um conceito de *agrobusiness* e chamada Abordagem de Sistemas Agroindustriais (*Commodity System Approach - CSA*), que passa a considerar as informações de economia industrial nas matrizes estruturais, de desempenho e de

conduta, em seguida na França surgiu à análise de *Filières* – “cadeias” – trazendo os conceitos e abordagens elevando em consideração a Comercialização, a Industrialização e a Produção de matérias-primas.

De acordo com Batalha (1995) o termo cadeia produtiva teve início na França na década de sessenta e refere-se aos sucessivos processos produtivos que estabelecem o fluxo de atividades de compra e venda entre fornecedores e clientes. Este ciclo de forma bem genérica pode ser separado em três grandes segmentos como: comercialização, industrialização e produção de matéria prima.

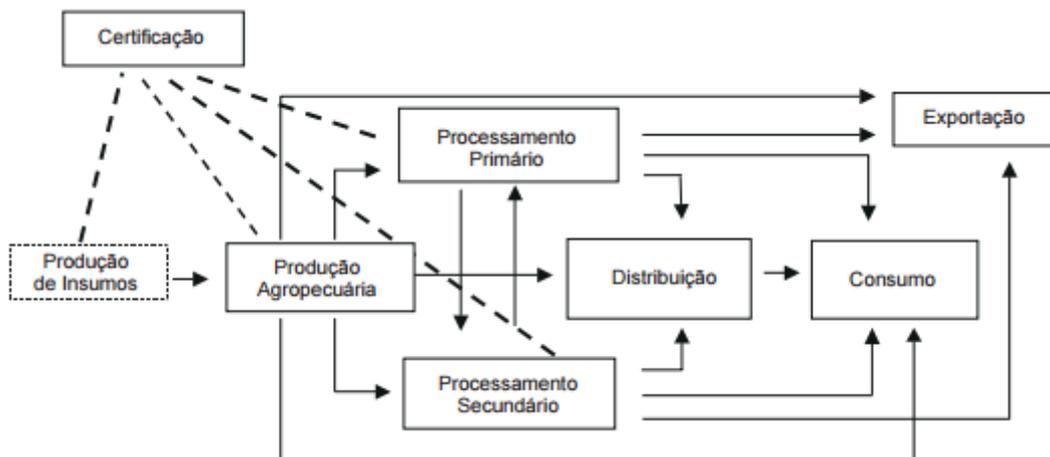
Com muitas contribuições em cadeias produtivas e agroindustriais, Zylbersztajn & Farina (1998) indicam que as cadeias produtivas são resultado de um conjunto de contratos entre as organizações objetivando redução dos custos de transação. Normalmente dentro destas organizações existe um agente mais poderoso se tornando dominante, organizando e coordenando toda cadeia.

A formação das cadeias de suprimentos de gerenciamento compartilhado aperfeiçoa o processo de coordenação entre os agentes, reduz riscos e perdas no processo. Segundo Wood & Zuffo (1998) há esforços coordenados que garante participação de mercado para os envolvidos desde que haja um produto final competitivo. Este conceito de gerenciamento coordenado de cadeia de suprimentos aperfeiçoa todo sistema desde as aquisições de matéria prima, desenvolvimento dos produtos, produção efetiva e distribuição. Abrange desde insumos, matéria prima até produto final.

Os autores Morehouse & Bowersox (1995), declaram que não existe um padrão único adotado pelas organizações de produção de alimentos distribuição dos mesmos, cada arranjo produtivo deverá organizar-se de forma a atender aos requisitos dos consumidores. Uma cadeia produtiva envolve também o fluxo de bens, recursos financeiros e de informações. A divisão de recursos ao longo da cadeia é feita em função das margens ajustadas por cada agente participante e há uma grande disputa por estas margens, gerando conflito entre os agentes. O desafio é o fluxo contínuo e automático das informações, sendo fator decisivo de competitividade, quando disponível a todos os elos da cadeia de forma precisa e clara. Esta forma de olhar a cadeia produtiva e a cadeia de suprimentos está inserida no conceito de logística integrada. No entanto esta forma de abordar a logística tem a utilização de alianças estratégicas, governança, terceirizações e canais alternativos de distribuição.

No intuito de abordar a agricultura orgânica de forma sistêmica, que Ormond (2002) identificou as principais funções que compõem a cadeia produtiva de orgânicos, como pode ser observado na figura abaixo:

Figura 01: Esquema da Cadeia Produtiva de Orgânicos.



Fonte: Ormond, 2002.

Esta será a base para as análises de estrutura da cadeia produtiva deste estudo, o esquema da cadeia produtiva de orgânicos de Ormond (2002). Este esquema foi desenvolvido a partir de análise realizada para o BNDES e tido como base de modelo estrutural utilizada por diversos autores.

As condições gerais para a indústria agro-alimentar são criadas a nível local, nacional, internacional e global iniciativas e estratégias de Estados e países a fim de fomentar a agricultura orgânica e divulgar os resultados de produção, de pesquisa objetivando mudanças positivas e sustentáveis. (IOFAM, 2015) Salienta-se aqui os pioneiros na defesa da produção orgânica: Albert Howard (U.K.), Anna Primavesi (Brazil), Bashkar Save (Índia), Efraim Hernandez Xolocotzi (México), Eve Balfour (U.K.), Hans & Maria Muller (Switzerland), Jerome Rodale (U.S.A.), Rachel Carson (U.S.A.), Masanobu Fukuoka (Japan), and Rudolf Steiner (Germany, Austria, Switzerland).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de um estudo de natureza exploratória, com análise de múltiplos casos. A investigação utilizou dados primários e secundários, sendo que as fontes primárias foram baseadas em dados obtidos nas entrevistas semi-estruturadas aplicada a partir de um roteiro desenvolvido à luz dos fundamentos teóricos norteadores associados às questões que alicerciam a cadeia produtiva de orgânicos.

As unidades de estudo escolhidas foram três organizações distintas de produção orgânica certificada na Região Vale do Rio Cuiabá, os nomes das organizações não serão expostos a fim de manter a confidencialidade das instituições.

A delimitação territorial da pesquisa é a região conhecida como Vale do Rio Cuiabá com uma extensão territorial de 76.824,173km² e a amostra da pesquisa foi efetuada de forma não aleatória do tipo intencional.

O instrumento de coleta das informações primárias foi obtido através de entrevista semiestruturada aplicada para os produtores e com os gestores das propriedades. Já os levantamentos de dados e informações secundárias em livros, revistas especializadas, análise de documentos.

4 RESULTADOS

As abordagens sobre inovação produtiva geralmente abordam as evoluções tecnológicas dos setores industriais ou agroindustriais, neste estudo verifica-se um processo produtivo basicamente retroativo, mas impulsionado a se reinventar e inovar pela exigência do consumidor e da certificação dos produtos orgânicos, que enfrenta desafios de desenvolvimento, crescimento e competitividade.

Ao considerar o ciclo total de um produto, a estrutura de sua cadeia produtiva e os elos que a compõe, podem-se perceber claramente as organizações dependentes uma das outras e frente das crescentes exigências do mercado esta análise da estrutura poderá fomentar a competitividade, de maneira a ajustar os elos, perceber os gargalos a fim de reduzir riscos e incertezas do mercado.

Para que haja efetividade na cadeia produtiva de orgânicos há diversos aspectos a serem considerados e estudados. Neste estudo, o intuito está direcionado a cadeia produtiva de orgânicos, com enfoque em oferta, demanda e consumo dos mesmos. Historicamente um dos grandes entraves da produção oriunda da agricultura familiar é a sua relação comercial, o que também ocorre quando se trata de uma produção orgânica, que com um sistema produtivo específico, geralmente de baixa escala, com necessidade de certificação para a comercialização há reflexos em aumento de custos produtivos no preço de venda do produto, com valores percebidos pelo consumidor.

Percebe-se carência de políticas públicas efetivas, em prol deste segmento, também que ha necessidade de estudos locais e regionais em torno de temas globais no intuito de promover o utilização consciente de recursos naturais renováveis, pouca inovação, poucas alianças estratégicas em pesquisa e desenvolvimento, não há industrialização nas organizações, os produtos vendidos *in natura*, passando do elo primário para a comercialização, para uma névoa de miopia de gestão estratégica, produtiva, de marketing diante de um consumidor que busca praticidade e este obstáculo precisa ser superado, a profissionalização das atividades de gestão nestes casos fundamentais.

No intuito de contemplar um dos objetivos do presente estudo apresentam-se abaixo os principais entraves identificados através desta pesquisa, adotou-se uma forma simples de explanação a fim de auxiliar na compreensão dos elos e respectivos gargalos que impedem a efetividade e o fluxo harmonioso do cadeia. Sendo que os entraves encontrados nos elos que compões a cadeia produtiva de alimentos orgânicos a partir deste estudo foram:

Certificação - Altos custos da certificação orgânica por auditoria e os altos custos de manutenção deste selo (SISORG).

As certificações por auditoria inviabiliza o processo de certificação para muitos produtores devido ao alto custo, não sendo uma alternativa que faça parte da sua realidade financeira e/ou produtiva.

A Certificação por OCS (Organismos de Conformidade Social) é gratuita, porém permite a comercialização apenas em feiras-livres.

Produção Agropecuária - Deficiências estruturais, como exemplo na Horta Agroana não há de sinal de internet, pouco sinal telefônico com sérias limitações de comunicação. Falta de políticas governamentais adequadas e eficientes que por vezes efetuam ações de inclusão social, no caso do assentamento agrário, beneficiando o produtor concedendo-lhe lotes de terra em lugares tão isolados que acaba gerando outro tipo de exclusão.

Por falta de capacitação, gestão, domínio técnico não há planejamento produtivo eficaz. Percebeu-se um real interesse dos produtores em aperfeiçoamento, como cursos para melhorar a produção e a necessidade de políticas públicas mais eficientes direcionadas para este segmento.

Processamento Primário - As hortas comunitárias possuem vantagens por envolver mais pessoas nos processos. Não há a figura do atravessador, garantindo maiores margens na comercialização dos produtos. Em contrapartida há um aumento significativo de atividades manuais nas propriedades demandando mão-de-obra, que no campo tem sido um obstáculo em função do êxodo rural.

Considera-se que a deficiência das políticas públicas de desenvolvimento territorial e endógeno que pala ausência acaba por promover este cenário. Percebeu-se no ambiente do assentamento rural que em nenhuma das residências dos produtores havia jovens em casa, todos residindo em cidades próximas com a justificativa de estudo e trabalho.

Processamento Secundário - Todos os componentes, matéria-prima ou aditivos utilizados na elaboração do produto, devem necessariamente ser orgânicos. Há limitações de disponibilidade de insumos para a adequada industrialização de orgânicos.

Havendo muita perda de matéria prima, sendo que se houvesse agroindústrias locais poderia haver a produção de doces, farinhas, frutas chás e temperos desidratadas, sucos, compotas, açucares, rapadura, molhos, pastas, vinagre, melado, pães, biscoitos, além da possível comercialização de bio fertilizantes, repelentes naturais, entre outros produtos, não necessitando altos investimentos em infraestrutura, podendo ser efetuados de forma artesanal.

Outro entrave aqui é a falta de capacitação dos produtores para a produção, demandando políticas públicas direcionadas a formação específica para industrialização da matéria prima agregando maior valor ao produto final.

Distribuição e Comercialização - Percebeu-se que os produtores estão conseguindo através da produção orgânica, superar o entrave da comercialização, aqui a certificação tem papel fundamental.

A comercialização é realizada em feiras-livres, varejo e nas próprias hortas. Há incidência de aumento de operações de trabalho, processos manuais, transporte, habilidade gerenciais e comerciais. A participação em cooperativa auxilia nestes processos.

A feira-livre e o atendimento na própria horta é um excelente momento para a proximidade do produtor com o consumidor havendo realimentação constante de informação, oportunizando o produtor conhecer melhor o comportamento do consumidor e suas opções de consumo.

Mesmo com o aumento dos custos os produtores afirmam que o retorno supera os custos e a inexistência do atravessador neste caso é favorável aos ganhos na comercialização dos produtos.

Consumo - A disponibilidade dos produtos está associada ao consumo e na produção orgânica há com frequência a descontinuidade de oferta de produtos e é importante haver variedade produtiva, um bom mix de produtos para atrair o consumidor.

Deve-se atentar para atrair o consumidor institucional, de creches, escolas, hotéis, hospitais, spas, restaurantes, lanchonetes, etc.

Há uma significativa mudança nos hábitos de consumo destes alimentos, percebe-se o aumento deste tipo de consumidor consciente que opta por produtos éticos e saudáveis e também se dispõe a pagar mais por isso.

O entrave aqui está relacionado à falta de informação e sensibilização em relação às opções de consumo e também se relaciona a renda familiar.

Exportação - No elo que se refere à exportação este depende de investimento em aperfeiçoamento produtivo, é necessário que haja organização em cooperativas, associações para haver volume de produtos para considerar o atendimento do mercado externo. O sistema de comércio justo é uma boa alternativa nestes casos.

Diretrizes para o fortalecimento da cadeia produtiva de Orgânicos

Quanto à elaboração de diretrizes para melhoria deste sistema, se estabeleceram algumas recomendações o fortalecimento deste segmento produtivo, definidas à luz da teoria que embasou o estudo, conforme segue:

-Identificar os entraves/gargalos que impedem que a produção orgânica se desenvolva efetivamente. Mais pesquisas e mais ações práticas e evidências para a ciência e inovação com abordagens consistentes com os princípios orgânicos.

-Necessidade de mudanças organizacionais, em gestão, processos, maior controle das operações e agregar mais valor ao produto final.

-Atentar para a necessidade de capacitação dos produtores, que dentro da cadeia são as partes mais vulneráveis e necessitam fortalecimento.

-Participação em organismos de apoio à produção orgânica, identificar sistemas locais, regionais, estaduais, nacionais e globais que foram formados para fortalecimento do sistema, auxiliam implementação e/ou transição de métodos produtivos para produção orgânica.

-Criar ações que conscientize a população tanto produtora quanto consumidora instigando a vontade de consumir e produzir orgânicos.

-No processo de transição produtiva, necessidade de divulgação dos resultados, dos processos, da produção e da rentabilidade, pois no setor paira o mito da baixa

qualidade e produtividade, havendo a necessidade de desmistificação do setor. Recomenda-se monitoramento dos processos e o compartilhamento das iniciativas que superaram barreiras produtivas

-Necessário haver o esclarecimento dos padrões produtivos orgânicos que favorecem a certificação e comercialização a fim de haver melhoria práticas e sistêmicas.

-Iniciativas de criação de ONGs, comitês, associações de debates e inovação na cadeia produtiva de orgânicos, identificar especialistas na área agroecológica para orientar e fomentar as ideias locais com base global de informação. Recomenda-se juntar produtores, agroindústrias, comércio, etc. A fim de ouvir as necessidades emergentes de cada região, criando alianças estratégicas e harmoniosas, com base comum de metas e visão com alto grau de *compliance* entre os elos.

-Importante assegurar o grau de empoderamento dos produtores, respeitando seus direitos.

-Com honestidade declarar o grau de impacto nas ações realizadas para haver provas concretas facilitando assim o reconhecimento da positividade do sistema proposto.

-Maior transparência das certificadoras. Possibilidade de redução de taxas de manutenção por tempo de aderência ou até subsídio governamental das certificações ou manutenção dos selos em prol das boas práticas produtivas.

-Direcionar este modelo produtivo para pequenas propriedades rurais ou urbanas visto que é possível em pouco espaço desenvolver a produção, novamente neste caso as políticas públicas se fazem necessárias, principalmente nas atividades de apoio.

-Pesquisas locais, regionais, comparativas, mas que demonstrem os custos de produção e grau de produtividade corretos, confiáveis para robustez da construção científica e divulgação precisa dos resultados.

-Para bons investimentos em pesquisa & desenvolvimento deve haver uma cultura de inovação que deve ser instaurada para este modelo produtivo.

-Desenvolver metodologia para facilitar a reprodução do modelo em outras conjunturas, superando desde a sua implantação ou transição produtiva possíveis obstáculos de desenvolvimento efetivo da cadeia produtiva com sistema de melhoria contínua.

-Referência contra pares e desempenho próprio passado e informar sobre próprias melhorias.

-Avaliar a estrutura de relacionamento com o cliente, sistemas de comunicação e ajustes a partir de realimentação.

-Controle de custos produtivos permite a elaboração de preço de venda justo, fortalecendo as relações de produção e consumo.

-Apoio a este sistema produtivo, coordenando inovação, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia social, capacitação técnica e articulação política.

-Formação e capacitação de integrantes de todos os elos da cadeia, além dos produtores é necessário capacitação e orientação para pessoas envolvidos a montante e a jusante da cadeia produtiva.

-Conduzir comunicações sobre os padrões de consumo. Com orientação aos consumidores, que é a força motriz que impulsiona o sistema produtivo de orgânicos.

A agricultura orgânica é conhecida pela especificidade das suas técnicas agrícolas que não se utiliza de insumos químicos agrotóxicos e envolve uma seleção específica de substratos orgânicos para preparo do solo, objetivando um sistema sustentável de agricultura.

Em uma integração harmoniosa entre o ambiental, humano e econômico, este sistema de produção objetiva a maximização dos recursos renováveis a partir da adequação dos processos ao longo de toda a sua cadeia produtiva. São identificados vários benefícios da produção de alimentos orgânicos em relação ao sistema convencional, além das relações de respeito e confiança que estreitam laços entre produtor e consumidor, promove a reciclagem dos resíduos, utilização de tecnologias de baixo custo, encontrados na propriedade rural. Atualmente este tipo de produção surge também como alternativa de segurança alimentar, visto que o sistema convencional, com exarcebada utilização de agrotóxicos apresenta-se como uma ameaça para a saúde do produtor e do consumidor.

Neste artigo, houve uma tentativa de descrição da cadeia produtiva de alimentos Orgânicos na Região do Vale do Rio Cuiabá e a elaboração de diretrizes para efetividade deste sistema. Os resultados são de uma cadeia produtiva fragilizada e de políticas públicas escassas e ineficientes, o destaque da conclusão é que o sistema é viável, mas que há um longo caminho a ser percorrido no que tange às políticas públicas e os atores envolvidos.

5 Conclusão

A observação ao longo da cadeia produtiva permitiu uma ampla visão das atividades de gestão a serem desempenhadas em cada elo, pois permite ter conhecimento das operações realizadas, insumos necessários, tecnologias utilizadas para detectar o mix dos produtos ofertados; as capacidades produtivas, atendo-se as tendências de mercado; avaliar os graus de cooperação e integração entre os elos da cadeia, identificar os fornecedores de insumos, atender as exigências ambientais, trabalhistas, tributárias e comerciais; identificar o ambiente organizacional e seus programas de financiamento, efetuar estudos de viabilidade operacional como os recursos de logística, sistemas de comunicação e viabilidade econômica. Sendo assim na análise completa da cadeia produtiva são considerados diversos fatores que poderão comprometer ou desenvolver um empreendimento.

A produção orgânica, muito utilizada em todas partes do mundo, sofreu uma redução significativa de utilização a partir da década de 70 com o advento da revolução verde, no entanto com o aumento da informação por parte dos consumidores, estes cada vez mais conscientes de suas opções de consumo, abre caminhos para o crescimento deste sistema com base em eco-inovações.

Mesmo sendo um tema global, pesquisas em gestão com recomendações de uso consciente dos recursos naturais renováveis e práticas sustentáveis para o equilíbrio do desenvolvimento das organizações, no Vale do Rio Cuiabá são escassas e enquanto diversos países observam o êxodo urbano o estado de Mato Grosso ainda sofre

com o êxodo rural, por ausência de alternativas viáveis para fixação do homem no campo. A produção de alimentos orgânicos tem destaque neste estudo por contribuir com o desenvolvimento sustentável da região contemplando os quatro pilares da sustentabilidade como as questões econômicas, sociais, ambientais e culturais envolvidas no processo.

Percebe-se que as atividades de apoio ligadas à cadeia produtiva atuam sobre vários segmentos como infraestrutura, vigilância sanitária, linhas de crédito, pesquisa e extensão, etc. com necessitando mais presença de órgãos do governo em sua regulação.

A descontinuidade de oferta de produtos a as limitações produtivas que oscilam entre falta de insumos adequados, mão-de-obra escassa e sem experiência, infraestrutura insuficiente, carência de recursos financeiros, consumidores com pouca consciência sobre seus hábitos de consumo, inexistência de campanhas publicitárias que possam orientar o consumo, elevados custos de certificação; estrutura de linhas de crédito falha e por fim estrutura de apoio governamental insuficiente.

Pode-se dizer que estas organizações são sobreviventes em um crescente mercado e que não possui estrutura adequada para efetividade e desenvolvimento. Mas que com medidas bem elaboradas de gestão nas organizações e políticas públicas adequadas há um potencial grande de expansão visto a caracterização regional, especialmente no Vale do Rio Cuiabá, reduto de comunidades quilombolas, grupos indígenas, ribeirinhos, assentamentos agrários, agricultores familiares que possuem espaço físico para produção e necessitam desenvolver atividades que possam gerar renda e qualidade de vida.

Aqui o modelo produtivo agroecológico pode ser uma alternativa real para o desenvolvimento territorial e endógeno aliado a eco produção de alimentos, caracterizada pelas práticas sustentáveis e mitigando assim impactos ambientais característicos de alternativas de emprego e renda na região como o garimpo, a extração ilegal de madeira, pesca abusiva, a produção convencional ou mesmo o êxodo rural por falta de alternativas de sobrevivência no campo que reflete em favelas infladas nas regiões periféricas da área metropolitana de Cuiabá.

6 Referencias

BATALHA, M. O. (1995). *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas.

CHOPRA S. & MEINDL P. (2004). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Ed Pearson / Prentice Hall

Interamericano de Cooperação para a Agricultura ; coordenadores Antônio Márcio Buainain e Mário Otávio Batalha. – Brasília: IICA : MAPA/SPA.

MOREHOUSE, J. & BOWERSOX, D. (1995). *Supply Chain Management – Logistics for the Future*. Washington, DC : The Research Department Food Marketing Institute.

ORMOND, J.G.P. *et al.* (2002). *Agricultura orgânica: quando o passado é futuro*. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES. Recuperado de: <

https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2479/1/BS%2015%20Agricultura%20org%C3%A2ncia_P.pdf >

SACHS, I. (2007). *Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável*. 3ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Garamond.

WOOD Jr, T. & ZUFFO, P. (1998). *Supply Chain Management*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 38, n. 3, 1998.

YIN, R. K. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

ZYLBERSZTAJN, D. & FARINA, E. (1998). *Agri-systems Management: Recent Developments and applicability of the Concept in: Ziggers, G. W. (eds.)*. Proceedings of the 30 th Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry. Management Studies Group, Netherlands.

El liderazgo para la sustentabilidad; una nueva a la forma de dirigir una organización.

Autores:

M.C. Luz Cecilia Gálvez Bon (Universidad de Occidente)

luz.galvez@udo.mx

M.C. José Guadalupe Soto Karass (Universidad de Occidente)

josekarass@gmail.com

M.C. Juan Pedro Ibarra Michel (Universidad de Occidente)

juanpedroibarra.udo@gmail.com

M.C. Cristiangelly Rivera Verduzco (Universidad de Occidente)

cristiangely.rivera@gmail.com

Resumen: La sustentabilidad se ha convertido en una tendencia que se ha vuelto dominante en la industria, no solo por sus implicaciones ambientalistas sino por sus implicaciones en la reducción de costos y la imagen empresarial en un mercado cada vez más diverso y competido. Esto ha traído consigo el surgimiento de un nuevo tipo de líder, que tiene a su vez, ciertas características que lo hacen un elemento fundamental en logro de los cambios culturales y de estrategia para cumplir con esta exigencia social y del mercado hacia la sustentabilidad. El líder para la sustentabilidad surge de una visión postmoderna de la administración en una empresa cada vez más consciente de su entorno y de los cambios que puede provocar en él. En este trabajo se tratará de dar una visión clara de lo que significa ser sustentable para una empresa, sus beneficios y el papel del líder en este cambio, así como los rasgos y habilidades necesarias para lograrlo.

Summary: Sustainability has become a trend that has become dominant in the industry, not only for their environmental implications but for its implications on cost reduction and business image in an increasingly diverse and competitive market. This has led to the emergence of a new type of leader, which in turn has certain characteristics that make it a key element in achieving cultural change and strategy to meet this social demand and market towards sustainability. The leader for sustainability arises from a postmodern vision of the administration increasingly aware of their environment and the changes that may result in him company. In this work it was to give a clear vision of what it means to be sustainable for a company, its benefits and the leader's role in this change as well as the traits and skills needed to achieve it.

I. Introducción

La industria a nivel mundial vive en la actualidad una nueva realidad donde las exigencias de autoridades y sociedad civil para el cuidado del medio ambiente son mucho más fuertes por lo que se han tenido que adaptar buscando nuevas estrategias donde se tiene que tomar en cuenta el factor de la sustentabilidad. Con la llegada de la Globalización y nuevas tendencias en el manejo y conceptualización de las organizaciones y cómo compiten entre sí se han tenido que cambiar esquemas obsoletos que sin duda han contribuido al deterioro ambiental de las comunidades.

En esta nueva realidad el papel de líder para hacer más eficiente y competitiva a la organización ha evolucionado de igual forma teniendo que adoptar nuevos estilos entre ellos el que tiene que ver con la sustentabilidad. El planeta se enfrenta a una crisis económica constante donde el cuidado de los recursos naturales y la materia prima se vuelven en un imperativo para todas las empresas ya que cada día se vuelven más escasos y por lo tanto costosos.

El mundo tradicional del trabajo suponía que el propósito de la administración era controlar y limitar a las personas, imponer reglas y regulaciones, buscar la estabilidad y la eficiencia, diseñar una jerarquía de arriba hacia abajo para dirigir a las personas y lograr resultados en el rubro de las utilidades. Sin embargo, para descubrir soluciones innovadoras y lograr un alto nivel de desempeño, los administradores o líderes empresariales requieren diferentes habilidades para no solo convencer a los trabajadores sino para ganar su mente y corazón, de tal forma de que se logre conformar un equipo comprometido y eficaz que logre los objetivos y siempre esté dispuesto a aportar un esfuerzo extra e ideas creativas.

El nuevo lugar de trabajo requiere que los líderes de la empresa se enfoquen en guiar el cambio, en aprovechar la creatividad y el entusiasmo de las personas, en concentrar visiones y valores compartidos, en compartir la información y algo que hasta hace poco tiempo era impensable: el poder. En la actualidad se impone el trabajo en equipo, la colaboración, la participación y el aprendizaje y deben ser los principios que guíen al líder actual en un mundo tan turbulento y cambiante.

Los líderes se deben centrar en desarrollar a las personas no en controlarlas, con el fin de que se adapten a las nuevas tecnologías y un entorno difícil y en constante transformación con el fin de que logren un alto nivel de desempeño y efectividad empresarial. Es como resultado de lo anterior en que surge el liderazgo para la sustentabilidad que entre sus características destacan el ser más holístico, centrado en la creatividad y abierto a la innovación constante (Ferdig 2011).

El objetivo del presente trabajo es analizar este nuevo de tipo de liderazgo y la sustentabilidad para identificar sus repercusiones en el desempeño de la organización, así como sus características y rasgos que dan como resultado una nueva visión en la dirección de las empresas en la actualidad, todo lo anterior mediante una profunda revisión documental que brindaran una visión más clara de esta nueva tendencia en la administración del siglo XXI.

II.- Sustentabilidad

La definición clásica y más aceptada de desarrollo sustentable apareció en el informe Bruntland (United Nations, 1987) refiriéndolo como "el desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades". Morelli (2011) amplía el concepto para darle más "claridad de propósito y dirección, en particular con respecto a la importancia de la valoración de los servicios ecológicos y el reconocimiento de nuestra interconexión", la redefinición de sustentabilidad ambiental de Morelli (2011) quedaría entonces de la siguiente manera:

La satisfacción de las necesidades de recursos y de servicios de las generaciones actuales y futuras sin comprometer la salud de los ecosistemas que los proveen,

... Y más específicamente,

como una condición de equilibrio, resistencia, y la interconexión que permite a la sociedad humana satisfacer sus necesidades, mientras que no supere a la capacidad de sus ecosistemas asociados a continuar regenerando los servicios necesarios para satisfacer esas necesidades ni que por nuestras acciones disminuya la diversidad biológica.

En la actualidad es reconocido por la mayoría de las organizaciones y gobiernos que existe una necesidad de establecer procesos y estrategias que permitan un equilibrado uso de los recursos naturales disponibles para garantizar un desarrollo actual y futuro. El turismo como cualquier otra industria ha tenido que adaptarse a estos requerimientos que los tiempos actuales han marcado como una práctica deseada y obligatoria algunas veces.

2.1 La sustentabilidad ambiental como estrategia competitiva

Una estrategia según Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.”

Dentro de la planeación estratégica empresarial es necesario realizar un análisis del ambiente externo e interno para conocer amenazas, oportunidades fuerzas y debilidades, como resultado se tendrá una clara visión de los retos de la empresa en el futuro así como la forma de enfrentarlos de la mejor manera.

La estrategia ambiental sustentable es aquella que toma en cuenta a los diferentes elementos que forman parte del el entorno de la empresa, lo social, económico en su relación con aprovechamiento de los recursos naturales buscando brindar beneficios sin dañar o destruir a los mismos. Es tomar conciencia de que la permanencia a largo plazo de la empresa se tiene que basar en acciones que disminuyan los perjuicios al entorno y aporten un valor adicional a lo que se está ofertando en el mercado.

Citando a Porter (1980) una estrategia competitiva resulta de un análisis de la estructura del mercado en el que opera, dado que esta última determina el tipo de competencia existente en el sector y el potencial de rendimiento a largo plazo. La

estructura del mercado según Porter (1980) esta moldeada por cinco fuerzas competitivas: el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los actuales competidores, el poder de negociación de los clientes, los competidores potenciales y la amenaza de productos sustitutos.

Partiendo de lo anterior, la empresa, según Porter, debe buscar la forma de enfrentar y defenderse de las fuerzas del mercado ya sea mediante una estrategia específica o una estrategia genérica: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

Es en las dos primeras estrategias genéricas señaladas por Porter donde el aspecto ambiental puede constituir una ventaja que determine el éxito de una empresa. Porter y Kramer (2006) lo señalan claramente de la siguiente manera: “El enfoque de sustentabilidad apela al interés propio de las empresas, a menudo invocando el llamado triple sustento en el desempeño económico, social y ambiental. En otras palabras las compañías deben operar de manera que aseguren su desempeño a largo plazo evitando un comportamiento a corto plazo que sea en detrimento de la sociedad o ambientalmente inviable”

En la actualidad y de acuerdo a Walsh (2005) citado por Berzengi y Limdbom (2008) “las empresas deben tener en cuenta y comprender los cambios ambientales que han ocurrido últimamente y aprovecharlo como un factor clave para crear una ventaja competitiva mediante la implementación de una nueva estrategia sostenible.” Fenómenos como el calentamiento global han hecho que las personas se preocupen cada vez más por el medio ambiente y procuren hacer un consumo más cuidadoso poniendo atención a los productos y empresas que sean más responsables con la naturaleza.

De tal manera que construir una “eco ventaja” (Esty y Winston, 2006) sería una manera de obtener más beneficios económicos tangibles para la empresa como señala a continuación:

1. Los líderes reducen los costos operativos y los gastos medio ambientales como el manejo de desechos y cargas regulatorias en toda la cadena de valor.

2. Se identifican y reducen los riesgos ambientales y regulatorios en sus operaciones, especialmente en sus cadenas de suministro, para evitar los costos y aumentar la velocidad del mercado.
3. Encuentran maneras de impulsar los ingresos mediante el diseño y mercado de productos que sean superiores en el aspecto medio ambiental sean compatibles con los deseos de los consumidores.
4. Algunas compañías crean un valor intangible en sus productos mediante un mercadeo que enfatice su ventaja ecológica.

De lo anterior se puede concluir que el seguir la ruta “verde” no solo se verá reflejado en un sentimiento de haber cumplido con un deber moral y ético sino que al final constituye realmente una manera de fortalecer a la empresa al hacerla más rentable.

Willard (2002) por su parte menciona siete aspectos que representan los principales beneficios económicos que la sustentabilidad puede causar en cualquier empresa entre los que se encuentran el aumentar los ingresos, reducir el gasto en insumos y reducir los riesgos estratégicos y operativos.

Willard (2002) habla del cambio de cultura empresarial que se tiene que buscar para lograr estos beneficios que en conjunto pueden resultar en un significativo descenso en el porcentaje de los costos fijos de la empresa, así como un mejor ingreso por los productos y servicios vendidos.

Ahora bien la sustentabilidad en una empresa no es un proceso sencillo e inmediato, este tiene que seguir una serie de fases que determinaran en un futuro un acercamiento más profundo a los parámetros propuestos por organismos internacionales. Como todo cambio empresarial se inicia con una determinación de un plan estratégico donde la Misión y Visión se enfoquen en lograr un estado donde el desarrollo sustentable sea lo más importante. Los objetivos y estrategias que se derivan deben tener en cuenta los elementos humano, natural y social y por supuesto económico para así cubrir todas las dimensiones de este desarrollo deseado.

El manejo de la sustentabilidad y cultura ambiental tiene que ser un proceso constante de capacitación y monitoreo del actuar del personal según Millman (2013) que además propone otras acciones donde se involucra directamente al departamento de Recursos Humanos cuyas “prácticas pueden ayudar a involucrar a los empleados en comportamientos orientados al cuidado del medio ambiente a través del desarrollo verde, evaluación del desempeño, recompensas, y el reconocimiento a las mejores prácticas”.

Con esta tendencia muchas empresas están optando por tomar medidas innovadoras que cambian totalmente su fisonomía transformándolas en “empresas verdes”, “empresas limpias” o “socialmente responsables”, lo anterior conduce a nuevos retos pero a su vez a nuevos mercados.

Nidumolu, Prahalad, y Rangaswami (2009) afirman que en la actualidad la sustentabilidad se está convirtiendo en factor clave para la innovación y proponen un esquema con diferentes etapas, donde la empresa al pasar por ellas consigue diferentes objetivos que a la postre se reflejan en un claro avance a una mayor competitividad en un mercado evolucionado y cambiante.

Los autores hacen énfasis en la operación de un liderazgo efectivo y la necesidad de contar con una base de personal creativo para la consecución de las diferentes etapas, pues se considera que la sustentabilidad es en gran parte resultado de nuevas formas de enfrentar los retos que representa el buscar una empresa rentable y el cuidado ambiental. La participación decisiva del líder o líderes dentro de la empresa es de vital importancia lo que le da un nuevo giro a esta función pues de manera tradicional lo que se daba mayor peso en la empresa es la obtención de ganancias. Esto ha cambiado y ha quedado claro que la empresa como un sistema abierto que es necesita tener una visión mucho más amplia de lo que quiere obtener y que puede ofrecer a su entorno.

2.2 Liderazgo, sustentabilidad y finanzas empresariales

Eccles, Ioannou, & Serafeim, (2012) demostraron en su estudio sobre la cultura corporativa de la sustentabilidad y el desempeño corporativo que existe una relación directa entre los rendimientos del mercado de valores de compañías con alto grado de sustentabilidad quienes tuvieron un desempeño superior en el mercado de valores en un promedio 4,8% más alta que las empresas con baja sustentabilidad, sobre la base de un valor ponderado. Por su parte Pati, y Roh, (2011), citados por Ni y tefea (2014) señalan que la intensidad de la sostenibilidad del negocio parece estar asociado de manera significativa y positivamente con mayor rendimiento basado en el mercado.

Lo anterior pone en relieve que la existe una relación directa entre el desempeño ambiental de la empresa y su desempeño financiero y no solo se trata de una simple reducción de costos sino por muchos otros factores como la imagen empresarial y la aceptación y cooperación comunitaria para el buen desempeño de sus actividades, la cooperación y apoyo gubernamental entre otros.

Empresas manufactureras de carácter global están no solo tratando de reducir costos y beneficiarse de los beneficios financieros, sino se están viendo beneficiados por aspectos intangibles como el compromiso de los empleados y las nuevas posibilidades para la innovación y consecuentemente el incremento de la competitividad, así lo revela la encuesta que cada año realiza The Boston Consulting Group desde el 2009 con apoyo del MIT Sloan Management Review. Lo anterior implica que el líder tiene que ser un agente de cambio en la forma de iniciar cualquier cambio e iniciativa en las estrategias y políticas empresariales pues desde inicio se tiene que incluir la sustentabilidad por lo que se deja de ser “reactivos” ante problemas medioambientales y sociales, mejorando el entorno pero a su vez obteniendo los mejores rendimientos.

Tal como lo mencionan Haanaes, Michael, Jurgens y Subramanian (2013): “en un mundo de escasez, las empresas deben tener en cuenta su rentabilidad total no sólo en bienes sino en los recursos”. Es decir las compañías tienen que calcular cuál es su consumo de agua y electricidad, por ejemplo, para relacionarlo con la

retribución que reciben por estos recursos dentro del proceso productivo. La permanencia a largo plazo depende de esta ecuación.

A un nivel conceptual Ni y Ștefea (2014) proponen un esquema donde se muestra la relación entre el control de costos y la sustentabilidad empresarial que pone en relieve la importancia de tres factores incluyendo al líder o gerente responsable y comprometido con la sustentabilidad:

Tabla 1. Control de costos y sustentabilidad empresarial

Elemento	Control de costos	Sustentabilidad empresarial
Reducción de deshechos	<i>Se muestra qué tan bien los recursos se utilizan durante la producción proceso respectivamente, si el consumo es en los niveles deseados. Y alienta a los empleados a encontrar maneras de reducirlo</i>	Lo menos derrochador que un individuo, comunidad o país se convierten, lo más sostenible son. El consumo responsable debe considerarse en el factor clave para alcanzar la sustentabilidad empresarial.
Motivación y congruencia de objetivos	<i>Conservar gerentes responsables y recompensarlos por alcanzar los objetivos y metas</i>	Una compañía debe desarrollar una estrategia de sustentabilidad que incluya medidas sociales y ambientales dentro del desempeño financiero.
Evaluación estratégica	<i>Las variaciones son a veces signo de que la estrategia es incorrecta o inefectiva.</i>	A largo plazo, el enfoque integral para el rendimiento es a través de creación de valor la sostenibilidad del negocio

Fuente: Niță y Ștefea (2014) “

2.3 Las fases para el desarrollo de la sustentabilidad corporativa según Ganescu (2012)

Según el esquema propuesto por Ganescu (2012) las etapas para el desarrollo de la sustentabilidad corporativa por las que generalmente pasan las organizaciones, van desde la indiferencia, el rechazo, hasta la adopción de una estrategia corporativa que adopte valores ligados a esta.

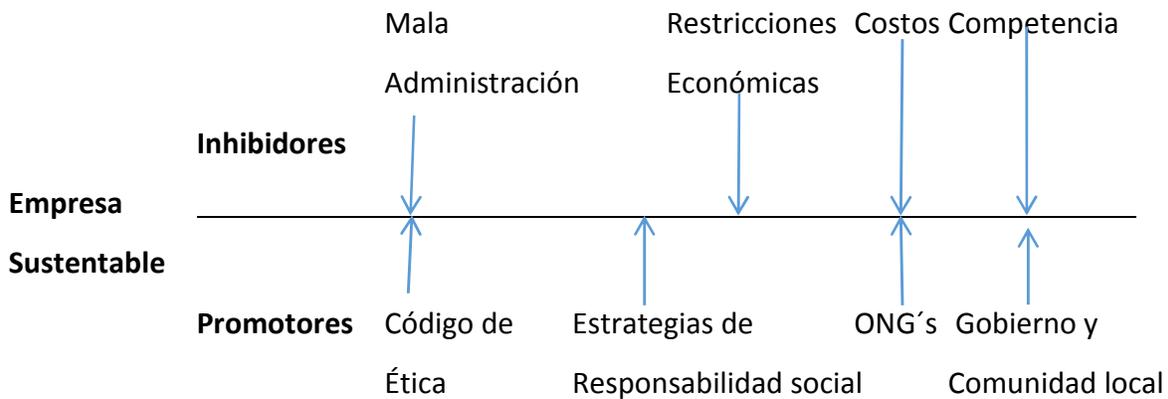
Las diferentes fases mencionadas por Ganescu (2012) demuestran que las empresas van determinando su accionar de acuerdo al avance de sus políticas y estrategias que se derivan de una reacción inicial ante las demandas de los diferentes sectores sociales y del mercado para la sustentabilidad, donde su primera reacción es la actitud defensiva o reactiva hasta llegar a la aceptación y posteriormente adquirir una postura proactiva.

La adopción de estrategias sustentables tiene que pasar forzosamente por un cambio en la cultura empresarial y un liderazgo efectivo que guie hacia objetivos claros y alcanzables. No es una vía fácil pero en la actualidad no existe una alternativa que no comprometa la permanencia a largo plazo de la empresa; la integración y el trabajo conjunto con actores internos y externos es la solución que, como en todo, traería más beneficios al ambiente y al entorno general en que se desarrollan los negocios.

Las empresas generalmente se encuentran presionadas por fuerzas opuestas en cuanto al seguimiento o no de una sustentabilidad corporativa (Ganescu, 2012) y el peso específico de estas fuerzas determinará que rumbo seguirá la empresa a este respecto.

La mezcla resultante de todas estas fuerzas opuestas se reflejará en políticas y estrategias que fijarán el rumbo a seguir de la empresa en el aspecto de sustentabilidad donde si bien es cierto hay algunas regulaciones que no se pueden hacer a un lado por provenir del gobierno, por ejemplo, si existe margen para que la empresa fije su postura en algunos aspectos que son importantes para ella. Todo esfuerzo de cambio en la organización requiere tiempo y recursos económicos y sin embargo los beneficios de la sustentabilidad repercuten en un mejor desempeño financiero para la empresa en el corto plazo por lo que sigue siendo una opción aceptable para muchas empresas.

Figura 1. Promotores e inhibidores de la empresa sustentable



Fuente: Ganescu (2012)

Aunque de forma inicial las empresas generalmente toman en cuenta los costos y las restricciones económicas para plantear sus estrategias, el ser “verde” puede redundar en mucho más beneficios de los que se espera pues además de una reducción en los costos operativos, la empresa puede acceder a diferentes nichos de mercado que anteriormente no podía acceder y que hoy en día pueden ser muy rentables, hablando en el caso de los turistas preocupados por el medio ambiente.

3.- El liderazgo para la sustentabilidad

En los estudios del liderazgo realizados en la primera mitad del siglo XX se centró en identificar cuáles eran los rasgos principalmente físicos, de personalidad o de capacidad personal para caracterizar al líder y a su vez intento relacionarlos con la eficacia del mismo. Después estos estudios se centrarían en las conductas, originando las llamadas teorías de estilo y conducta y que parten de la premisa de que las personas que forman una organización serán más productivas y eficaces con líderes que cumplan con cierto estilo.

Poco después se estudiarían el cómo los contextos influyen en estas conductas y la forma en que se desempeña una labor de acuerdo a estas coordenadas contextuales surgiendo las teorías situacionales y de contingencia.

Por otra parte el liderazgo transformacional y transaccional propuestos por primera vez por MacGregor y Burns en 1978 es retomada más tarde por Bass (1985 y 1990), con su tipología de líder transaccional y transformacional, quien afirma que para el líder es necesario el carisma pero no suficiente, es necesario establecer convenios con lo subordinados quienes necesitan a una persona a quien confiar, admirar e imitar, por lo que el liderazgo tiene bases morales y éticas. Demostró que los procesos racionales tampoco son suficientes y hay que recurrir a las emociones de los subordinados para formar equipos efectivos y comprometidos.

Finalmente Chemers (1997) propone una teoría integradora del liderazgo donde los diferentes acercamientos al estudio de liderazgo son conjugados de tal manera que dan una mezcla única que de nuevo hace hincapié en el contexto que rodea al líder y a la organización. Sus esfuerzos, sin embargo, conllevan un aire tradicionalista pues el papel del líder es hasta cierto punto romántico siendo fuente de inspiración, de ideas, soluciones y modelo a seguir.

A partir de la evolución de los mercados y los modelos económicos hacia una visión postmoderna, la administración sigue avanzando hacia nuevas etapas que obligan al líder a ser un individuo creativo e innovador siempre dispuesto a ser ya no solo el que da las ordenes sino el que coordina esfuerzos y realiza consensos con sus seguidores para alcanzar objetivos comunes que incluyen los de los clientes, empleados, empresa y sociedad que los rodea y que exige cada vez más el respeto a su integridad y desarrollo en aspectos ambientales y económicos.

Bajo esa perspectiva el liderazgo para la sostenibilidad es un reto, en gran parte debido a la naturaleza "malvada" de las interrelaciones entre las cuestiones sociales y ambientales. "La maldad" - definida como "los hechos que son inciertos, los valores en conflicto, lo mucho en juego y las decisiones urgentes, y que se requiere una comunidad de pares extendida para la resolución de las cuestiones

pertinentes" (Gough et al., 1998) - se aplica directamente al cambio climático, la pérdida de biodiversidad, el agotamiento de agua dulce, la inequidad social, acceso a los alimentos y muchas otras cuestiones relacionadas con la sostenibilidad.

Pasar a una senda sostenible implica, inevitablemente, características perversas como el conflicto de las partes interesadas, opciones éticas profundas y capas de la incertidumbre y la interconexión. Estas cualidades requieren una teoría del liderazgo y la práctica adecuada a través de fronteras, el pensamiento orientado a los sistemas y la acción (Shriberg, 2012).

Según Ferdig (2009): Un líder de la sostenibilidad es cualquier persona que elige para participar en el proceso de crear un cambio transformador con otras, dirigidas hacia un futuro sostenible; económico, ambiental y socialmente. Líderes de sostenibilidad son las personas que están obligadas a hacer una diferencia mediante la profundización de su conciencia de sí mismos en relación con el mundo que les rodea. Al hacerlo, adoptan nuevas formas de ver, pensar e interactuar que se traducen en soluciones innovadoras y sostenibles. Este tipo de líder se enfoca a la preservación y respeto del medio que le rodea en la comunidad donde sea huésped.

Ferdig crea un modelo relacional para el liderazgo de la sustentabilidad basado en ocho principios:

- Tomar responsabilidad. Que se traduce en tres acciones: hacer que la sustentabilidad sea relevante para otros, hacer que las cosas sucedan, sostener la energía y el momentum del mismo y de los que lo rodean.
- Buscar las interconexiones holísticas. Quiere decir que el líder debe pensar holísticamente y estar consciente de las conexiones interdependientes. Debe clasificar y amplificar los recursos para un impacto óptimo.
- Convocar conversaciones constructivas. Crear espacios y participar en conversaciones constructivas, construir relaciones auténticas, involucrar a expertos y colaboradores.

- Adoptar una tensión creativa. Invitar a voces y perspectivas diversas. Expandir la red de líderes. Trabajar con una relación dinámica de poder. Aprender a trabajar con la paradoja, la ambigüedad y el conflicto.
- Facilitar los resultados emergentes. Evaluar continuamente las oportunidades y riesgos. Hacer que las cosas sucedan. Aprender a trabajar con la paradoja, la ambigüedad y el conflicto
- Entender la dinámica del cambio social. Darse cuenta y dar sentido a los patrones, entender el proceso de cambio en los humanos.
- Experimentar aprender y ajustar. Adaptar y usar marcos de sostenibilidad para el análisis integrado y la acción. Aprender con la experimentación. Compartir el conocimiento y la información como se vaya dando.
- Expandir la conciencia. Basar las conversaciones y acciones en la integridad personal. Practicar el ser consciente.

El porqué de este tipo de liderazgo surge por la necesidad de las organizaciones de ser más competitivas en mercado donde la presión social y gubernamental para ser más sustentables es cada vez mayor además de que brinda la oportunidad para crear una imagen positiva atrayendo a nuevos segmentos del mercado preocupados por este tema.

Por su parte The Cambridge Programme for Sustainability Leadership , citado por Nelson (2011) identifico las siguientes características del liderazgo para la sustentabilidad:

- Conocimiento interdisciplinario sistémico
- Inteligencia emocional y una actitud de cuidado
- Una orientación valores que da forma a la cultura
- Una fuerte visión para hacer una diferencia
- Un estilo incluyente que genera confianza
- Voluntad de innovar y ser radical
- Una perspectiva a largo plazo de los efectos.

Nelson (2011) añade que “existe un creciente reconocimiento de los nuevos tipos de habilidades y competencias de liderazgo de negocio que se requieren para alinear la competitividad a largo plazo con amplios riesgos y retos de la sostenibilidad”. De esta manera se entiende que el nuevo siglo los modelos tradicionales de liderazgo se tienen que dejar atrás para asumir el reto del cambio en un mundo agobiado por los efectos negativos al medio ambiente.

3.1 Rasgos del líder para la sustentabilidad

Hay un gran número de listas de rasgos de liderazgo ideales. Por ejemplo, Kouzes y Posner (2007) argumentan que los buenos líderes son honestos, visión de futuro, competente, inspirador e inteligente. En un mundo globalizado, Morrison (2000) hace hincapié en la importancia de que los líderes desarrollen competencias adaptadas a su empresa.

El líder de la sostenibilidad normalmente incorpora una serie de características, entre las que se pueden distinguir los atributos, cualidades o características personales que se ven generalmente como perdurables. A continuación un resumen de estos rasgos para el liderazgo sostenible según Visser y Courtice (2011):

- Empático y moralmente consciente: le importa el cuidado y el bienestar de la humanidad y todas las demás formas de la vida, está siendo guiado por una brújula moral.
- Sistemático y un pensador Holístico: La habilidad para apreciar la interconexión y la interdependencia de todo el sistema, en todos los niveles, y para reconocer cómo los cambios en partes del sistema afecta al conjunto.
- Curioso y de mente abierta: Buscar activamente nuevo conocimiento y diversidad de opiniones, cuestiona siempre la sabiduría recibida y está dispuesto a aceptarla aunque esté en contra de sus opiniones.

- Consciente de sí mismo y de los demás: Altos niveles de inteligencia emocional.
- Visionario y valiente: Brinda inspiración, creatividad y optimismo para adaptarlo en el rol aceptado y que conduce a producir resultados poseyendo la capacidad para equilibrar pasión e idealismo con ambición y pragmatismo

IV.- Conclusiones

Los beneficios de la sustentabilidad ya sean tangibles o intangibles se derivan en un fortalecimiento no solo de las finanzas de la empresa sino en un incremento en aspectos de innovación y competitividad que constituyen dos ejes clave para el crecimiento y permanencia dentro del mercado. La empresa es un sistema abierto que realiza intercambios constantes con el exterior por lo que es ingenuo pensar que lo que sucede fuera de ella no la puede afectar.

Otro paradigma que ha cambiado es el valor de los empleados que ahora subyace en sus habilidades, su creatividad y poder de innovación, el crédito por el avance y éxito de la empresa ya no queda limitado a un dirigente, es compartido por el total de sus colaboradores de tal manera que el valor de una organización se mide por la calidad de su capital humano y su carácter innovador.

El trabajador ahora debe ser concebido como un ser libre e independiente que debe ser atraído a la vida organizacional por voluntad y elección propia que debe ser considerado para la inclusión de líderes y seguidores en una estrategia administrativa postmoderna donde se agrega además el concepto de sustentabilidad.

Al final y para responder a la pregunta de qué características conlleva un liderazgo para la sustentabilidad se tendría que contestar que eso depende del contexto y las características de personalidad de cada líder. Hay características relacionadas con el conocimiento, destrezas, estilo y método. Sin embargo esas dependerán

del rol que suma el líder en su organización, ya sea un defensor de los procesos o uno guiado por los resultados, entre otros.

Una forma de visualizar estas características del líder sería en el siguiente esquema donde se visualizan algunas diferencias entre el líder tradicional y moderno contra las de un líder producto de la postmodernidad:

Tabla 3.- Diferencias entre el liderazgo tradicional y el liderazgo postmoderno

Liderazgo tradicional	Liderazgo Posmoderno
Basado en características físicas, de personalidad y de genero	Basado en habilidades creativas y eficacia.
Presencia omnipresente en todas las decisiones y planes.	Presencia discreta sin ningún rol preponderante.
Influye directamente en las decisiones y actos de sus subordinados.	Su influencia termina cuando el subordinado toma decisiones y actúa.
Es practicado solo por individuos.	Puede ser practicado no solo por individuos sino por grupos.
Se espera que tenga las mejores ideas para la innovación y el cambio.	No tiene el monopolio de las ideas; deja que las ideas de otros fluyan libremente. Crea una tensión creativa entre sus seguidores.
Busca crear grupos homogéneos con ideas e intereses comunes.	Es flexible y abierto a las diferencias en el grupo y busca adaptarlas a la organización.
Es especialista en su campo y su conocimiento se limita a los de la organización y su manejo.	Busca interconexiones holísticas y expande su conciencia.
Es consciente del cambio social y sus repercusiones en la organización especialmente en sus utilidades y mercado.	Es consciente del cambio social y las repercusiones de la empresa en su entorno especialmente en la mejora de las condiciones de vida de sus habitantes.
El cuidado al medio ambiente es producto del cumplimiento de las regulaciones existentes y se ve como un gasto.	El cuidado del medio ambiente es una prioridad y una forma de hacer más competitiva a la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Siendo más pragmáticos el adoptar un estilo de liderazgo sustentable además de beneficiar a la empresa se ha convertido simplemente en una cuestión de supervivencia de la especie. No se puede pretender trabajar y hacer negocios sin considerar el impacto que se tendrá en el medio ambiente pues cada día se observa los efectos negativos que dificultan cada vez más nuestra permanencia en este planeta. Se tiene que apostar pues al equilibrio y cuidado de nuestro entorno natural y social.

Bibliografía

1.- Berzengi R. and Lindbom, A. *Competitive Advantage of Environmental Sustainability*. BA Bachelor Dissertation. *Universitetsadjunkt* at the University of Halmstad, Sweden. Disponible en:

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:238560/FULLTEXT01.pdf>

2.- Eccles, R.G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). *The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance*, working paper 17950, National Bureau of Economic Research Working Paper Series, Cambridge, Massachusetts, March Disponible en.:

www.nber.org/papers/w17950

3.- Esty Daniel C., Winston Andrew S., (2006) *Green to Gold* Yale University Press, New Haven and London, 2006.

4.- Ganescu, Maria Cristina 2012. *Corporate social responsibility, a strategy to create and consolidate sustainable businesses*. Theoretical and Applied Economics Volume XIX (2012), No. 11(576), pp. 91-106. Disponible en:

<http://store.ectap.ro/articole/799.pdf>

5.- Ferdig, Mary A. (2009) *Sustainability Leadership Relational Model and Practices*. Sustainability Leadership Institute. Disponible en:

http://www.sustainabilityleadershipinstitute.org/downloads/SLI_model_download.pdf

6.- Gough, C., Castells, N. and Funtowicz, S. (1998) *Integrated Assessment: An emerging methodology for complex issues*. Environmental Modeling and Assessment, Vol. 3, pp. 19-29.

7.- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2007). *The Leadership Challenge*, 4th Edition. Jossey-Boss. USA

8.- Milliman John 2013. *Leading-Edge Green Human Resource Practices: Vital Components to Advancing Environmental Sustainability*. Environmental Quality

Management DOI 10.1002/Winter 2013. *Wiley Periodicals, Inc.* Published online in *Wiley Online Library* (wileyonlinelibrary.com). Disponible en:

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tqem.21358/pdf>

9.- Mintzberg, H., Quinn, J.B., Voyer, J., (1997) *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Education. México 1997.

10.- MIT Sloan Management Review and The Boston Consulting Group 2011 "Sustainability: The 'Embracers' Seize Advantage". *MIT Sloan Management Review and The Boston Consulting Group*. Disponible en: <https://www.bcg.com/documents/file71538.pdf>

11.- Morelli, John (2011) "Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals," *Journal of Environmental Sustainability*: Vol. 1: Iss. 1, Article 2. DOI: 10.14448/jes.01.0002 Disponible en: <http://scholarworks.rit.edu/jes/vol1/iss1/2>

12.- Morrison, A.J., 2000. *Developing a global leadership model*. *Human Resource Management* 39(2&3):117–131.

13.- Nelson Jane (2011) *Corporate Sustainability Leadership At The Edge*. University of Cambridge, Programme for Sustainable Leadership. Cambridge UK. Disponible en: http://www.cisl.cam.ac.uk/Resources/~media/Files/Network/CPSL_the_edge_Jane_Nelson.pdf

14.- Nidumolu Ram, Prahalad C.K., y Rangaswami M.R.2009 "Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation" *Harvard Business School Publishing Corporation*. Disponible en: http://www.saiplatform.org/uploads/Library/HBR_Sustainability_Driver_Innovation_Sept.2009.pdf

15.- Ni Cornel Gabriel y tefea Petru (2014) "Cost control for business sustainability" *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 124 (2014) 307 – 311 ScienceDirect, Elsevier. Disponible en:

http://ac.els-cdn.com/S1877042814020382/1-s2.0-S1877042814020382-main.pdf?_tid=e420681e-2aeb-11e4-ab37-00000aab0f6c&acdnat=1408815516_77b32fa6dcca81967fb8b07296def9c6

16.- Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT), Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) 2005. *Manual de Oslo Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Grupo Tragsa Empresa de Transformación Agraria S.A. de C.V. 2006 Madrid España. Disponible en:

<http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD Oslo Manual 05 spa.pdf>

17.- Organización de las Naciones Unidas “Informe de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo Nuestro Futuro Común” 1987 ONU. Disponible en:

<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

18.- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.

19.- Porter, M.E. y Kramer M.R. (2006) “Strategy and Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”. *Harvard Business Review*, December (2006) Pags 72-87. Harvard Business School Publishing Corporation. Disponible en:

http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Strategy_and_Society.pdf?cpgn=WP%20DL%20-%20Strategy%20and%20Society

20.- Shriberg, M. (2012) *Sustainability leadership as 21st century leadership*. In: Gallagher, D. R. (Ed.) *Environmental leadership: A reference handbook*, Vol. 2. Sage Publications, Los Angeles, pp. 469-480.

21.- Visser Wayne & Courtice Polly (2011): *Sustainable Leadership, Linking Theory and Practice*. SSRN Working Paper Series. Disponible en:

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1947221

22.- Willard, Bob (2002) “The sustainability advantage”. Disponible en:

<http://www.sustainabilityadvantage.com/>

Discursos sobre el Organizar del Socio-Pasado en una Patente Brasileña de Biotecnología

Autor (es)

¹Ana Silvia Rocha Ipiranga

²Carlos Dias Chaym

³Mariana Maia Bezerra

⁴ Francisco Breno de Lima Holanda

¹ Professora de Estudos Organizacionais do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará - UECE – Brasil

² Mestrando em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará – UECE – Brasil

³ Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará – UECE – Brasil

⁴ Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará – UECE – Brasil

RESUMEN:

El giro histórico en los Estudios Organizacionales trae nuevas perspectivas del análisis incluyendo el abordaje ANTi-historia. Conforme la Teoría Actor-Red (TAR), la ANTi-historia propone a mapear el socio-pasado (socio-past), siguiendo las trayectorias políticas de los actores-redes en un intento de comprender como ellos se involucran en el hacer historia. Considerando esta discusión, este artículo tuvo como objetivo rescatar el guion del socio-pasado en el organizar de las redes de translaciones relativas a la patente “Proceso de producción, uso y composición fungicida comprendiendo compuestos obtenidos desde el líquido de la cascara de la castaña del caju (LCC), subproducto hacia entonces sin uso comercial por las industrias del sector agroquímico y cuyo descarte es potencialmente ensuciador. Esta tecnología fue desarrollada en el laboratorio de I&D – Innovación Biotecnológica en Salud de la Universidad Estadual del Ceará – UECE, conectado a la Red Noreste de Biotecnología – RENORBIO. La patente bajo investigación tiene valor histórico per se, una vez que se trata de la primera patente depositada en el año de 2010 por la UECE en el Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual (INPI). Sin embargo, las prácticas científicas relacionadas a la I&D que resultaron en la referida patente se inician en el año de 2002. Considerándose este periodo de tiempo 2002 – 2010, fue compilado un conjunto de documentos en los archivos del INPI, del laboratorio de I & D y de la RENORBIO. También fueron entrevistados los principales actores involucrados en la investigación que resultó al depósito de la patente. Las tramas del socio-pasado, relativos a los movimientos políticos de las redes de translaciones mapeadas desnudaron múltiples conjuntos de prácticas anti-históricas añidadas en el presente, pero que remeten para un pasado y un futuro simultáneamente, cuáles sean i) las prácticas científicas a priori relacionadas al desarrollo de la I&D que resultaron en la patente bajo estudio, entre estas prácticas de alistamiento de actores en red, de las pruebas clínicas, y del proceso de patentamiento; ii) y las prácticas históricas que actuaron en la creación de las redes de translaciones mientras efecto de las políticas de los actores-en-red, entre estas, las prácticas de captación de recursos, de creación de la *GreenBean* y del mercado.

Palabras clave: ANTi-historia, sócio-pasado, teoría actor-rede, translaciones, biotecnología.

ABSTRACT:

The ‘HistoricTurn’ brings new perspectives in Organization Studies, including ANTi-History approach. Based on the Actor-Network Theory (ANT), the ANTi-history is proposed to map the socio-past by following the political trajectories of actor-networks in an attempt to understand how they engage in doing history. Considering this discussion, this article aimed to rescue the socio-past plot in the translations of actor-networks, concerning the patent "Process of production, use and fungicidal composition comprising compounds obtained from liquid shell of the cashew nut". This is a fungicide produced from liquid shell of the cashew nut, a sub-product hitherto non-commercial use by agrochemical industries and whose disposal is potentially polluting. This technology was developed in the R & D laboratory - Health Biotechnology Innovation – in the State University of Ceará (UECE), linked to the Brazilian Northeast Biotechnology Network (RENORBIO). The patent under study already has historical value *per se*, since it is the first patent filed in 2010 by UECE in the National Intellectual Property Institute (INPI). However, scientific practices related to R & D that culminated in the patent back to the year 2002. Considering the period of time from 2002 to 2010, we have compiled a set of documents in the INPI, R & D laboratory and RENORBIO achieves. Also we were interviewed the main actors involved in R & D that led to the filing of the patent. By (re)assembling the traces of socio-past plot from the socio politics of the translations actor-networks, we unveiled the intertwining of multiple historical practices that refer to both past and future simultaneously: i) Historical practices *a priori* the R&D process that generated the patent: science funding, enlistment of actor-networks, clinical trials, patenting process. ii) Historical practices as an effect of the interest-driven socio-politics of constituted actor-networks: fundraising, creation of spin-off (GreenBean) and (future) market reach.

Keywords: ANTi-History, Socio-past, Actor-Network Theory, translations, biotechnology.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os Estudos Organizacionais passaram a valer-se de paradigmas distintos da realidade objetiva do funcionalismo dominante (Burrell & Morgan, 1979). Robert Cooper (1976) trouxe o entendimento das organizações enquanto fenômenos difusos e processuais, premissa esta que contraria a visão estanque da epistemologia clássica. Tal perspectiva remete a um pensar a organização não de forma hermética e como algo já estabelecido, mas sim como processos abertos em constante construção.

No nosso entendimento a legitimação de análise da organização por meio dessa expansão passa, necessariamente, por uma investigação primeira de sua construção histórica. Esse entendimento segue as discussões reunidas na assim chamada “virada histórica” (*historicturn*) onde a (re) construção dos fatos permite que se situe as práticas de gestão e organizacional de forma cultural e histórica (Kieser, 1994; Clark & Rowlinson, 2004; Booth & Rowlinson, 2006). Cooke (1999) vai além ao mostrar que essa contextualização social e política do conhecimento organizacional desvela a trama histórica subjacente ao presente, ou como enfatiza Serres (1996, p. 86): “o tempo da história é complexo, remetendo para o passado, o contemporâneo e o futuro simultaneamente”.

A “virada histórica” e sua série de propostas não tardaram a chegar ao Brasil. Nesta seara, Vizeu (2007, 2010) propõe estudos enfatizando a compreensão histórica do fenômeno organizacional e suas especificidades no contexto brasileiro. Outros trabalhos relacionaram história e historiografia e estudos organizacionais (Costa, Barros, & Martins, 2010), cotidiano e história (Barros & Carrieri, 2015) e perspectivas históricas das escolas de Administração no Brasil (Alcadipani & Bertero, 2014; Barros, 2014; Fernandes, Bezerra, & Ipiranga, 2015).

Considerando os objetivos dessa pesquisa, relevamos ainda as discussões dos últimos 20 anos relativas à história das ciências, sobretudo, após as conjunções com as sociologias, que estabeleceram um laço estreito entre a prática dos pesquisadores e os objetos que eles produzem (Callon & Latour, 1982). Barnes (1987) coaduna quando afirma que o discurso dos cientistas não é derivado de um conjunto de afirmações teóricas com significados determinados a partir dos quais a importância para casos particulares emerge. Para Barnes (1987) uma teoria é uma entidade historicamente

situada, e nesse sentido, “em lugar de estudar as ciências ‘sancionadas’, cabe estudar as ciências abertas e incertas” (Latour & Woolgar, 1986 p. 21). Nesse contexto, releva-se a abordagem da Teoria Ator-Rede (TAR) (do inglês *Actor-Network Theory* - ANT), ou mais precisamente, Sociologia da Translação que se originou da necessidade de uma nova teoria social adaptada aos estudos da Ciência & Tecnologia (Latour, 2008).

No âmbito da ANT, os relatos acerca das práticas científicas que acontecem nos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento (P & D), têm como objetivo traçar, detalhadamente e de forma simétrica (Bloor, 1971) um conjunto de relações definidas como outras tantas translações entre um contexto político social e um conteúdo técnico. Para Latour (2005) as translações entre os diferentes e variados atores em redes são forças ativas que moldam específicas constituições do social. Os autores sugerem, portanto, seguir os cientistas e engenheiros em ação, acompanhando suas histórias sinuosas, descrevendo, enquanto processo coletivo, a heterogênea rede de atores – humanos, não humanos, e ou ainda os híbridos envolvidos na construção das práticas científicas (Latour, 2000; 2001 Latour & Woolgar; 1986; Callon, 1986; Law & Mol, 1994).

Deslocando as ênfases para as questões acerca do caráter político da construção do social (Law, 1998; Mol, 1999) e da história descrita enquanto conhecimento do passado (Jenkins, 1991), Durepos e Mills (2012) afirmaram que a ANT ao descrever o organizar das redes de translações entre os atores, manteve-se relativamente em silêncio a respeito da constituição emergente do passado. Nesse sentido, os autores propuseram a ANTi-história, baseada na teorização crítica do assim chamado sócio-passado (*socio-past*) no qual se enfatiza a constituição do passado no organizar das redes de translações entre os atores e de como estes se envolvem ao fazer história (Durepos & Mills, 2012; Weatherbee, Durepos, Mills, & Mills, 2012; Jenkins, 1991).

Tomando como referência estudos prévios da “virada histórica” (*historicturn*) (Booth & Rowlinson, 2006), e mais, especificamente, da ANTi-história proposta por Durepos e Mills (2012), nos propusemos neste estudo a resgatar a trama do sócio-passado (*socio-past*) no organizar das redes de translação relativas à patente, denominada: "Processo de produção, uso e composição fungicida compreendendo compostos obtidos a partir do líquido da casca da castanha de caju." Trata-se de um fungicida produzido a partir do líquido da casca da castanha de caju (LCC), subproduto

até então sem uso comercial pelas indústrias do setor agroquímico e cujo descarte é potencialmente poluente. Esta tecnologia foi desenvolvida no laboratório de P & D - Inovação Biotecnológica em Saúde - da Universidade Estadual do Ceará – UECE, vinculado à Rede Nordeste de Biotecnologia - RENORBIO.

Para tanto, estrutura-se este artigo em quatro partes, além dessa introdução, o marco conceitual, os procedimentos metodológicos, a análise e discussões e, finaliza-se com as considerações finais.

2. MARCO CONCEITUAL

2.1 A Perspectiva Histórica nas Organizações e a ANTi-história

Cooper e Burrell (1988) ressaltam que na perspectiva predominante de Estudos Organizacionais, há um entendimento da organização como algo já formado e circunscrito no eixo econômico-administrativo. Por outro lado e segundo Kieser (1994), estudos com viés histórico em gestão e teoria organizacional já existiam na segunda metade do século XX. Como explicam Weatherbee *et al.* (2012), a ideia de “passado” estava presente em diversos estudos como os de cultura organizacional e ecologia da população, por exemplo.

Contudo, as últimas décadas foram testemunhas do surgimento de paradigmas onto-epistemológicos que procuraram ampliar o debate acerca das organizações além da ortodoxia funcionalista em Estudos Organizacionais (Burrell & Morgan, 1979). A abertura de novas perspectivas em Estudos Organizacionais, mais especificamente do surgimento e desenvolvimento de teorias críticas e pós-estruturalistas, mitigou o caráter a-histórico das organizações (Cooke, 1999; Booth & Rowlinson, 2006).

Esta virada histórica (*historicturn*), movimento que busca promover o diálogo entre as ciências humanas e as teorias da gestão e da organização vem ganhando espaço nos debates acadêmicos dos últimos anos (Booth & Rowlinson, 2006; Jacques, 2006). De acordo com Clark e Rowlinson (2004) esta aproximação entre história e estudos de gestão e teorias organizacionais causaria três impactos imediatos: (i) representaria uma mudança na ideia de que Estudos Organizacionais seriam uma ramificação das ciências sociais; (ii) a ampliação de estudos acerca da história dos negócios e, finalmente, (iii) traria a noção de que estudos históricos teriam um duplo viés via os debates historiográficos e ou através das teorias históricas de interpretação.

A partir da leitura de Üsdiken e Kieser (2004) é possível classificar os estudos organizacionais e de gestão com viés histórico como complementaristas, integracionistas ou ainda reorientacionistas. A primeira corrente coisifica o passado, tornando-o uma variável como qualquer outra a ser considerada (Üsdiken & Kieser, 2004). Costa, Barros e Martins (2010) identificam essa corrente com a história tradicional praticada pelos primeiros estudos sobre história empresarial. Uma segunda linha de pesquisa, classificada como integracionista busca enriquecer a teorização organizacional por meio do resgate de estudos das ciências humanas, tais como a história, a filosofia e a teoria literária. Entretanto, esta vertente ainda embute uma relação forte com o conhecimento científico. Já os estudos de cunho reorientacionistas distanciam-se daqueles das duas primeiras agendas por um lado, ao questionar a falta de perspectivas históricas na teoria das organizações e, por outro, criticar a falta de teorias nas análises históricas (Booth & Rowlinson, 2006).

É especificamente nesta última linha que despontam pesquisas de cunho mais crítico, promovendo uma pluralidade de estudos que fogem do lugar-comum do paradigma dominante em Estudos Organizacionais (Vizeu, 2007; 2010). Seguindo essa linha, Booth e Rowlinson sugeriram dez agendas para debates na chamada inaugural do *Management & Organizational History*, em 2006, quais sejam: i) virada histórica na Teoria das Organizações; ii) métodos e estilos de escrita históricos, além das diferentes fontes e arquivos; iii) criação de laços entre a filosofia e os teóricos da história; iv) cultura organizacional e memória social; v) história organizacional e novas formas de narrar as trajetórias históricas; vi) história dos negócios e intensificação das teorizações; vii) trajetória ética da empresa ao longo de sua existência; viii) perspectiva historiográfica e metanarrativas do capitalismo corporativo; ix) história da gestão, escolas e o ensino de Administração; ix) história pública e estudos de questões sociais e políticas.

Por outro lado, Booth e Rowlinson (2006) explicam que estudos que buscam compreender o presente a partir da contextualização do passado não devem se limitar a esta série de propostas por eles publicadas. Aderindo a esta discussão, Durepos e Mills (2012) propõem a ANTi-história ao sugerirem a teorização do sócio-passado (*socio-past*) que se articula a partir de (i) aspectos da teoria cultural historiográfica com foco na construção histórica (Jenkins, 1991); (ii) da arqueologia e genealogia de Foucault

(1997) ao enfatizarem a constituição do sujeito ao longo da história; (iii) dos posicionamentos de Latour (2005) ao pontuar menos a história dos processos sócio políticos na construção das redes de atores e mais em como o (presente) desses processos é realizado através dessas relações; (iv) e das discussões sobre uma ontologia política e realidades múltiplas, segundo Mol (1999) e Law e Mol (1994). Para Rowlinson, Hassard e Decker (2014) a ANTi-história é uma abordagem alternativa para a historiografia convencional ao oferecer *insights* para o desenvolvimento de uma historiografia organizacional crítica.

Mais especificamente, Durepos e Mills (2012) afirmam que a historiografia é um método que informa filosoficamente o conhecimento utilizado para o fazer história. Para os autores o que é ou tenha passado é um “ausente presente” que vem assumido como tendo existido, mesmo sem um atual status ontológico. No entanto, continuam os autores, uma descrição do passado como tendo existido anteriormente pode levar alguém a imaginar que isso já aconteceu, como um resultado, que já está constituído. Os autores questionam os retrados do passado como pré-constituído que a abordagem da ANT parece desenhar em algumas de suas partes. Os autores enfatizam, ainda, que não querem negar e nem contestar o que já vivemos e que, no agora, chamamos de passado, mas o que torna-se problemático são as descrições do passado como estável, já montado, imutável, feito e fechado, *a priori* e *a posteriori* dos nossos próprios esforços para remontá-lo. Especificamente, o que os autores recomendam é questionar se uma específica constituição do passado pode realmente tomar sua forma através de nossos próprios esforços para defini-la (Durepos & Mills, 2012 p. 710-11). Para os autores, os estudiosos da ANT mantiveram-se relativamente em silêncio sobre a constituição emergente do passado, sobre o teorizar história e sobre historiografia, e nesse sentido, estes propõem colmatar esta lacuna através da abordagem a ANTi-história (Weatherbee *et al.*, 2012; Durepos & Mills, 2012).

A ótica da ANTi-história vale-se dos pressupostos da Teoria-Ator-Rede (TAR) (*Actor-Network Theory - ANT*) ao focalizar, entre outros pontos, a história das trajetórias sócio políticas nas quais os atores vão transladando seus interesses ao se organizarem em redes-de-atores. Segundo Durepos e Mills (2012), Latour (1986, 2005) nos mostra que as translações entre os atores em redes são forças políticas ativas que formam o social dando-lhe uma constituição esepcifica. Com base nessa discussão, os

autores enfatizam que o que eles querem mostrar através da ANTi-história é a remontagem desse sócio político em um tempo antes de agora ou o que vem chamado de sócio-passado (*socio-past*). Assim, uma específica constituição do passado emerge através das associações e translações entre os atores e de como eles se engajam em redes ao fazerem história (Jenkins, 1991; Durepos & Mills, 2012). Nesse sentido, a ênfase desloca-se para a remontagem do sócio político, antes do agora, ou mais especificamente, como propõem Durepos e Mills (2012), do sócio-passado (*socio-past*). Tendo como base o rastreamento das associações e translações entre os atores em rede, segundo a ANT, na remontagem do sócio político, o objetivo da ANTi-história é traçar o sócio-passado (*socio-past*) ao descrever de forma crítica e reflexiva como este oscila como história (Weatherbee *et al.*, 2012).

2.2 Revisitando a Teoria Ator Rede (TAR) (*Actor-Network Theory - ANT*)

Nas ciências sociais, a tentativa de criação de um arquétipo teórico embasado em redes se dá a partir do entendimento do quão complexo e heterogêneo são os fenômenos sociais e as interações entre os seus atores; estejam estes dispostos em instituições, culturas, ou, até mesmo, em malhas de eventos históricos e ideológicos (Latour, 2001; Law, 2009). Há um rompimento, dessa forma, com os pressupostos racionais que conduziriam as sendas humana e social – preconizados pelo modernismo (Cooper & Burrell, 1988).

A Teoria Ator-Rede (TAR) (*Actor-Network Theory - ANT*), também denominada de Sociologia das Translações, representa uma alternativa metodológica de estudo social, das inter-relações entre seus elementos e da mecânica de poder entre eles (Law, 1992). E, nesse sentido, a ANT não toma o contexto social como algo dado, uma estrutura estável e delimitada, mas o aborda por um prisma de contínuo organizar de seus elementos (Latour, 2001). Assim, a ANT, no âmbito dos Estudos Organizacionais, encara as organizações por meio de uma epistemologia de processos (Cooper, 1976), a qual constrói realidades através de móveis instáveis, contingenciais e temporários (Law, 1999). Com efeito, a ANT se apropria dessa vertente epistemológica processual para demonstrar o quão diversificado e heterogêneo são as inúmeras malhas de redes sociais – tanto em comenos específicos quanto ao longo do tempo (Cooper & Law, 1995).

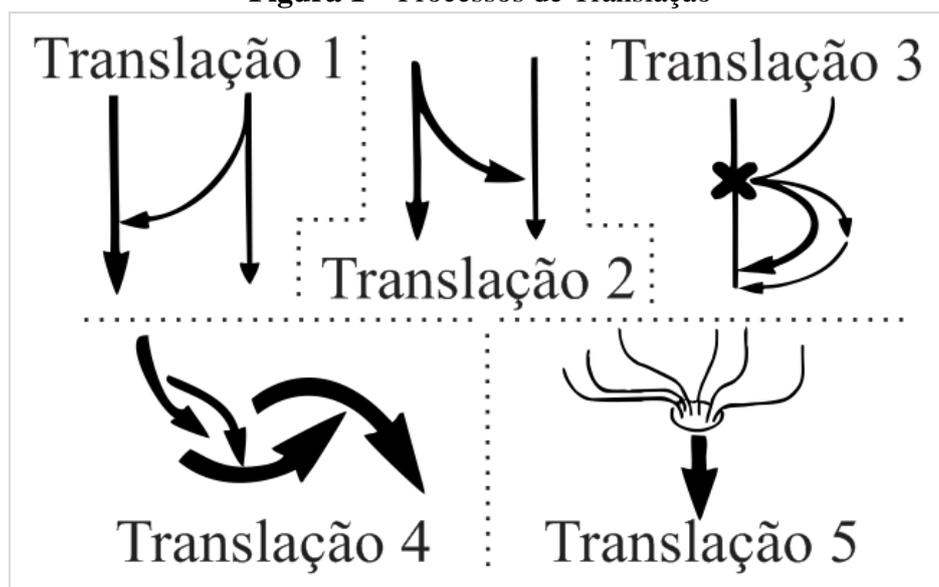
A heterogeneidade é um conceito central para a ANT, uma vez que os relacionamentos dos elementos presentes nas redes de atores nem sempre ocorrem entre pares semelhantes (Latour, 2001). Ao contrário, as relações criadas nas redes são, majoritariamente, decorrência de aproximações de atores distintos, com diferentes posicionamentos de poder e classificações ontológicas diferentes. A ideia de heterogeneidade também traz um olhar diferenciado sobre o construir da realidade social. O conceito não encerra na agência humana a formação do contexto social, responsabilizando, igualmente, elementos não-humanos e híbridos por essa construção. Com efeito, as organizações, e até mesmo a própria sociedade não existiriam se fossem meramente sociais (Law, 1992).

A ANT alcança, desse modo, uma tonicidade ainda mais complexa em relação às concepções teórico-metodológicas anteriores; ao atribuir igual importância a papéis desempenhados por atores até então olvidados da análise social (Law, 1992). A associação em rede de diversos matérias, não somente humanos, é a força geratriz do ambiente sócio político. Os elementos não-humanos, assim como seus pares humanos, são agentes ativos no organizar do espaço sócio político. Do mesmo modo, são igualmente complexos e atuam de forma ambivalente, representando forças físicas e simbólicas na construção das redes (Latour, 2001). Essa materialidade heterogênea característica das redes as permite se reorganizarem de maneiras diferentes, conferindo à ANT um destacado relativismo ontológico (Lee & Hassard, 1999).

Não obstante a heterogeneidade dos elementos que compõem as redes, há outro aspecto importante que deve ser destacado. Trata-se do hibridismo – i.e., característica polissêmica de determinados agentes –, marca imanente das redes. Tal questão traz à tona um aspecto ontológico de importância para o seu entendimento: a heterogeneidade também é característica intrínseca aos próprios atores. A grande maioria dos elementos presentes nas redes se caracterizam como híbridos, sendo possível constatar a complexidade do processo organizativo (Latour, 2001). Os arranjos materiais, dispostos em redes heterogêneas, são altamente instáveis, tornando-os susceptíveis a mudanças constantes (Latour, 2001; Callon, 1986). São essas mudanças, de fato, as responsáveis por promover o seu contingencial avanço no tempo e no espaço (Law & Mol, 2001). A heterogeneidade garante, assim, a adaptabilidade de uma determinada rede nas malhas de redes que coexistem no ambiente sócio político (Latour, 1999).

Por outro lado, as mudanças processuais que acometem as redes de atores são facultadas por ações de interesses contraditórios. Tais interesses são compartilhados e, em uma controversa “disputa” de poderes e argumentos, transformam e são transformados por agências expressas por atores com posicionamentos dissonantes. Esse processo de compartilhar e alterar os interesses controversos vigentes é denominado de translação (Latour, 2001; Law, 2009). As translações nas redes de atores são responsáveis pelos seus movimentos, pela sua dinâmica e seu fluxo contínuo, caracterizando-se como atividades de alistamento de atores humanos e não-humanos, tencionando e alterando os seus interesses para o alcance de determinados objetivos (Latour, 1999; 2001). Destarte, a translação se caracteriza como um mecanismo de formação de interações entre atores em redes (Callon, 1986). A dinâmica criativa possibilitada pelas translações é a fonte da durabilidade e mobilidade da rede de atores, representando os seus deslocamentos no tempo e no espaço (Law, 1992). Os processos de translações são caracterizados em basicamente cinco momentos, a depender do modo com o qual são disputados e alterados os controversos interesses da rede de atores em atividade. As representações gráficas dessas cinco formas de translação no organizar dos atores em redes são apresentadas na Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Processos de Translação



Fonte: Adaptado de Latour (2001).

Na translação 1, as forças dominantes alcançam os seus objetivos ao alterar os interesses de outros atores em rede. Assim, as controvérsias presentes na rede de atores

são minimizadas por meio da mudança do curso de ação de determinados agentes, geralmente de poder reduzido, promovendo uma unificação de objetivos. As forças hegemônicas, nesse caso, guiarão o direcionamento da rede de atores após os esforços de translação.

A translação 2 se caracteriza por representar a mudança nos interesses aparentemente hegemônicos em detrimento de interesses trasladados por agentes de menor poder na rede. A argumentação dominante, que nesse caso, alcançaria êxito por representar a força de maior expressividade nas negociações. A utilização do conhecimento científico e de aspectos técnicos são muito comuns nessa categoria de translação. A representação gráfica desse movimento apresenta o deslocamento de forças hegemônicas em direção aos interesses de outros atores na rede.

Um fenômeno distinto aos relatados anteriormente ocorre na translação 3. Os interesses dos atores em rede são alterados temporariamente a fim de ser tomado um desvio dos objetivos iniciais. Essa alteração não se caracteriza como uma mudança drástica de interesses dos atores, apenas uma leve alteração do curso traçado até então. Os objetivos e interesses dos atores encontram uma interrupção em seu fluxo. No entanto, essas alterações sutis podem se caracterizar, por vezes, como tentativas sub-reptícias de ludibriar os interesses dos atores em rede – criando derivações em seus objetivos com o intuito de obstruí-los.

A translação 4, interação mais comum entre atores, traduz o contínuo remanejamento de interesses e objetivos dos agentes das redes. Nesse movimento, os interesses dos atores envolvidos no processo sofrem pequenas variações no intuito de prosseguir no alcance dos objetivos inicialmente traçados. Eventualmente, novos objetivos e interesses podem surgir no caminho, mas sem o predomínio de uma força hegemônica que aberre consideravelmente os atores para outras rotas. O gráfico que representa tal translação evidencia os vários pequenos desvios sofridos pelos atores no intuito de se atingir um objetivo em comum.

Por fim, a translação 5 representaria a situação ideal de compartilhamento de interesses. Nessa categoria, os atores desviariam o curso de seus objetivos estabelecidos *a priori* em detrimento do alcance de um interesse comum, voltado à rede. Assim, cada ator cumpria um papel importante na propagação de uma tese, tornando-se, ademais, indispensáveis à rede.

É importante ainda acentuar que a ANT destaca como *episteme* central para a construção das redes a ideia de conexão. Os atores se conectam através de interações mais ou menos estáveis, de acordo com as agências compartilhadas. Todavia, apesar de se caracterizem como elementos de coesão, as conexões também podem suscitar o surgimento de posicionamentos distintos na rede, quais sejam, as controvérsias. Ao passo que as manobras e negociações transladadas na rede a impulsionam, as translações podem esconder disputas e jogos de interesses capazes de desviá-la de seu fluxo de deslocamento habitual (Law & Mol, 2001). Esse jogo decorre dos choques de interesses conflitantes, levando os atores em rede a experimentar uma situação de oposição de agências. Não obstante o sonho de normatização e institucionalização perpetrado pelos agentes hegemônicos, não existe uma instância descrita como ordem social (Law, 1992). Essa ausência de singularidade, e consequentemente, a presença de uma pluralidade de ordens, conjuntamente com a heterogeneidade característica das redes, são responsáveis pelo surgimento das diversas controvérsias e de suas tentativas no organizar as translações em redes (Law, 1992; Latour, 2001).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem como objetivo resgatar a trama do sócio-passado (*socio-past*) no organizar das redes de translação relativas à patente, denominada: "Processo de produção, uso e composição fungicida compreendendo compostos obtidos a partir do líquido da casca da castanha de caju." Esta tecnologia foi desenvolvida no laboratório de P & D - Inovação Biotecnológica em Saúde - da Universidade Estadual do Ceará – UECE, vinculado à Rede Nordeste de Biotecnologia - RENORBIO.

Para o cumprimento do objetivo aqui proposto, lançamos mão de uma pesquisa de caráter histórico, com base na abordagem da ANTi-história. Baseando-se na ANT, a ANTi-história se propõe mapear o sócio-passado (*socio-past*) ao seguir as trajetórias sócio políticas dos atores em rede, na tentativa de compreender como estes fazem história. Para isso Durepos e Mills (2012 p. 711-716) sugerem: i) problematizar o *a priori*: o enredo do sócio-político dos atores em redes heterogêneas é uma construção retrospectiva; ii) remontar as associações do sócio-passado: a história é como um efeito do sócio-político orientado para os interesses (*interest-driven*) dos atores em rede; iii) privilegiar a voz dos atores que estão sendo seguidos na remontagem: “o ator-rede deve

falar mais alto do que a voz do historiador bem treinado” (p. 712); iv) considerar que as realidades são múltiplas e assim, a atividade de criação de conhecimento do sócio-passado é múltipla: este processo está sujeito às políticas dos atores em rede ao prover *insights* transparentes de entendimento das condições favoráveis de translação de interesses.

A patente sob estudo já possui valor histórico *per se*, já que se trata da primeira patente depositada em 2010 pela Universidade Estadual do Ceará no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI). Contudo, as práticas científicas relativas a P & D que culminaram na referida patente remontam ao ano de 2002. Considerando este período de tempo 2002 - 2010, foi compilado um conjunto de documentos nos arquivos do INPI, do laboratório de P & D e da RENORBIO. Bowker (1992, p. 53) ao discutir a relação entre a versão oficial da história escrita de uma patente e a sua utilização efetiva, afirma que os tipos de relatos feitos de objetos técnicos como as patentes têm petrificado o processo da ciência. Para o autor “os geniais fragmentos congelados” tornaram-se armas nos arsenais da indústria baseada em ciência. Desse modo, tomamos como um dos marcos para investigação o Relatório Descritivo de Patente de Invenção - sob identificação PI 100445582 - denominada "Processo de produção, uso e composição fungicida compreendendo compostos obtidos a partir do líquido da casca da castanha de caju".

Além disso foram entrevistados os principais atores envolvidos na P & D que culminou com o depósito da patente sob estudo. Foram entrevistados a cientista responsável pela P & D e autora da patente, o pesquisador e a sua assistente que atualmente são os responsáveis pela *spin-off* acadêmica que foi criada no esteio da patente. Ressaltamos que as entrevistas e os diálogos foram gravados e ocorreram pautados na espontaneidade dos narradores, havendo intervenção somente quando alguma dúvida surgia e ou para guiar as narrativas aos objetivos dessa pesquisa.

Essas informações coletadas foram transcritas e organizadas tendo como escopo, em um primeiro momento, identificar, de forma retrospectiva, o arremontar em redes dos atores humanos, não-humanos e híbridos. E assim, foram mapeados e descritos mais de 80 atores em redes heterogêneas, sendo sido selecionadas as conexões das translações mais expressivas para a consecução desse artigo. Em um segundo momento foram construídos os enredos do sócio-passado relativos as remontagens sócio políticas

das redes de translações que desvelaram o entrelaçamento de uma multiplicidade de práticas científicas históricas referentes a patente sob estudo.

4. ENREDOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

Considerando, segundo Durepos e Mills (2012), os problemas advindos com as descrições do passado como uma instância estável, a seguir se apresenta uma narrativa ANTi-histórica na qual se enfatiza a trama do sócio-passado (*socio-past*) (Weatherbee *et al.*, 2012). Para isso e valendo-se dos pressupostos da Teoria-Ator-Rede (TAR) (*Actor-Network Theory - ANT*) (Latour, 2005) considerou-se as práticas científicas relacionadas à patente denominada "Processo de produção, uso e composição fungicida compreendendo compostos obtidos a partir do líquido da casca da castanha de caju" (LCC).

Conforme as informações reunidas nos documentos analisados e confirmadas durante as entrevistas, o processo de desenvolvimento da primeira patente da Universidade Estadual do Ceará (UECE) inicia-se em 2002, antes mesmo da Rede Nordeste de Biotecnologia (RENORBIO) ser concebida. À época, a cientista responsável - Professora Izabel Guedes - desenvolvia uma P & D para a produção de anticorpos provenientes do *Lasiodiplodia* – espécie de fungo da família das *Botryosphaeriaceae*. Contudo, as práticas científicas relativas a esta P & D ocorria, como comenta a própria cientista, sem suficientes suportes de projetos de fomento ou de investimentos.

Após a implantação da RENORBIO, em 2005, as pesquisas destinadas à produção de anticorpos foram fortalecidas, obtendo-se apoios financeiros, arregimentando-se novos pesquisadores, ampliando, em consequência, a rede de atores. Dentre estes, o Professor Carlúcio Alves começa em 2006 a desenvolver pesquisas correlatas com uma nova integrante do corpo discente do doutorado da RENORBIO, a pesquisadora Joana Dantas. Um ano após, a Professora Izabel Guedes orienta a pesquisadora, estudante de doutorado da RENORBIO, Celli Muniz, com o intuito de continuar as pesquisas de produção de anticorpos. Com efeito, os estudos avançam e a Professora Izabel alista em 2008 atores da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) – cujo porta-voz seria o pesquisador Francisco Feire. Ainda, nesse

período, Celli Muniz promove testes dos anticorpos que tinham sido produzidos no laboratório de P & D da RENORBIO na universidade holandesa Wageningen, onde realiza um doutorado sanduíche sob a orientação do Professor Henk Jalink. Ao regressarem, Celli Muniz e Joana Dantas realizam, exaustivamente, uma grande quantidade de testes clínicos em diversos compostos relativos a pesquisa dos anticorpos. Estas práticas foram viabilizadas através de recursos de projetos de pesquisa aprovados pelas agências de fomento, como o CNPq e Banco do Nordeste. Contudo, devido a ainda insistente falta de recursos, como comenta a Professora Izabel, alguns testes foram realizados em equipamentos adaptados para atender demandas específicas. Além disso, foram contatados laboratórios de P & D de outras universidades e de empresas privadas para o desenvolvimento de testes clínicos básicos, expandindo a rede com diferentes atores humanos, não humanos e híbridos.

Por outro lado, esses eventos caracterizaram uma das mais críticas etapas pelas quais a P & D acerca dos anticorpos foi submetida, uma vez que o projeto quase parou devido à falta de investimentos. Não obstante as dificuldades enfrentadas, esses movimentos iniciais de alistamento de novos atores, com a expansão da rede e de superação de barreiras foram responsáveis por criar, *a priori*, as bases do processo para o desenvolvimento da primeira patente da Universidade Estadual do Ceará. Esses movimentos podem ser caracterizados como de translação do tipo 1 ao minimizar as dificuldades por meio da mudança do curso das ações, promovendo a unificação de objetivos entre diferentes agentes (Latour, 2001). Além disso os conteúdos desses parágrafos narrativos acima articulados coadunam com a ideia de heterogeneidade, enquanto um conceito central para a ANT, enfatizando que as relações organizadas em redes são, majoritariamente, decorrentes de aproximações de atores distintos, com diferentes posicionamentos de poder e classificações ontológicas diversas. Esta heterogeneidade termina por garantir a adaptabilidade de redes híbridas nas malhas de redes de atores que remodelam em continuação o sócio político (Latour, 1999; 2001; Law, 1992).

Por conseguinte, em 2009, testes com o líquido da castanha do caju (LCC), coletado nas fábricas de beneficiamento de castanha de caju locais, foram realizados com o auxílio dos equipamentos dos laboratórios de P & D arregimentados anteriormente e, nesse período já com a associação do ator alistado anteriormente: a

casa de campo da EMBRAPA. Tais testes culminaram com a comprovação da eficácia do novo fungicida, baseado no LCC, descoberto pela equipe de pesquisadores do laboratório de P & D - Inovação Biotecnológica em Saúde - da UECE, vinculado à RENORBIO. Além de despoluir o ambiente, devido à toxicidade do LCC, o fungicida, por ser inteiramente natural, combate as pragas sem produzir efeito nocivo algum sobre as plantações infectadas.

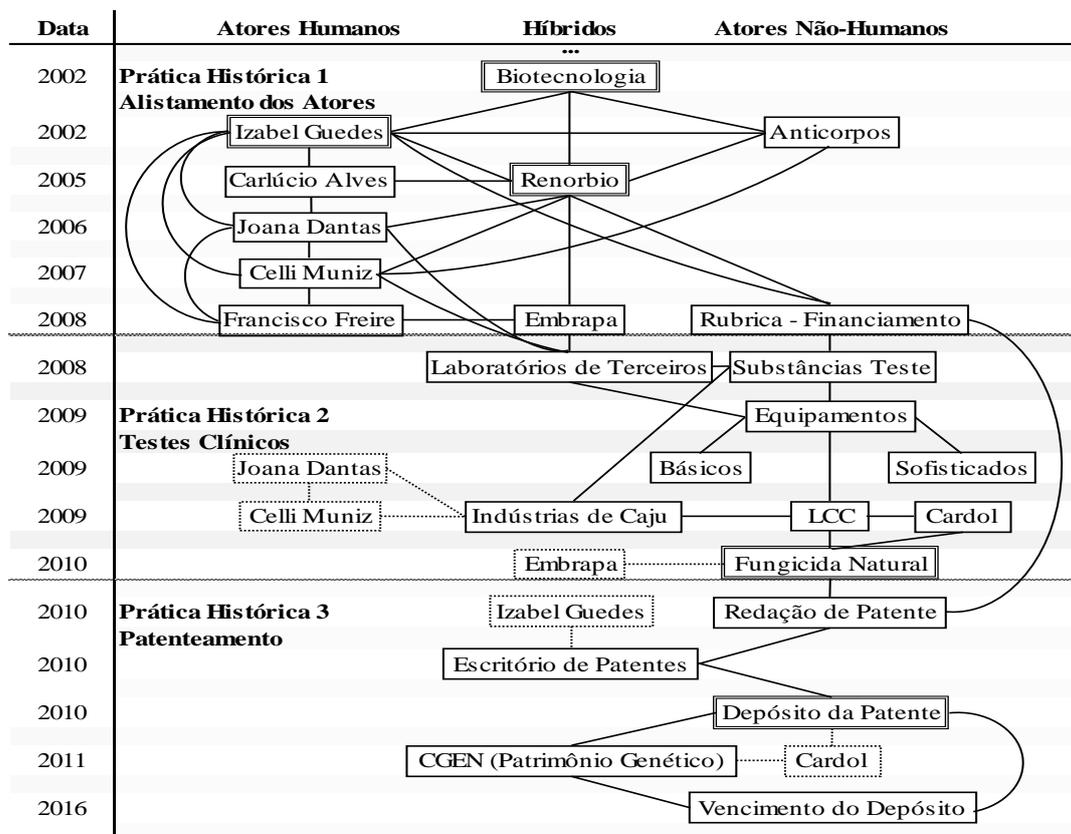
Conforme sublinhado anteriormente este *processo de alistar diferentes atores heterogêneos, atuar na formação de interações, compartilhar e negociar os interesses vigentes controversos ou não, visando o alcance dos objetivos é denominado de translação. Um dos efeitos dos processos de translação é a durabilidade e deslocamento da rede de atores constituída no tempo e no espaço* (Latour, 2001; Law, 1992; 2009; Callon, 1986). Nesse sentido e dado o sucesso dos testes e à sua originalidade, o depósito da patente de invenção sob identificação PI 100445582 - denominada "Processo de produção, uso e composição fungicida compreendendo compostos obtidos a partir do líquido da casca da castanha de caju", foi realizado em 2010, após contratação – com a rubrica de um projeto desenvolvido dois anos atrás – de um escritório de advocacia situado em São Paulo especializado em redação de objetos técnicos tipo as patentes.

Não obstante a originalidade, o processo de patenteamento foi bloqueado pouco tempo após o depósito em 2010 devido à menção da palavra “cardol”. O cardol é um dos constituintes naturais majoritários do líquido da casca da castanha de caju - LCC. Enquanto substância natural esta consta no patrimônio genético da União, estando este patrimônio regido pela Lei da Biodiversidade no. 13.123/2015, em vigor desde 17 de novembro de 2015 através do Conselho de Gestão do Patrimônio Genético do Ministério do Meio Ambiente. Esta Lei da Biodiversidade estabelece novas regras para acesso ao patrimônio genético, assim como ao conhecimento tradicional associado. Dessa forma, a equipe de pesquisadores espera pelo vencimento do depósito, previsto para 2016, para que possam inserir um adendo ao processo reescrevendo os significados do uso e aplicação da palavra cardol. Somente após essa mudança, a patente poderá seguir os caminhos para uma possível comercialização.

Conforme os cinco momentos identificados nos processos de translação por Latour (2001), este relato acerca da citação do cardol nos documentos da patente pode

ser referenciado como uma translação do tipo 2. A translação 2 se caracteriza por representar a mudança nos interesses aparentemente hegemônicos a partir da entrada na rede de novos atores humanos, não-humanos e híbridos como por exemplo: a inscrição do cardol na patente enquanto um dos constituintes naturais majoritários do LCC, a Lei da Biodiversidade no. 13.123/2015 e o Conselho de Gestão do Patrimônio Genético do Ministério do Meio Ambiente. Esses novos atores enquanto detentores de conhecimentos técnicos e jurídicos atuaram no deslocamento das forças hegemônicas, até então lideradas pela equipe de pesquisadores, influenciando na remodelagem sócio política da rede ao imprimir um movimento de mudança. O Quadro 1, a seguir, sintetiza a narrativa do sócio-passado que atuou na constituição das redes de translações *a priori*, revelando o mapeamento das práticas ANTi-históricas de alistamento de atores em rede, dos testes clínicos e do processo de patenteamento.

Quadro 1 – Mapeamento das múltiplas práticas históricas que atuaram na constituição *a priori* das redes de translações que culminaram na patente sob estudo



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados empíricos

Por outro lado, este contexto sócio político organizado *a priori*, evidenciou efeitos que desvelaram o entrelaçamento de uma multiplicidade de práticas históricas ampliando o contexto sócio-político e diversificando as translações dos atores em redes que resultaram na criação de uma *spin-off* acadêmica – a *GreenBean Biotechnology Inc.* Relevamos ainda que a consideração dessa retrospectiva evidenciou, entre outros pontos, a importância do sócio-passado (*socio-past*) na contínua remontagem do sócio político (Weatherbee *et al.*, 2012). As diferentes e múltiplas associações organizaram novas translações em rede entre os atores, tecendo novos rumos de suas histórias que tiveram como marco a criação da *spin-off*.

Conforme observado nas práticas ANTi-históricas *a priori*, anteriormente descritas, devido as regras dos processos de patenteamento, os produtos e protótipos desenvolvidos pela equipe de pesquisadores do laboratório de P & D enfrentavam barreiras no tempo, visando a comercialização e o alcance ao mercado consumidor. Junta-se a isso a questão que a cultura empresarial e, vice e versa, a acadêmica, como comenta a Professora Izabel, ainda não construiu uma produtiva comunicação que lhes permitam negociar entre si os produtos originados da P & D acadêmica para fins de comercialização. De acordo com a descrição das translações do tipo 1 - quando as forças dominantes alcançam seus objetivos ao alterar os interesses de outros atores – e tendo em vistas contornar as dificuldades de comunicação, a Professora Izabel, a partir de 2007, mobilizou esforços no intuito de criar uma *spin-off* que facilitasse a construção de pontes entre as diferentes culturas acadêmica e de mercado. Assim, por meio da obtenção de recursos provenientes de editais induzidos de financiamento público e se assegurando das experiências com empresas parceiras de biotecnologia nacionais e estrangeiras, nasceu o projeto da *GreenBean* – primeira *spin-off* acadêmica de biotecnologia da UECE. Nesse sentido, as forças hegemônicas personificadas na liderança da Professora Izabel reorganizaram as redes de translações no sentido de conjugarem novos interesses entre os diferentes atores envolvidos (Latour, 2001).

Um dos pontos de inflexão que coadjuvou no desenvolvimento do projeto de criação da *spin-off* foi a experiência *a priori* obtida com o depósito da patente do fungicida natural do LCC em 2010. A Professora Izabel percebeu que o processo de lançamento do produto no mercado seria facilitado após a criação de uma *spin-off* especializada que permitisse negociar com as empresas de investimento que se

interessassem em uma futura comercialização da patente depositada. Assim, em 2010, uma empresa alemã se interessou pela patente do fungicida do LCC, iniciando, inclusive, as etapas preliminares de negociação. Par além do bloqueio do processo de patenteamento, a Professora Izabel ao arregimentar diversos atores-em-redes criou condições para avançar com o engendramento da criação da *GreenBean*, no intuito de lidar com essas novas demandas. Demandas estas relacionadas não somente à pesquisa básica desenvolvida no laboratório, mas no sentido de construir novos espaços para que essas alcancem o mercado e se tornem inovações e que possam ser negociadas como produtos com forte potencial econômico e, no caso da patente do fungicida do LCC, com benefícios para o ambiente.

Nesse momento, é possível observar das narrativas que as fronteiras entre os múltiplos conjuntos de práticas ANTi-históricas se entrecruzam e se misturam. Assim, o processo de patenteamento da P & D do fungicida do LCC, enquanto sócio-passado (*socio-past*) revela-se como um dos interstícios históricos onde malhas de redes de translações heterogêneas remodelam e reorganizam de forma contínua o contexto sócio político. Estas redes de translações organizadas entre os atores corroboram com os pressupostos da ANTi-história ao não considerar o sócio-passado como já montado e imutável em relação aos nossos próprios esforços para remontá-lo no fazer historia (Durepos & Mills, 2012; Weatherbee *et al.*, 2012).

Com efeito, a *GreenBean Biotechnology Inc* foi criada em 2012 e atua no desenvolvimento de produtos biotecnológicos a partir de plataformas baseadas em vegetais. A razão social *GreenBean* é uma homenagem retrospectiva a outra P & D do laboratório liderado pela Professora Izabel – o primeiro protótipo de vacina da dengue (citado no *Green Book* da ONU), desenvolvida com base em enzimas provenientes do feijão de corda. Em 2014, com a chegada no Brasil do futuro sócio executivo da *GreenBean*, de origem brasileira-canadense, Dr. Eridan Pereira e a sua assistente - o projeto acelera-se com a retomada dos procedimentos burocráticos para a sua formalização, como por exemplo: ampliação e organização dos espaços físicos e da arquitetura, alvarás de funcionamento e participação nos editais induzidos para a alocação de recursos, etc. Essa nova composição política entre os atores em rede atuou na profissionalização das atividades desenvolvidas na *spin-off* – até então mais relacionadas à pesquisa básica do que ao desenvolvimento de um protótipo, visando a

inovação em mercados potenciais. E assim, nos anos seguintes, importantes fundos de investimento foram obtidos, impulsionando o crescimento da *spin-off*. Para a *GreenBean* o ano de 2015 foi marcado pelas tentativas políticas de ampliação das redes de translações envolvendo empresas locais de biotecnologia, atuantes no estado. Contudo, os sócios da *GreenBean* desistem dessa aproximação devido as imposições contratuais que os deixariam em uma posição de desvantagem comercial. No entanto, ainda em 2015 os sócios da *GreenBean* participaram de importantes eventos nacionais e internacionais (entre estes o renomado *Molecular Plant Farm* promovido pela *The International Society for Plant Molecular Farming*, ocorrido na Suíça) no qual foi possível divulgar artigos científicos e produtos da *GreenBean*. Durante esses eventos, os pesquisadores entraram em contato com novos *players* do setor nacional e local, angariando, dessa vez, uma posição menos desprestigiada devido as positivas repercussões dos trabalhos desenvolvidos e apresentados entre os pares nestes eventos. Essas novas e múltiplas associações propiciaram que novos atores empresariais fossem alistados, favorecendo a organização de novas redes de translações que favoreceram que a *spin-off* atuasse mais fortemente no desenvolvimento de seu produto âncora, qual seja: a produção de proteínas recombinantes humanas.

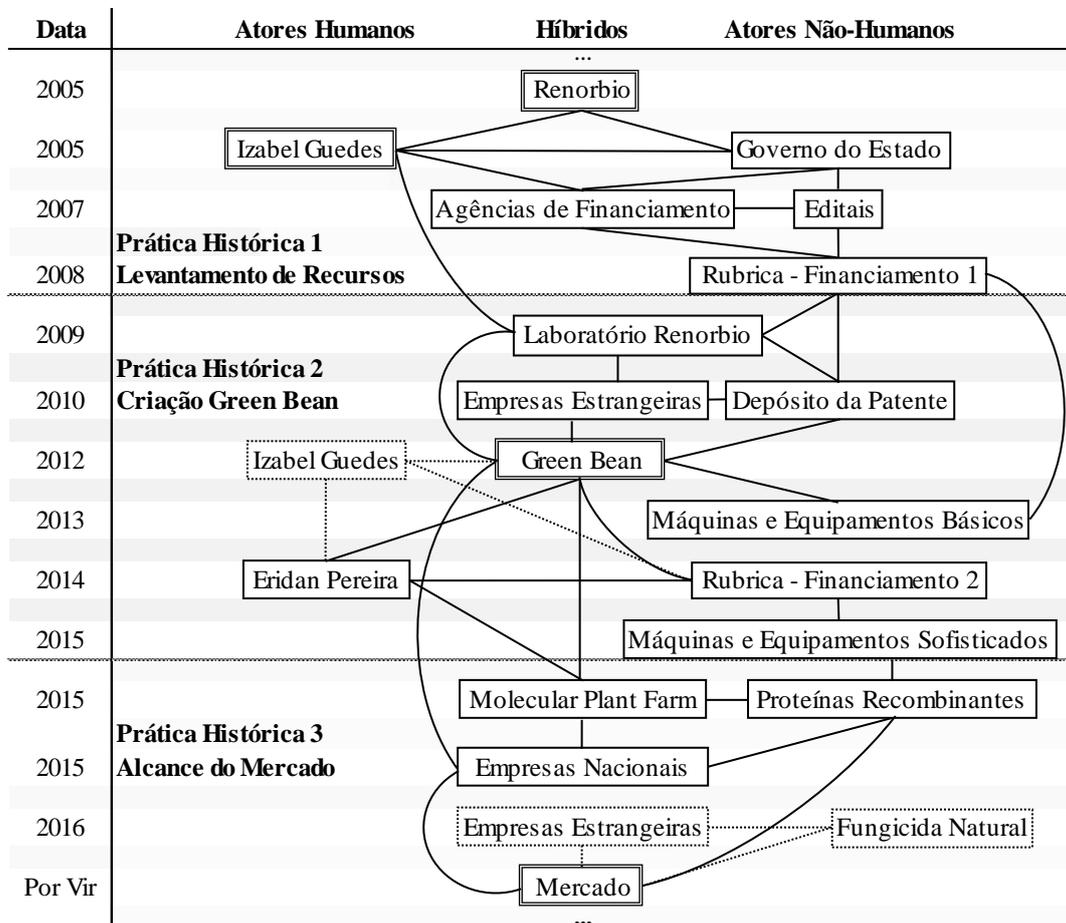
Considerando a orientação de Durepos e Mills (2012) de privilegiar a voz dos atores que estão sendo seguidos na remontagem do sócio político e tendo como base as informações das entrevistas com os sócios da *spin-off* foi colocado em discussão que muitos dos produtos que consumimos e utilizamos todos os dias, na forma de medicamentos e alimentos são compostos por proteínas especialmente programadas para serem mais eficientes, mais nutritivas e capazes de provocar menos reações adversas. Essas proteínas, chamadas recombinantes são produzidas por outros organismos que não aqueles próprios que a produzem. Assim, estas proteínas precisam ser produzidas em alta escala através de biorreatores em indústrias biotecnológicas para atender à expressiva crescente demanda do mercado. Nesse contexto, a ideia de utilizar plataformas vegetais como biorreatores retirando-se compostos enzimáticos do genoma do núcleo celular ao invés do cloroplasto de plantas transgênicas, como se realiza geralmente, é uma forte promessa para alavancar economicamente a *spin-off* *GreenBean*. Além da originalidade da ideia, a técnica traz uma eficiência superior ao

processo de extração proteica, permitindo reduzir os custos envolvidos e uma maior quantidade de material obtido em cada plataforma vegetal.

Essas múltiplas associações entre atores híbridos em torno da *GreenBean Biotechnology Inc* caracterizam movimentos de translação constituindo redes heterogêneas do tipo 4 quando as interações se tornam mais comum entre os atores, traduzindo um contínuo remanejamento de interesses, surgindo novos objetivos sem o predomínio de uma única força hegemônica. Por outro lado, os movimentos de translação do tipo 5 estão apenas começando a serem traçados. Estes evidenciaram o seu início quando os atores desviaram e convergiram os cursos de seus objetivos estabelecidos *a priori* em prol do alcance dos principais interesses, qual seja a criação da *spin-off* (Latour, 2001).

Embora a chegada ao mercado dos produtos desenvolvidos pela *spin-off* ainda não tenha ocorrido de forma contundente, importantes atores foram e estão sendo alistados para que essa ação seja implementada futuramente. As práticas ANTi-históricas *a priori* até então realizadas foram imprescindíveis para o alcance dos atuais objetivos que poderão ser concretizados a partir das ações já em ato de alistamento de novos atores para a recomposição do sócio político, como as empresas de investimento nacionais e estrangeiras, representando um dos almejados passos para o lançamento dos produtos da *GreenBean* no mercado. Esses relatos vão de acordo com as citações de Cooke (1999) e Serres (1996) quando discutem a complexidade do tempo histórico e afirmam que a contextualização política da remontagem do social desvela a trama histórica subjacente ao presente, remetendo para o passado, o contemporâneo e o futuro simultaneamente. A seguir, no Quadro 2, são apresentadas as múltiplas práticas históricas que atuaram na constituição das redes de translações enquanto efeito das políticas dos atores-em-redes. Entre estas, relevamos as práticas ANTi-históricas de levantamento de recursos, da criação da *GreenBean* e do alcance do mercado.

Quadro 2 – Mapeamento das múltiplas práticas históricas que atuaram na constituição das redes de translações enquanto efeito do sócio-passado



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados empíricos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando como referência a abordagem da ANTi-história, este artigo teve como objetivo resgatar a trama do sócio-passado (*socio-past*) no organizar das redes de translação relativas à patente, denominada: "Processo de produção, uso e composição fungicida compreendendo compostos obtidos a partir do líquido da casca da castanha de caju." (LCC).

Para o cumprimento desse objetivo desenvolveu-se um estudo que se propôs mapear o sócio-passado (*socio-past*) ao seguir as trajetórias de atores híbridos no contínuo organizar das redes de translações em diferentes momentos no tempo e no espaço.

Os enredos do sócio-passado relativos as remontagens políticas das redes de translações mapeadas desvelaram múltiplos conjuntos de práticas ANTi-históricas entrelaçadas no presente, mas que remetem para um passado e um futuro simultaneamente, quais sejam: i) as práticas científicas *a priori* relativas ao desenvolvimento da P & D que resultaram na patente sob estudo, entre estas as práticas citam-se as de alistamento de atores em rede, dos testes clínicos, e do processo de patenteamento; ii) e as múltiplas práticas históricas que atuaram na constituição das redes de translações enquanto efeito das políticas dos atores-em-redes, entre estas as práticas de levantamento de recursos, da criação da *GreenBean* e do alcance do mercado.

Enfatiza-se que foi possível observar dos enredos que os múltiplos conjuntos de práticas ANTi-históricas se confundem entre suas fronteiras. Assim, o processo de patenteamento da P & D do fungicida do LCC, enquanto sócio-passado (*socio-past*) revela-se como um interstício histórico onde malhas de redes de translações heterogêneas remodelam de forma contínua o contexto sócio político. A consideração dessa retrospectiva evidenciou, entre outros pontos, a importância do sócio-passado (*socio-past*) nessa contínua remontagem do político no tempo e no espaço.

Estas redes de translações organizadas entre os atores corroboram com os pressupostos da ANTi-história ao não considerar o sócio-passado como já montado e imutável em confronto aos nossos próprios esforços para remontá-lo no fazer historia. Nesse contexto, consideramos, juntamente com Durepos e Mills (2012) que as atividades de criação de conhecimento do sócio-passado são múltiplas, estando este processo sujeito às políticas dos atores em redes.

Em termos de implicações para a área dos Estudos Organizacionais, este estudo corrobora com o entendimento das organizações enquanto fenômenos difusos e processuais. Tal perspectiva remete a um pensar a organização não de forma hermética e como algo já estabelecido, mas sim como processos abertos em constante construção.

Enfatiza-se também a relevância do uso da abordagem histórica no estudo de tecnologias, como as patentes, ao iluminar caminhos entrecruzados entre a versão oficial da história escrita na patente, a versão "não oficial" muitas vezes relatada pelos atores envolvidos e as histórias acerca da utilização efetiva da patente. Como enfatiza Bowker (1992) os tipos de relatórios relativos a versão oficial e o uso real que são

elaborados de objetos técnicos como as patentes têm petrificado o processo da ciência e tornaram-se armas nos arsenais da indústria baseada na ciência. Nesse sentido, os estudos históricos baseados no sócio-passado tornam-se fundamental na produção e socialização desse conhecimento histórico embutido nas práticas científicas.

REFERÊNCIAS

- Alcadipani, R. & Bertero, C. O. (2014). Uma escola norte-americana no Ultramar? Uma historiografia da EAESP. *Revista de Administração de Empresas*, 54(2), p. 154-169.
- Barnes, B. (1987). Concept application as social activity. *Critica*, 19, p. 19-44.
- Barros, A. (2014). Uma narrativa sobre os cursos superiores em Administração da FACE/UFMG: dos primeiros anos à sua unificação em 1968. *Cad. EBAPE.BR*, 12(1), p. 7-25.
- Barros, A. & Carrieri, A. P. (2015). O cotidiano e a história: construindo novos olhares na Administração. *Revista de Administração de Empresas*, 55(2), p. 151-161.
- Bloor, D. (1971). Two paradigms for scientific knowledge? *Science Studies*, 1(1), p. 101-115.
- Booth, C. & Rowlinson, M. (2006). Management and Organizational History: Prospects. *Management & Organizational History*, 1(1), p. 5-30.
- Bowker, G. (1992). What's in a patent? In Bijker, W. E. & Law, J. *Shaping technology building society*. Studies in sociotechnical change (p. 53-74). Massachusetts Institute of Technology.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Elements of the Sociology of Corporate Life. London: Heinemann.
- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St-Brieuc Bay. In Law, J. *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?* (p. 196-233). London: Routledge.
- Clark, P. & Rowlinson, M. (2004). The treatment of History in Organization Studies: towards an 'historic turn? *Business history*, 46(3), p. 331-352.
- Cooke, B. (1999). Writing the left out of management theory: the historiography of the management of change. *Organization*, 6(1), p. 81-105.
- Cooper, R. (1976). The Open Field. *Human Relations*, 29(11), p. 999-1017.

- Cooper, R. & Burrell, G. (1988). Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction. *Organization Studies*, 9(1), p. 91-112.
- Cooper, R. & Law, J. (1995). Organization: distal and proximal views. In Bacharach, S. B., Gagliardi, P., & Mundell, B. *Research in the sociology of organization* (p. 237-274). Greenwich, CT: JAI Press.
- Costa, A., Barros, D., & Martins, P. (2010). Perspectiva Histórica em Administração: Novos Objetos, Novos Problemas, Novas Abordagens. *Revista de Administração de Empresas*, 50(3), p. 288-299.
- Durepos, G. & Mills, A. (2012). Actor-Network Theory, ANTi-History and critical organizational historiography. *Organizations*, 19(6), p. 703-721.
- Fernandes, F., Bezerra, M., & Ipiranga, A. (2015). Da Escola de Administração do Ceará (EAC) para o CESA/UECE: Uma Trama Histórica. *Seminários em Administração*, 28.
- Jacques, R. (2006). History, historiography and organizations studies: The challenge and the potential. *Management & Organizational History*, 1(1), p. 31-49.
- Kieser, A. (1994). Why organization theory needs historical analyses. *Organization Science*, 5, p. 608-620.
- Latour, B. *Jamais Fomos Modernos: Ensaio de Antropologia Simétrica*. São Paulo: Editora 34, 1994.
- Latour, B. (2000). *Ciência em Ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora*. São Paulo: Editora UNESP.
- Latour, B. (2001). *A esperança de Pandora: ensaios sobre a realidade dos estudos científicos*. Bauru, SP: EDUSC.
- Latour, B. & Woolgar, S. (1986). *Laboratory Life. The construction of scientific facts*. UK: Princeton University Press.
- Law, J. (1992). Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity. *Systems Practice*, 5, p. 379-393.
- Law, J. (1999). After ANT: complexity, naming and topology. In Law, J. & Hassard, J. *Actor-network theory and after* (p. 1-14). Oxford: Blackwell Publishers.
- Law, J. (2002). Objects and spaces. *Theory, Culture & Society*. 19(5/6).
- Law, J & Mol, A. (1994). Regions, Networks and Fluids: Anaemia and Social Topology. *Social Studies of Science*, 24, p. 641-671.

- Mol, A. (1999). Ontological Politics: A Word and Some Questions. In Law, J. & Hassard, J. *Actor-network theory and after* (p. 74-89). Oxford: Blackwell Publishers.
- Rowlinson, M., Hassard, J., & Decker, S. (2014). Research strategies for organizational history: a dialogue between historical theory and organization theory. *Academy of Management Review*, 39(3), p. 250-274.
- Serres, M. (1996). *Diálogos sobre a ciência, a cultura e o tempo*. Conversas com Bruno Latour. Lisboa: Instituto Piaget.
- Üsdiken, B. & Kieser, A. (2004). Introduction: history in organization studies. *Business History*, 46(3), p. 321-330.
- Vizeu, F. (2012). Em algum lugar do passado: contribuições da pesquisa história para os Estudos Organizacionais brasileiros. *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 36.
- Vizeu, F. (2010). Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. *Revista de Administração de Empresas*, 50, p. 36-46.
- Weatherbee, T. G., Durepos, G., Mills, A., & Mills, J. H. (2012). Theorizing the Past: Critical engagements. *Management & Organizational History*, 7(3), p. 193-202.

**“INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON HABILIDADES
DIFERENTES EN LA INDUSTRIA DE SAN LUIS POTOSÍ
UN ESTUDIO DE CASO”**

Tesis para optar por el grado de:
MAESTRO EN RELACIONES INDUSTRIALES

Presenta:

L.R.I. MARIA DEL ROCIO MEDINA MATA

Instituto Tecnológico de San Luis Potosí.

Ciencias Económicas Administrativas

San Luis Potosí S.L.P México

Email: medina0409@hotmail.com

Teléfono: (444) 8 16 70 20

Asesor:

DR. ARMANDO SANCHEZ MACIAS

San Luis Potosí, S.L.P. Marzo de 2016

RESUMEN

El presente trabajo es una investigación que se realizó en Cummins Empresas Filantrópicas S de RL de CV en la ciudad de San Luis Potosí, la cual se caracteriza por sus prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), relacionadas con la inclusión de la diversidad de personas al área laboral. Parte de la descripción de la RSE y de la legislación en materia laboral, de la inclusión de personas con habilidades diferentes. El objetivo fue describir cuales son las prácticas que se aplican de responsabilidad social en cuanto a la inclusión de personas con habilidades diferentes en el ámbito laboral. Se utilizó un diseño metodológico de estudio de caso, no experimental, cualitativo y descriptivo. Se aplicaron dos entrevistas cualitativas, la primera fue semi-estructurada a un grupo de enfoque y la segunda fue libre a un líder de proyecto, se llevó a cabo una visita a la empresa con el fin de observar a las personas mencionadas, desempeñando sus actividades en sus áreas laborales, además de aplicar una encuesta a los directores de la empresa. Se encontró que los directores viven y aplican la filosofía de CEFI la cual queda plasmada en su misión, ya que no solo conocen el concepto de RSE con respecto a la diversidad; además cuentan con prácticas con la inclusión de personas con habilidades diferentes.

PALABRAS CLAVE: responsabilidad social, habilidades diferentes, inclusión.

SUMMARY

The current study is a research made at Cummins Empresas Filantrópicas S de RL de CV in San Luis Potosí city, which is characterized for their practices as Corporate Social responsibility (*RSE in spanish acronyms), related to the inclusion of the diversity people on the labor sector. This is a part of the description of the *RSE and labor legislation, of the inclusion of the people with different skills. The goal was to describe of which are the practices that are applied as social responsibility regarding the inclusion of people with different skills in the workplace. We used a case study methodological design, no experimental, it was more qualitative and descriptive. Two qualitative interviews were applied, the first one was semi-structured to a focus group and the second was free to a project leader, a visit to the company was carried out in order to observe the above-mentioned persons, performing their activities in their career fields, in addition a survey was taken of the company directors. We found that directors live and apply the CEFI philosophy which is reflected on its mission, since they do not only know the concept of *RSE with respect to diversity; they have also practices with the inclusion of people with different skills.

KEY WORDS: Social responsibility, Different Skills.

ÍNDICE

I.....	5
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1.-	12
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON HABILIDADES DIFERENTES	12
1.1 La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	12
1.1.1 Enfoques de RSE	14
1.1.2 Dimensión de la RSE	18
1.1.3 Evolución de la RSE	22
1.1.4 La RSE en México	25
1.2 Inclusión Laboral de Personas con Habilidades diferentes	26
1.2.1 El concepto de habilidades diferentes	27
1.3 Normatividad Jurídica para la inclusión laboral	38
1.3.1 Normatividad Jurídica Internacional para la inclusión laboral	41
CAPÍTULO 2.- LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON HABILIDADES DIFERENTES COMO UNA PRÁCTICA DE RSE EN CEFI	44
2.1 Diseño de la investigación	44
2.1.1 Criterio para selección de la empresa	45
2.1.3 Instrumentos	48
2.2 Resultados e interpretación	53
2.2.1 Descripción de Cummins Empresas Filantrópicas S. de R.L. de C.V	53
2.2.2 Análisis e interpretación de Datos	56
2.3 Interpretación de la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes en CEFI como una buena práctica de RSE	67
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
ABC Digital. (2009). La responsabilidad social empresarial: origen y concepto. <i>ABC digital</i>	79

INTRODUCCIÓN

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2012), en el mundo existen más de 500 millones de personas con algún tipo de discapacidad, lo que representa un 10% de la población mundial. En México son 5 millones 739 mil 270, lo que representa 5.1% de la población total (INEGI, 2010). De cada 100 personas 36 la tienen a causa de una enfermedad, 23 por edad avanzada, 16 de nacimiento, 15 a causa del algún accidente y 8 debido a otras causas (INEGI, 2010).

La ONU en el Pacto Global (2012) propone a las empresas que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica un conjunto de valores fundamentales en materia de Derechos Humanos; en el principio VI Normas Laborales, determina “eliminar la discriminación con respecto el empleo y la ocupación” (ONU, 2012). Es importante la inclusión de personas con habilidades diferentes a una vida laboral, existen propuestas de los organismos internacionales que propician su inclusión de acuerdo a sus habilidades, como son la Norma ISO26000 y la Norma Mexicana de Responsabilidad Social, su práctica contribuye a generar beneficios para las personas con habilidades diferentes y para las empresas que las contraten, propiciando un mejor desempeño financiero, reducción de costos operativos y mejora de la imagen de marca y reputación; afirma Verduzco (2012).

Es importante reflexionar sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su aplicación en las empresas con respecto a la inclusión de personas con habilidades diferentes en el ámbito laboral, la RSE ha tomado importancia en los últimos años ya que contribuye a una mejor posición competitiva de las empresas y quienes los rodean (Gil, 2009).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define a la discapacidad como “las deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales que al interactuar con diversas barreras, impiden la participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de circunstancias que las demás personas” (OMS, 2011).

El fundamento de la ONU es promover igualdad para todos incluyendo a las personas discapacitadas, los primeros 50 años ha tenido gran cambio la perspectiva de estas personas de una manera pasiva a una afirmación activa basada en la fuerza y confianza de sus capacidades para hacer una vida autosuficiente e independiente (ONU, 2012). La ONU ha creado instrumentos de derechos humanos como son Declaración Universal de los Derechos Humanos, “Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos”, “El pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, Organización Mundial de la Salud (OMS), Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), y Oficina Internacional del Trabajo (OIT), entre otros; donde se establecieron principios contra la discriminación y degradación. Todos estos organismos trabajan en sus diferentes programas en la prevención, rehabilitación e integración a una “Sociedad para Todos” donde se tengan las mismas oportunidades. En 1993 se establecieron “Las Normas Uniformes sobre igualdad de oportunidades para personas con discapacidad” Creando mecanismos de acción de organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, así como la participación del estado. Siempre buscando la justicia social (ONU, 2012).

Hoy en día, la ONU a través del Pacto Global de las Naciones Unidas apoya y promueve las iniciativas de RSE, en dicho pacto establece diez principios; entre ellos está el principio VI “eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación” (ONU, 2012).

El concepto más utilizado de RSE es la del “Libro Verde 2001” que la define como “ser socialmente responsable no significa cumplir plenamente las

obligaciones jurídicas, sino ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con sus interlocutores” (Moberg, 2006).

Actualmente son diversos organismos ya referidos que han propuesto lineamiento para regular el comportamiento ético de las empresas que abogan una “globalización con cara humana”. Tomando en cuenta que las empresas trabajan con y para el ser humano, La Organización Internacional para la Estandarización presentó a finales del 2010 la Norma ISO 26000, que es una guía que establece las recomendaciones para que las empresas de todo el mundo puedan implantar la RSE (Davila, 2012).

Los orígenes de la inclusión de las personas con habilidades diferentes en México se encuentran en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en la cual se establece “ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que la acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de terceros, o por resolución gubernamental, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial”. En la Ley Federal del Trabajo se determina en el artículo 4º “no se podrá impedir el trabajo a ninguna persona ni que se dedique a la profesión, industria o comercio que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de estos derechos sólo podrá vedarse por resolución de la autoridad competente cuando se ataquen los derechos de tercero o se ofendan los de la sociedad”.

En el año de 1989 se crea en México el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), que promueve la responsabilidad social en las empresas, fundaciones e individuos, así como la sustentabilidad de las organizaciones sin fines de lucro y el involucramiento cívico. En 1997 CEMEFI crea el Programa de RSE otorgando el distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable) y el reconocimiento a las mejores prácticas de RSE, para eso promovió la

creación de UniRSE que es un grupo de empresas para la Alianza por la Responsabilidad Empresarial en México. Es importante el proceso de conciencia que los empresarios mexicanos han realizado materializando el valor de la RSE (Davila, 2012).

Posteriormente debido a dos organizaciones que apoyaron el tema: la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y la Unión Social de Empresarios de México (USEM) dieron como resultado –con el consenso de los grupos de interés- la Norma Mexicana de Responsabilidad Social, donde se marcan las directrices para la implementación de un sistema de gestión de responsabilidad social (Davila, 2012).

Cummins Empresas Filantrópicas S. de R.L. de C.V. es una Sociedad de Responsabilidad Limita como sus siglas la identifican, en donde los socios aportan capital o bienes, y la responsabilidad se limitará al pago de las aportaciones que cada uno realice, la asamblea de socios, la máxima autoridad.

Su regulación en México incumbe a la Ley General de Sociedades Mercantiles. CEFI es un proyecto de la Asociación Filantrópica Cummins A.C. basado en las necesidades de la comunidad con la finalidad de mejorar la calidad de vida las personas de grupos vulnerables, a través de proveer los instrumentos y medios para que puedan vencer las barreras que enfrentan, los recursos son aplicados para generar oportunidades y acoger la diversidad en las personas honrándolas con dignidad y respeto, sin importar su género, edad, habilidades deferentes, religión, etnicidad, grado de estudios, orientación sexual etcétera, la diversidad de la fuerza de trabajo es fundamental en CEFI para la ejecución exitosa de la estrategia de negocio.

Los principales desafíos en México consisten en definir los mecanismos de validación de la norma ISO 26000 RS, ya que no tiene el propósito de ser certificada, regulatoria o de uso contractual. Asimismo es importante que la norma mexicana de responsabilidad social NMX-SAST-004-IMNS-2004

sea de conocimiento y uso de todo tipo de organización. Logrando hacer conciencia que es trabajo de todos y no exclusivo de empresas multinacionales. De esta forma la sociedad estaría más informada, lo que facilitaría la aplicación en su momento de la norma ISO 26000 RS. Las normas ya citadas tienen como elementos fundamentales el comportamiento ético, el cuidado y respeto al medio ambiente, el desarrollo sostenido y el bienestar general de la sociedad. Uno de los objetivos de la RSE es disminuir los problemas sociales graves, a través de acciones que permitan reducir pequeños pero significativos cambios sociales (Dávila, 2012); y de ésta manera la inclusión de personas con habilidades diferentes en la vida laboral de las organizaciones contribuiría al bienestar de la sociedad.

La inclusión de personas con habilidades diferentes en ámbito laboral genera un impacto positivo en las empresas, en los trabajadores, en sus familias y por consiguiente en la sociedad. A lo largo de la historia diversos organismos a nivel mundial han trabajado por una inclusión laboral y han propuesto leyes que favorecen la inclusión de personas. El **problema** de investigación es que no se conoce cómo se gestiona la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes en la industria. La presente investigación tiene como **tema** la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes en la industria de San Luis Potosí. El **objeto** de la investigación es el proceso de inclusión laboral de las personas con habilidades diferentes. Mientras que el **campo** son las prácticas laborales de responsabilidad social en Cummins Empresas Filantrópicas S. de R.L. de C.V.

El **objetivo** es describir mediante un diagnóstico las prácticas de RSE que se aplican en cuanto a la inclusión de personas con habilidades diferentes en el ámbito laboral en la industria en el Estado de San Luis Potosí.

El tipo de investigación es descriptivo, no experimental, con instrumentos de tipo cualitativo y mediante un estudio de caso (Hernández, et al., 2010). Se llevó a cabo en Cummins Empresas Filantrópicas S. de R.L. de C.V. (CEFI) debido a que esta empresa tiene prácticas relacionadas con la RSE

en la inclusión de personas con habilidades diferentes. La población son los trabajadores de dicha empresa y el muestreo fue no probabilístico por conveniencia.

Preguntas de investigación

Derivado del objetivo se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es el estado del conocimiento, del arte y la normativa acerca de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial e inclusión laboral de personas con habilidades diferentes?
2. ¿En qué grado los directivos de CEFI conocen y aplican la RSE con respecto en la diversidad?
3. ¿Cuáles son las prácticas de RSE en CEFI que tienen con personas de habilidades diferentes?
4. ¿Cómo presentar los resultados para concientizar a la sociedad acerca del tema investigado?

A fin de sustentar la investigación se acudió a diferentes fuentes de información como son; base de datos, revistas, documentales y libros con el fin de aclarar los conceptos de responsabilidad social, inclusión y habilidades diferentes, con la información obtenida se creó el marco teórico.

El proceso de investigación continuó con la búsqueda de una empresa que se caracterizara por tener prácticas de RSE con la inclusión de personas con habilidades diferentes, ya identificada Cummins Empresas Filantrópicas S. de R.L. de C.V. se estableció el contacto con directores y responsables de la compañía con el fin de solicitar su autorización y apoyo para llevar a cabo la ya referida investigación, obteniendo una respuesta afirmativa y de colaboración con la proporción de documentos de interés para el desarrollo.

Junto a esto se aplicaron dos entrevistas cualitativas, la primera fue semi-estructurada a un grupo de enfoque la cual fue grabada durante 45 minutos y transcrita, la segunda fue libre a un líder de proyecto, la cual tiene una duración de una hora con cuarenta y tres minutos al igual que la anterior

entrevista también fue transcrita para posteriormente ser analizadas, así mismo se realizó un recorrido por la empresa donde se pudo verificar que existe la inclusión de personas con habilidades diferentes laborando en diferentes puestos.

Por otra parte se aplicó una encuesta a los directores de la empresa, con el fin de identificar el grado de conocimiento de la diversidad y la inclusión de personas con habilidades diferentes como prácticas de responsabilidad social.

Para la elaboración del cuestionario se realizó una adaptación del Global Reporting Initiative (GRI) 2006 y el Libro Blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas. Además se codificaron los principales tópicos de estudio para posteriormente vaciarlos a unas matrices y ser analizados e identificar las prácticas de responsabilidad social emergentes en cuanto a la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes.

A la vez se realizó una triangulación de la información obtenida de la empresa, del grupo focal, la entrevista a líder de grupo y el recorrido que se hizo en la empresa sujeta de estudio. Igualmente se relacionaron los resultados de la investigación con los estudios previos.

El presente trabajo consta de dos capítulos, el primero de ellos documenta sobre el estado del conocimiento acerca de la RSE y la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes, el segundo capítulo refiere el marco metodológico que tiene como objeto describir la metodología utilizada, establecer las fases para el análisis e interpretación del estudio de caso no experimental, cualitativo y descriptivo en CEFI, así como presentar los resultados encontrados. Por último las conclusiones y recomendaciones que se desprenden del estudio realizado, y dan pie a nuevas líneas de investigación, que propiciarían un mayor conocimiento y práctica de la RSE, lo cual se vería reflejado en una nueva forma de hacer negocio por parte de las empresas y una mejora para la comunidad donde las empresas tienen presencia.

CAPÍTULO 1.- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON HABILIDADES DIFERENTES

El objetivo de este capítulo es reafirmar y clarificar el concepto de RSE (RSE), por medio de algunas definiciones, conceptos, enfoques y dimensiones desde el punto de vista de diferentes autores, de manera que proporcione una mayor visión de lo que se debe entender como RSE, ya que en los últimos años ha tomado una creciente importancia (Carapaica, 2009). Además explicar el proceso de evolución de la RSE en el mundo y en México, así como describir las acciones que se han aplicado en nuestro país.

En lo concerniente a inclusión de personas con habilidades diferentes se aclara la definición de discapacidad, sus diferentes clasificaciones según la Organización Mundial de la Salud (OMS), además de justificar el porqué del concepto de “Habilidades Diferentes”. En lo referente al concepto de diversidad de personas se explica la importancia de incluirla dentro de la gestión de los recursos humanos, y se describe cómo ha evolucionado la inclusión de personas con habilidades diferentes a través de los años en el mundo y en México, por último describir el marco jurídico que propician la inclusión laboral en México.

1.1 La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Existen una gran variedad de definiciones de RSE, debido al creciente interés que se ha tomado en el mundo en los últimos años (Verduzco Dávila, Responsabilidad Social rumbo a las ISO 26000Rs, 2012), entre las cuales podemos encontrar la del Libro Verde 2001 de la Comunidad Europea, la de AliaRSE, la Norma ISO 26000 y la Norma Mexicana de Responsabilidad Social, como podemos observar en la tabla de comparación (Ver tabla 1.1) en todas las definiciones se puede observar que las organizaciones

deben tomar en cuenta seriamente la influencia de sus acciones sobre la sociedad.

No obstante, el concepto más utilizado es el Libro Verde 2001 de la comunidad europea, que ofrece una definición clara y sencilla, donde se considera que por su definición la RSE consiste en que las empresas deben asumir "voluntariamente compromisos que van más allá de las obligaciones reglamentarias y convencionales, que deberían cumplirse en cualquier caso" (Domínguez, 2011, p.15).

Organización / Norma	Definiciones
Unión Europea "Libro Verde 2001"	"La integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores"(Domínguez, 2011, p.15).
Organización Internacional para la Estandarización, Norma ISO 26000.	"Responsabilidad de una organización ante los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético, que sea consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar general de la sociedad, considere las expectativas de sus partes interesadas, esté en cumplimiento con la legislación aplicable y sea consistente con normas internacionales de comportamiento y, esté integrada a través de toda la organización"(Verduzco, 2012).

<p>Norma mexicana de responsabilidad social NMX-SAST-004-IMNC-2004</p>	<p>“Compromiso continuo de la organización en las preocupaciones sociales más allá de los señalamientos legales, a comportarse de manera ética y contribuir al bien común y al desarrollo económico de la sociedad, respetando el entorno y mejorando la calidad de vida personal y familiar” (Cajiga, 2011).</p>
<p>AliaRSE (Alianza por la RSE en México)</p>	<p>“Compromiso consciente y congruente de cumplir íntegramente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos los participantes , demostrando el respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común” (Cajiga, 2011).</p>

Tabla1.1 Cuadro comparativo de definiciones de RSE.

Fuente: Elaboración propia, con base en los autores consultados

Con base a la lectura de las definiciones del Libro Verde 2001, Norma ISO 26000, Norma Mexicana de Responsabilidad Social y de AliaRSE, para el autor de esta tesis la RSE es la actuación ética, responsable y transparente de las empresas en la sociedad, en lo económico y lo ambiental, integrando de manera voluntaria, acciones que mejoran la calidad de vida de sus trabajadores, de sus familias y de la comunidad donde la empresa hace negocios. Integrando en toda la organización las acciones con un compromiso continuo y congruente.

1.1.1 Enfoques de RSE

En 1971 Johnson encontró cuatro visiones del concepto de RSE; en la primera señala lo importante que es para la empresa conocer el entorno en

que se desarrollan sus actividades, la segunda es poner en marcha programas sociales con la intención de generar mayores ganancias, en la tercera la empresa centra el interés en obtener la máxima ganancia, tanto en lo económico como en lo social, con sus accionistas y por último, la cuarta tiene que ver con el peso específico de los grupos de interés y la generación de riqueza.

A mediados de la década de 1970 el análisis se enfocó en el modo en que se lleva a cabo la RSE, y Sethi (1975), propuso tres etapas; la primera etapa es obligatoria, la segunda es una etapa política y, por último, la tercera etapa es socialmente responsable, dada por la capacidad de anticiparse y prevenir los impactos que genera una empresa en su accionar diario.

La definición y frontera de la RSE se presenta como un concepto difuso e incomprensible, lo señalan Burrell y Morgan en 1979, mencionan que provocan escepticismo las actividades que se identifican como una conexión entre la empresa y la sociedad, tiene su fuente en un carácter pluralista las cuales se articulan en cuatro enfoques; como función de la regulación social, como relación de poder, como producto cultural y como función sociocognoscitiva (Gond, J. 2012).

Ante esta fuente que tiene un carácter pluralista se analiza una visión sociopolítica, la cual se enfoca en las relaciones de poder y los conflictos que actúan en relación empresa/sociedad. A continuación se hace un análisis de los cuatro enfoques señalados por Burrell y Morgan (1979) (Ver tabla 1.2).

ENFOQUE	ANÁLISIS
La RSE como función de la regulación social	Concibe a la empresa y sociedad como un sistema que persigue propósitos específicos y estables, que opera gracias a un control de la sociedad sobre el mundo de los negocios integrando los propósitos de ambos.
La RSE como relación del poder	Se enfoca en las relaciones de poder y las lógicas de conflicto que actúan en relación con la empresa/sociedad, donde los recursos dependen de las relaciones, a veces conflictivas, con grupos externos.
La RSE como producto cultural	Se concibe la relación empresa/sociedad como un área donde se difunden e intercambian representaciones, normas y valores, la RSE puede definirse como un producto cultural que refleja las relaciones deseables entre empresa y sociedad, tal como están definidas por el medio cultural, político institucional y social.
La RSE como construcción sociocognitiva	Reconoce el carácter subjetivo y socialmente construido de esta relación, que es un área donde ambas entidades interactúan, se construyen y reconfiguran de manera permanente, puede ser definida como una construcción sociocognitiva de la esfera de los negocios y de la sociedad a través de un proceso complejo de encuadre recíproco de identidad de sistemas de valores y cuestiones sociales.

Tabla 1.2: Los cuatro enfoques de la RSE señalados por Burrell y Morgan 1979.

Fuente: Elaboración propia con base en Gond (2012, p.35).

Posteriormente Carroll en 1991 crea la pirámide de la RSE y plantea cuatro enfoques en la cual el fondo es la base sobre lo que se apoya otro tipo de responsabilidades iniciando con las responsabilidades económicas, en segundo lugar las responsabilidades legales, en tercer lugar las responsabilidades éticas y por último las responsabilidades filantrópicas (Simoës, 2013).

En la base de la estructura se encuentran las responsabilidades económicas y tiene como fin la optimización de resultados a través de la producción de bienes y servicios que la sociedad necesita y desea. En el siguiente nivel se encuentran las responsabilidades legales, las cuales corresponden a cumplir con las leyes que regulan la actuación de una empresa. A continuación, las responsabilidades éticas que involucran los principios y normas éticas aceptadas por la sociedad. Por último, las responsabilidades filantrópicas que incluyen acciones voluntarias dedicadas a mejorar la calidad de vida de la comunidad (Ver figura 1.1).

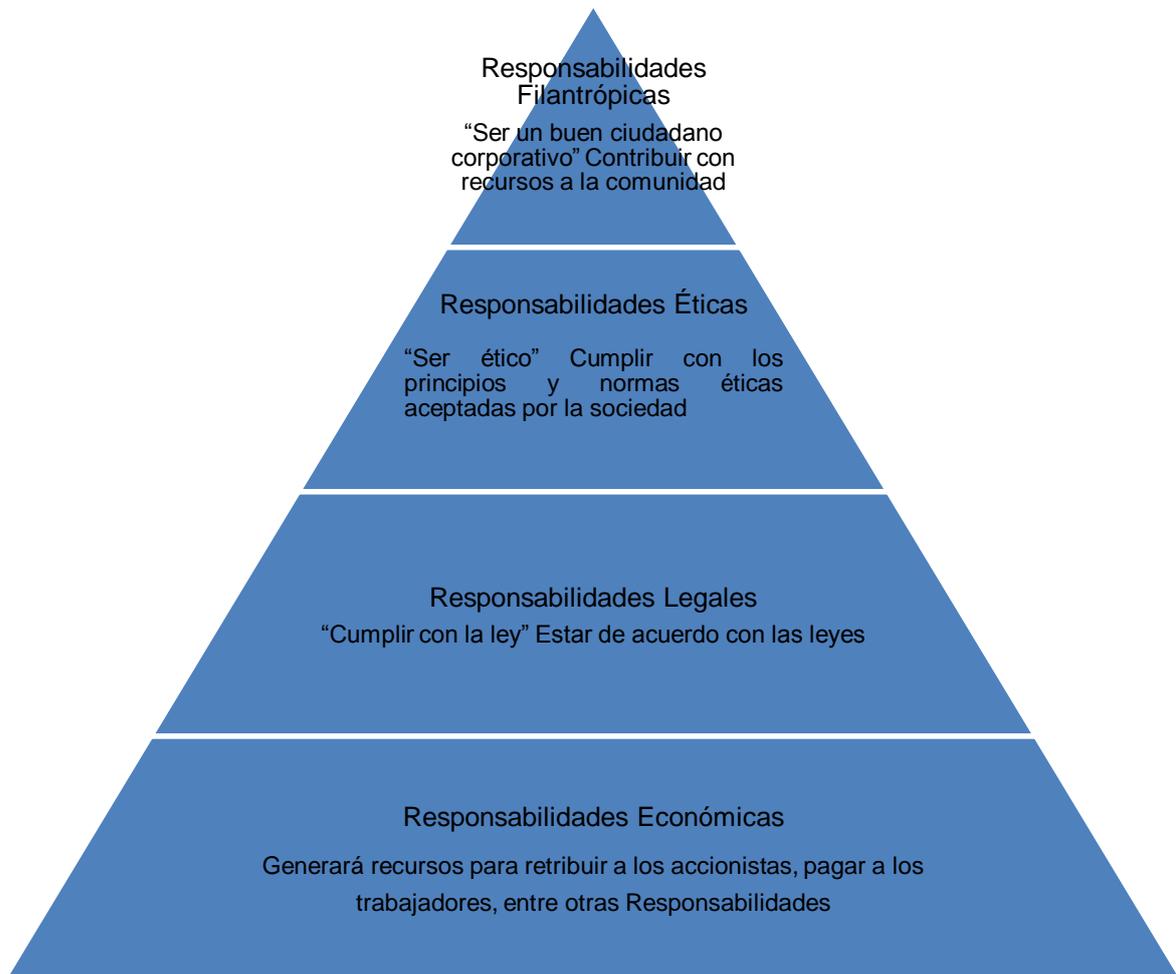


Figura 1.1: Pirámide de los cuatro enfoques de la RSE según Carroll

Fuente: Carroll, 1991

1.1.2 Dimensión de la RSE

El concepto de RSE se ha concebido desde diversas dimensiones, Druker en 1984 plantea que para lograr una buena marcha de la RSE es necesario que las empresas conviertan su responsabilidad social en oportunidades de negocios, generar capacidades, competencias, empleos mejor pagados y oportunidades de acceder a los servicios de salud para toda la sociedad, a lo cual Cochran y Wood 1984 citado por (Portales y García, 2012 pag 6) mencionan que la RSE debe ser implementada a través de la generación de principios que delimiten la actuación de la empresa, para lo cual deben poner

en marcha políticas que busquen dar respuesta a los problemas sociales y generar procesos que apunten a mejorar esas condiciones.

Posteriormente en 1998 Caravedo manifiesta que: la RSE presenta tres dimensiones; la filantropía, la inversión social y la RSE (Ver tabla 1.3).

En primer lugar *La filantropía* la define como la entrega de dinero y otros recursos para ser utilizados en actividades que beneficien a personas desposeídas, en segundo está *La inversión social* que son acciones que involucran actividades que propician el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad e incrementa la reputación de la empresa, pero no forma parte de la estrategia, y por último en tercer lugar menciona *la Responsabilidad Social Empresarial*, que se presenta cuando las actividades que benefician a otras personas o grupos hacen parte de una estrategia empresarial, genera ventajas competitivas y contribuyen a asegurar la diferenciación de la empresa frente a los competidores (Aguilera y Puerto, 2012).

	FILANTROPÍA	INVERSIÓN SOCIAL	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
Motivación	Exclusivamente altruista	Principalmente, obtención de beneficios para la empresa por beneficios a la comunidad.	Principalmente, obtención de beneficios para sus trabajadores, sus familias, la comunidad en la que se asienta con la finalidad de obtener beneficios para la empresa en el mediano y largo plazo.
Fuente de recursos.	Exclusivamente utilidades.	Principalmente, fondos de presupuesto de la empresa.	Utilidades, fondos presupuestales, equipos y recursos humanos de la empresa.
Impacto deseado	Mejorar la calidad de vida de la sociedad.	Mejorar la vida en la comunidad de influencia de la empresa.	Mejorar la calidad de vida de la sociedad de la comunidad de influencia de la empresa y de la productividad de los trabajadores.
Localización del impacto	Entorno externo de la empresa	Entorno externo de la empresa	Entorno externo e interno de la empresa

Beneficios esperados por la empresa	Satisfacción personal	Mejoramiento de la imagen y reputación de la empresa.	Incremento de la reputación e imagen y utilidades de la empresa. Satisfacción personal.
Instrumentos de medición de los efectos del impacto.	Reportes de actividades de la Institución ejecutora.	Evaluaciones de proceso no periódicas. Eventualmente, evaluaciones de impacto. Apreciaciones sobre la repercusión de la acción.	Balance social o similar. Evaluación de impacto. Métodos de mercadotecnia social.
Instancias que participan en la toma de decisiones	Directorio	Presidente y Directores. Gerencia general. Comités especiales.	Presidente y Directores. Gerencia general. Comités Especiales y Socios.

Tabla 3: Comparación de las tres dimensiones de la RSE según Caravedo.

Fuente: Revista Dinero, 2006

Además como consecuencia del deterioro y crisis ambiental a finales de 1990 Hart Greening señala que es necesario vincular la estrategia y el desarrollo tecnológico con el concepto de sustentabilidad, de esta forma se agrega una nueva dimensión a la RSE, posteriormente se refleja en el modelo de Elkington conocido como la triple cuenta de resultados (TBL) por sus siglas en inglés (Ver figura 1.2), además de considerar las interacciones que resultan de ellas.

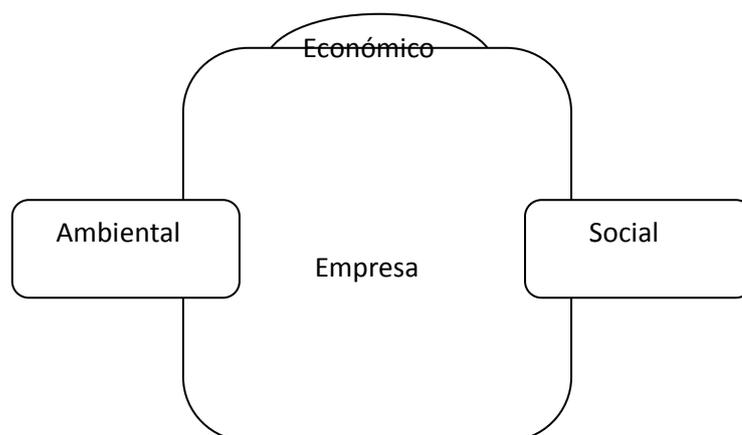


Figura 1.2: Triple cuenta de resultados vinculación de dimensiones; económicas, ambiental y social.

Fuente: Elkington, 2004.

En el mismo contexto (Portales et al. 2012 pág. 7) cita a Donna Wood (1990) quien visualiza tres principios que se habrán de evaluar del impacto social de las empresas y menciona; lo ambiental, los grupos de interés y problemáticas generadas durante la gestión empresarial, y nuevamente Drucker señala que unos de los principales objetivos de la gestión estratégica será la vinculación de los grupos de interés con la RSE, lo cual lo confirman en 1995 Donaldson y Preston pero agregan que debe ser bajo un aspecto normativo y/u operativo.

Para Bateman y Snell (2011) la RSE tiene cuatro dimensiones, como primera *la responsabilidad económica* que consiste en producir bienes y servicios que la sociedad desea a un precio que perpetúe los negocios y satisfaga sus obligaciones hacia los inversionistas, en segundo *La responsabilidad legal* implica obedecer las leyes locales, nacionales e internacionales, dando credibilidad ante los inversionistas, proveedores y clientes, en tercer lugar *la responsabilidad ética* es el cumplimiento de otras expectativas sociales no consignadas en la ley, relacionadas con lineamientos de conducta definidos, que impiden que los integrantes de la organización tomen decisiones fuera de los marcos establecidos y por cuarta y última: *La responsabilidad voluntaria* son comportamientos adicionales y actividades que la sociedad considera deseables y que dictan los valores de las empresas (Aguilera et al., 2012).

En México el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) afirma que la RSE “Integral” implica el análisis y alcance que la organización tendrá en relación a las distintas necesidades, expectativas y valores que conforman el ser y que hacer de las personas y de las sociedades con las que interactúan, de esta forma sus niveles de responsabilidad se pueden entender y agrupar en: *dimensión económicamente interna* que se enfoca a la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando la equidad y justicia. Se espera de la empresa que genere utilidades y se mantenga viva y pujante (sustentabilidad), en su *dimensión económica externa*, implica la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables

para la comunidad, la empresa debe participar activamente en la definición e implantación de los planes económicos de su región y su país, en su *dimensión social interna*, implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo, así como el desarrollo integral y pleno de todos ellos, en su *dimensión sociocultural* y política externa, conlleva a la realización de acciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con el tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu empresarial, el pleno desarrollo de las comunidades y propicien un mercado para el desarrollo de sus negocios, en su *dimensión ecológica interna*, implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos, por lo tanto la prevención y en su caso corregir los daños que causen o pudieran causar y por ultimo su *dimensión ecológica externa*, que conlleva a la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica común para el bien de la humanidad actual y futura (Cajiga, 2011).

Como resultado del análisis de las dimensiones de la RSE observadas por los autores citados, el autor asume que la RSE debe ser una estrategia de negocios, que cuente con sus propios presupuestos, recursos y genere utilidades donde su actuación sea ética, responsable, cuide y respete el medio ambiente, que su impacto sea al interior y exterior de la empresa, así los beneficios obtenidos sean para los trabajadores, su familia y empresa, por consecuencia mejore la calidad de vida de las personas y la comunidad donde la empresa hace negocios. Además mejore la reputación de la empresa y obtenga ventajas frente a sus competidores.

1.1.3 Evolución de la RSE

La preocupación por la RSE es un fenómeno que desde hace varios años viene llamando la atención de las empresas (especialmente de las grandes

corporaciones), de la sociedad civil, de las instituciones públicas y de organismos multilaterales como Naciones Unidas, principalmente en la creciente preocupación de la sociedad por aspectos de índole ética, social y medioambiente (Domínguez y Fernández, 2011). Ver figura 1.3.

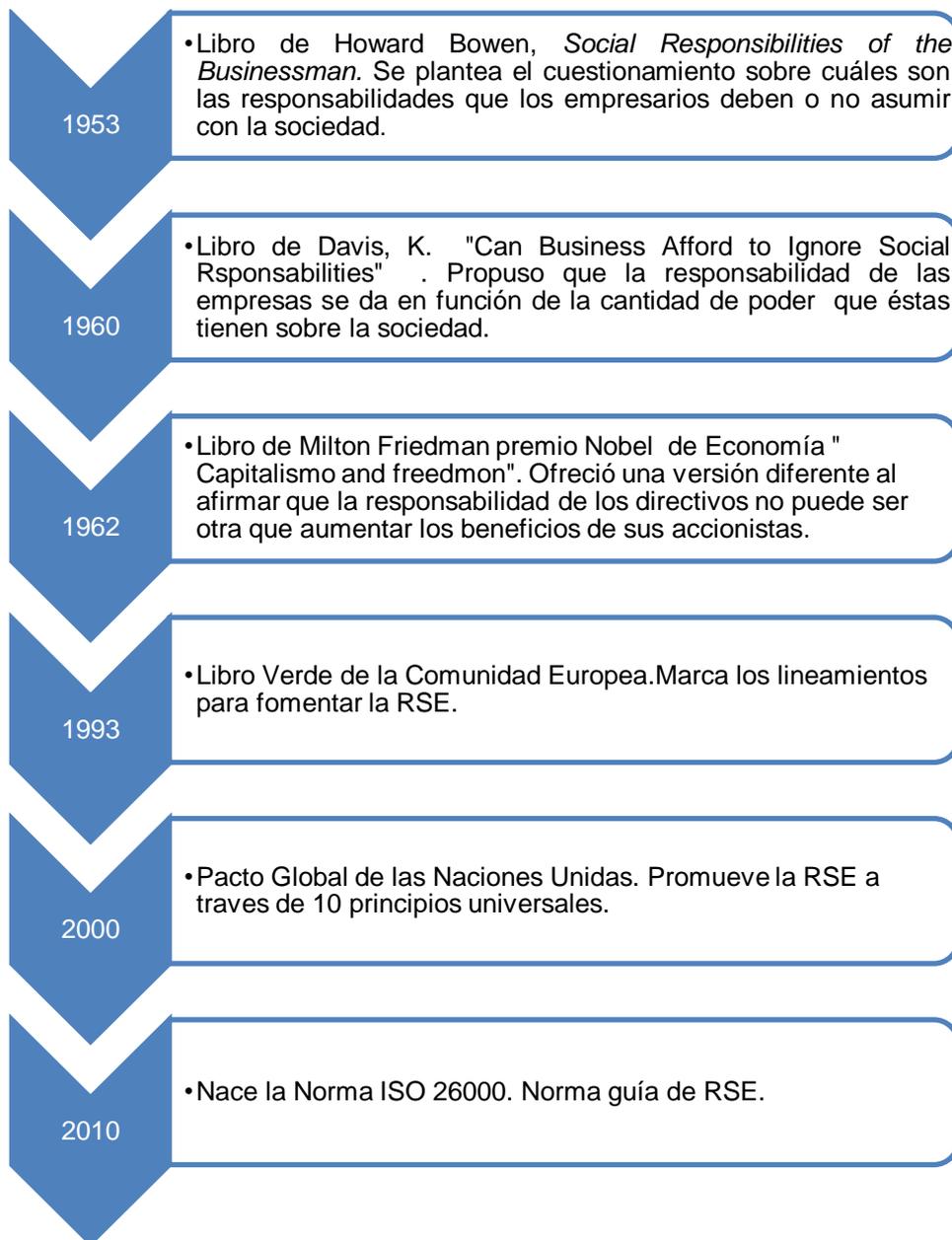


Figura 1.3 Esquema de la evolución de la RSE.

Fuente: Elaboración propia.

El origen de la RSE está en el mundo académico, en 1953, cuando en el libro de Howard Bowen (2013), *Social Responsibilities of the Businessman*. Se plantea por primera vez el cuestionamiento sobre cuáles son las responsabilidades que los empresarios deben o no asumir con la sociedad. Es así que en la década de 1960, Davis propuso que la responsabilidad de las empresas se da en función de la cantidad de poder que éstas tienen sobre la sociedad, aquellas que ejercen mayor impacto por la derrama económica y su cercanía con cierto grupo de poder tendrá mayor responsabilidad social. En esa misma década, el Premio Nobel de Economía Milton Friedman ofreció una versión diferente al afirmar que la responsabilidad de los directivos no puede ser otra que aumentar los beneficios de sus accionistas, consideró a la RSE como una doctrina subversiva, y señaló como irresponsable la donación o el gasto del dinero en actividades que no están directamente asociados con el manejo del negocio (Portales et al., 2012).

Actualmente son diversos organismos los que han propuesto lineamientos para regular el comportamiento ético de las empresas que abogan una “globalización con cara humana”. Tomando en cuenta que las empresas trabajan con y para el ser humano, dentro de las propuestas clave están las siguientes; el Libro verde, elaborado en 1993 por la Unión Europea, que marca los lineamientos para fomentar la RSE en las empresas europeas e internacionales, El Pacto Global de la ONU, iniciativa lanzada con el objetivo de promover la conciliación de intereses empresariales con valores y demandas sociales y la Declaración tripartita de principios concernientes a las empresas multinacionales y la política social señala Verduzco (2012).

Hoy en día, la ONU a través del Pacto Global de las Naciones Unidas que entra en operación en el 2000, apoya y promueve las iniciativas de RSE, llama a las compañías a adoptar diez principios universales relacionados con los derechos, las normas laborales, el medio ambiente y anticorrupción (ONU, 2012).

El creciente interés por la RSE en el mundo no es pasajero, y se ve confirmado en el lanzamiento de la “ISO 26000: Norma guía de responsabilidad social”, que da un impulso a los esfuerzos que ha puesto en marcha el Pacto Mundial de las Naciones Unidas para establecer un amplio entendimiento común de los principios de la responsabilidad social, ISO 26000 y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas están conectados por una creencia fundamental, que las organizaciones deberían comportarse de una manera socialmente responsable (UN Global Compact, 2011).

1.1.4 La RSE en México

En México los orígenes de la RSE datan a mediados del siglo XX y en el año 1989 se crea el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), una asociación civil no lucrativa que promueve la responsabilidad social en las empresas, fundaciones e individuos, así como la sustentabilidad de las organizaciones sin fines de lucro y el involucramiento cívico. Su sede se encuentra en la Ciudad de México y su ámbito de acción abarca todo el país.

A diferencia de otros países en los que el tema de responsabilidad social es relativamente nuevo, México ha avanzado en ese camino, ha logrado crear la Norma Mexicana de Responsabilidad Social NMX-SAST-004-IMNC-2004, que marca las directrices para la implementación de un sistema de gestión de responsabilidad social, esto es el resultado de sesiones de trabajo y consenso de los grupos de interés. En 1997 CEMEFI crea el Programa de RSE otorgando el distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable) y el reconocimiento a las mejores prácticas de RSE, para eso promovió la creación de UniRSE que es un grupo de empresas para la Alianza por la Responsabilidad Empresarial en México. Es importante mencionar el proceso de conciencia que los empresarios mexicanos han realizado materializando el valor de la RSE (Verduzco, 2012).

En fechas recientes, el proceso de inserción de las empresas mexicanas en la economía global las está enfrentando a diversas presiones adicionales ejercidas por clientes extranjeros, gobierno consumidores, etc., quienes les demandan no solo la calidad de los productos, si no además que cumplan con requisitos legales y éticos, reforzando la integración de la RSE dentro de sus estrategias de negocios. Tomando en cuenta el valor de oportunidades que representa la adopción y promoción de los principios del Pacto Mundial de la ONU en nuestro país, el grupo AliaRSE ha iniciado, a través de COPARMEX, la relación con diversas agencias especializadas de la ONU y dependencias gubernamentales para lanzar dicha iniciativa en México (AliaRSE A. p., 2009).

1.2 Inclusión Laboral de Personas con Habilidades diferentes

La Organización Mundial de la Salud ofrece las siguientes definiciones;

Discapacidad:

Es cualquier restricción o impedimento de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para el ser humano. La discapacidad se caracteriza por excesos o insuficiencias en el desempeño de una actividad rutinaria normal, los cuales pueden ser temporales o permanentes, reversibles o surgir como consecuencia directa de la deficiencia o como una respuesta del propio individuo, sobre todo la psicológica, a deficiencias físicas, sensoriales o de otro tipo (OMS, 2011).

Deficiencia:

Es la pérdida o la anomalía de una estructura o de una función psicológica, fisiológica o anatómica, que puede ser temporal o permanente. Entre las deficiencias se incluye la existencia o aparición de

una anomalía, defecto o pérdida producida por un miembro, órgano, tejido o cualquier otra estructura del cuerpo, incluidos los sistemas de la función mental (OMS, 2011).

Además hace las siguientes clasificaciones

Discapacidad física: Esta es la clasificación que cuenta con las alteraciones más frecuentes, las cuales son secuelas de poliomielitis, lesión medular (parapléjico o cuadripléjico) y amputaciones.

Discapacidad sensorial: Comprende a las personas con deficiencias visuales, auditivas y a quienes presentan problemas en la comunicación y el lenguaje.

Discapacidad intelectual: Se caracteriza por una disminución de las funciones mentales superiores (inteligencia, lenguaje, aprendizaje, entre otros), así como de las funciones motoras. Esta discapacidad abarca toda una serie de enfermedades y trastornos, dentro de los cuales se encuentra el retraso mental, el síndrome Down y la parálisis cerebral.

Discapacidad psíquica: Las personas sufren alteraciones neurológicas y trastornos cerebrales (OMS, 2011).

1.2.1 El concepto de habilidades diferentes

El concepto de habilidades diferentes es una frase distinta a los términos utilizados normalmente para distinguir a las personas discapacitadas o personas especiales.

Nosotros creemos que este término es una muestra de respeto, además se pone énfasis en la fortaleza de todos los individuos, y facilita que cualquier tratamiento especial sea dado de acuerdo a las necesidades de cada persona y no de acuerdo a limitaciones asumidas (Centro Ann Sullivan del Perú, 2012). La frase "personas con habilidades diferentes" fue creada en 1998 por Judith LeBlanc.

La forma cómo describimos a un grupo de personas influye mucho en nuestra actitud ante ellas, y en consecuencia, en cómo la sociedad las trata. Todas las personas deberían ser respetadas por lo que pueden contribuir a la sociedad y no se les debería discriminar por sus limitaciones. Por esa razón, en el CASP decidimos usar la frase "personas con habilidades diferentes" en vez de términos como "discapacitado", "deficiente", "incapacitado" o "minusválido". Lo cual permite;

- Cambiar las expectativas de los profesionales, familias y la sociedad en general ante ellos.
- Cambia las expectativas de ellos ante sí mismo (Centro Ann Sullivan del Perú, 2012).

Es importante mencionar que la frase "personas con habilidades diferentes" no es una sustitución para diagnósticos médicos o categorías clínicas empleadas en la investigación profesional, es un término que dignifica a las personas y genera cambios de actitud en los demás hacia ellos, por lo citado, un concepto apropiado para este trabajo de investigación.

1.2.2 Diversidad de personas.

Se entiende por diversidad los perfiles que diferencian a las personas y que tienen un impacto en el comportamiento grupal. Hay diversidades visibles y diversidades no visibles que deben gestionarse para potenciar su contribución y reducir conflictos (The Conference Board, 2005).

Los seres humanos poseen una gran diversidad en su aspecto; la piel, el cabello y los ojos; todos tienen una gran cantidad de colores interesantes, también son diversas en otros aspectos. Vivimos en diferentes sitios, tenemos diferentes tipos de empleo y vamos a diferentes escuelas. Tenemos una gran variedad de orígenes étnicos y creencias religiosas. Y hablamos diferentes idiomas, además de diferenciarnos en la forma de pensar y sentir.

Lamentablemente, no todos ven la diversidad como algo positivo. Algunas personas expresan sus prejuicios cuando se forman una opinión negativa que pueden estar basadas en la raza, la religión, el origen étnico de otra persona, en el sexo de una persona, la edad, una discapacidad, o incluso el nivel de ingresos o el de educación.

Pero hay otra manera de ver la diversidad en el mundo que nos rodea. Las personas que ven a los demás como individuos, en lugar de ponerles etiquetas de acuerdo con el grupo al cual pertenecen, demuestran respeto mutuo. El respeto mutuo significa estar dispuestos a aceptar las diferencias de las otras personas (incluso si se ven diferentes, si practican otra religión o si provienen de una tierra diferente). También significa tratar a las demás personas de la misma manera en la que deseas ser tratado tú (Kids Health Foundation, 2012).

La Diversidad en la Gestión de Recursos Humanos

Hoy y en el futuro el éxito y sostenibilidad de las empresas no dependerá exclusivamente de su tamaño y disponibilidad de recursos financieros y tecnológicos, dependerá, esencialmente, de la capacidad de sus gentes para gestionar los recursos y procesos disponibles con eficacia, incluyendo grupos humanos de perfiles diversos –tanto demográficos y organizacionales– trabajando en equipo, ya que generan la innovación y creatividad necesaria para garantizar la permanencia de las empresas en los nuevos mercados globales, competitivos y diversos (Casanova, 2012).

En efecto, las personas diversas aportan puntos de vista diferentes para enfocar los problemas, por lo cual ofrecen alternativas diferentes, y ven oportunidades que pasan inadvertidas para las que no son iguales a ellos lo cual generan alternativas originales, que son quizá el mayor beneficio, además existen estrategias que aprovechan esta diversidad como fortaleza competitiva para proteger en caso necesario contra problemas legales o derivados de una mala imagen pública (Pin, García y Gallifa, 2007).

La gestión de la diversidad es un compromiso corporativo, es la estrategia integral basada en la creación de una población laboral de perfiles diversos en la organización, con objeto de:

- Atraer, retener y potenciar a personas de perfiles diversos que aportan innovación, nuevas opciones y puntos de vista, soluciones creativas, y conocimientos de las diversidades culturales y económicas de los mercados.
- Diseñar inteligentemente el proceso de transformación de la organización para evitar su obsolescencia y mantener una posición competitiva de liderazgo.
- Crear un micro-clima interno que coincida con la diversidad del entorno externo de la organización. Fomentar un clima que optimice la eficacia del proceso empresarial a través de la inclusión de todas sus personas.
- Propiciar la innovación a través de mecanismos que dinamicen la interacción entre personas de diferentes culturas, orígenes y competencias.
- Crear y actualizar productos y servicios que atiendan las nuevas necesidades y crear una fidelidad del cliente con perfiles cada vez más diversos.
- Interactuar con proveedores de diferentes regiones, culturas y naturaleza para incrementar la eficacia en toda clase de suministros.
- Re-inventar sistemas y procesos que optimicen todos los recursos financieros y tecnológicos de la organización en busca de mejores resultados.
- Crear una cultura que haga coincidir los valores y preferencias corporativas con las prioridades y necesidades de sus empleados/as.
- Ofrecer paquetes de programas que contribuyan a la satisfacción y conciliación de todos sus empleados para el pleno desarrollo de su vida profesional, familiar y personal (The Conference Board, 2005).

El poner en práctica el principio de igualdad de oportunidades y de trato supone más que portarse de la misma forma que con todo el mundo: requiere además adoptar medidas especiales y de adaptar el entorno a sus necesidades, la discriminación positiva sí existe, viene a ser un conjunto de medidas especiales y/o acciones que conlleven un trato preferencial para quienes tienen necesidades particulares por razones de género, discapacidad mental, sensorial o física, o de extracción social (Arbaiza, García y Jauregui, 2012).

1.2.3 La inclusión laboral

Para entender el significado de inclusión primero se debe entender la acción de incluir, la cual supone contener o englobar a algo o alguien dentro de otra cosa. El término inclusión social se relaciona con situaciones o circunstancias en las cuales se incluye o se deja fuera de ciertos beneficios sociales a grupos sociales específicos, es así que la inclusión social es integrar a la vida comunitaria a todos los miembros de la sociedad independientemente de su origen, de su actividad, de su condición socio-económica o de sus pensamientos, la inclusión social se relaciona con los sectores más humildes, pero también tiene que ver con minorías discriminadas y dejadas de lado (Bembibre, 2007).

La definición de discriminación en el empleo y la ocupación es “cualquier distinción, exclusión o preferencia que produzca el rechazo o la desigualdad en las oportunidades o en el trato de solicitudes de empleo o de ocupación” realizada por razón de “raza, color, sexo, religión, discapacidad, opiniones políticas, nacionalidad de origen o extracción social” (ONU, 1999).

Evolución de la Inclusión laboral.

Inclusión es un enfoque que responde positivamente a la diversidad de las personas y a las diferencias individuales, entendiendo que la diversidad no es un problema, sino una oportunidad para el enriquecimiento de la sociedad, a través de la actividad, participación en la vida familiar, en la educación en el trabajo y en general en todos los procesos sociales y culturales y en las comunidades (UNESCO, 2005).

En la últimas tres décadas se han dado importantes esfuerzos e innumerables intentos de la sociedad para derribar las múltiples barreras que ella en sí misma ha generado para integrar y aceptar la diversidad humana y su desarrollo cultural, incluyendo a las personas con discapacidad (Nicolas, 2009).

El principio de igualdad para todos es el fundamento de las Naciones Unidas y se plasma en la Carta de la Declaración Universal de los Derechos Humanos donde se afirma la dignidad y el valor de todos los seres humanos, incluidas las personas con discapacidad. Durante su primera década de trabajo en el ámbito de discapacidad, las Naciones Unidas se esforzaron por proporcionar a los discapacitados una perspectiva de bienestar. Su preocupación se tradujo en el establecimiento de mecanismos y en el desarrollo de programas adecuados para tratar cuestiones relativas a la discapacidad. Empezando por la defensa de los derechos humanos de los discapacitados físicos, como los ciegos, la ONU se centró en la prevención de la incapacidad y la rehabilitación. A finales del decenio de 1950, los esfuerzos de las Naciones Unidas en cuestiones relativas a la discapacidad, hasta entonces centrados en el bienestar, cambiaron de orientación con miras a lograr el bienestar social. Se llevó una reevaluación de su política en el decenio de 1960 que condujo a la desinstitucionalización y alentó la petición de una mayor participación de las personas discapacitadas en una sociedad integrada, para el decenio de 1970 significó el comienzo de una mayor aceptación internacional, en La Declaración de los Derechos de los Impedidos, adoptada por la Asamblea General el 9 de diciembre de 1975, se fomenta la protección de estos

derechos en los niveles nacional e internacional, se reconocía el hecho de que los discapacitados debían gozar de los mismos derechos políticos y civiles que los demás, incluyendo medidas que les permitiesen ser autosuficientes. La Declaración reafirmaba los derechos de estas personas a la educación, a la atención sanitaria y a servicios de colocación. Las Naciones Unidas entraron en acción en 1991, y la Asamblea General proclamó que las personas con discapacidad tendrían el mismo derecho al empleo que el resto de ciudadanos calificados y que la propia Organización de Naciones Unidas declarararía la igualdad de acceso al empleo de todas las personas, independientemente del sexo, la religión, el origen y la discapacidad. Se aprobó en La Asamblea General el 20 de diciembre de 1993, las Normas Uniformes sobre la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, éstas constituyen un instrumento mediante el cual los encargados de formular políticas pueden organizar la cooperación técnica y en materia de derechos humanos tanto entre los diferentes Estados y dentro de estos como entre las organizaciones internacionales y los organismos gubernamentales (ONU, 2012).

Dentro de los instrumentos que crea la ONU nace el Programa de Acción Mundial para las Personas con Discapacidad, y en su propuesta tres que se refiere a empleo, establece que los Estados Miembros deben adoptar una política y disponer de una estructura auxiliar de servicios, para que las personas con discapacidad de las zonas urbanas y rurales gocen de iguales oportunidades de empleo productivo y remunerado en el mercado laboral. Debe prestarse especial atención al empleo en el medio rural y a la producción de herramientas y de equipo adecuados, además apoyar la integración de las personas con discapacidad en el mercado laboral mediante diversas medidas, tales como sistemas de cuotas con incentivos, empleos reservados o asignados, préstamos o donaciones para pequeñas empresas y cooperativas, contratos exclusivos o derechos de producción prioritaria, exenciones impositivas, adquisiciones preferenciales u otros tipos de asistencia técnica o financiera a empresas que emplean a trabajadores con discapacidad (ONU, 1982). Fundamento de la inclusión laboral de personas con habilidades

diferentes, tema central del presente trabajo de investigación. Los Estados Miembros deben apoyar el desarrollo de ayudas técnicas y facilitar el acceso de las personas con discapacidad a esos apoyos y a la asistencia que necesiten para realizar su trabajo. Sin embargo, la política y las estructuras de apoyo no deben limitar las oportunidades de empleo ni deben obstaculizar la vitalidad del sector privado en la economía. Los estados miembros deben seguir en condiciones de adoptar cierta variedad de medidas en respuesta a sus situaciones internas. Debe existir una cooperación mutua a nivel central y local entre el gobierno y las organizaciones de empleadores y de trabajadores, a fin de desarrollar una estrategia y adoptar medidas conjuntas con miras a garantizar más y mejores oportunidades de empleo para las personas con discapacidad. La cooperación puede referirse a políticas de contratación, medidas que mejoren el ambiente de trabajo, a fin de prevenir lesiones y deficiencias minusválidas, así como medidas para la rehabilitación de trabajadores con una deficiencia ocasionada en el trabajo. Estos servicios deben comprender: evaluación y orientación profesional, capacitación profesional (incluso en talleres de capacitación) colocación en empleos y seguimiento. Debe establecerse empleo protegido para aquéllos que, debido a necesidades especiales o discapacidad particularmente grave, no puedan hacer frente a las exigencias del empleo competitivo. Tales medidas pueden tomar la forma de talleres de producción, trabajo en el domicilio y planes de autoempleo, así como el empleo de pequeños grupos de personas con graves discapacidades en régimen protegido dentro de la industria competitiva. Cuando actúen como empleadoras, las administraciones públicas centrales y locales deben promover el empleo de las personas con discapacidad en el sector público. Las leyes y los reglamentos no deben crear obstáculos al empleo de dichas personas (ONU, 1982).

Reconociendo el Programa de Acción Mundial para los Impedidos y la definición de igualdad de oportunidades que figura en él, se aprueban las Normas Uniformes sobre la igualdad de oportunidades para las personas con

discapacidad (ONU, 1993).

Hoy en día el programa de discapacidad de la OIT promueve la igualdad de oportunidades y trato para las personas con discapacidad en readaptación profesional, capacitación y empleo, como está reflejado en el Convenio No. 159 sobre la readaptación profesional y el empleo (personas inválidas), 1983, y el repertorio de recomendaciones prácticas sobre gestión de las cuestiones relacionadas con la discapacidad en el lugar de trabajo adoptado en 2001. La OIT busca aumentar el conocimiento sobre la capacitación y el empleo de personas con discapacidad, para ello realiza investigación aplicada y relacionada con políticas y prácticas, compila y disemina información, publica guías, manuales, y patrocina otras investigaciones e informes sobre el tema (OIT, 2012).

Uno de los pilares fundamentales de la RSE es la inclusión de personas con habilidades diferentes, lo cual genera siete beneficios:

- a) *Mejora la calidad de vida:* Entregar a las personas con algún grado de discapacidad, la posibilidad de mejorar su calidad de vida, desarrollarse y realizarse.
- b) *Potencia el trabajo en equipo:* La inclusión es un aporte al funcionamiento global de los equipos de trabajo.
- c) *Mejora el clima Interno:* La presencia de los jóvenes con discapacidad une, integra e impone desafíos colectivos de productividad, debido a la gran responsabilidad y perseverancia que ellos manifiestan.
- d) *Traspasar la experiencia:* En el caso de las firmas que prestan servicios, el mostrar los beneficios de la inclusión laboral a otras compañías contribuye a que las personas con discapacidad puedan encontrar un trabajo.
- e) *Mejora la reputación corporativa:* El ser una empresa de personas al servicio de las personas, permite llegar a nuevos clientes y mercados, siendo un elemento diferenciador de la competencia.

- f) *Nuevas oportunidades*: El dar a los trabajadores la oportunidad de compartir tareas con personas que tienen capacidades distintas a las de ellos, es una experiencia relevante y significativa.
- g) *Fomenta la tolerancia*: La oportunidad de trabajar con personas con discapacidad, sensibiliza a todo el personal de la compañía, fomentando valores como la tolerancia y la no discriminación (Ureoz,2011).

La clave para obtener los beneficios enumerados, está en que todo el personal y actores participen de una difusión, inducción y del involucramiento, de manera que se puedan interesar más empresas, y decidan incluir prácticas de RSE relacionadas con la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes. El concepto de Responsabilidad Social ha evolucionado y concebido como una estrategia integral para el crecimiento competitivo de las empresas, por lo anterior es necesario establecer guías que permitan medir su conocimiento, aplicación y llevar comparaciones entre empresas (Giner , 2006), propósito de esta investigación.

El Pacto Mundial pide a las empresas que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica un conjunto de valores fundamentales en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Crea diez principios que tienen como base:

- La Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- La Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.
- Organización internacional del trabajo.
- La Declaración de Rio sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.
- La Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción.

Es conveniente describir en que consiste cada uno de los acuerdos y cuál es su fundamento:

Derechos Humanos

- Las empresas deben de apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional y
- Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abuso a los derechos humanos.

Normas Laborales

- Las empresas deben respetar la libertad de asociación y reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;
- Las empresas deben eliminar todas formas de trabajo forzoso u obligatorio;
- Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil y
- Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

Medio ambiente

- Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

Lucha contra la corrupción

- Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

La discriminación puede tener como sustento una discapacidad física o mental.

Obviamente las distinciones realizadas estrictamente en función de las exigencias inherentes al trabajo no se consideran discriminatorias. La discriminación puede surgir en una gran variedad de situaciones relacionadas con el trabajo. Entre ellas se encuentra el acceso al empleo y a determinadas ocupaciones, a la formación y a la orientación profesional.

Además puede producirse en cuanto a las cláusulas y las condiciones de contrato de empleo, por ejemplo en la igualdad en la remuneración, el número de horas de trabajo y descanso establecidas, las vacaciones pagadas, la baja por maternidad, la seguridad durante el periodo de ocupación, la política de ascensos, la seguridad social y la seguridad ocupacional y sanitaria. En algunos países cobra cada vez mayor importancia la discriminación en el trabajo por motivos de edad o por la condición de ser portador de VIH. También es importante subrayar que la discriminación en el trabajo surge en diferentes escenarios y puede ser un problema tanto en una empresa de agricultura del entorno rural o en una empresa urbana dedicada a la alta tecnología. La no discriminación supone simplemente que la selección de los empleados se realiza en función de su capacidad para realizar el trabajo en cuestión y que no existe distinción, exclusión o preferencias basadas en otras cuestiones. A los empleados que sufren discriminación en el trabajo se les niegan oportunidades y se vulneran sus derechos humanos fundamentales. Esto afecta al sujeto en particular y ejerce un impacto negativo que afecta a la gran contribución que estos trabajadores pueden hacer a la sociedad (ONU, 1999).

1.3 Normatividad Jurídica para la inclusión laboral

En México existe una amplia legislación que compromete al gobierno y a la sociedad al cumplimiento y aplicación de la normatividad, enfocada a la inclusión laboral de grupos en situación de vulnerabilidad. El objetivo principal es promover su inclusión y permanencia laboral sin discriminación y en igualdad de condiciones, con la obligación de impulsar el desarrollo humano de estos grupos (Ver tabla 1.4).

Ley	Análisis
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	En la carta magna de nuestro país se protege a las personas con habilidades diferentes y queda plasmado en las garantías individuales, donde se establece que toda persona tiene derecho a un trabajo digno y útil siempre que sea lícito, de la profesión o trabajo que le acomode y queda prohibida la discriminación, cuando su motivo sea por su origen étnico o nacionalidad, de género, de edad, de capacidades diferentes, de condición social, de salud, de religión, de opiniones, de preferencias, de estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana, que tenga por objeto anular los derechos y libertad de las personas.
Ley Federal de Trabajo	En la LFT queda prohibida la discriminación por motivo de raza, sexo, edad, religión, doctrinas políticas y condición social, y declara que las personas podrán dedicarse a la profesión o actividad que les acomode siempre que sea lícito.
Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación	La presente ley define como discriminación toda distinción, exclusión o restricción que, basada en el origen étnico o nacional, sexo, edad, discapacidad, condición social o económica, condiciones de salud, embarazo, lengua, religión, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otra, tenga por efecto impedir o anular el reconocimiento o el ejercicio de los derechos, por el contrario promueve la igualdad de oportunidades de las personas, y determina que no se deberán establecer diferencias en sueldos y prestaciones cuando el trabajo sea en igualdad de condiciones, ni negar acceso a los programas de capacitación. Además prohíbe promover el maltrato físico, verbal y psicológico por su forma de vestir, hablar o preferencias sexuales.

Ley General de las Personas con Discapacidad	La actual ley promueven los derechos que tienen las personas con habilidades diferentes al trabajo y a la capacitación, en igualdad de oportunidades, por lo cual impulsa programas de capacitación continúa en instituciones de gobierno federales, estatales y municipales. Además fomenta la creación de políticas que propicien la inclusión laboral, y ordena que las empresas privadas eliminen las barreras arquitectónicas, en caso de tener dentro de su plantilla laboral personas con habilidades diferentes.
Ley del Impuesto sobre la Renta	La vigente ley del impuesto sobre la renta se acuerda que los gastos que se apliquen para construir, remodelar y mantener activos fijos de la compañía, destinados para facilitar y mejorar el acceso de personas con habilidades diferentes que laboran en la empresa serán deducibles de impuestos en un 100%, y en el mismo porcentaje el sueldo pagado a las personas ya mencionadas.
Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público	Esta ley ordena que en caso de concurso para la adquisición de bienes o servicio se dará preferencia a personas con discapacidad o a la empresa que tengan cuando menos el cinco por ciento de su plantilla laboral con personas con habilidades diferentes, y que su antigüedad de contratación sea mayor a 6 meses.
DECRETO por el que se otorga un estímulo fiscal en materia de impuesto sobre la renta. (8 de marzo 2007)	Se determina que las empresas que contraten personas mayores a los 65 años y personas con habilidades diferentes tendrán derecho a deducir de sus impuestos anuales el 25% del total de sueldos pagados anualmente a estas personas, siempre y cuando estén regulares en sus pagos fiscales, y que no hayan deducido anteriormente de sus impuestos el 100 % del sueldo mensual de los trabajadores ya referidos, como lo permite la ley del impuesto sobre la renta. La empresa podrá elegir solo uno de los dos beneficios.

Tabla 1.4 Marco jurídico para la inclusión laboral en México.

Fuente: Elaboración propia

1.3.1 Normatividad Jurídica Internacional para la inclusión laboral

La Organización de las Naciones Unidas a través de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad promueve acuerdos en todos los países participantes sobre la erradicación de la discriminación laboral y la readaptación profesional y el empleo para personas con habilidades diferentes (Ver cuadro 1.5).

Convenio	Análisis
C111 Convenio sobre la discriminación en materia de empleo y ocupación. (Ratificado el 11 de noviembre de 1961).	El actual convenio define discriminación; como cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, afines políticos, ascendencia nacional u origen social, y obliga a todos los países miembros a crear políticas nacionales de igualdad de oportunidades y trato en materia de empleo y contratación, con el objeto de eliminar, la discriminación.
C159 Convenio sobre la readaptación profesional y el empleo de personas inválidas.(Ratificado el 5 de abril 2004).	El actual convenio determina que los países miembros trabajen en políticas que promuevan la readaptación de las personas inválidas acorde a su categoría de invalidez, con la finalidad de obtener y conservar empleos de acuerdo a sus capacidades. Las políticas estarán basadas en la igualdad de oportunidades para todos.

Tabla 1.5 Convenios sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas

Fuente: Elaboración propia

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y el Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2007-2012, promueven la eliminación y erradicación de la discriminación laboral a grupos vulnerables, por el contrario propicia una inclusión laboral justa en igualdad de oportunidades de trabajo y sueldos justos. A continuación se presenta la vinculación del Plan Nacional de Desarrollo y Programa Sectorial de trabajo y previsión social 2007-2012 (Ver tabla 1.6).

Plan o programa	Descripción
Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012	En el plan nacional se determina que en el país se debe trabajar para tener una economía más competitiva y generadora de empleos, erradicar la discriminación, donde se fomente la equidad e inclusión laboral de grupos vulnerables, para que tengan igualdad de oportunidades de trabajos dignos, y bien remunerados con oportunidades de capacitación, seguridad y salud.
Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2007-2012.	Uno de los objetivos del plan sectorial de previsión social es crear políticas que eliminen la discriminación laboral y que promuevan la equidad e inclusión laboral de grupos vulnerables en igualdad de oportunidades a trabajos en empresas públicas y privadas.

Tabla 1.6 Vinculación del Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2007-2012

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha señalado la RSE es un acto voluntario por parte de las empresas donde se integran las preocupaciones por el bienestar social, el medio ambiente, el desarrollo económico y la actuación ética de la compañía, a lo largo de los años ha tenido diferentes enfoques y sus dimensiones han cambiado, anteriormente se percibía que la RSE era solo cumplir con las normas legales, como algo político o bien una relación de poder, en el mejor de los casos se entendía como programas sociales para obtener ganancias, hoy en día se ve diferente, donde se integran a todos los grupos de interés propiciando un impacto al interior y exterior de las organizaciones, mejorando las condiciones de la comunidad y de sus trabajadores pero además como una ventaja frente a sus competidores, y adoptándola como una estrategia de negocio.

Sin duda la inclusión de personas con habilidades diferentes impacta de manera positiva en las empresas, generando una ventaja competitiva a través

de mejora la calidad de vida de estas personas, mejorando el clima laboral, potencializando la fuerza de trabajo, y mejora la reputación de la empresa.

CAPÍTULO 2.- LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON HABILIDADES DIFERENTES COMO UNA PRÁCTICA DE RSE EN CEFI

El presente capítulo tiene como objetivo describir la metodología utilizada en el estudio de caso no experimental, cualitativo y descriptivo en CEFI, además de establecer las fases para el estudio de caso y diseño del proceso de análisis de la información. La selección de la empresa se debe a que se ha caracterizado por su firme compromiso con la sociedad, destacándose por sus prácticas de RSE en relación a la inclusión de personas con habilidades diferentes.

2.1 Diseño de la investigación

El diseño metodológico que se plantea es el siguiente; la investigación es estudio de caso no experimental, cualitativo y descriptivo (Hernández, et al., 2010). Se aplicó una encuesta y dos entrevistas cualitativas, la primera entrevista fue semi-estructurada a un grupo focal y la segunda abierta a un líder de proyecto, además de un recorrido por la empresa con la finalidad de verificar y observar la inclusión de personas con habilidades diferentes como trabajadores de la compañía. El objetivo es describir cuales son las prácticas que se aplican de responsabilidad social en cuanto a la inclusión de personas con habilidades diferentes en el ámbito laboral en CEFI.

La investigación se plantea como un estudio de caso no experimental, cualitativo y descriptivo, de acuerdo a las características que presenta;

Es un *estudio de caso* debido a que es una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claros, señala Yin (2009) citado por Hernández et al. (2010, pág.163).

Es *no experimental* debido a que no hay manipulación deliberada de variables

sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (Hernández et al. 2010 pág.149).

Es *cualitativo* por que se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández et al. 2010 pág. 9).

Por último *descriptivo* por que describe los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado (Martínez, 2006).

Con el fin de tener una mayor visión y control del estudio de caso de CEFI se planteó el siguiente diagrama como se puede observar en la figura 2.1.

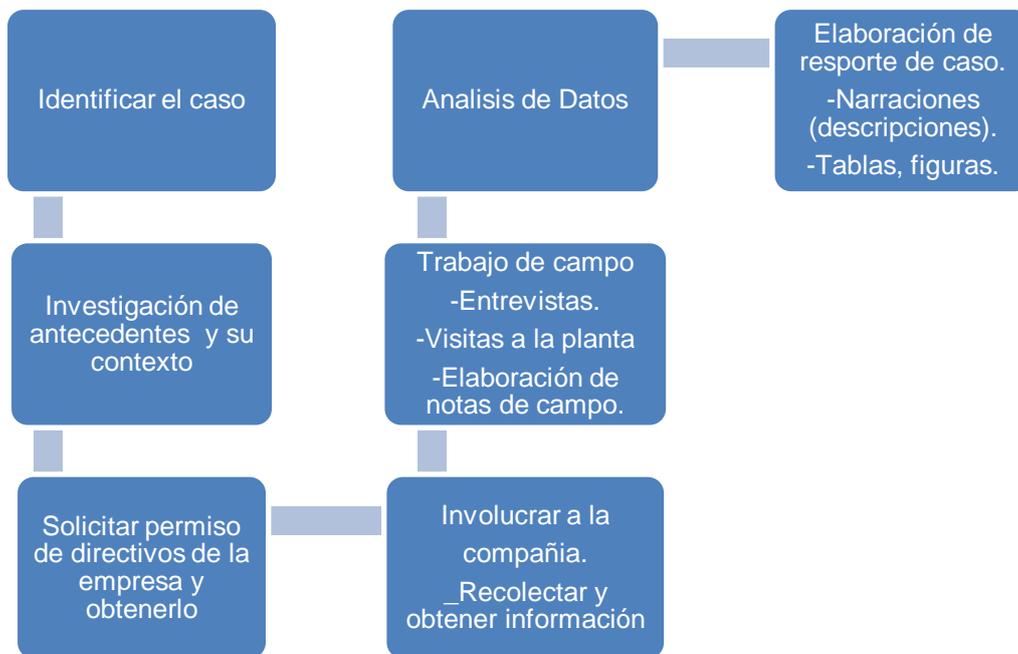


Figura 2.1 Fases del estudio de caso en CEFI.

Fuente: Fases para el estudio de caso según Harvard Business School y Design Management Institute, 1997.

2.1.1 Criterio para selección de la empresa

Se eligió a CEFI debido a que se ha caracterizado por su firme compromiso

con la sociedad, destacándose por sus prácticas de *RSE* relativas a la inclusión de personas con habilidades diferentes, sus proyectos están creados en base a las necesidades de la comunidad donde opera.

La muestra se conformó por 121 participantes, todos los trabajadores de CEFI, los cuales se encuentran distribuidos en los diferentes grupos: habilidades diferentes, personas mayores de 40 años, mujeres en condiciones vulnerables y otros trabajadores entre los que se encuentran directores, staff, gerentes y líderes de proyectos. En la tabla siguiente se enumeran los grupos participantes de la muestra.

Grupos	Número total de participantes
Habilidades Diferentes	39
Mayores de 40 años	49
Mujeres Vulnerables	3
Jóvenes Vulnerables	1
Otros trabajadores	29

Tabla 2.1 Plantilla de trabajadores de CEFI dividida en grupos

El tipo de muestra es no probabilística o dirigida, la elección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación y el objeto de investigación (Hernández, et al., 2010).

2.1.2 Proceso de análisis de información

La finalidad de diseñar un diagrama de proceso para el análisis de la información es tener una guía de cómo se deben organizar y evaluar los datos

recolectados en CEFI, que finalmente constituye el enlace del problema y el trabajo de investigación como se pueden observar en la figura 2.2.

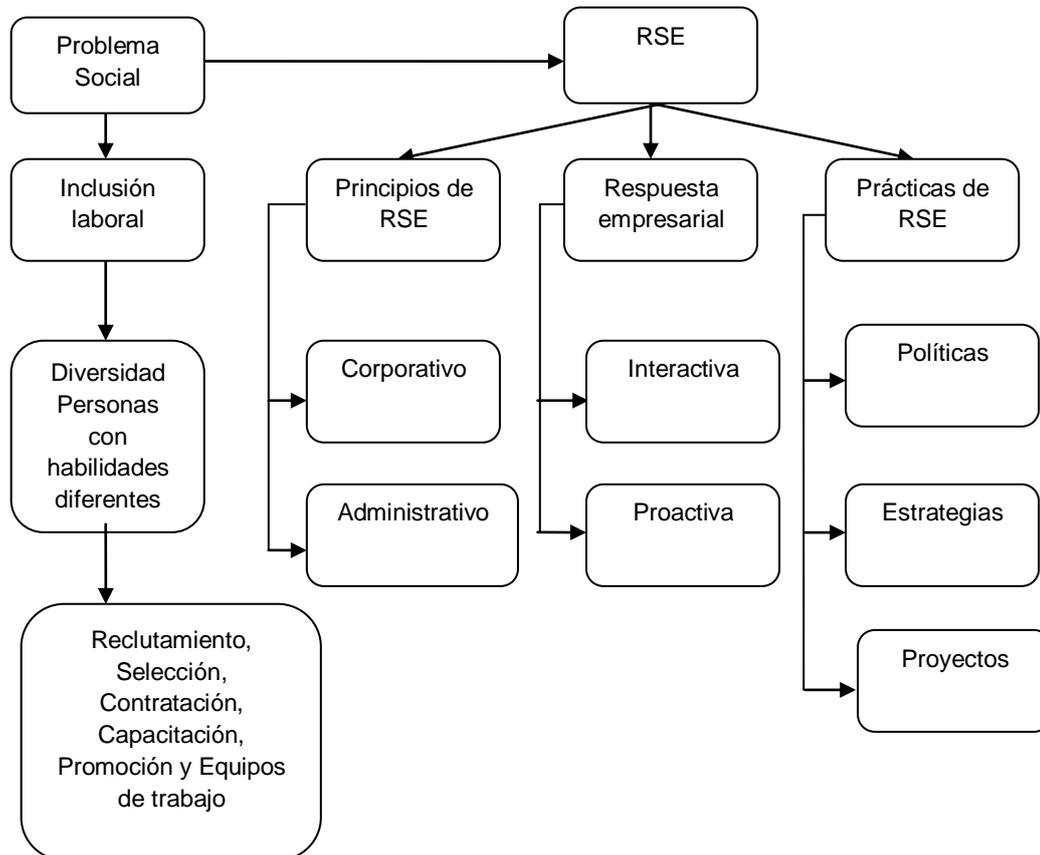


Figura 2.2 Diagrama de proceso para el análisis de la información

Fuente: Elaboración propia con datos de Hernández, et al. (2010 pág. 439)

La elaboración del diagrama de proceso de análisis, se sustenta en las preguntas planteadas de investigación las cuales son:

- a) ¿En qué grado los directivos de CEFI conocen y aplican la RSE con respecto a la diversidad?
- b) ¿Cuáles son las prácticas de RSE en CEFI que tienen con personas de habilidades diferentes?

Con fundamento en el diagrama de procesos establecido se inicia el análisis con base en los dos siguientes conceptos:

- a) El concepto de Problema Social se da como respuesta la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes, para evaluarlo en el estudio de casos se fijan 6 indicadores en la Diversidad; Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación, Promoción y Equipos de trabajo.
- b) El concepto la RSE, con sus dimensiones; Principios de RSE, Respuesta Empresarial y Prácticas de RSE. La finalidad es evaluar la realidad y determinar los siguientes indicadores: principios corporativos y administrativos, respuestas empresariales interactivas y proactivas, Así como las prácticas de RSE en políticas, estrategias y proyectos.

Posteriormente se definen los códigos por cada concepto que tienen como fin agrupar los datos de estudio en categorías para ser analizados, estos códigos están representados por letras mayúsculas y minúsculas las cuales son las iniciales de las categorías a tratar (anexo G), después de la codificación se revisaron los documentos transcritos, para identificar la presencia de los mismos y con ello elaborar las matrices (anexo H), en las cuales se relacionan los códigos con la entrevista, se suman la presencia de cada código concatenando con la información proporcionada por la empresa en el cuestionario, y los folletos de CEFI, lo que permitió establecer el razonamiento sobre: El concepto de RSE, el concepto de prácticas de RSE, y por último el concepto de inclusión laboral de la diversidad de personas con habilidades diferentes que tiene CEFI.

2.1.3 Instrumentos

Con la finalidad de recolectar, analizar e interpretar la información más relevante y útil para llegar a conclusiones se elaboró un cuestionario que

tiene como intención medir y describir cuales son las prácticas de responsabilidad social vinculadas a la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes que llevan a cabo en CEFI.

Se hizo una adaptación del Global Reporting Initiative (GRI) Indicadores de desempeño laboral 2006 y el Libro Blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos oportunidades y buenas prácticas 2007.

En lo que compete al GRI Indicadores de desempeño laboral (GRI, 2006), se eligió el “Protocolo de los Indicadores G3: Prácticas Laborales y trabajo Digno”.

Aspectos: Empleo;

LA1 Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región y

LA2 Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y religión.

Aspectos: Diversidad e Igualdad de Oportunidades;

LA13 Composición de los órganos de gobierno corporativos y plantilla, desglosado por sexo, grupos de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.

En cuanto al Libro Blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos oportunidades y buenas prácticas (Pin, García, & Gallifa, 2007), se tomaron los aspectos:

Datos generales de diversidad.

Dimensión y rol de la diversidad.

Administración de la Diversidad en la empresa.

El cuestionario consta de 19 preguntas que miden la diversidad y la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes, se divide en tres apartados; el primero corresponde a datos generales de la diversidad.

Pregunta 1.- Total de trabajadores en CEFI.

Mide inclusión laboral.

Pregunta 2.- El número de trabajadores desglosado por proyectos.

Mide diversidad.

Pregunta 3.- Número de trabajadores desglosado según el tipo de contrato.

Mide inclusión

laboral.

Pregunta 4.- Número de trabajadores desglosado por tipo de jornada; completa o parcial.

Mide inclusión laboral.

Pregunta 5.- ¿Existe una política específica de administración de la diversidad?

Mide

diversidad.

Pregunta 6.- ¿En qué procesos de; reclutamiento, selección, contratación, capacitación y promoción, contienen criterios de administración de la diversidad?

Mide

diversidad.

Pregunta 7.- Se solicita el número de promociones en los dos últimos años, en los grupos; mayores de 50 años, entre 30 y 50 años, menores de 30 años, mujeres, habilidades diferentes.

Mide

diversidad.

Pregunta 8.- Se solicita el número de personas contratadas en los dos últimos años, de los grupos; mayores de 50 años, entre 30 y 50 años, menores de 30 años, mujeres, habilidades diferentes.

Mide inclusión

laboral.

El segundo apartado se refiere a la dimensión y rol de la diversidad:

Pregunta 9.- ¿Cuáles de los valores referentes a diversidad aplica en CEFI? diversidad de género, diversidad de edad, aspectos étnicos y culturales, diversidad en cuanto a la formación conocimientos y cultura de cada empleado, estilos de trabajo, habilidades diferentes, todos los aspectos no se hace distinciones específicas.

Mide

diversidad.

Pregunta 10.- ¿Se cuenta en CEFI con algún sistema de medición del impacto de la diversidad?

Mide

diversidad.

11.- Especifique ¿Cual o cuales son indicadores internos de diversidad que CEFI utiliza? diversidad de género, diversidad de raza, diversidad de orientación sexual, habilidades diferentes, diversidad por razones de edad.

Mide inclusión laboral

12.- ¿Se tiene personal asignado como responsable de la administración de la diversidad?

Mide

diversidad.

El tercer apartado corresponde a la administración de la diversidad:

13.- Se solicita indicar el porcentaje de personas que ocupan puestos directivos y que pertenecen a los diferentes grupos; sexo masculino o femenino, habilidades diferentes, extranjeros, grupos de edad, menores de 30 años, entre 30 y 50 años.

Mide

diversidad

14.- ¿Se tienen identificados en CEFI puestos específicos para los grupos de personas; mayores de 50 años, menores de 25 años, mujeres, habilidades diferentes y extranjeros?

Mide inclusión laboral.

15.- ¿Existen políticas específicas para contratar personal calificado en los grupos de: mayores de 50 años, entre 30 y 50 años, menores de 30 años, mujeres, habilidades diferentes, extranjeros?

Mide inclusión

laboral.

16.- ¿Existen procedimientos formales para diseñar equipos de trabajo heterogéneos, según algunos de los tipos de diversidad? (género, edad, cultura, habilidades diferentes, etc.)

Mide inclusión

laboral.

17.- ¿Existe algún procedimiento formal para poner en marcha equipos de trabajos heterogéneos, según alguno de los tipos de diversidad? (género, edad, cultura, habilidades diferentes, etc.).

Mide inclusión

laboral.

18.- ¿Se han encontrado dificultades relevantes a la hora de administrar eficazmente algunos de los tipos de diversidad como: edad, género, cultura, habilidades diferentes, formación, estilos de trabajo?

Mide inclusión

laboral.

19.- ¿Se cuenta con programas de formación específicos para sensibilizar al personal acerca de los temas relacionados con la diversidad y su gestión? Especificar.

Mide inclusión

laboral.

Consultar en el **anexo F**: Cuestionario de RSE en la diversidad y la inclusión de personas con habilidades diferentes.

Además se realizaron dos entrevistas: una semi-estructurada a un grupo focal formado por gerentes y líderes de proyectos que trabajan directamente con personas con habilidades diferentes, y otra entrevista abierta aplicada al líder del proyecto Plantando una vida; con la finalidad de tener el punto de vista de los participantes.

2.2 Resultados e interpretación

Este apartado tiene como finalidad proporcionar una visión general de CEFI, y hacer un análisis e interpretación de los datos recolectados en la investigación de estudio de caso, además describir las prácticas de RSE de la empresa referida, como resultado de la interpretación de las relaciones que se dan entre la empresa y la inclusión de personas con habilidades diferentes.

2.2.1 Descripción de Cummins Empresas Filantrópicas S. de R.L. de C.V

Cummins es una compañía líder mundial que manufactura motores y componentes a diésel, establecida en 1919 en Columbus, Indiana, EEUU, coordina operaciones en 761 lugares alrededor del mundo, incluyendo 11 centros técnicos en 6 países y 56 localizaciones de manufactura en 17 países, cuenta con 14 centros de distribución en 11 países, con 680 distribuidores tanto propiedad de la compañía como independientes. Alrededor de 5,000 establecimientos venden y dan servicio a sus productos en más de 200 países, se cuenta con más de 24,000 empleados, es una empresa que tiene como finalidad colaborar en el desarrollo de las comunidades donde hace negocios y apoyar iniciativas de empleados a favor del respeto de los derechos humanos, México no podía ser la excepción y en Febrero de 1996 inicia operaciones la Asociación Filantrópica Cummins A.C. (AFIC) en la ciudad de San Luis Potosí. Posteriormente AFIC concreta su misión con la creación de *Cummins Empresas Filantrópicas S de R.L. de C.V* que tiene como visión mejorar la calidad de vida de personas en situaciones vulnerables. CEFI busca promover acciones que generen oportunidades de empleo digno, capacitación y educación a grupos vulnerables. Trabajar en equipo con la comunidad beneficiada, entender sus necesidades, es un elemento básico en la metodología de trabajo, y la labor del voluntariado es determinante para el éxito de los proyectos. Los voluntarios aportan su tiempo, conocimiento, herramientas para la solución de problemas y liderazgo para analizar diferentes carencias sociales y concretar propuestas ágiles y efectivas.

CEFI cuenta con una estructura organizacional que da soporte a su funcionamiento, como lo podemos observar en la figura 2.3.

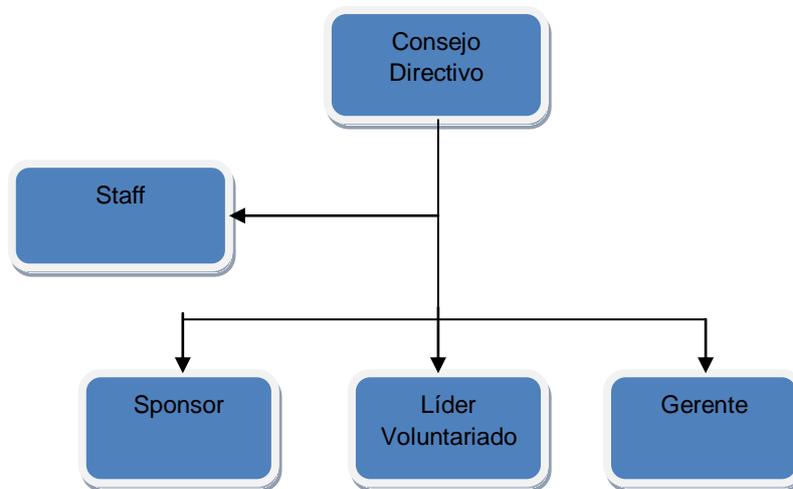


Figura: 2.3 Estructura organizacional de CEFI

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

Cada puesto tiene sus funciones específicas como a continuación se describen:

- Consejo directivo; Órgano de gobierno y máxima autoridad, conformado por los directores de las diferentes unidades de negocio y áreas funcionales de Cummins San Luis Potosí.
- Staff; Equipo que encabeza la operación de CEFI y responsable de dirigir, ejecutar, comunicar y dar soporte a todos los proyectos e iniciativas. Formado por los responsables de la Dirección de AFIC, coordinación de comunicación, coordinación de reclutamiento y capacitación, contraloría y especialistas en administración.
- Sponsor; Miembro del consejo directivo de AFIC que funge como asesor y autoridad de algunos de los proyectos de la Asociación.
- Líder Voluntario: Empleado de Cummins San Luis Potosí, que participa de manera voluntaria aportando su tiempo y habilidades para crear, mejorar y dar soporte a algunos de los proyectos.

- Administrador: Es la persona responsable del proyecto de CEFI y su función se centra en dirigirlo y administrarlo de manera adecuada.

2.2.2 Análisis e interpretación de Datos

Para la recolección de la información como se estableció en el diseño de investigación, se analizó primero el contexto de CEFI empresa sujeta del estudio, se solicitó la autorización de los gerentes para la aplicación de dos entrevistas, la primera una entrevista semi-estructurada a un grupo focal formado por la gerente y líderes de proyecto, la segunda una entrevista abierta al líder del proyecto Plantando una vida, las dos entrevistas fueron grabadas y transcritas, por último se constató la presencia de dos trabajadores en labores.

Posteriormente con la finalidad de ampliar la información se aplicó un cuestionario de RSE en la diversidad y la inclusión de personas con habilidades diferentes, además se solicitaron folletos informativos de la organización.

El análisis se inicia con los datos obtenidos y se definen como tópicos de investigación los conceptos de:

- RSE por parte de CEFI y como subtemas; principios de RSE, respuesta empresarial a las demandas sociales y prácticas de RSE.
- Inclusión laboral de la diversidad de personas con habilidades diferentes.

Filosofía de CEFI

El concepto de RSE se puede apreciar debido a que Cummins siempre se ha distinguido por su involucramiento en el mejoramiento de las comunidades en las que tiene una planta establecida, basándose en el hecho de que nadie conocería más las carencias de la comunidad que quienes lo enfrentan a diario. Por lo que una Fundación local proporcionaría a Cummins en San Luis Potosí

la oportunidad de participar más ágilmente en el desarrollo local y lo hace a través de CEFI que tiene como **Visión**;

“Mejorar la calidad de vida de las personas sirviendo y mejorando la comunidad en la cual Cummins hace negocios, proveyendo los instrumentos y medios para que personas de grupos vulnerables puedan vencer las barreras que enfrentan”.

Como se puede observar dentro de la visión que tiene CEFI podemos constatar que las preguntas de investigación quedan satisfactoriamente contestadas debido a que los directores no solo conocen el concepto de RSE con respecto a la diversidad además cuentan con prácticas con la inclusión de personas con habilidades diferentes las cuales quedan dentro de grupos vulnerables, según la visión de la empresa.

Así mismo con el fin de cumplir su **Misión**;

“Cummins aplica recursos en oportunidades para acoger la diversidad en las personas honrándolas con dignidad y respeto, equilibrando la inversión con el apoyo continuo hacia lo importante, e impulsa las alianzas, toma de riesgos y los resultados medibles, además libera la fuerza de Cummins aprovechando el talento de su gente, conexiones, recursos, productos y servicios para hacer la diferencia.”

De igual manera podemos confirmar que CEFI conoce y aplica la RSE con respecto en la diversidad, de acuerdo a lo plasmado en su misión.

Por lo ya referido la RSE es parte de la filosofía de Cummins Empresas Filantrópicas S de R.L de C.V.

Cuestionario

De acuerdo al cuestionario de RSE en la diversidad y la inclusión de personas con habilidades diferentes (**consultar anexo F**), aplicado en Cummins

Empresas Filantrópicas S de R.L de C.V, el cual se divide en tres apartados se obtienen los siguientes resultados:

En el primer apartado que comprende datos generales de diversidad con relación a la pregunta

No 2.- En la cual se solicita que Indique el número de trabajadores desglosado por proyectos el resultado es: 39 personas con habilidades diferentes, personas mayores de 40 años 49, mujeres en situación vulnerable 3 y jóvenes vulnerables 1.

Referente a la pregunta

No 5.- Se solicita que informe si en Cummins Empresas Filantrópicas S. de R.L de C.V existe una política específica de administración de la diversidad, obteniendo una respuesta afirmativa.

En la pregunta

No 6.- Se solicita que indique los procesos que contienen criterios de administración con la diversidad, los cuales refieren que los criterios de diversidad se encuentran presentes dentro de los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación, Promoción y Diseños de Equipos de trabajo.

La pregunta

No 7.- Cuestiona el número de promoción de personas del grupo de diversidad en los dos últimos años en puestos de la empresa. Dando como respuesta la promoción de una persona del grupo de personas de 30 a 50 años de edad.

En la pregunta

No 8.- Se solicita la información de cuántas personas de los grupos de diversidad se han contratado en la empresa. De lo cual se informa que en los dos últimos años se han contratado 21 personas del grupo de 30

a 50 años, 15 menores de 30 años, 14 mujeres y 12 personas con habilidades diferentes.

En el segundo apartado, que mide Dimensión y rol de la diversidad en la empresa, en la pregunta

No. 9.- Solicita que se especifique que aspectos se refieren a la diversidad como valor en Cummins Empresas Filantrópicas S. de R.L. de C.V. A lo cual manifiesta, que no se hace ninguna distinción específica en los grupos de diversidad.

Para la pregunta

No 10.- Se solicita que informe si existe en Cummins Empresas Filantrópicas S de R.L de C.V algún sistema de medición del impacto de la diversidad. Y la empresa afirma que sí cuenta con un sistema para medir el impacto de la diversidad.

En la pregunta

No 11.- Se solicita que señale cual o cuales son los registros internos de los indicadores de diversidad que utiliza Cummins Empresas Filantrópicas S de R.L de C.V. A lo cual responde que cuenta los registros de Diversidad de género, Habilidades diferentes y Diversidad por razón de edad.

Por último en el tercer apartado mide la Administración de la diversidad, la pregunta

No 14.- Se solicita que Cummins Empresas Filantrópicas S de R.L de C.V. Identifique puestos de trabajo que puedan ser ocupados por los diferentes grupos de diversidad. Dando como respuesta la empresa que se han identificado puestos que pueden ser ocupados por los grupos de Mayores de 50 años, Mujeres y personas con Habilidades Diferentes.

De acuerdo a las preguntas de investigación

- 1.- ¿En qué grado los directivos de CEFI conocen y aplican la RSE con respecto en la diversidad?
- 2.- ¿Cuáles son las prácticas de RSE en CEFI que tienen con personas de habilidades diferentes?

Como resultados de las preguntas ya señaladas en el cuestionario de RSE en la diversidad y la inclusión de personas con habilidades diferentes, aplicado en Cummins Empresas Filantrópicas S de R.L de C.V, se confirma que los directores de CEFI conocen y aplican la RSE en la diversidad e incluyen personas con habilidades diferentes en sus diferentes proyectos, por lo cual las preguntas de investigación quedan satisfactoriamente contestadas.

Entrevista semi-estructurada al grupo focal

Con respecto a la entrevista semi-estructurada que se aplicó al grupo focal integrado por el gerente y líderes voluntarios de proyectos de Cummins Empresas Filantrópicas S de R.L de C.V (**consultar anexo D**) se transcriben solo algunas de las respuestas a las preguntas aplicadas arrojando los siguientes resultados;

¿Qué describe mejor la RSE de CUMMINS?

- Como primer punto, a la Responsabilidad Social se le conoce como Responsabilidad corporativa, por el hecho de que forma parte de su hacer.
- La Responsabilidad Corporativa es parte de su hacer, trabajar con la comunidad está en sus metas de trabajo y es parte de su objetivo.

- La empresa obtiene algún beneficio por parte de sus trabajadores, y ésta tiene la responsabilidad de devolver parte de este beneficio a su personal, pues no todo es dinero.

¿Cómo se integran ustedes con el personal de trabajo?

- Cuando se tiene a la persona que se va a ocupar para el puesto vacante, viene la parte de la sensibilización, el saber cómo tratarlo, cómo entenderlo y de esta manera llegar a una capacitación.
- Se busca un buen ambiente laboral en el grupo de trabajo. Pues es importante que se sientan cómodos.
- La Complejidad en los programas de Responsabilidad Corporativa para grupo Cummins, es el común denominador de la Dirección, pues están convencidos que el personal puede cumplir con sus metas, obteniendo resultados y no perdiendo de vista el objetivo principal.
- El tener este tipo de personal, para la empresa resulta sorprendente, debido a que el índice de rotación y de faltas es muy bajo, se busca la adecuación de las instalaciones.

De igual forma podemos observar que los participantes de grupo focal no solo se identifican plenamente con el concepto de RSE, la cual es parte de la filosofía de CEFI, además lo hacen parte de su hacer, es decir conviven y trabajan en los diferentes equipos de trabajos ya que en dichos equipos quedan incluidas personas con habilidades diferentes.

Entrevista abierta al líder de proyecto Plantando una vida

En relación a la entrevista realizada al líder de proyecto Plantando una vida, de Cummins Empresas Filantrópicas S de R.L de C.V (**consultar anexo E**), proyecto en el cual se encuentra a 8 trabajadores con habilidades diferentes,

se transcribieron sólo algunas de las respuestas más representativas a las preguntas realizadas y se tiene como resultado lo siguiente:

¿CEFI tiene alguna política para la inclusión de personas con habilidades diferentes?

- La política de Cummins empresas filantrópicas exige que el trato hacia las personas sea exactamente el mismo para todas, incluyendo las personas con capacidades diferentes.
- Cummins cuenta con una cierta cantidad de supervisores que deben estar capacitados al cien por ciento para llevar a cabo tareas que involucren la interacción con personas con capacidades diferentes y desarrollar cierta empatía, sensibilización y tolerancia.

¿Cómo son contratados?

- Se realiza bajo un contrato laboral, hubo dos personas que se retiraron bajo un esquema legal para evitar inconvenientes.
- Muchas veces, aunque la persona se desempeñe de manera eficiente en sus labores, es recomendado por el médico que ya no siga laborando al menos en ese proyecto y se les reubica en algún otro que no requiera determinadas labores, quizá a trabajos más sencillos y con esto se da lugar a la transferencia de los puestos.

¿Cómo deben de tratarlos?

- Debemos comprender en primera instancia que es una persona diferente, después se debe buscar la segunda parte que es lograr que realice sus funciones.
- Debemos dirigirnos a ellos de una manera divertida, interactuar,

ponerles atención, compartir e incluso cantar para lograr esa conexión y hacer más fácil la relación.

- Este tipo de personas necesitan mucho afecto para poder desenvolverse en la vida y entender que ese afecto los ayudará a trabajar y hacerlos sentir miembros del grupo y cuando ellos se dan cuenta del buen trato que reciben responden de manera fabulosa, por el contrario si los lastimamos no responden.

¿Considera que hace falta un programa para sensibilizar a las personas que trabajan con ellos?

- Si, a estos chicos se les trata de adaptar en cuanto a cómo ellos vienen a la empresa para trabajar. Tenemos en este momento un caso de un chico llamado Pedrito que viene de la escuela Rafaela Arganiz.
- Esto da pie a revisar más detalladamente el perfil de las personas que están a cargo de ellos, lo cual es preocupante ya que algunas veces son personas adultas y probablemente no tengan la sensibilidad.
- A estas personas se les explican las funciones que va a desempeñar y con el tipo de personas con las que van a tratar. Aunque para ellos resulte muy fácil, sabemos que en ocasiones no es así.

¿Cuáles de los seis proyectos operan en esta planta?

- Creación.- Fabrica los uniformes que se usan en todas las plantas,
- Manufactura.- Que está ubicada aquí en la planta en el área de armado de los motores.
 - Brayle.- Está ubicado fuera del área de trabajo donde tienen su herramienta y su área de trabajo.

- Salvemos una vida.- Se encuentra en todas las plantas donde se les da servicio en el área de embarques donde están los desechos de cartón para reciclaje yo venderlos para los mismos fines.
- Colibrí.- Está dentro de la planta y se hace presente solo ciertos días de la semana y se encarga de llevar los artículos que están como promocionales.
- Plantando una vida.- Da servicio a todas las empresas de Cummins con servicios de jardinería, que se estructura con adultos mayores y jóvenes con discapacidad intelectual.

¿Las personas con habilidades diferentes podrían ser tomadas en cuenta para desempeñar puestos de más alto nivel que involucren la toma de decisiones por ejemplo?

- En la toma de decisiones como tal no, únicamente como operarios pero no se está cerrado a la posibilidad de ascensos.
- Existe un caso de un joven que se encuentra en silla de ruedas y en este momento es el encargado del área donde se operan y reparan las herramientas neumáticas.
- Otro caso es el de una compañera en el área de contabilidad que está preparada académicamente con una carrera universitaria, aunque ya no está con nosotros, laboró aquí alrededor de 6 años.

En lo concerniente a las preguntas realizadas al líder de proyecto se puede confirmar que los trabajadores de CEFI conocen, aplican y son parte de la RSE

debido a que ellos son parte de los equipos de trabajo donde se incluyen personas con habilidades diferentes.

Así mismo lo trabajadores afirman;

Nos tratan bien y me gusta mi trabajo, me gusta estar en contacto con la naturaleza.

Participamos en todas las actividades que tiene la empresa como fiestas de Diciembre y festejos

Con fundamento en el concepto que CEFI tiene de RSE y a los tópicos de investigación establecidos, se puede explicar por medio de un diagrama como convergen las categorías de: Principios de RSE, respuestas empresariales a demandas sociales y las prácticas de RSE (Ver figura 2.4).

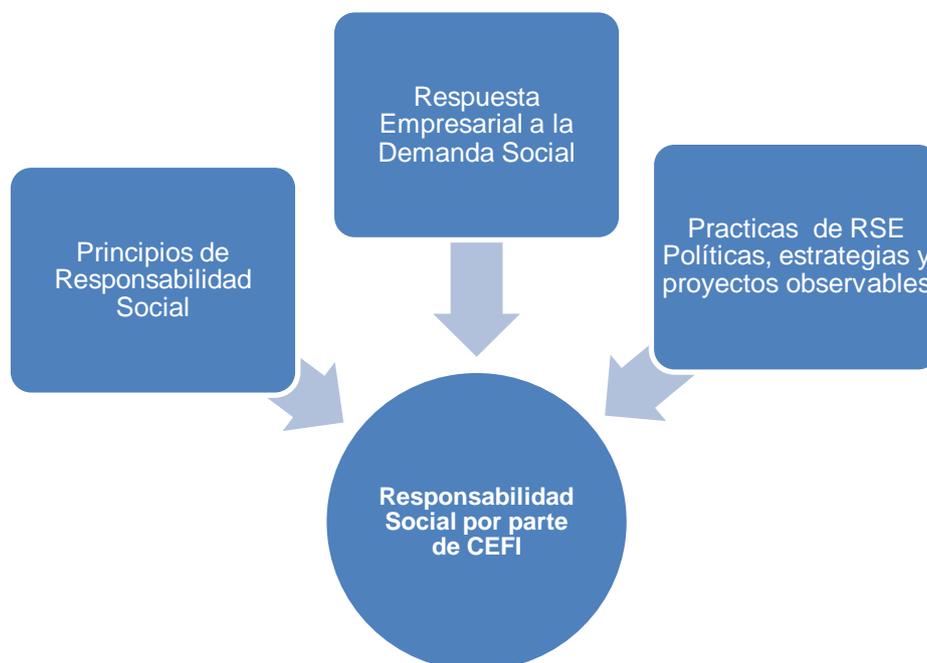


Figura: 2.4 Relación de categorías de RSE

Fuente: Elaboración propia

Triangulación de fuente de datos

Derivado del objeto de la investigación se inició un estudio de caso no experimental, cualitativo y descriptivo que tiene como objetivo describir cuales son las prácticas que se aplican de responsabilidad social en cuanto a la inclusión de personas con habilidades diferentes en el ámbito laboral en CEFI.

El proceso se inicia con la aplicación de un cuestionario cuantitativo al gerente de CEFI el cual se divide en tres apartados, el primero comprende datos generales de diversidad, el segundo se refiere a la dimensión y rol de la diversidad, por último el tercero, a la administración de la diversidad en la empresa.

Al mismo tiempo se analizó la información documental (folletos promocionales impresos) proporcionada por CEFI, en la cual se plasma la filosofía de la empresa, de igual forma se aplicaron dos entrevistas cualitativas, la primera entrevista fue semi-estructurada a un grupo focal y la segunda abierta a un líder de proyecto, además de un recorrido por la empresa con la finalidad de verificar la inclusión de personas con habilidades diferentes como trabajadores de Cummins Empresas Filantrópicas S. de R.L. de C.V.

Posterior a los resultados obtenidos de los cuatro métodos de investigación aplicados en Cummins Empresas Filantrópicas S. de R.L. de C.V. se pudo confrontar los resultados y establecer conexiones o vínculos existentes en el conocimiento y aplicación de la RSE con respecto a la inclusión de personas con habilidades diferentes.



Figura 2.5 Triangulación de fuentes de datos

Fuente: Elaboración propia con base a la Información proporcionada por CEFI y lectura (Hernández, et al. 2010 pag.476)

2.3 Interpretación de la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes en CEFI como una buena práctica de RSE

El fin del estudio de caso es describir cuales son las prácticas que se aplican de responsabilidad social en cuanto a la inclusión de personas con habilidades diferentes en el ámbito laboral en CEFI.

Respuesta empresarial a la demanda social.

La inclusión laboral de personas con habilidades diferentes ejercidas por CEFI es una respuesta empresarial interactiva, nace de la detección de un problema social y una acción ante el mismo. Esta práctica proviene de la inclusión de la

diversidad donde Cummins confirma que, la diversidad es su fuerza de trabajo y fundamental para la ejecución exitosa de su estrategia de negocios, lo concreta en los siguientes **valores**:

- Responsabilidad Corporativa: Servir y mejorar las comunidades en que vivimos.
- Diversidad: Acoger las diversas perspectivas de todas las personas, honrándolas con dignidad y con respeto.

De acuerdo a la información proporcionada por CEFI su plantilla de personal está compuesta por diferentes grupos de diversidad como se puede observar en la figura 2.6

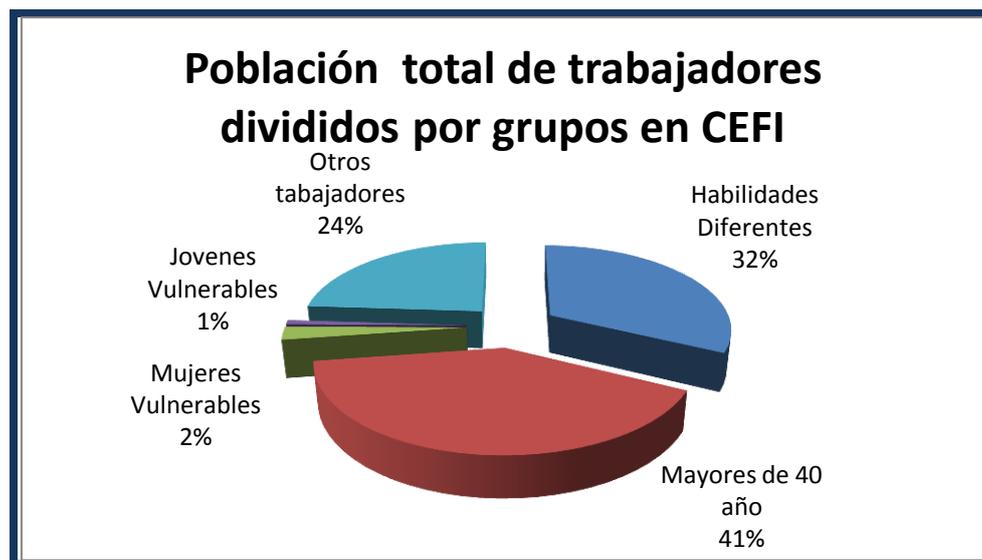


Figura 2.6 Porcentaje de inclusión laboral de diferentes grupos de diversidad.

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por CEFI 2013

Principios de RSE.

CEFI es un proyecto de AFIC (Asociación Filantrópica Cummins) con el fin de mejorar la calidad de vida de personas en situaciones vulnerables,

mediante la creación de empleos dignos, anteponiendo la prevención del medio ambiente, la reforestación y el reciclaje (principios corporativos).

En el cumplimiento de su misión CEFI aplica recursos en oportunidades para:

- Admitir la diversidad en las personas honrándolas con dignidad y respeto.
- Equilibrar la inversión en la innovación con el apoyo continuo hacia lo importante.
- Impulsar las alianzas, la toma de riesgos y los resultados medibles.
- Liberar la fuerza de Cummins aprovechando el talento de nuestra gente, conexiones, recursos, productos y servicios para hacer la diferencia. (Principios administrativos).

CEFI en los dos últimos años ha contratado personas en situaciones vulnerables como se puede observar en la figura 2.7



Figura 2.7 Porcentaje de personas contratadas por grupos en los dos últimos dos años.

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la empresa

Políticas, estrategias y programas observables

Para dar respuesta efectiva Cummins tiene como políticas para la Diversidad:

- Meta de la política de diversidad.

Garantizar que todas las decisiones que se toman sobre nuestros empleados, se hagan sin consideración de su género, edad, discapacidad, color, religión, nacionalidad, raza u otras características irrelevantes a su desempeño.

- La inclusión de la diversidad una estrategia global.

Cummins sirve a comunidades en todas partes del mundo, tiene 24,000 empleados que operan a través de barreras culturales, funcionales, de lenguaje, de zonas horarias y de muchas otras diferencias para resolver los retos técnicos y logísticos que impone una base de clientes distribuida mundialmente. La diversidad en Cummins es su fuerza de trabajo y fundamental para la ejecución exitosa de su estrategia de negocio.

- ¿Qué es la diversidad?

Las personas tendemos a unirnos en grupos con cuyos miembros compartimos algunas semejanzas, o sea somos grupos homogéneos. Esto nos permite sentirnos integrados y protegidos, es una necesidad humana natural. Sin embargo esto puede ser una limitante, particularmente si el grupo, debe servir a una base de clientes global, inherentemente diversa.

La diversidad se manifiesta en las diferentes características de las personas; su género, edad, capacidades físicas, religión, etnicidad, grado de estudios, orientación sexual, etcétera.

Sin embargo, la diversidad también tiene que ver con lo que nos hace iguales a las personas: Nuestra necesidad de ser respetados (aún en nuestras diferencias), de tener un sentido de pertenencia, de ser reconocidos y tener una visión de trascendencia y progreso.

CEFI cuenta con seis proyectos, que se caracterizan por su inclusión laboral de diferentes grupos de diversidad, el primer proyecto es *Colibrí Promocional*, el cual surge en el año 2001 con el objeto de apoyar a la asociación en su misión filantrópica, generando recursos económicos a través de la comercialización de artículos promocionales, el segundo es *Taller Brayle* y el primer proyecto CEFI, fue creado en 1996 con el objetivo de dar oportunidades de empleo a personas con habilidades diferentes, principalmente a invidentes y débiles visuales en la producción de tarimas de madera para uso industrial, el segundo *Talleres Creación*, este proyecto operó por primera vez en 1998, con el objetivo de generar empleos para madres solteras encargadas de la manutención de su familia, en el cual se confeccionan uniformes industriales, el tercer proyecto nace en el 2001 *Promociones Colibrí* que tiene como objeto apoyar a la asociación en su misión filantrópica generando los recursos económicos a través de la comercialización de los artículos publicitarios. el cuarto proyecto es *Plantando una vida* arranca en enero de 2006 con el objetivo de ofrecer capacitación y empleo a personas con discapacidad intelectual –principalmente Síndrome de Down-, para que adquieran habilidades a través del trabajo y la convivencia diaria con diferentes personas, con el fin de integrarlos al mundo laboral y a la sociedad, el quinto proyecto *Fuerza Manufacturera* comenzó a operar en el año 2007 con el objetivo de crear nuevas fuentes de empleo para grupos vulnerables, mediante trabajos de re-manufactura de la más alta calidad, dando soporte económico a la manufactura de nuestros proyectos filantrópicos, por último y sexto proyecto *Salvemos un árbol y una familia* la finalidad del proyecto es promover el cuidado y protección del medio ambiente y los recursos naturales, mediante la creación de una cultura de reciclaje.

En CEFI la diversidad de la fuerza de trabajo es fundamental para la ejecución exitosa de la estrategia de negocios (Freeman & Moreno) actualmente tiene 92 trabajadores contratados, en diferentes proyectos como podemos observar en la tabla 2.3.

Proyecto	Número de personas contratadas
Taller Brayle	28
Taller creación	10
Fuerza manufacturera	21
Promocionales colibrí	1
Plantando una vida	16
Salvemos un árbol	16

Tabla 2.3 Plantilla laboral de trabajadores de CEFI dividida por proyectos

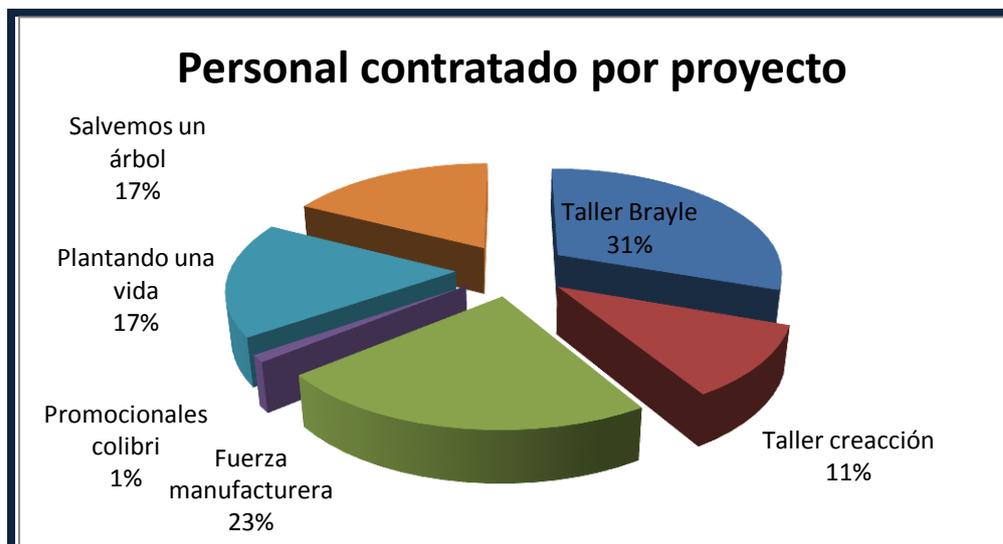


Figura 2.8 Porcentaje de personal contratado en CEFI dividido por proyecto, de acuerdo a la tabla 2.3

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

Triangulación de fuente de datos y Teoría.

En el estudio de caso que tiene como objetivo describir cuales son las prácticas de responsabilidad social que se aplican en cuanto a la inclusión de personas con habilidades diferentes en el ámbito laboral en Cummins

Empresas Filantrópicas S. de R.L. de C.V. Inicia con la revisión bibliográfica de diferentes autores, con el fin de aclarar los conceptos de responsabilidad social, habilidades diferentes e inclusión.

En lo referente a RSE, se revisaron las principales definiciones como son; el Libro Verde 2001 de la comunidad europea, la Norma ISO 26000 de la Organización Internacional para la Estandarización, Norma mexicana de responsabilidad social NMX-SAST-004-IMNC-2004 y AliaRSE (Alianza por la RSE en México), De igual forma se estudiaron los diferentes enfoques y dimensiones de dicho concepto.

En cuanto al concepto de Habilidades Diferentes se aclara su aplicación, el cual es un término de respeto, que pone énfasis en la fortaleza y facilita el trato especial de acuerdo a las necesidades de cada persona y no de acuerdo a limitaciones, es una frase distinta a los términos utilizados normalmente para distinguir a las personas discapacitadas o personas especiales. Así mismo, se definen los conceptos de discapacidad y deficiencia, con sus diferentes clasificaciones según la Organización Mundial de la Salud.

Acerca del término de inclusión se analiza el principio de igualdad para todos el cual es fundamento de las Naciones Unidas, así mismo se examinó cómo ha evolucionado a lo largo de los años, obteniendo como resultado el Pacto Mundial, donde se pide a las empresas que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica un conjunto de valores fundamentales en materia de derechos humanos y normas laborales.

Además se aplicaron dos entrevistas cualitativas, la primera fue semi-estructurada a un grupo de enfoque y la segunda fue libre a un líder de proyecto, además de aplicar un cuestionario al gerente de la empresa y se revisaron los folletos promocionales de CEFI, en los cuales se plasma la filosofía de la compañía. Se establecieron vínculos entre los cuatro métodos de investigación aplicados, arrojan como resultado el conocimiento y aplicación

de la RSE con respecto a la inclusión de personas con habilidades diferentes.

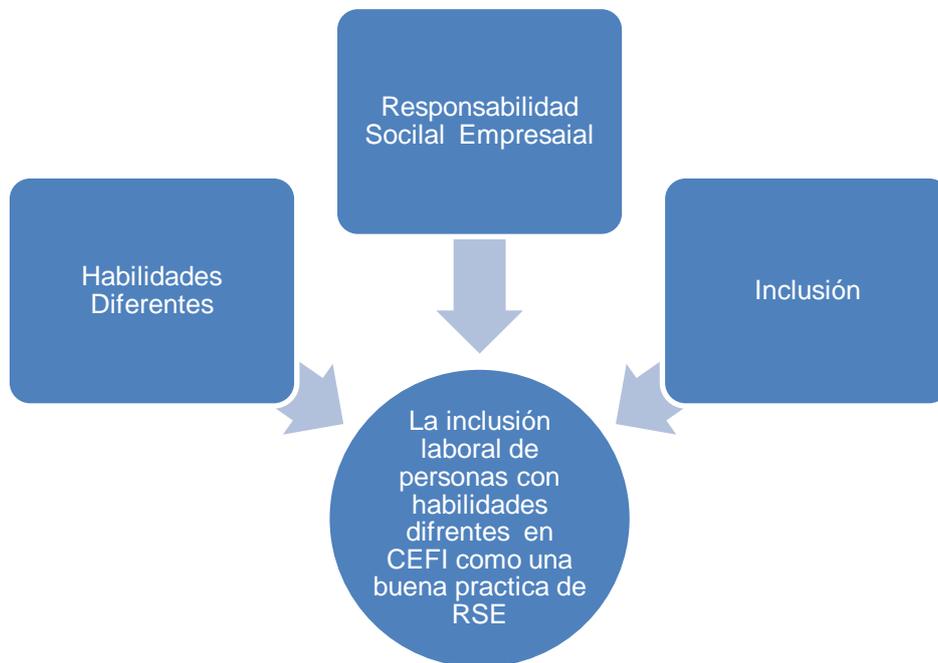


Figura 2.9 Triangulación de datos obtenidos de CEFI y teoría

Fuente: Elaboración propia.

A través del presente capítulo que se refiere al diseño metodológico aplicado a la investigación que tiene por objetivo describir cuales son las prácticas de responsabilidad social que se aplican en cuanto a la inclusión de personas con habilidades diferentes en el ámbito laboral en Cummins Empresas Filantrópicas S. de R.L. de C.V. se logra identificar la inclusión de las personas ya mencionadas en los diferentes proyectos que tiene CEFI, los cuales son una respuesta a las necesidades sociales de la comunidad donde la empresa hace negocios, el estudio y análisis se realizó por medio del diagrama de investigación el cual tenía como meta dar una visión general y control de la investigación, con el mismo fin se elaboró un diagrama para hacer el análisis de la información obtenida, la cual fue por medio de entrevistas, folletos y un cuestionario que constaba de 19 preguntas las cuales permitieron medir y describir cuales son las prácticas de RSE vinculadas a

la inclusión laboral, el referido cuestionario es una adaptación Global Reporting Initiative (GRI) Indicadores de desempeño laboral y el Libro Blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas.

CONCLUSIONES

La RSE debe ser un producto de cultura y construcción sociocognitiva, donde las acciones sean voluntarias, consientes y continuas, que tengan como objetivo mejorar la calidad de vida del personal, de la familia y de las comunidades donde la empresa hace negocios respetando el entorno y medio ambiente. Se puede afirmar que el tener prácticas de responsabilidad social tiende a disminuir los problemas sociales graves a través de acciones que permiten reducir pequeños pero significativos cambios sociales, incluso se puede adoptar como una estrategia de negocios con el fin de generar ventajas competitivas frente a las empresas que tienen el mismo giro, lo cual derivaría en empleos mejor pagados, pero debe ser a través de la generación de principios y normas que delimiten la actuación de la empresa, crear y aplicar políticas que den respuesta a los problemas sociales y mejore las condiciones de los grupos de interés. Por consecuencia es necesario diseñar un proceso de transformación y sensibilización para crear un micro clima interno en la empresa donde los trabajadores formen parte activa y consiente de la nueva filosofía de la empresa, reinventar una cultura que haga coincidir los valores y preferencias de la organización con las necesidades de la comunidad, adoptar medidas especiales que permitan la inclusión de los grupos de diversidad, además de adaptar el entorno a las necesidades de las personas con habilidades diferentes, de manera que se pueda integrar a la vida laboral a todos los miembros de la sociedad independiente de su origen. Así mismo de forma paralela hacer un programa de difusión, involucramiento e inducción, en el cual todo el personal y grupos de interés participen activamente, con el fin de una evolución y crecimiento de las prácticas de RSE en la empresa con respecto a grupos de diversidad y la inclusión de personas con habilidades diferentes, de esta manera cumplir con los principios y normas laborales que son guía de actuación de la empresa, en las cuales las empresas deben

eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación establecidas en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

RECOMENDACIONES

Es importante buscar las estrategias exactas para difundir el concepto de Responsabilidad social, sus prácticas en la inclusión laboral de personas con habilidades diferentes y su impacto, con la finalidad de despertar el interés de las organizaciones, así como de los grupos de interés, lo cual propiciaría un mayor conocimiento, por parte de las organizaciones, además de darles una visión clara sobre las ventajas competitivas y beneficios obtenidos por aquellas empresas que no solo conocen, sino también aplican prácticas relacionadas con la RSE, motivando a las compañías a crear una nueva filosofía y visión de hacer negocios, en consecuencia impactando de manera positiva a la comunidad donde la empresa tiene presencia.

El concepto de Responsabilidad Social en México es percibido como una acción filantrópica y caritativa, por lo anterior representa un serio obstáculo para la implementación de la norma mexicana de responsabilidad social NMX-SAST-004-IMNC-2004 y la norma internacional ISO 26000, las cuales establecen las directrices para la implementación de sistema donde se gestione las RSE.

Por lo ya referido es de suma importancia analizar y profundizar en la gestión de prácticas de RSE como una estrategia de negocios, lo cual permite una ventaja competitiva de la empresa frente a sus competidores.

Derivado del análisis de la lectura y la investigación se desprenden del estudio realizado, nuevas líneas de investigación como son;

¿La inclusión laboral de personas con habilidades diferentes como práctica de RSE propicia ventajas competitivas a las empresas?

¿La contratación de personas con habilidades diferentes como práctica de responsabilidad social mejora la imagen corporativa?

¿Se puede incrementar las prácticas de RSE creando una nueva cultura organizacional, en la cual la RSE sea parte de la filosofía?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABC Digital. (2009). La responsabilidad social empresarial: origen y concepto. *ABC digital*.
- AliaRSE, A. p. (8 de Mayo de 2009). <http://www.aliarse.org.mx/RseMexico.htm>. Recuperado el 26 de Agosto de 2012
- Arbaiza, L., Garcia de la Torre, C., & Jaúregui, K. (2012). RSE y gestión de recursos humanos en America Latina. En R. Emmanuel, L. A. Félix, B. D. Ernesto, & G. d. Gracia, *Responsabilidad Social Empresarial*. (pág. 133). México: Pearson.
- Bembibre, C. (Noviembre de 2007). *Diccionario ABC*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2012, de <http://www.definicionabc.com/social/inclusion.php>
- Carapaica Gil, L. M. (27 de Julio de 2009). *de Gerencia.com*. Recuperado el 26 de Agosto de 2012, de <http://www.degerencia.com/articulo/que-es-la-responsabilidad-social-empresarial>
- Casanova, M. (30 de Octubre de 2012). *Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2012, de <http://www.iegd.org/spanish800/diversidad.htm>
- Castro Aguilera, A., & Becerra Puerto, P. (2012). *Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social*. Colombia: Universidad del Valle.
- Centro Ann Sullivan del Perú. (2012). *Centro Ann Sullivan de Perú*. Recuperado el 20 de Junio de 2012, de <http://annsullivanperu.org/personas-con-habilidades-diferentes/>
- COM. (2001). *Libro Verde*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- Diario, O. d. (30 de Abril de 2014). Programa Nacional para el Desarrollo y la Inclusión de las Personas con Discapacidad 2014-2018. *Diario Oficial de la Federación*.
- Díaz, A. D. (2012). *La inclusión laboral de personas con limitaciones físicas como práctica de responsabilidad social empresarial*. Bogotá Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

- Dirección General para la Inclusión Laboral. (2007). *Marco Jurídico para la inclusión laboral*. Mexico D.F: Secretaria de inclusión laboral.
- DOF. (19 de Junio de 2012). Declaratoria de vigencia de la norma mexicana NMX-SAST-26000-IMNC-2011 Guía de Responsabilidad social. *Diario Oficial de la Federación* .
- Domínguez, M. R., & Fernández Martínez, J. (2011). *Libro Blanco de la RSC*. Cantabria: CEOE-CEPYME Cantabria.
- Estados Unidos Mexicanos. (1917). *Constitucion Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: México.
- Fernando Giner de la Fuente, m. d. (2006). ¿La RSE es una Moda? *Especial RSC*, 1.
- Foundation/KidsHealth, T. N. (2012). <http://www.childrencolorado.org/wellness/info/kids/38033.aspx>. Recuperado el 7 de Noviembre de 2012
- Freeman, E., & Moreno, M. (s.f.). *Manual de Inducción*. San Luis Potosí: AFIC.
- Global Reporting. (2006). Protocolos de los Indicadores G3: Practicas laborales y trabajo digno. En G. Reporting.
- Gond, J.-P. (2012). Cuatro perspectivas sobre la RSE. En E. Raufflet, J. F. Lozano Aguilas, E. Barrera Duque, & C. García de la Torre, *Responsabilidad Social Empresarial* (págs. 29-41). México D.F: PEARSON.
- González-Pérez, M. A. (2011). *Dinero.com*. Recuperado el 25 de Agosto de 2012, de <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/por-concepto-tan-antiguo-como-responsabilidad-social-empresarial-pasara-moda/117575>
- GRI. (2006). *Protocolo de los indicadores G3: Prácticas laborales y trabajo digno*. GRI indicadores.
- Guiner, D. I., & Gil, M. d. (2006). ¿La RSE es una Moda? *Especial RSC*, 1.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.

- Higadera, I. (6 de Agosto de 2012). *expoknews Diario de RSE y sustentabilidad*. Recuperado el 30 de Julio de 2013, de expoknews Diario de RSE y sustentabilidad:
<http://www.expoknews.com/2012/08/06/iso-26000-es-adoptada-en-mexico-bajo-la-norma-nmx-sast-26000-imnc-2011/>
- IEGD. (2005). *Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2012
- INEGI. (2010). *Discapacidad en México*. Recuperado el 17 de Julio de 2012
- ISO. (1 de Noviembre de 2010). *Expoknews*. Recuperado el 25 de Agosto de 2012, de Expoknews: <http://www.expoknews.com/2010/11/01/la-norma-iso-26000-de-responsabilidad-social-se-publica-hoy/>
- Izenberg, N., & Tynan, D. (2012). *Childrens Hospital Colorado*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2012, de <http://www.childrenscolorado.org/wellness/info/kids/38033.aspx>
- José Ramón Pin, P. G. (2007). *LIBRO BLANCO SOBRE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS: RETOS, OPORTUNIDADES Y BUENAS PRÁCTICAS*. Madrid: Universidad Navarra.
- Juan Felipe, C. C. (2011). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. México D.F: CEMEFI.
- León, G. d. (7 de Noviembre de 2012).
http://www.nl.gob.mx/?P=info_discapacidad . Recuperado el 7 de Noviembre de 2012
- Ley General, d. S. (1934). *Capitulo IV de la Sociedad de Responsabilidad Limitada*. México D.F: Leyes Federales de Mexico.
- Martínez, C. P. (2006). *El Metodo de Estudio de Caso. Estrategia metodologica de investigación científica*. Medellin Colombia: Universidad de Norte.
- MASR. (8 de Enero de 2008). *Marketing y Acciones Socialmente Responsables*. Recuperado el 25 de Julio de 2012, de <http://www.expoknews.com/categoria/comunicar-la-rse/>
- Moberg, M. R. (Septiembre de 2006). *eumed.net*. Recuperado el 12 de Agosto de 2012

- Nicolas, L. H. (8 de Noviembre de 2009). *INTERLOCAL*. Recuperado el 26 de Agosto de 2012, de <http://redinterlocal.net/Inclusion-y-responsabilidad-social>
- Oficina del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (2011). *Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Norma Internacional ISO 26000 Guia de Responsabilidad Social*. Nueva York: Naciones Unidas.
- OMS. (2011). *Discapacidad*. París: Organización Mundial de la Salud.
- ONU. (1982). *Asamblea de las Naciones Unidas*. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.
- ONU. (1999). *Pacto Global de las Naciones Unidas* . Recuperado el 26 de Agosto de 2012, de <http://www.pactoglobal.org.ar/content.asp?id=8>
- ONU. (2012). *Historia de la discapacidad y las Naciones Unidas*. Recuperado el 2 de Agosto de 2012, de <http://www.un.org/spanish/esa/social/disabled/dis50y90.htm>
- ONU. (29 de Agosto de 2012). *Las Naciones Unidas y las personas con discapacidad*. Recuperado el 29 de 8 de 2012, de Historia de la discapacidad y las Naciones Unidas: <http://www.un.org/spanish/esa/social/disabled/dis50y90.htm>
- Pin, J. R., García, P., & Gallifa, Á. (2007). Gestión de la Diversidad para crear valor. En *Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas*. Madrid España: IESE - Universidad de Navarra.
- Portales, L., & García de la Torre, C. (2012). Evolución de la responsabilidad social empresarial: nacimiento, definición y difusión en América Latina. En E. Raufflet, J. F. Lozano Aguilar, E. Barrera Duque, & C. Garcia de la Torre, *Responsabilidad Social Empresarial* (págs. 1-13). México: Pearson.
- Quezada, R. G. (24 de Mayo de 2010). *Compartiendo responsabilidad social universitaria*. Recuperado el 29 de Agosto de 2012, de <http://compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.mx/2010/05/la-responsabilidad-social-desde-la.html>
- Quivi, R., & Campenhoudt, V. (08 de Mayo de 2000). *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. México: Limusa.

- SEDECO. (2011). *Informe de Responsabilidad Social*. Estado de San Luis Potosí: Secretaria de Desarrollo Economico del Estado de San Luis Potosi.
- Simoës, L. (20 de Junio de 2013). *Business Model*. Recuperado el 30 de Junio de 2013, de <http://www.laerciosimoës.com/index.php/2013/06/piramide-de-rse/>
- The Conference Board. (2005). *The business case for diversity and work*. Barcelona : Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad.
- UN Global Compact. (2011). *Una introducción a los vinculos entre los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y las materias fundamentadas de ISO 26000*. Nueva York: ONU.
- Ureoz, F. (Febrero de 2011). *Guiatec.com*. Recuperado el 25 de Agosto de 2012, de www.guiatec.com
- Verduzco Dávila, L. (2012). *Responsabilidad Social rumbo a las ISO 26000Rs. Contaduria Publica*.

María del Rocío Medina Mata.

Vesta #180 Villa Magna San Luis Potosí S.L.P

San Luis potosí S.L.P.

CP 78183

Número móvil 44 48 66 52 15

Correo electrónico medina0409@hotmail.com

Perfil Personal

- Gerente de Recursos Humanos
- Asesor administrativo y de recursos humanos en el consejo administrativo en Grupo Alpez, S. de R.L. (LOGISTIK).
- Realice una investigación sobre “Inclusión Laboral de personas con habilidades diferentes en la industria de San Luis Potosí un estudio de Caso” Para obtener grado de Maestro en Relaciones Industriales”

Educación

- Instituto Tecnológico de San Luis Potosí.
Título: Licenciado en Relaciones Industriales.
Fecha 3 de Enero 1994
- Universidad de estudios avanzados.
Maestría en Relaciones industriales.
Título: Maestro en Relaciones Industriales (en trámite, anexo a la presente constancia de examen de grado).

Experiencia Profesional

- Artículos de lámina S.A de C.V
Ingreso: 17 de Noviembre de 1987 Baja: 21 de Septiembre de 1990.
Encargada de Capacitación y Seguridad e Higiene Industrial.
Jefe de Nominas.

- Policentro S.A de C.V
Ingreso: 20 de Septiembre de 1990 Baja: 7 de Octubre de 1994.
Jefe de departamento de personal.
- Biciclo S.A de C.V. actualmente TURBO LTD S.A de C.V.
Ingreso: 9 de Enero de 1995 Baja: 17 de Junio de 1998.
Gerente de recursos humanos.
- Grupo Alpez, S. de R.L. (LOGISTIK).
Inicio como asesoría : 7 de Nov. de 1997 Baja: 20 de Dic. del 2007.
Asesor del director general y de Recursos Humanos.
- Instituto Tecnológico de San Luis Potosí.
Departamento de Planeación
Inicio 16 de Abril de 2002 a 10 de Enero del 2006.
Encargada de la Oficina de Desarrollo Institucional Departamento de Planeación.
- Coordinadora de la carrera de Licenciado en Administración.
Inicio 11 de Enero de 2006 a 30 de Abril de 2012.
Coordinadora de la carrera de Licenciado en Administración.

Experiencia y Conocimientos

- Reclutamiento y Selección de Persona, Capacitación y Adiestramiento, Seguridad e Higiene Industrial, Nominas, Relaciones Laborales, Planeación y Desarrollo de los Recursos Humanos.

Experiencia Docente

- Instituto Tecnológico de San Luis Potosí.
Docente en el departamento Ciencia Económico Administrativo.
Ingreso: 16 de Febrero de 1998 a la fecha.

Pasatiempo

- Pintura oleo.

III

TERCERA PARTE

ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y DE EMPRESAS FAMILIARES

O MODELO TRIDIMENSIONAL E O PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Sayonara de Fátima Teston¹

Eliane Salete Filippim²

Marcos Baptista Lopez Dalmau³

Patrick Zawadzki⁴

INTRODUÇÃO:

No Brasil, segundo Leone (2005), as empresas familiares representam mais de 80% das empresas privadas, 60% da receita bruta do total de empresas e engendram dois terços dos empregos, desempenhando relevante papel socioeconômico. Membros do grupo familiar podem constituir e ocupar diferentes instâncias das organizações, porém o fato de continuarem como gestores têm influência direta no processo de sucessão e na continuidade destas empresas. Desta maneira, o tema da sucessão está intimamente ligado à possibilidade de permanência da empresa familiar no mercado.

Dentre os modelos mais utilizados na literatura para a descrição do processo sucessório, encontra-se o modelo tridimensional para a sucessão elaborado por Gersick et al. (1997). Este modelo, também chamado de modelo dos três círculos, inclui a teorização e explicação do axioma fundamental das empresas familiares: a sucessão. Conforme afirmam Sharma et al. (2001), o processo de sucessão é definido como as ações, eventos e acontecimentos que afetam a transferência do poder de um membro da família para outro na organização. Este processo inicia quando o dono da empresa demonstra a intenção para que a sucessão ocorra até o momento em que o sucedido deixa o cargo para que outro indivíduo assumira esta posição (MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008).

A proposta de transição de Gersick et al. (1997) descreve a empresa familiar como um sistema constituído por três subsistemas independentes e superpostos: gestão/empresa, propriedade e família. Para Lodi (1998), o resultado do processo sucessório é, na verdade, uma redistribuição do poder dentro da empresa, e que, pelo fato de o poder ser escasso, faz

¹ Doutoranda em Administração, professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina.

² Pós-doutora em Administração Pública e Governo, Professora e pesquisadora do Programa de Mestrado Profissional em Administração.

³ Doutor em Engenharia da Produção, Professor da Universidade Federal de Santa Catarina.

⁴ Doutorando em Atividade Física, Educação Física e Esporte, Professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina.

com que seja disputado. Traçou-se assim, o objetivo geral do trabalho: verificar a aplicabilidade do modelo tridimensional de Gersick et al. (1997) em empresas familiares em processo de sucessão.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para compreender o modelo tridimensional de Gersick et al. (1997) na arena de empresas familiares de Santa Catarina, optou-se pela seleção de duas empresas familiares como lócus de estudo.

As empresas foram escolhidas por meio do levantamento de dados realizado na Associação Comercial e Industrial do município no qual se processou a pesquisa de campo. Estas empresas foram escolhidas com base em critérios de ordem objetiva: empresas de grande porte, com gestão familiar, do setor de comércio. Além destes aspectos, foi relevante utilizar, para a escolha das empresas, fatores de conveniência, pois a facilidade de acesso às informações foi determinante para a coleta dos dados. Outros aspectos comuns guiaram a escolha: ambas têm gestores que foram os últimos filhos da segunda geração a ingressar no negócio e são os gestores da empresa há, no mínimo, dez anos; ambas possuem novos sucessores em processo de aprendizagem e ambas apresentam ausência do fundador por falecimento.

Foram utilizadas entrevistas, observação sistemática e pesquisa documental nas empresas foco da pesquisa. Após o levantamento dos dados, ocorreu o processo de triangulação das informações coletadas, cotejando evidências obtidas das diferentes fontes com elementos da revisão de literatura, sobretudo aqueles observados no modelo tridimensional de Gersick et al (1997).

PRINCIPAIS RESULTADOS:

Segundo o modelo de Gersick et al. (1997), qualquer indivíduo inserido em uma organização familiar pode ser enquadrado em pelo menos um dos sete setores originários da interação e superposição dos três subsistemas (GERSICK; DAVIS; HAMPTON; LANSBERG, 1997), este aspecto pode ser verificado em ambas as empresas. Porém, ambas não possuem não familiares como sócios.

Segundo a perspectiva do modelo de Gersick et al. (1997), na empresa familiar há interdependência entre os três fatores (gestão, propriedade e família) e o ciclo de vida da organização. No eixo da gestão, percebeu-se que as duas empresas encontram-se em uma fase de transição entre a etapa de expansão/formalização e a etapa de maturidade, o que indica momento adequado para encontrarem revitalização por meio do processo de sucessão. No eixo na família, as empresas encontram-se no momento do trabalho em conjunto, pois embora os fundadores não estejam mais presentes, os sócios não se afastaram da direção e os sucessores estão trabalhando na empresa. No eixo da propriedade, as empresas encontram-se na fase de associação de irmãos e tendem a se transformar em consórcio de primos com a efetividade do processo de sucessão.

Evidenciou-se que o modelo não contempla aspectos relacionados à preparação do sucessor, que exige instrumentos específicos para averiguação.

CONCLUSÕES:

Mesmo sem implantação de um modelo de governança estruturado nas empresas pesquisadas, percebeu-se que ambas poderiam estruturar o processo de sucessão a partir do modelo de transição de Gersick et al. (1997). Vale ressaltar que adotar um modelo de governança é parte fundamental do processo de sucessão, mas preparar um sucessor excede este aspecto e exige que o sucessor, o sucedido, a família e a empresa movam-se em direção a este propósito.

REFERÊNCIAS:

GERSTICK, K.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão em empresa Familiar**: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MASSIS, A.; CHUA, J.; CHRISMAN, J. J. Factors Preventing Intra-family Succession. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, p. 183-199, 2008. Disponível em: <http://fbr.sagepub.com/content/21/2/183>. Acesso em: 21 jan. 2015.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; PABLO, A.; CHUA, J. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. **Family Business Review**, v.

**PREVALENCIA DE LOS POSTULADOS DE LA ESCUELA DE RELACIONES
HUMANAS: EL CASO DE UNA PYME DE LA CIUDAD DE CALI**

Autor (es)

José Luis Duque Ceballos
Andrea Hurtado Ayala
Diego Fernando Vargas Calderón¹

¹Administrador de Empresas, Magister en Ciencias de la Organización, Estudiante Doctoral en Administración Universidad del Valle, Docente Universidad Santiago de Cali.
Economista, Contadora Publica, Magister en Ciencias de la Organización, Estudiante Doctoral en Administración.
Economista, Magister en Educación, Coordinador Especialización en Desarrollo Humano Universidad Santiago de Cali.

RESUMEN:

El presente texto describe la vigencia de algunos postulados de la teoría clásica de la administración planteados Elton Mayo y Fritz Roethlisberger (Escuela de Relaciones Humanas) y su presencia en una Pyme del sector de alimentos de la ciudad de Santiago de Cali. La metodología utilizada es de corte cualitativo, con el diseño y aplicación de entrevistas en profundidad, así como observación participante en la organización, a fin de identificar prácticas, actividades y conductas que permitan afirmar que la teoría clásica de la administración sigue vigente en la estrategia y operacionalización de la Pyme.

Estos resultados de investigación hacen parte de un proceso en el cual se indaga también por los postulados de Frederick Taylor (Administración Científica), Henry Fayol (Administración Industrial y general), Max Weber (Burocracia). Donde se obtiene como principal hallazgo que la organización como unidad de análisis permite el estudio de todas las condiciones, comportamientos y relaciones que son naturales y surgen de la interacción de las personas, las cuales no pueden negarse ni cohibirse, pues un sistema de cooperación y compromiso solo puede surgir como resultado de las emociones, sentimientos y disposición propia de las personas

Palabras clave: Teoría Clásica, Escuela de Relaciones Humanas, Organizaciones

ABSTRACT:

This paper describes the effect of some assumptions of classical management theory raised Elton Mayo and Fritz Roethlisberger (School of Human Relations) and their presence in an SME in the food sector of the city of Santiago de Cali. The methodology used is qualitative, with the design and implementation of in-depth interviews and participant observation in the organization, to identify practices, activities and behaviors that support the conclusion that the classical theory of administration continues in the strategy and operationalization of SMEs.

These research results are part of a process in which by the principles of Frederick Taylor (Scientific Management), Henri Fayol (Industrial and General Administration), Max Weber (Bureaucracy) is also investigated. Where you get as the main finding that the organization as a unit of analysis allows the study of all conditions, behaviors and relationships that are natural and arise from the interaction of people, which can not be denied or self-conscious, for a system of cooperation and commitment can only arise as a result of emotions, feelings and self-willingness of people

Keywords: Classical Theory, School of Human Relations Organizations

1. 1. INTRODUCCIÓN

La escuela de las relaciones humanas nace como una reacción de oposición a la teoría clásica de la administración y al enfoque *homo economicus* prevalente en aquella época (Chiavenato, 1995; Murillo, Zapata, Martínez, Ávila, Salas & Lopez 2007). La teoría de las relaciones humanas de acuerdo con Chiavenato (1995) se origina en: el deseo de democratizar la administración, las ciencias humanas, la filosofía de John Dewey, la psicología de Kurt Lewin y el experimento de Hawthorne.

Como principales aportes de esta Escuela a la teoría administrativa y a las organizaciones, se evidencian entre otros, el análisis y solución de los problemas humanos con estrategias humanas orientadas a la comprensión de los fenómenos psicosociales que se da a su interior y que afectan el desempeño no solo de las personas sino también de la organización en general.

De esta forma, surgen las denominadas “Ciencias del Comportamiento” que estudian el Liderazgo, la Comunicación y la Motivación que desde una perspectiva Funcionalista buscan integrar los factores humanos a los factores productivos, algo que en las empresas actuales se sigue llevando a cabo y que se convierte en el principal objetivo de este trabajo investigativo, el cual es demostrar la vigencia de dichos postulados en una organización del sector de alimentos de la ciudad de Cali, donde a través de una metodología cualitativa se hace una aproximación a los factores psicosociales que permiten analizar el desempeño como una forma de comportamiento social.

2. 2. FUNDAMENTO TEÓRICO

En el presente apartado se intentarán mostrar los aspectos generales que señalan que la colaboración es un tema que debe estudiarse seriamente en las organizaciones, según lo plantea Roethlisberger en su texto: *Management and Morale*. Cambridge: Harvard University Press. Prefacio. Capítulos 1, 2, 3, 5, 9 y 10. Págs. Xiv – xxii.

El autor inicia llamando la atención sobre como el tema de la colaboración humana ha sido olvidado dentro de las prácticas administrativas en las organizaciones. Hay que tener en cuenta para tratar de entender los planteamientos que hace el autor, el contexto en el cual se presentan estas ideas y los estudios que dan lugar a las mismas. Los planteamientos se escriben durante los años de 1936 a 1941, en un periodo que el autor describe como turbulento y cambiante, caracterizado por algunos aspectos como exclusión de los trabajadores, formación de capital y discusiones acaloradas sobre derechos humanos entre otras.

El autor plantea una metodología para la exposición de las ideas y supuestos resultantes de los estudios realizados con respecto a la colaboración humana en las organizaciones, esta forma de exponer sus ideas se clasifica en tres formas particulares, la primera tiene que ver con la explicación de fenómenos que involucran dos o más personas, la segunda hace referencia a descripciones e inducciones de la experiencia que resulta de procesos de observación e interacción, y por último la aplicación de razonamientos deductivos llevan a la tercera forma de mostrar las ideas y resultados obtenidos en los procesos de investigación.

Los experimentos realizados y de los cuales se obtuvieron los resultados que se describirán a continuación, fueron aplicados en la planta Hawthorne de la Western Electric Company. El autor parte de la idea – según él – errada de buscar soluciones y métodos complejos para problemas que muchas veces resultan ser simples y de intentar dar razón a situaciones humanas a partir de situaciones no humanas, es decir, por mucho tiempo se trataron de identificar aspectos referentes a motivación y colaboración en el trabajo a partir de la aplicación de estudios técnicos que no permitían vislumbrar los verdaderos componentes de los problemas, por ende los resultados obtenidos no solían ser significativos. Por eso la tesis más simple del autor es “los problemas humanos requieren de soluciones humanas” (Roethlisberger 1962:16).

El objetivo planteado en el estudio en la planta que se menciona en el párrafo anterior fue encontrar la relación de la cantidad y la calidad de la iluminación en la eficiencia de los trabajadores industriales, objetivo este que más adelante sería reformulado gracias a los hallazgos significativos encontrados a razón del proceso de investigación en una primera fase.

Después de haber realizado experimentos variados con diferentes grupos de trabajadores sometidos a diferentes situaciones locativas y de iluminación, se encontró que la producción había aumentado en ambas situaciones sin importar las condiciones a que se sometieron los trabajadores, así el autor señala que los resultados obtenidos en ese momento fueron negativos y nada se había aprendido sobre la relación de la iluminación con respecto a la eficiencia industrial. Este fallido experimento inicial llevó a replantear significativamente la siguiente fase en la cual se intentó experimentar con un grupo de 5 mujeres durante 5 años, en los cuales se manipularon no una sino muchas más variables que podrían llegar a afectar la productividad, esas variables iban desde condiciones de trabajo hasta hábitos de vida de las trabajadoras. Seguido de ese experimento los resultados no fueron para nada significativos, dejando en evidencia algunas fallas de los investigadores y sus métodos establecidos para obtener resultados ya que se llegó a una apreciación con la cual los autores de los experimentos se dieron cuenta que un humano se da cuenta cuando está experimentando con él y puede influir en su comportamiento frente a la situación que se analiza. Esta deducción lleva entonces a un cambio radical de las formas de experimentar teniendo como punto de partida que hay una importancia significativa de las actitudes y sentimientos de los empleados, además de que “una persona entregue sus servicios enteramente a un grupo depende en buena parte de cómo se siente sobre su trabajo, sus compañeros y supervisores – el significado para él de lo que está pasando sobre él” (Roethlisberger: 1962:20).

El nuevo método utilizado para los procesos de investigación fue la entrevista a los empleados de la planta, buscando de forma desprevista identificar comportamientos, actitudes y hasta formas de pensar que podían llegar a determinar las relaciones humanas en las organizaciones. Inicialmente se tuvo que abandonar la idea de hombre económico, ya que se dieron cuenta que no solamente el aspecto monetario era el que motivaba a las personas a una máxima eficiencia y a procesos de integración a los grupos de trabajo, sino que habían otros componentes de tipo psicológico y sociológico determinantes en estos

aspectos sociales, encontrando que el comportamiento humano no podía ser entendido separado de los sentimientos.

Posteriormente y como uno de los principales hallazgos de la investigación se detectó que los sentimientos – que son determinantes en los procesos de colaboración e integración de las personas – deben ser analizados siempre en contextos sociales y no de manera aislada como muchas veces se intentó hacer. Así pues la concepción de hombre cambia a considerarlo como un miembro de un grupo o grupos que no debe tenerse en cuenta como un individuo aislado ni automatizado. Entonces y en consecuencia con la anterior aseveración, el desempeño será concebido como una forma de comportamiento social que se ilustra de manera significativa en el experimento hecho en el cuarto de cableado de la planta. Los trabajadores le dan un significado social a su trabajo, de manera que esto es un componente que otorga sentido a muchos de los comportamientos que este – el hombre – tiene en la organización y aspectos como la colaboración no pueden ser obtenidos o explicados de manera lógica, como siempre se pretendió hacer, aislándola de todo componente social posible.

La concepción del hombre como “animal social” es la afirmación que guía las nuevas formas de tratar, ver y explicar el mundo organizacional, ya no a partir de aspectos técnicos y económicos, sino de aspectos sociales y de comportamiento. Se habla entonces de estructura social y la influencia de esta en el desarrollo efectivo de la compañía “la estructura social de cada compañía particular determina el tipo de colaboración, la clase de personas que se quedarán en la compañía, y la clase de personas que ascenderán” (Roethlisberger 1962:38).

Algunas conclusiones del estudio realizado en la planta de Hawthorne fueron: no resulta conveniente considerar el comportamiento de ningún grupo en una organización como algo separado de las relaciones que este grupo tiene con otros grupos de la organización. Abstracciones como la eficiencia y los costos, entre otros, en el contexto de las actividades de la industria no excluyen el factor de la interacción humana. Así pues, por medio de la comprensión se ejercerá el control, y no con prácticas verbales o rituales que conducen a la naturaleza humana en general, y no a seres humanos particulares en lugares particulares con sentimientos y opiniones particulares que los que requieren es una expresión social concreta.

3. METODOLOGÍA

El tipo de investigación es Cualitativa y se lleva a cabo el uso de la entrevista, la cual Aktouf (2001) define como un procedimiento de investigación de manera verbal entre dos individuos con el fin de recolectar información de acuerdo a los fines establecidos. Más específicamente, se utilizó la entrevista en profundidad que consiste en llegar al fondo de las cosas con un enfoque más directo en los objetivos y agotamiento de cada tema a tratar para obtener la mayor cantidad de información posible (Aktouf, 2001).

Adicionalmente se utiliza un proceso de observación participante, donde uno de los investigadores se incluye en las dinámicas diarias de la organización para tener la información

necesaria y oportuna no solo de operarios y empleados en general sino de administrativos y la gerencia de la empresa. Con la utilización de estos métodos durante un tiempo aproximado de 3 meses se logró la configuración del análisis de las dimensiones resaltadas en la teoría de la Escuela de Relaciones Humanas.

4. RESULTADOS

Unidad de Análisis Organizacional: Para el presente caso de estudio y en particular para el análisis de los postulados de la Escuela de Relaciones Humanas, hemos determinado como unidad de Análisis el Proceso de Producción de la empresa Comestibles el Canario.

Herramientas Metodológicas: Observación Participante, Entrevistas a operarios, manipuladoras de alimentos, propietaria.

Descripción del apartado: En el presente apartado se realiza una descripción general y un contraste entre algunos conceptos y postulados de la Escuela de Relaciones Humanas con los procesos observados en la organización objeto de estudio. En cada párrafo se hace una exposición de muchas de las actividades que se llevan a cabo en la organización – específicamente en la unidad de análisis ya establecida para el estudio de esta teoría - y se hace un análisis con respecto a lo que Roethlisberger plantea en su texto “Management y Moral” y “El Supervisor amo y víctima de los rumores”, a fin de tratar de explicar el porqué de esas situaciones y que tan similares o discrepantes pueden resultar.

Hallazgos:

Roethlisberger plantea la importancia de la colaboración humana como un campo para estudiar e investigar en las organizaciones, el cual puede intentarse explicar a partir de los comportamientos y el desempeño de las personas en la organización.

“El desempeño es una forma de comportamiento social” (Roethlisberger 2003:24), que en el caso de Comestibles el canario se presente de diversas maneras, las cuales se relacionan con los sentimientos y emociones que los trabajadores tengan en la empresa, es decir, en ocasiones el desempeño y el comportamiento social se manifiestan de procesos individuales de no cooperación y desconocimiento del otro como compañero de trabajo. Sin embargo, hay casos contrarios en los cuales surgen sistemas de cooperación informales entre los trabajadores bajo los cuales se llevan a cabo algunas actividades de disminución de la producción intencionalmente a fin de acompañar el inconformismo de alguno de sus compañeros; o bien se presentan situación de desobediencia que responde a procesos de inconformismo con algunos procesos, medidas, reglas o decisiones en la organización. Es claro pues, la influencia de los sentimientos en los niveles de productividad en Comestibles el Canario.

Tal vez pudiéramos explicar que desde el mismo enfoque hacia la producción que hace la empresa, se presenta la cancelación de todo sistema de colaboración entre trabajadores, pues es evidente que al depender de un sistema de remuneración al destajo – donde el trabajo individual es el que se privilegia - , de jornadas laborales diversas y de una negación parcial de la condición humana – al privarlos de la expresión de sus sentimientos y en determinados casos llegarlos a ver como apéndices de la máquina – los trabajadores adoptan formas individuales de labor,

privilegiando siempre el interés particular sobre el colectivo, lo cual no es negativo del todo según las apreciaciones de la gerente, quien manifiesta que en la medida que menos se hable y que menos se establezca cualquier tipo de amistad, mayor será la productividad que muestren los empleados, pues todo este tipo de relaciones sociales no termina sino en entorpecer el correcto funcionamiento de los procesos productivos.

“Los trabajadores no están aislados, son animales sociales y deben ser tratados como tal” (Roethlisberger 1962:26), es quizá la frase que más debería tenerse en cuenta en Comestibles el Canario y pudiera ser el primer paso con el cual se buscara entender desde la raíz las causas de los comportamientos y el desempeño de los trabajadores, pues en la medida que se entienda la ontología del ser, se podrá entonces entender la forma en que este se relaciona con su entorno, pues no es correcto pretender cohibir a un animal social de la sociedad.

En muchas ocasiones se ha intentado en la organización la implementación de procesos de interacción y capacitación con el objetivo de intentar entender los comportamientos de los trabajadores, sin embargo, los resultados no han sido buenos, debido a que el proceso no es continuo y no hay un constante apoyo por parte de la gerencia para este tipo de actividades, ya que la producción aparece como protagonista en todos los momentos de la organización. “la producción es primero” es la frase recurrente.

Con base en lo que se evidenció con respecto a la concepción de hombre como perezoso y renuente a las responsabilidades, se podría entonces afirmar en un primer momento, que la falta de un sistema de cooperación se debe a la forma bajo la cual se establecen las relaciones por parte de la gerencia hacia los trabajadores, ocasionando que la cooperación se convierta en una función obligada cuando se requiere para algún tipo de actividad, mas no como un proceso libre que surge de la interacción de las personas. Por estos motivos que se exponen, se puede explicar la no existencia de un proceso de relaciones humanas adecuado en la organización, que aunque es visto como importante y requerido, no se presta la debida atención para su constitución y mantenimiento.

Es importante en este momento hablar de lo que tiene que ver con los procesos de gestión humana en la organización, la cual como actividad de apoyo a la dirección (García 2010), no tiene una estructura definida bajo la cual se alineen todas las actividades o procesos relacionados con las personas. Sin embargo, hay un marcado énfasis en los procesos que contribuyen al aumento de productividad o que al menos sirven para formalizar algunas actividades de evaluación y remuneración basadas en la producción. Estos procesos en los cuales se hace énfasis son:

- **Análisis y Diseño de Cargos:** en el cual se toma en cuenta la información de las funciones de cada cargo, se redacta el correspondiente manual de funciones, se diseñan normas y reglamentos a fin de regular la actividad de las personas al máximo, estableciendo límites claros de acción sobre los cuales deben desempeñarse. Este primer proceso es el paso para los siguientes, ya que se establece además de lo mencionado el perfil requerido y las “condiciones” para ocupar un cargo en la organización. Es de resaltar como los requerimientos van desde capacidades hasta comportamientos con los que se espera que el trabajador llegue a la organización, entre ellos la cooperación y el compromiso, los cuales se supone surgen de la interacción y de la forma en la cual la organización los propicie para el desarrollo de las funciones.

- **Evaluación del Desempeño:** se podría decir que es uno de los más importantes sino el más importante proceso con el cual se toman decisiones, se establecen salarios y se trazan líneas de acción bajo las cuales la empresa se debe mover y por ende sus empleados. La evaluación del desempeño se realiza casi de manera diaria teniendo en cuenta el cumplimiento o no de las metas de producción y después de un determinado tiempo se analiza si el desempeño individual está satisfaciendo las demandas de producción y contribuye al sostenimiento del proceso, en caso de que lo sea y esto venga acompañado de actitudes y comportamientos esperados por la gerencia, se procede a otorgar un tipo de incentivo para motivar el mantenimiento del ritmo y calidad del trabajo.

Aun cuando no existe un formato específico para este proceso, se lleva a cabo un registro diario de la producción por cada trabajador de la empresa, y al final del día no solo se evalúa este, sino el desempeño global en términos de producción, pues hay unos mínimos con los cuales se supone la empresa se sostiene económicamente, y de los cuales no se puede bajar.

Por último en este proceso hay que recordar la existencia del sistema de cámaras que permiten un proceso de evaluación y supervisión constante y sin interrupción bajo el cual se toman muchas decisiones en la organización.

- **Remuneración:** Este proceso se basa en unos porcentajes de pago determinados por la misma gerencia con base en pagos generales del mercado.

La remuneración como ya se mencionó anteriormente se lleva a cabo de dos formas, la primera con salario fijo (SMMLV) y la segunda al destajo, que es la que corresponde a las manipuladoras de alimentos.

- **Inducción y Entrenamiento:** es un proceso muy importante, pues aunque se requiere que quien ingrese a la organización tenga la experiencia y capacidad necesaria para ocupar el cargo, en el caso que esto sea totalmente posible, se la brinda la oportunidad a una persona a quien se entrena por un periodo corto en la labor específica – que por lo general es manipuladora de alimentos – observando su disposición para aprender, para acatar reglas y para seguir instrucciones. Este periodo de entrenamiento e inducción es corto ya que la organización puede perder mucho tiempo y por ende producción en procesos de entrenamiento. En la actualidad hay una intención de formalizar este proceso a fin de estandarizar una serie de actividades que permitan que el ingreso y acople de las personas a la organización sea el mejor.
- **Capacitación y Entrenamiento:** Es un proceso que igual que los anteriores se centra en la generación de condiciones para aumentar la productividad y debido a las exigencias del INVIMA se centra en su mayoría en procesos de formación orientados a la manipulación de alimentos, BPM, higiene y seguridad industrial.
Algo que es particular en la organización es la forma con la cual se intentó a través del proceso de capacitación “motivar” a los empleados a crear sistemas de cooperación y compromiso en la organización, pretendiendo que en pequeños lapsos de tiempo se generen relaciones que más tarde deben ser rotas por requerimientos de producción y

sistemas de remuneración individuales que no permiten privilegiar elementos propios de la especie humana como la cooperación.

Ahora bien, en cuanto al papel del supervisor en la organización, hay que mencionar dos aspectos, el primero es que en la actualidad no hay la figura como tal de supervisor que hubo hasta cierto momento debido a muchos problemas surgidos en cuanto a niveles de satisfacción, restricción de acción y negociación con fuerzas en la organización de las cuales no tenía ningún tipo de control. Segundo, que la figura del supervisor ha tenido una connotación dañina para quien ocupa el cargo, dicho de otra manera, es el cargo al que pocos quisieran llegar.

El supervisor en la organización se ve sometido a la interacción con múltiples fuerzas como bien lo señala Roethlisberger (1962). Se debate entre la generación de condiciones para la máxima productividad y la satisfacción de las necesidades de las personas en el puesto de trabajo. Lucha entre el inconformismo de sus subalternos y la presión de sus superiores por la producción. Y se desempeña con la impotencia de no tener un poder claro con el cual ejercer su autoridad, quedando relegado a una simple figura de mediación entre los dos polos de la organización (la gerencia y los empleados). Adicionalmente y no menos importante la poca o nula existencia de incentivos y reconocimientos a la labor del supervisor es un integrante más de la lista de insatisfacción con las que lucha quien ocupa el cargo. se convierte entonces el supervisor en el centro de la tensión organizacional al intentar mediar entre los intereses de subordinados y dirigentes. En comestibles el canario la supervisión es la función garante de la productividad sobre la cual recae no solo la satisfacción de la empresa sino también del trabajador, teniendo que establecer mecanismos que le permitan cumplir con los requerimientos organizacionales, mientras busca mantener niveles de participación y colaboración aceptables bajo la premisa que lo que a la empresa hace bien al trabajador de igual manera le beneficia, privando de importancia toda este serie de expectativas y carga emocional con la cual el trabajador llega a la organización.

Es entonces la labor del supervisor una de la más complejas, sin embargo es vista como una de las más simples, sin tener en cuenta la carga laboral, de estrés y emocional con la cual quien ocupa el cargo – al menos en la empresa objeto de estudio – debe lidiar y debe igual que sus subordinados, relegar muchas de sus expectativas a los resultados productivos que deben cumplirse de manera constante a la vez que debe buscar dar satisfacción a las necesidades de la gerencia.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La organización como unidad de análisis permite el estudio de todas las condiciones, comportamientos y relaciones que son naturales y surgen de la interacción de las personas, las cuales no pueden negarse ni cohibirse, pues un sistema de cooperación y compromiso solo puede surgir como resultado de las emociones, sentimientos y disposición propia de las personas, es decir, no son procesos ni manifestaciones que puedan ser impuestas, ya que bien lo señala Roethlisberger somos “animales sociales”, como tal, el hecho de prohibir que no relacionemos con la personas de nuestro entorno es negar nuestra ontología.

La labor del directivo en las organizaciones no debe convertirse en la de un pequeño Dios todopoderoso que acapare la información, la toma de decisiones y prive de la libertad de acción a las demás personas que pueden enriquecer la labor directiva, por el contrario debe encontrarse en la capacidad de gestionar información e interactuar con aquellas personas y colaboradores que le suministren informaciones privilegiadas para los procesos de toma de decisiones, haciendo de este último un proceso conjunto de participación a fin que su aceptación sea mucho mayor que lo que pudiera ser de otra manera.

La escuela de Relaciones Humanas permite analizar la organización desde los procesos sociales que se presentan en ella y la influencia que estos tienen no solo en el desempeño sino en las personas y sus procesos individuales, lo cual, se evidencia en la organización objeto de estudio donde el carácter social o grupal de las personas es uno de los factores que determina no solo la representación que estos tienen de la empresa sino que afecta de forma directa su desempeño y percepción acerca de su rol laboral.

Se plantea la necesidad de ampliar el presente estudio a organizaciones de distinta naturaleza y tamaños, de forma tal que se obtengan más datos susceptibles de análisis para confirmar la prevalencia e influencia que las teorías pertenecientes al paradigma clásico de la administración tienen en la configuración de las organizaciones actuales.

REFERENCIAS

Aktouf, Omar (2001). *La Metodología de las Ciencias Sociales y el Enfoque Cualitativo en las Organizaciones*. Artes Graficas del Valle. Cali, Colombia.

Mayo, Elton (1972) *Problemas humanos de una civilización industrial*. Traducción: Ana María Elguera. Buenos Aires: Nueva Visión.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (2003). *The Early Sociology of Management and Organizations* (Vol. 5). Psychology Press.

□ ROETHLISBERGER, Fritz. (1962): *Management and Morale*. Cambridge: Harvard University Press. Prefacio. Capítulos 1, 2, 3, 5, 9 y 10. Págs. Xiv – xxii.

Murillo Zapata, Martínez, Ávila, Salas & Lopez. (2007). *Teorías Clásicas de la Organización y el Management*. Capítulo 1. Ecoe Ediciones, Univalle. Cali, Colombia.

Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

José Luis Duque Ceballos

Estudiante de Doctorado en Administración de la Universidad del Valle. Magister en Ciencias de la Organización, Administrador de Empresas, Experiencia en docencia e investigativa en las áreas de Gestión Humana y Management. Docente Especialización en Desarrollo Humano Universidad Santiago de Cali.

Andrea Hurtado Ayala

Estudiante de Doctorado en Administración de la Universidad del Valle y Becaria colciencias doctorados nacionales periodo 2014-2017. Magister en Ciencias de la Organización, Economista y contadora pública, Integrante del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle. Experiencia en docencia en toma de decisiones y administración para el Cambio. Áreas de investigación en gestión del conocimiento e innovación.

Diego Fernando Vargas Calderón

Economista con énfasis en la creación de oferta educativa presencial y virtual, asesor en procesos de renovación de Registro Calificado, proyectos virtuales y la elaboración de objetos virtuales de aprendizaje, con amplia experiencia en el mejoramiento de procesos, desarrollo de indicadores, análisis de información estadística financiera, administración de talento humano y de sistemas de gestión del conocimiento, la metodología ISO 9001: 2015, Balanced Score Card, entre otros.

Computación en la nube para organizaciones pyme hacia la competitividad (caso pymes boyacenses).

Autor (es)

Leidy Tatiana García Riaño¹

Patricia Carolina Barreto Bernal²

¹ Estudiante de Administración de Empresas, Noveno semestre. Becaria Grupo de Investigación PODER. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Colombia. Leidytatiana.garcia@uptc.edu.co

² Docente Administración de Empresa. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Colombia. Patricia.barreto@uptc.edu.co.

RESUMEN:

El proyecto de investigación está orientado a identificar el estado de los empresarios pyme boyacenses en relación al conocimiento y uso de herramientas TIC para la gestión de sus empresas, puntualmente de la herramienta Cloud Computing (Computación en la nube) vista esta última como factor de competitividad; teniendo en cuenta su aplicabilidad e impacto y la relación con elementos como la innovación y la modernización en el contexto local y regional.

Las Pymes son uno de los grandes beneficiarios del “cómputo en la nube” y por ende un sector donde se deberán enfocar esfuerzos para la adopción de dicha tecnología. La posibilidad de contar con grandes capacidades de TI sin realizar grandes inversiones, así como la flexibilidad en el aumento de capacidades informáticas, hacen a la nube un modelo ideal para mejorar y ampliar los pequeños negocios. (IMCO, “Computo en la nube”).

Palabras clave:

Computación en la nube, Pymes, Boyacá, Oportunidades, Riesgos, modernización.

ABSTRACT:

The research project is aimed at identifying the status of boyacenses SME entrepreneurs in the knowledge and use of ICT tools for managing their companies promptly of Cloud Computing tool (Cloud Computing) view the latter as a competitive factor; taking into account their applicability and impact and relationship with elements such as innovation and modernization in local and regional context.

SMEs are one of the biggest beneficiaries of "cloud computing" and therefore a sector where efforts should focus for the adoption of this technology. The possibility of having large IT capabilities without major investments and flexibility in increasing computing capabilities make the cloud an ideal to improve and expand small business model. (IMCO, "cloud computing").

Keywords:

Cloud computing, SMEs, Boyaca, Opportunities, Risks, modernization.

1. INTRODUCCIÓN

El documento que se presenta a consideración de la Red de Posgrados de investigación Latinos en Administración y estudios organizacionales: complementariedades y contradicciones entre Administración y estudios organizacionales; corresponde a un proyecto de investigación sobre Tecnologías de la Información y la Comunicación en pymes que el Semillero del Grupo de Investigación PODER de la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC de Tunja viene adelantando sobre las prácticas para la gestión de la información que impactan en las capacidades de innovación y modernización de los empresarios pyme y sus empresas.

Teniendo en cuenta que en la actualidad se está viviendo la era tecnológica y que el entorno está en constante cambio, el empresario debe fortalecer e implementar factores diferenciadores que le permitan desarrollar su empresa, crecer y aprovechar mejor las oportunidades. Boyacá es uno de los departamentos del país con más atraso en términos de innovación, conocimiento y uso de TIC's y acceso a Internet, lo que se constituye en una limitante para el empresariado Boyacense y por ende para el desarrollo de la región, Por esto la intencionalidad de la investigación es identificar el impacto de la herramienta/ concepto Computación en la Nube como mecanismo hacia la competitividad. Según el Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. Uno de los principales retos para la adopción del Cloud Computing es contar con acceso a una buena conexión a internet.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 PYMES

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así:

- **Microempresa:** Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- **Pequeña Empresa:** Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- **Mediana:** Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A, 2016)

2.2 COMPUTACIÓN EN LA NUBE

- *Computación:* son capacidades de memoria, procesamiento, almacenamiento y ejecución de aplicaciones.
- *En La Nube:* representa la ubicación de los servicios en una red que puede ser pública o privada.

El término “nube” se utiliza metafóricamente para representar Internet y redes computacionales constituidas por servidores remotos, sistemas de almacenamiento y procesos utilizados a petición del usuario ya que no importa donde se encuentre el hardware y el software (Mell & Grance, n.d.).

Según el National Institute of Standards and Technology (NITS), *Cloud Computing* es un modelo que permite el acceso bajo demanda y a través de la red a un conjunto de recursos compartidos y configurables que pueden ser rápidamente asignados y liberados con una mínima gestión por parte del proveedor de servicio.

Para los usuarios habituales de Internet y computación, el Cloud Computing es cualquier actividad que se realice en línea, como el acceso a los datos o el uso de un programa de software, desde diferentes dispositivos independientemente de la manera en que se efectúa el acceso a Internet. Las aplicaciones, datos o software no se almacenan en el computador del usuario, sino que se accede a través de la web desde cualquier dispositivo en cualquier lugar en el que se tenga una conexión a Internet” (Horrigan, 2008).

Para los usuarios finales, la computación en la nube significa que no tienen que preocuparse por el mantenimiento de hardware o la compra de nuevos equipos, la obtención de licencias de software, actualización o mejora del software existente, la sincronización de datos, porque todos estos procesos están incluidos en el servicio “cloud”. Se puede decir que la computación en la nube es el nuevo conductor de la revolución en TI, en la cual se están desarrollando nuevos servicios, cambiando la forma en que se accede a la información, la manera en que se usa esta, el mantenimiento y la financiación de los servicios. La computación en nube se caracteriza por la escalabilidad (extensión y flexibilidad de los recursos utilizados de acuerdo a las necesidades de aplicación), la movilidad y la independencia de la plataforma (la capacidad de acceder en cualquier momento, desde cualquier ubicación y dispositivo) (Hewitt, 2008).

2.2.1 LA ESTRUCTURA DE CLOUD COMPUTING

- *Infraestructura Como Servicio (IaaS)*: componente más básico de cloud computing, puedo subir y bajar recursos de la infraestructura que estoy consumiendo de manera autónoma vía web y pagar por los recursos que estoy demandando. Brinda soluciones basadas en virtualización, pago por consumo de recursos, espacio en disco utilizado, tiempo de CPU, espacio en base de datos, transferencia de datos. Se cobra por una licencia. El servidor está en la nube. (Amazon web services).
- *Plataforma Como Servicio (PaaS)*: Capa de desarrollo dentro de la nube, donde quienes hacen software sin importar de que tipo lo desarrollen directamente en la nube. Muy enfocado a desarrolladores. Tiene el lenguaje de programación sobre el que se crea la aplicación. Se paga por el tiempo que se desarrolla la aplicación.
- *Software Como Servicio (SaaS)*: Aplicación final que se cobra en el modelo cloud por uso, por demanda durante un periodo de tiempo. Y se ejecuta desde que esta proveyendo el software paga por el servicio utilizando internet. (Perdomo, 2011)

Según la Revista dinero en uno de sus artículos, algunos de los beneficios de la computación en la nube son: reducción de las inversiones en equipamientos. Mejora de los servicios ofrecidos a los clientes. Optimización de recursos profesionales. Agilidad, flexibilidad y escalabilidad para responder a las demandas de negocios. Permanente actualización tecnológica. No hay que pagar licencias de software, ni ocuparse de actualizaciones ni de compatibilidad con sistemas operativos. No hay que ocuparse de instalación, mantenimiento ni soporte de equipos y servidores. (Revista Dinero , 2016)

Para Parallels SMB Cloud Insights, existen 5 beneficios para optar por una solución Cloud Computing:

1. *Optimización del personal*: al trasladar esta carga operacional a un proveedor externo, el personal puede ser aprovechado, por ejemplo, en plantear estrategias de crecimiento y generar nuevos negocios.
2. *Velocidad en los negocios*: Disponer de una mayor agilidad para llegar al mercado usando menos recursos, con el tiempo, mejorara la competitividad
3. *Eficiencia en los procesos*: Una solución en la nube automatizara algunos procesos internos de la empresa, mejorando el tiempo en el que se ejecutan ciertas tareas.

4. *Confiabilidad en las operaciones*: Las soluciones en la nube pueden garantizar que un daño en el servidor físico no afecta el acceso a la información alojada en un servidor virtual.
5. *Sostenibilidad*: las empresas ahorran dinero cuando se necesita menos espacio físico y energía. También se reduce la huella de carbono.

Hay algunas desventajas que se adjudican al modelo Cloud Computing como la pérdida de control por parte de los usuarios tanto sobre las aplicaciones como sobre los datos, esto está directamente relacionado con el acuerdo y la responsabilidad del proveedor de servicio, quien puede acceder a nuestra información, la responsabilidad de los niveles de servicios adecuados por parte de los proveedores, como el proveedor asegura la disponibilidad, no todo podemos subir a la nube (Cumplir la legislación). (Fundación Ideas, 2011).

Teniendo en cuenta lo mencionado acerca de la seguridad de la información y la pertinencia de “subir” ciertos datos a la nube, la clasificación que proponen los países más experimentados es segmentar los datos en cinco niveles:

- *Nivel 1*: Información extremadamente sensible, como datos críticos para la seguridad nacional y económica. Ésta se almacenaría en una nube privada del gobierno en instalaciones propias.
- *Nivel 2*: Información restringida y sólo compartida con algunos funcionarios de manera fundamental, como investigaciones judiciales o datos relacionados con la salud. La nube del gobierno o la nube pública con controles de seguridad robustos sería el formato adecuado para este tipo de datos.
- *Nivel 3*: Información utilizada de manera interna, como la relacionada con trámites y servicios o información económica. Al ser datos de uso cotidiano no sensibles y sin información personal, se almacenaría en la nube pública, considerando controles de seguridad.
- *Nivel 4*: Información anónima que sólo puede ser visualizada, entre la cual se incluyen reportes fiscales, estadísticas censales e información relacionada con salud que puede incluir datos personales pero sólo para propósitos de análisis público. Esta información podría alojarse en la nube pública, igualmente con controles de seguridad.
- *Nivel 5*: Datos públicos al alcance de los ciudadanos como agendas de transporte público e información climatológica. Ésta es apropiada para alojarse en la nube pública. (Unipymes, 2016)

En el siguiente cuadro se relaciona el análisis comparativo de varios factores relacionados con las actividades empresariales, tanto en el modelo tradicional como en

el modelo de Cloud Computing con el ánimo de dilucidar lo que se ha venido tratando anteriormente y como ha sido el impacto y la evolución de las organizaciones con la llegada de herramientas como el Cloud Computing:

	MODELO TRADICIONAL	CLOUD COMPUTING
Modelo de compra	Compra activos y constituye arquitectura técnica	Compra servicios
Modelo de negocio	Paga por activos fijos y administrativos	Pago mensual
Modelo de acceso	De la red interna al escritorio corporativo cliente – servidor	En internet a cualquier dispositivo
Modelo técnico	Arrendamiento individual, no comparativo, estático	Escalable, elástico, dinámico, multiusuarios
Modelo de comercialización	Ventas presenciales	Ventas online
Modelo de atención	Call center- puntos de atención	Contact center anywhere, chat

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín

Según Microsoft hoy en día la tecnología esta impactada por tres grandes fuerzas que se convierten en tendencia:

1. *Virtualización*: permite optimizar los recursos
2. *Tercerización*: de las áreas de TI complementa el desarrollo de Cloud, volver las áreas de tecnología más estratégicas y menos operacionales.
3. “*consumerizacion*” tendencia aplicada a las organizaciones, un ejemplo tangible son redes sociales cuyo fundamento era la relación personal y ahora se está convirtiendo en una plataforma de marketing. En la actualidad se utilizan los dispositivos que fueron desarrollados para el mercado de consumo (ipad) para ser utilizado como herramienta en el entorno corporativo.

Algunas de las barreras para implementar la computación en la nube en el ámbito empresarial son: Seguridad, La dependencia de internet, El riesgo de pérdida de información, Interoperatividad de datos y aplicaciones, Portabilidad, Gobernanza y gestión, Supervisión y control, Mediciones y monitoreo.

Los principales paradigmas que presentan para la adopción de la Computación en la nube, especialmente las PYMES en cuanto a la relación costo- beneficio de aplicar Cloud Computing son:

- Las tecnologías de información no aportan valor real al negocio – para que lo compro si lo puedo hacer en Excel, etc.
- Las tecnologías de información son muy costosas
- Las tecnologías de información requieren personal especializado y consultoría
- Las tecnologías de información requieren un alto tiempo de aprendizaje y configuración.

Con las nuevas herramientas de computación en la nube se tienen argumentos para cuestionar las afirmaciones anteriores, principalmente porque no exige muchos requerimientos y su manejo es muy intuitivo. (Mejía & Ballesteros, 2014)

Algunos consejos preventivos que se puede tomar para obtener más seguridad en cuanto al uso de servicios en la nube y prever posibles situaciones son:

- Cifrar la información que se sube a la nube
- Crear contraseñas robustas, diversas para todos los servicios
- Verificación de ingreso por ejemplo, en el celular
- Revisar bien las condiciones de uso (la letra chiquita) la garantía de disponibilidad de los servicios.
- Que tenga el servicio de soporte. (Seco, 2015)

De esta manera se dice que la computación en la nube permite que las Pymes compitan con el mismo nivel tecnológico que las grandes empresas ya que su fundamento es brindar herramientas desarrolladas al alcance y a la medida de los pequeños y medianos empresarios en este caso y cobrar por su utilización, algo relacionado como lo que actualmente ocurre con los servicios públicos, se paga de acuerdo al consumo. Se espera que en los próximos años se logre migrar del modelo de TI tradicional al nuevo modelo de computación en la nube.

2.3 COMPETITIVIDAD

La competitividad indica cómo se han de administrar los recursos de las empresas, para maximizar su productividad y hacer frente a las exigencias del mercado. (Landazuri, Rodolfo, Chavez, & López, 2009)

Una economía es competitiva en la producción de un determinado bien cuando puede por lo menos igualar los patrones de eficiencia vigentes en el resto del mundo, en términos de la utilización de recursos y de la calidad del bien. (Garay, 2016)

En el caso de Colombia, el país tuvo que pasar por varias bonanzas externas de corta duración y caer en su crisis más profunda (1999) en casi un siglo, para descubrir que siempre ha sido un país de micro, pequeñas y medianas empresas que conforman la mayoría de la base empresarial colombiana: agrupan cerca del 91% de las empresas manufactureras, participan con el 30% del total de la producción, generan un poco más del 43% del empleo industrial, realizan un poco más del 20% de las exportaciones no tradicionales y pagan alrededor del 50% de los salarios, de acuerdo con datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y de la Encuesta Anual Manufacturera del DANE, demostrando su gran potencial de crecimiento al comparar su participación en el PIB con el número de establecimientos, por lo que su contribución social es incalculable, además de que en la coyuntura actual son casi las únicas empresas generadoras de nuevos empleos y es ahí donde reside la mayor capacidad de generar fuentes de trabajo.

Existen dos indicadores que miden la competitividad de los países; el desarrollado por el IMD (International Institute of Management Development), que define el ranking y analiza como el entorno de una nación crea y sostiene la competitividad de las empresas, utilizando para ello 331 criterios, aplicados en 55 países. Los criterios que utiliza el indicador IMD, están divididos en cuatro grandes factores que son: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de los negocios e infraestructura. De otro lado, el World Economic Forum, desarrolló (primer reporte “The Global Competitiveness Report 2001-2002”) el ranking competitivo de las naciones con su indicador denominado “Growth Competitiveness Index”, el cual establece la capacidad que tiene un país de lograr el sostenimiento del crecimiento económico en el mediano y largo plazo. (Aguilar, 2009)

Desde otra perspectiva, el enfoque de competitividad sistémica define que “Los países más competitivos poseen i) en el nivel meta, estructuras básicas de organización jurídica, política y económica, capacidad social de organización e integración, y capacidad de los actores para la integración estratégica; ii) un contexto macro que exige mayor eficacia de las empresas; iii) un nivel meso estructurado donde el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad, y iv) en el nivel micro un gran número de empresas que buscan simultáneamente la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración recíproca” (Esser, Hillebrand, Messner, Meyer-Stamer, 1996, p. 41).

3. METODOLOGÍA

La investigación sigue un enfoque mixto ya que se recolectaron, analizaron y vincularon datos que estuvieran orientados a responder sobre el uso de herramientas Tics, conocimiento y aplicación de “Cloud Computing” por parte de los empresarios Pyme de Boyacá. Para ello se buscó implementar un prototipo de plataforma en la nube con empresarios de Pequeñas y medianas empresas que permitiera hacer un análisis y seguimiento al comportamiento del empresario frente a este tipo de herramientas.

En esta etapa se logró hacer un acercamiento con la información que se requiere, ya que los resultados claros de si el Cloud Computing es uno de los caminos hacia la competitividad, se pretenden obtener con la implementación y uso del Prototipo de Software en la nube que se ha venido desarrollando en el marco del Proyecto de investigación, es decir, son resultados palpables a mediano y largo plazo.

4. RESULTADOS

Para poner en contexto la situación del Departamento de Boyacá en términos de Competitividad a nivel Nacional, hemos considerado pertinente analizar algunos factores importantes como la estructura del Índice Departamental de Competitividad que aparece a continuación, donde se muestran los tres Grupos de pilares que se evalúan, como son: condiciones básicas, eficiencia, Sofisticación e Innovación con sus pilares específicos:



Fuente: Consejo Privado de Competitividad & CEPEC – Universidad del Rosario (2013)

BOYACÁ



Fuente: Índice Departamental de Competitividad 2015

En esta parte podemos acotar varios factores, pero hay uno que llama la atención y es la participación del departamento en el PIB nacional que corresponde al 2,83% participación notablemente baja en relación a ciudades como Bogotá (comparación Departamento - Ciudad) cuya participación es del 24, 68% o el Departamento que Posee el más alto índice de competitividad en los últimos años, Antioquia con un 13, 05% de participación; y nos preguntamos si estas cifras están directamente relacionadas con los resultados y las posiciones de este estudio.

EVOLUCION POR PILAR 2013-2015



Fuente: Índice Departamental de Competitividad 2015

Este factor denota el estancamiento del Departamento en factores que están estrechamente relacionados con el entorno empresarial y las condiciones para desarrollar el mismo, en el caso de sofisticación y diversificación la tendencia es estable, puesto 13 de 24 Departamentos en los que se desarrolla el estudio durante los años 2013 – 2015.

En cuanto a la Innovación y Dinámica empresarial, la situación es muy poco alentadora; solo se ha avanzado en los últimos años un puesto. Esto consideramos es en parte respuesta a la investigación que hemos venido desarrollando.

FACTOR 3 SOFISTICACIÓN E INNOVACIÓN	3,10	13
PILAR 9: SOFISTICACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN	5,10	13
SOF-1 Sofisticación	2,99	12
SOF-1-1 Sofisticación del aparato productivo	2,99	12
SOF-2 Diversificación	7,20	14
SOF-2-1 Diversificación de mercados de destino de exportaciones	8,58	19
SOF-2-2 Diversificación de la canasta exportadora	5,82	14
PILAR 10: INNOVACIÓN Y DINÁMICA EMPRESARIAL	1,10	13
INN-1 Investigación	2,49	9
INN-1-1 Investigación de alta calidad	1,07	12
INN-1-2 Revistas indexadas	3,90	3
INN-2 Inversión en CTI y patentes	0,53	13
INN-2-1 Inversión en ACTI	0,48	10
INN-2-2 Patentes y diseños industriales	0,58	13
INN-3 Dinámica empresarial	0,98	20
INN-3-1 Tasa de natalidad empresarial neta	0,93	18
INN-3-2 Densidad empresarial	1,50	12
INN-3-3 Participación de medianas y grandes empresas	0,52	23

Fuente: Índice Departamental de Competitividad 2015

Los resultados del Índice Departamental de Competitividad para el año 2015, brindan la razón de cuáles son los aspectos en los que más mal está el Departamento en relación a los demás que están dentro del estudio y estos tienen que ver con el factor 3 de análisis como es Sofisticación e Innovación; aspectos en los que tenemos la peor posición son en cuanto a Diversificación de mercados de destino de exportaciones, esta es una de las principales dificultades que posee el empresariado Boyacense y que apenas se están implementando medidas de intervención, ya que los empresarios de Boyacá exportan, pero lo hacen a través de intermediarios que trasladan su valor y reporte a las ciudades donde se llevan a cabo estas transacciones, por tanto, a visión externa el Departamento no hace exportación.

La dinámica empresarial es otro aspecto que preocupa, una de las razones que derivó esta investigación, la inversión en CTI, la producción científica y de patentes es muy baja, la creación de empresas no es un factor preponderante en la competitividad del Departamento, pues casi que en la misma proporción que se crean empresas, se liquidan.

La inclusión de grandes superficies en la ciudad de Tunja por nombrar un ejemplo, ha hecho que los empresarios de las PYMES se vean seriamente afectados porque no están preparados para este tipo de competencia, no es un estándar el acceso y uso de la tecnología, además, culturalmente se es un poco resistente al cambio.

Por lo anterior, en el proceso que se ha llevado a cabo dentro de la investigación, hemos encontrado aspectos importantes como que los procesos de modernización en Boyacá se han dado de manera lenta, afectando directamente el desenvolvimiento de las empresas del departamento. En este orden de ideas al preguntar más directamente sobre las herramientas tecnológicas que son utilizadas para la administración de la organización, se encuentra que principalmente los computadores son usados en un 75%, los celulares en un 69% y los registros manuales en un 47%.

Figura 1. Herramientas tecnológicas utilizadas en la administración.



Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior se relaciona estrechamente con la actual dinámica económica, política y social con la que el uso de TIC es un factor determinante para ser competitivo en el mercado. Entonces al existir una fuerte oferta de productos extranjeros que gracias a las tecnologías de información y comunicación pueden llegar al cliente con rapidez, el empresario siente la necesidad de modernizar su negocio para poder permanecer en el mercado, pero está en el Departamento no ha sido a la velocidad a la que se lleva a cabo en otros lugares del país.

No obstante, que se considere la utilización de computadores y celulares como un proceso de modernización por parte de los empresarios, está ligado a la baja formación y conocimiento que poseen para el uso de TIC, por ello es que no hay una familiarización con equipos sofisticados y el registro manual es aún prevaleciente. A parte de los programas ofrecidos por Office (Excel, Word, Point, etc.) el software SIGO es el siguiente programa que se utiliza en las empresas. Tal fenómeno se origina primordialmente porque la información contable es considerada clave para la toma de decisiones.

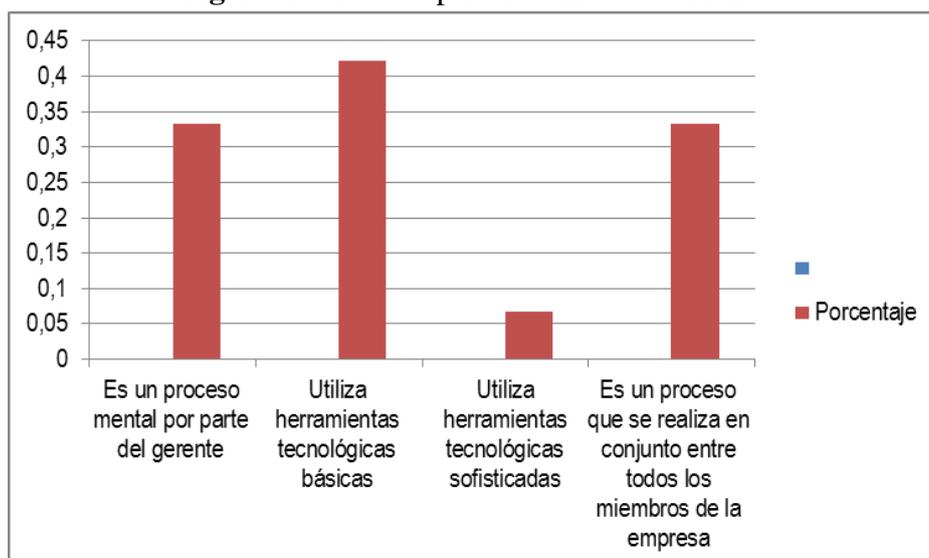
Uno de los factores que causan preocupación en cuanto a la gestión de la información en las pymes Boyacenses, es que el tratamiento que se hace de los datos que se generan en las rutinas de la organización es bastante incipiente, lo que implica la inutilidad de la información para procesos de mejora e innovación.

Tabla 3. Mecanismos de almacenamiento

Mecanismo de almacenamiento	Porcentaje
Mecanismos digitales	53.8%
Archivadores Físicos	55.4%
No se almacena	13.8%
Otro	7.7%

A pesar de que la información es almacenada generalmente en mecanismos digitales y archivadores físicos, no hay seguimiento de estos datos y el análisis es hecho como un proceso mental del gerente y con herramientas tecnológicas básicas, refiriéndose a escritos manuales o programas de office. Además el proceso de documentación es confundido con el de almacenamiento.

Figura 2. Métodos para la toma de decisiones



Fuente. Elaboración propia

Hemos considerado de acuerdo a estos resultados parciales, el más grande inconveniente para difundir el uso de TI y en particular el Cloud Computing es el desconocimiento de estas tecnologías y el establecimiento de procedimientos y herramientas administrativas que las respalden; el más grande reto es la cultura del cambio hacia la automatización y sistematización y un cambio de mentalidad hacia el desarrollo, es decir, la fase inicial para lograr cambios en el comportamiento empresarial, la adopción de nuevas herramientas y la aceptación del cambio, está en la formación y capacitación empresarial.

Se pretende que con herramientas como la que hemos venido desarrollando a lo largo de la investigación como es el ahora prototipo de Software “Computación en la nube”, los empresarios Pyme de Boyacá se empoderen de los nuevos procesos que permitan el crecimiento y desarrollo de sus empresas y tengan fundamentos para encaminarse hacia el incremento de sus niveles competitivos, contribuyendo a fortalecer la etapa de modernización que se está promoviendo en la región, como mecanismo para contrarrestar los bajos índices del departamento en cuanto a esta, frente a otras regiones del país.

Es hacer entender que herramientas como Cloud Computing, permite la habilidad de tener las mismas tecnologías que grandes empresas como Bancolombia a precios razonables (este es el servicio que usted necesita, consúmalo y páguelo en la medida que lo consuma),

Ya que este se da según las condiciones en este caso de las pymes, se compra tecnología como servicio por el tiempo que se necesita (software as a service), de acuerdo a la cantidad de usuarios se paga, el añadir uno nuevo es de muy fácil acceso, la importancia de encontrar la información en cualquier lugar, Se reducen costos de mantenimiento, etc. Pero también tener en cuenta que se debe saber qué información es necesaria introducir en la nube por seguridad, de ahí la necesidad vital de conseguir proveedores confiables, que garanticen acceder de una manera que no se pierda la información; esta es una manera muy fácil de que la tecnología llegue a los modelos de negocio, que sea esta una herramienta de apoyo para su crecimiento y desarrollo y que por ende puedan tener ese factor diferenciador que las constituya en más competitivas que es lo que requiere el mercado de hoy.

El peor error es no darse cuenta que el mundo está cambiando, la digitalización e internet hace que los retos de las organizaciones sean de gran envergadura, se pierde la capacidad de competir si no se entra en modelos muy efectivos de tecnología hoy en día.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El proyecto de investigación evidenció, que aún en pleno desarrollo del siglo XXI, la brecha en el manejo de las tecnologías de una manera pertinente y eficiente es muy alta, pues aunque las tecnologías tienen una gran propagación y uso intensivo entre las nuevas generaciones de usuarios y consumidores. Los empresarios tradicionales que quisieran acceder a este mundo tecnológico presentan bajos niveles de conocimiento al respecto. No existen programas de formación tecnológica para uso empresarial orientada a adultos mayores, lo cual se refleja en que muchas empresas mipyme fundadas por empresarios mayores de 50 años, no incorporen fácilmente desarrollos como el Cloud computing para mejorar su competitividad y dinamizar sus negocios.

A pesar de lo anterior a Revolución digital, como llamamos al momento “histórico” que se está viviendo, brinda muchas oportunidades para el campo empresarial, desde conexiones y alianzas hasta la misma formación y crecimiento a partir de herramientas digitales.

El reto más importante de los empresarios en este sentido, es empoderarse del tema y llevar estas nuevas opciones de la teoría a la práctica; en el caso particular del Departamento de Boyacá, existe una limitación que va más allá de ese empoderamiento y es la falta de formación e interacción con las TIC’S, es inicialmente un problema de capacitación aunado al acceso limitado al internet y a que la mayoría del empresariado boyacense pertenece a edades maduras que incluso por cultura no tienen un acercamiento amigable con la tecnología.

Las falencias más grandes en competitividad en el Departamento están dadas principalmente en términos de sofisticación y diversificación y en innovación y dinámica empresarial.

El cloud computing para las pymes en la actualidad puede ser visto desde la oportunidad de reducir costos en sistemas de información y adentrarse en la era digital, ya que son muy conocidas las limitaciones de estas en cuanto a recursos de inversión para estos temas. Las facilidades que ofrecen esta herramienta o “modelo de negocio”, son además del bajo costo, el fácil acceso y los requerimientos básicos para su uso y que generalmente es muy intuitivo.

REFERENCIAS

Aguilar, P. (2009). La Productividad como factor de Competitividad para las Pymes - Una perspectiva a nivel micro . *CPAE - CESA* , 3-5.

Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. (Julio de 2016). *Acerca de nosotros: Bancoldex*. Obtenido de Bancoldex Sitio Web:
<https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>

- Fundacion Ideas . (2011). *Cloud Computing: Retos y Oportunidades* . Madrid: Publicaciones de la Fundacion Ideas .
- Garay, L. (Julio de 2016). *Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango*. Obtenido de Banco de la Republica Actividad Cultural Sitio Web : <http://www.banrepcultural.org/blaaavirtual/economia/industriatina/246.htm>
- Landazuri, Y., Rodolfo, V., Chavez, M., & López, E. (2009). Competitividad de las PYMES . *Itson Pacioli*, 1-4.
- Mejia, I., & Ballesteros, J. (2014). Computacion en la nube Tendencia de importancia y Trascendencia en la Educación Superior. *Ingenio Magno* , 128-136.
- Perdomo, O. (Noviembre de 2011). El siguiente paso lógico en la computación empresarial . *El siguiente paso lógico en la computación empresarial* .
- Revista Dinero . (Julio de 2016). Obtenido de Revista Dinero Sitio Web : <http://www.dinero.com/edicion-impresatecnologia/articulo/la-computacion-en-la-nube-cambia-el-paradigma-de-los-negocios/224009>
- Seco, F. (Marzo de 2015). La nube y la seguridad. *La evolucion de la PYME en la nube*.
- Unipymes . (Julio de 2016). Obtenido de Unipymes Sitio Web : • <http://www.unipymes.com/los-gobiernos-del-mundo-estan-migrando-a-la-nube-colombia-es-pionera/>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Leidy Tatiana García Riaño

Estudiante de Administración de Empresas, octavo semestre UPTC

Integrante del grupo de Investigación PODER e investigadora en el proyecto “Computación en la nube como plataforma Tecnológica para las Pymes de Tunja y su área de influencia”,

Patricia Carolina Barreto Bernal

Doctora en Administración de Empresas.

Magister Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y la Universidad Autónoma de Bucaramanga. Coordinadora Maestría en Administración de Organizaciones, Directora Grupo de Investigación PODER

Docente de la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC, Tunja.

Planeación y Control de Inventario; Caso: Pastillas para Frenos en una
Refaccionaria de la Cd. de México

Autor (es)

Ángel Eduardo Ramírez Nieves¹
Vicente Ángel Ramírez Barrera²
Ana Elena Narro Ramírez³

¹ Doctorante Investigador. Universidad Autónoma Metropolitana, México
ae.ramirez@hotmail.com

² PdD. Profesor Investigador. Universidad Autónoma Metropolitana, México
varbar@correo.xoc.uam.mx

³ PdD. Profesor Investigador. Universidad Autónoma Metropolitana, México
anarro@correo.xoc.uam.mx

RESUMEN:

El estudio de las empresas clasificadas como pequeñas y micros es muy importante en México por la relevancia económica y social que tienen en el país. Pero, dadas sus características, es poco atractivo su estudio para los especialistas de la Investigación de Operaciones, en especial porque no es un buen mercado de trabajo, principalmente porque con dificultad cubrirían sus honorarios. El propósito de este trabajo es determinar la planeación y el manejo de almacenamiento de un producto (pastillas para frenos) en una refaccionaria de la Ciudad de México. Actualmente, seleccionar la mejor opción cuantitativa de entre las disponibles por medio de un método o técnica de IO, apoyado con software y hardware, está al alcance de cualquier empresa (grande, pequeña o micro) a costos relativamente bajos como lo demuestra el resultado de este trabajo donde se puede mejorar la planeación y el manejo del inventario de un producto comercializado por una pequeña o micro empresa.

Palabras clave:

Empresa pequeña, Planeación de inventario, Programación dinámica.

ABSTRACT:

The study of companies classified as small and micros is very important in Mexico for economic and social relevance they have in the country. But given its characteristics, is unattractive study for specialists in operations research, especially because it is not a good job market, mainly because with difficulty cover their fees. The purpose of this work is to determine the planning and management of a product storage (brake pads) in an auto parts Mexico City. Currently, selecting the best quantitative choice among available through a method or technique IO, supported by software and hardware, is available to any company (large, small or micro) at relatively low costs as evidenced by the result of this job where you can improve planning and inventory management of a product marketed by a small or micro enterprise.

Keywords:

Small Business, Inventory Planning, Dynamic Programming.

1. INTRODUCCIÓN

Las micro y pequeñas empresas son muy importantes en nuestro país, México, debido al número de mujeres y hombres que trabajan en ellas; además, por la notable cantidad de empresas de este tipo que existen, por el capital invertido (considerando a todas ellas en conjunto), por el valor agregado de su producción y/o distribución de productos o servicios, por las materias primas que consumen y por la capacidad de compra que les otorgan a sus empleados (y, por ende, a sus dependientes) a través de los sueldos y salarios que devengan. Si las observamos desde el punto de vista social, su existencia es relevante debido a su capacidad para generar empleos⁴ y a cómo contribuye en los ingresos de la población en general, al ser también un instrumento redistributivo. No hay que olvidar que esta clase de empresas son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos y, desde el enfoque laboral, también contribuyen a crear y capacitar mano de obra. Estas empresas coadyuvan al desarrollo del país de la siguiente forma (Montoya & Rendón, 1999; P. 92):

a) Participan en procesos productivos poco atendidos por otro tipo de empresas; es decir, complementan, en vez de competir, la actividad económica de la gran empresa.

b) Crean y fortalecen la clase empresarial, porque muchas de ellas se constituyen en “escuelas prácticas” de profesionistas y/o técnicos recién egresados de universidades, tecnológicos o politécnicos. Es decir, coadyuvan a formar empresarios, administradores y técnicos con experiencia, ya que tienen todas las funciones a la vista, lo cual no sucede con la gran empresa en la que se requiere de especialización, de técnicas avanzadas y que, muchas veces, solicitan de personal con experiencia.

Proporcionan un mayor número de empleos al utilizar más fuerza de trabajo por unidad de capital invertido, contribuyendo así de manera más efectiva a la solución del problema del excedente de trabajadores desocupados.

Las pequeñas y micro empresas en México constituyen alrededor del 90% del total de empresas y proporcionan trabajo a una quinta parte de las personas que laboran en el

⁴ Al incorporar fuerza de trabajo disminuye el número de desocupados y les permite a los contratados y sus dependientes tener acceso a las instituciones de salud, entre otros beneficios.

país, aunque su producción no rebase al 10% de la productividad nacional. Montoya & Rendón (1999; P. 89) encontraron que se caracterizan por tener un bajo nivel tecnológico, sus estructuras organizativas son poco diferenciadas funcionalmente, tienen escasez tanto de personal técnico como administrativo altamente calificado, no les faltan las dificultades financieras, carecen de planes de trabajo de largo plazo, no tienen capacidad para desarrollar proyectos de mercado, su nivel de formalización de actividades es bajo, y su estructura jerárquica es sumamente centralizada. Estas características han propiciado que sea poco atractivo su estudio para los especialistas de la Investigación de Operaciones (en lo sucesivo se escribirá IO), en especial porque no es un buen mercado de trabajo debido a que difícilmente cubrirían sus honorarios.

Sin embargo, la realidad es que para los analistas de la IO es una gran fuente de situaciones donde pueden aplicar sus conocimientos. Verbigracia, pueden emplear técnicas que optimicen los recursos y proporcionar mejores opciones, desde el enfoque cuantitativo, para coadyuvar a quienes toman las decisiones. El desarrollo de este trabajo es un ejemplo de ello.

El Ingeniero Jorge Hidalgo abrió una refaccionaria a principio del año 2015 en Av. Plutarco Elías Calles 979, Col. Iztaccihuatl. Él comercializa y distribuye refacciones para autos; principalmente se enfoca en el mercado de los frenos y sus componentes (por ejemplo, pastillas y discos para frenos, tambores, etc.). Su sobrina, la señorita Sandra Itzel Treviño Laguna, estudiante de la carrera de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, observó que su tío no utiliza métodos y técnicas de IO para administrar su negocio donde sin duda tienen aplicación. Por esta razón hemos procedido a hacer un estudio en específico para optimizar el manejo de su inventario de pastillas para frenos de marca Premium mediante la técnica matemática de programación dinámica (PD).

El propósito de este trabajo es “demostrar cómo una técnica de optimización matemática, la PD, puede coadyuvar a mejorar la planeación y el manejo del inventario de productos que se comercializan en negocios pequeños y micro”.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Mathur & Solow (1996; P. 12), con justa razón, señalan que “*la construcción de modelos⁵ matemáticos es un arte que mejora con la práctica*”. Estos modelos (pertenecientes a la clase de los simbólicos) en la IO son una representación de las relaciones que existen entre los diferentes factores involucrados en un problema de decisión. Su relevancia se basa en que son un medio muy eficaz para hacer análisis de una problemática de decisión dentro de un sistema administrativo debido a su lenguaje conciso y que puede fácilmente ser comunicado a quienes toman decisiones. Su objetivo es básicamente explicar y predecir el comportamiento de una situación o fenómeno real y sus características deseadas son que sea sencillo, confiable, manejable, aplicable, completo y de fácil comunicación.

El “éxito” de un modelo matemático se da cuando éste coadyuva al tomador de decisiones a elegir la mejor alternativa de entre todas las disponibles, para alcanzar sus metas, considerando en él las variables de decisión más relevantes y reflejando las suposiciones de simplificación factibles que se pueden introducir, desde luego, sin distorsionar la naturaleza real del problema original de decisión.

Modelos matemáticos de optimización

Los modelos matemáticos de optimización se dividen sobre la base de la naturaleza de sus variables de decisión en **determinísticos y estocásticos**. Los determinísticos se caracterizan porque cada decisión conduce invariablemente a un resultado específico bajo condiciones de certidumbre y los métodos que se utilizan para resolverlos se conocen como “programación matemática”, en donde se proporciona el marco matemático y las técnicas computacionales para seleccionar la mejor alternativa de entre el conjunto disponible de posibles a elegir. Los estocásticos (también llamados probabilísticos o aleatorios) son aquellos en los que cada vez que se toma una decisión, ésta lleva a un conjunto de resultados posibles que se dan bajo condiciones de incertidumbre; su propósito es seleccionar, con o sin experimentación, un curso de acción que está asociado a probabilidades de ocurrencia de los estados del sistema bajo

⁵ Un modelo es una representación que sustituye a un objeto, sistema o situación real. A través de éste, se puede mostrar o describir su naturaleza y/o comportamiento por medio de palabras, números, símbolos, esquemas, gráficas o diagramas. No hay que olvidar, que comúnmente, los modelos sirven para pensar, comunicar, predecir, controlar o adiestrar.

estudio y con recompensas asignadas a sus posibles consecuencias (Ventura, 2008; P. 7-3 y Hastings, 2006, Pp. 406-407)

En todas las organizaciones, micro, pequeñas o grandes, a los tomadores de decisiones *“les preocupa el uso de los modelos para tomar decisiones”* (Davis, 2001; P. 352). Sin embargo, como lo señalan Eppen et al (2000; P. 3) *“los gerentes han tenido una actitud ambigua hacia la construcción de modelos cuantitativos para su toma de decisiones y aunque reconocen las ventajas de estos modelos, algunos de ellos han opinado a menudo que el proceso mismo de la construcción de modelos es un acto de magia negra que sólo debe ser practicado por matemáticos, consultores bien pagados o especialistas en informática. Desgraciadamente, el hecho de delegar la construcción de modelos [matemáticos] a los especialistas elimina de este proceso al tomador de decisiones y, con frecuencia, da lugar a que los resultados se apliquen en forma errónea o, en definitiva, no se apliquen”*.

A partir de la década de los años cuarenta del siglo XX, se han desarrollado importantes modelos matemáticos, por ejemplo, el modelo de programación lineal de George Danzig en 1947 y el modelo de PD de Richard Bellman en 1952. Su utilización estuvo limitada para los tomadores de decisiones en las organizaciones debido a las restricciones que había en ese tiempo de hardware y a la dificultad en los lenguajes computacionales. Pero ahora, con la avanzada tecnología que existe y con el apoyo de un software más sofisticado e interactivo, los modelos matemáticos se han vuelto más accesibles para todos los tomadores de decisiones en los diferentes niveles de las organizaciones. También hay que tener en cuenta que los costos de procesamiento se han abatido notablemente y se ha incrementado sustancialmente el almacenamiento de grandes cantidades de datos (Davis, 2001; Pp. 352-353); por tal motivo, en la actualidad los tomadores de decisiones aceptan y hasta demandan más apoyo de modelos matemáticos para que al optimizarlos puedan tomar el mejor curso de acción del conjunto de acciones disponibles. De esta manera, ahora los modelos matemáticos se utilizan ampliamente para coadyuvar a los tomadores de decisiones en las organizaciones, es decir, *“les es útil un modelo matemático siempre y cuando les proporcione información que les ayude a decidir”*.

Programación dinámica (PD)

A través del tiempo, los sistemas están sujetos a cambios, que pueden ser de origen determinístico o estocástico; hablando matemáticamente, significa que las variables que describen al sistema sufren transformaciones. Si se tiene un proceso en el cual se puede hacer una selección de las transformaciones que se pueden aplicar al sistema en cualquier tiempo, se le denomina “proceso de decisión”, considerando a una decisión como equivalente a una transformación. Si se tiene que tomar una “única” decisión, se le denomina “proceso de una única etapa”, pero si es una secuencia de decisiones, entonces se utiliza el término “proceso de decisiones multi-etápico”. A la teoría matemática de los procesos de decisión multi-etápico se les denomina PD (Bellman, 1957; P. vii).

La PD no es un modelo matemático que se pueda asociar a un algoritmo que se programe una sola vez para resolver todos los problemas que satisfacen las suposiciones del modelo (Daellenbach et al, 1983; P.232). Sin embargo, es una técnica matemática que se utiliza para resolver diversos problemas de optimización mediante la conversión de un problema grande e inmanejable en una serie de problemas más pequeños y manipulables (Winston, 2005; P. 961).

En otras palabras, “la PD convierte un problema que consiste de múltiples decisiones y donde los recursos están limitados en una secuencia de subproblemas interrelacionados, los que se disponen en una arreglo de etapas, de tal manera que cada subproblema es más manejable que el problema original. Por tanto, la idea principal de la PD es descomponer el problema en subproblemas más manejables. Los cálculos se realizan entonces recursivamente donde la solución óptima de un subproblema se utiliza como dato de entrada al siguiente subproblema. La solución para todo el problema está disponible cuando se soluciona el último subproblema” (Taha, 2012; P. 429). El “aspecto clave de este procedimiento es que la decisión en una etapa no puede tomarse de manera aislada debido a las restricciones que existen en los recursos. La mejor decisión debe optimizar a la función objetivo con respecto a la actual etapa y a la anterior (procedimiento hacia atrás o retrospectivo) o, bien, a la actual etapa y a las etapas futuras (procedimiento hacia adelante)” (Ventura, 2008; P. 7-1). Lo anterior lo resumen Bierman et al (1994; P. 650) de la siguiente manera: i) El

problema global se divide en varios subproblemas; ii) Se resuelve cada subproblema, comenzando por el fin natural del problema, y; iii) Después de resolver cada subproblema, se registra la respuesta, así como los resultados (beneficio, costo, etcétera) a partir de esa etapa hasta el final del problema.

Los elementos y la terminología que se utiliza en PD con recursividad hacia atrás es la siguiente⁶ (Ventura, 2008; P. 7-2):

a) **Etapa** (i con $i=1,2,3,\dots,n$): *La etapa es la cantidad de tiempo que transcurre desde el inicio del subproblema hasta su terminación* (Hillier & Lieberman, 2014; P. 230). El problema original se divide en n etapas. En el procedimiento recursivo hacia atrás, hay una etapa inicial (la etapa n) y una etapa terminal (la etapa 1).

b) **Estado** (s_i): Los estados son las diferentes condiciones posibles en las que un sistema puede estar en cada etapa del problema. Es decir, *por estado se quiere dar a entender la información que se necesita en cualquier etapa para tomar una decisión óptima* (Hillier & Lieberman, 2014; P. 230). Por lo tanto, cada etapa tiene un número de estados asociados con ella.

c) **Variable(s) de decisión** (x_i): Hay una variable de decisión o un subconjunto de variables de decisión para cada etapa del problema.

d) **Función contribución** ($c_i(x_i)$): Esta función provee el valor en la etapa i dado que la decisión es x_i .

e) **Función de valor óptima** ($f_i(s_i)$): Es el mejor valor total de la función desde la etapa i a la etapa n , dado que el estado en la etapa i es s_i .

f) **Política óptima** ($p_i(s_i)=x_i^*$): La decisión óptima en una etapa particular depende del estado s_i . El procedimiento de la PD está diseñado para encontrar una decisión óptima en cada etapa para todos los posibles estados.

⁶ Una formulación similar podría desarrollarse en orden inverso, de la etapa 1 a la etapa n (formulación hacia adelante).

g) **Función de transformación** ($t_i(s_i, x_i)$): Esta función muestra cómo el estado para la siguiente etapa cambia basado en el estado, la etapa y la decisión actuales. Ejemplo: $s_{i+1} = t_i(s_i, x_i) = s_i - a_i x_i$.

h) **Relación de recurrencia**: Es una ecuación que identifica la política óptima (mejor decisión) en la etapa i , dado que la política óptima en la $i+1$ está disponible.

Ejemplo $f_i(s_i) = \underset{x_i=0,1,2,\dots,[s_i/a_i]}{\text{Optimizar}} \{c_i(x_i) + f_{i+1}(s_i - a_i x_i)\}$, $s_i = 0, \dots, b$ y $i = 1, \dots, n-1$.

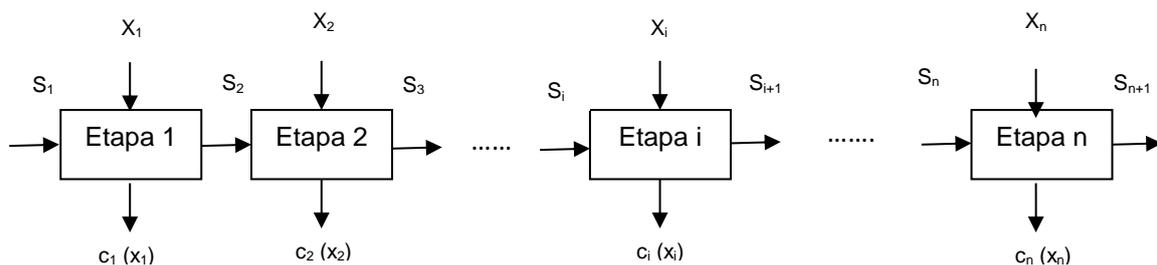
i) **Condiciones límite**: Son las condiciones iniciales en la etapa n y los valores obvios de la función de valor óptima. Por ejemplo,

$f_n(s_n) = \underset{x_n=0,1,2,\dots,[s_n/a_n]}{\text{Optimizar}} \{c_n(x_n)\}$, $s_n = 0, \dots, b$.

j) **Respuesta**: La solución óptima global del problema está determinada en la etapa terminal (la etapa 1): $f_1(s_1)$.

La figura 1 proporciona una ilustración gráfica equivalente a la formulación de PD dada arriba. Cada cuadro corresponde a una etapa. El estado en una etapa particular está predeterminado por la decisión previa. Basado en el estado y la decisión tomada en esta etapa, se obtiene, representado por la función de contribución y el valor del estado en la siguiente etapa, un resultado.

Figura 1. Ilustración gráfica de las etapas de una formulación de PD.



Fuente: Ventura (2008; P. 7-3).

Al dividir el problema de decisión de un sistema en subproblemas, “*se tiene el control del sistema que se mueve de un estado a otro según avanza el tiempo. Como resultado de la secuencia de controlar las acciones que se realizan, el funcionamiento del sistema es influido, y una secuencia de recompensas o costos se acumulan*” para determinar la

mejor estrategia a seguir (Hastings, 2006; P. 403). Una ventaja que tiene este procedimiento, prácticamente sobre todos los demás métodos de optimización, es que encuentra el valor máximo o mínimo global y no sólo los óptimos locales.

El procedimiento de la PD se sustenta en el Principio de Optimalidad⁷, el que establece lo siguiente: “Si $(x_1^*, x_2^*, \dots, x_n^*)$ es una política óptima para un problema dado y s_i^* es el estado óptimo en la etapa i , entonces $(x_1^*, x_2^*, \dots, x_n^*)$ es una política óptima para el subproblema definido entre las etapas i y n con s_i^* como el estado inicial”; Hillier & Lieberman (2014; P. 230) lo exponen así: “Dado el estado actual, la decisión óptima para cada una de las etapas restantes no tiene que depender de los estados ya alcanzados o de las decisiones tomadas previamente”. Además, La selección de las variables de estado para el modelo de PD es crítica en el sentido de que los estados en el espacio de estados debe satisfacer la *Propiedad Markoviana*, es decir, “la política óptima de cualquier etapa i a la etapa n depende únicamente de la etapa entrante (s_i) y de ninguna otra manera de las decisiones previas” (Ventura, 2008; P. 7-3).

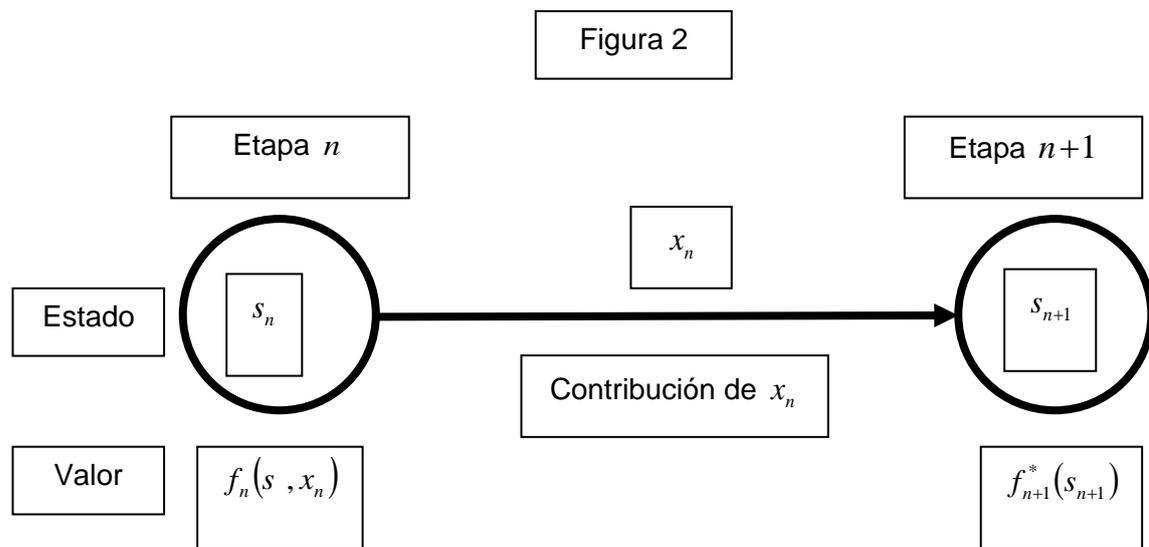
Programación dinámica determinista

Como ya se explicó en renglones arriba, en los problemas determinísticos el *estado* de la siguiente etapa está *determinado por completo*, lo mismo que la política de decisión de la *etapa actual* (Hillier & Lieberman, 2014; P. 232).

Hillier & Lieberman (2014; P. 232) describen a la PD determinista gráficamente como se muestra en la figura 2. En la etapa n el proceso está en algún estado s_n . Al tomar la decisión x_n el proceso se mueve a algún estado s_{n+1} en la etapa $n+1$. La contribución a la función objetivo de ese punto en adelante se calculó como $f_{n+1}^*(s_{n+1})$. La política de decisión x_n también contribuye a la función objetivo. Al combinar estas dos cantidades en la forma apropiada se obtiene $f_n(s_n, x_n)$, la contribución de la etapa n en adelante. De la optimización respecto de x_n se obtiene entonces $f_n^*(s_n) = f_n(s_n, x_n^+)$. Una vez

⁷ La validez de un modelo de PD puede probarse demostrando que todos los posibles estados están siendo considerados y la relación de recurrencia satisface el Principio de Optimalidad.

determinados x_n^* y $f_n^*(s_n)$ para cada valor posible de s_n el procedimiento de solución se mueve hacia atrás una etapa.



Fuente: Hillier & Lieberman (2014; P. 232).

Programación de un inventario dinámico

Krajewski y Ritzman (2000; P. 544) establecen que *el inventario se crea cuando el volumen de materiales, partes o bienes terminados que se recibe es mayor que el volumen de los mismos que se distribuye; el inventario se agota cuando la distribución es mayor que la recepción*. Esto es, la palabra inventario hace referencia a los bienes almacenados para su uso o venta en un tiempo futuro, inmediato o mediano. Hillier & Lieberman (2014; P. 390) escriben al respecto: *“En muchos casos, se encuentran negocios que no hacen un buen trabajo al administrar sus inventarios. No colocan sus pedidos de reabastecimiento con suficiente anticipación para evitar faltantes”*.

Por lo anterior, la administración de inventarios se encuentra entre las funciones más importantes de la administración de operaciones de un negocio, porque el inventario de productos requiere de una cantidad sustanciosa del capital invertido y porque afecta la entrega de los productos al cliente cuando éste los requiere. Sin embargo, existen objetivos en conflicto respecto de los inventarios porque por un lado se desearía mantener un nivel bajo para no tener recursos de capital ociosos pero se corre el riesgo de no satisfacer las necesidades de los clientes cuando requieran el producto y si se mantiene en un nivel alto, se tiene capital ocioso y costos de mantenimiento. Debido a esto, el estudio de la administración de los inventarios debe buscar equilibrar estos objetivos en conflicto de acuerdo con los intereses del negocio como un todo (Schroeder, 1983; P. 392).

El estudio de los problemas de inventarios radica en analizar cuánta reserva de un bien, artículo o producto se debe guardar para satisfacer las necesidades de las fluctuaciones de la demanda del mismo. Si hay un exceso del artículo en el inventario, se aumenta el costo de almacenamiento y se tiene capital improductivo, pero, en cambio, si hay escasez de existencia del artículo, puede detenerse la producción o bien perder clientes. Su estudio es determinar el nivel de inventario que balancee las dos situaciones extremas minimizando una función de costo apropiada. En suma, el problema de un análisis de inventarios es “*controlar el nivel de inventario diseñando una política de inventario que responda a: ¿cuánto y cuándo pedir el reabastecimiento?*” (Taha, 2012; P. 457).

Existe la teoría de inventarios con diferentes tipos de técnicas de la IO para mantener un buen nivel de inventarios que permita que las empresas de cualquier tipo y tamaño operen adecuadamente, ya sea para consumir bienes en su proceso de producción o bien para comercializarlos, proveyéndolos y/o vendiéndolos a sus clientes. En resumen, tanto fabricantes, proveedores y tiendas que hacen llegar los productos al usuario final deben contar con un nivel adecuado de inventario de sus productos para cuando lo requieran los consumidores de ese producto.

Almacenar bienes implica un costo y, generalmente, las empresas lo que desean es reducir lo más posible sus costos de almacenamiento. Para esto, las empresas buscan evitar inventarios innecesariamente grandes para tener competitividad con el resto de las

empresas del mismo ramo. Ejemplo de esta situación la proporcionan las compañías japonesas con la introducción de su modelo de “*sistemas de inventarios justo a tiempo*”, el que les ha permitido lograr grandes ahorros mediante la reducción de los niveles de inventario a un mínimo”. También los resultados en este rubro de los inventarios les han sido favorables a muchas otras empresas de diferentes países cuando han aplicado la teoría de inventarios de la IO (Hillier & Lieberman, 2014; P. 390).

Los modelos matemáticos de inventarios en la IO se clasifican en dos categorías: determinísticos y estocásticos; esta clasificación es de acuerdo a la “*posibilidad de predecir la demanda*”. La demanda de un bien o producto en inventario se define como “*el número de unidades que será necesario extraer del almacén, ya sea para su uso o para su venta, durante un periodo específico*”. Si la demanda en periodos futuros se puede pronosticar con precisión considerable, entonces es posible, y razonable, aplicar una política de inventarios que se base en la suposición de que los pronósticos de demanda son precisos. A este caso, se le denomina “*demanda conocida*”, y, en consecuencia, se puede utilizar un modelo matemático de inventarios determinístico. En el caso de que no se pueda predecir con exactitud la demanda, entonces será necesario recurrir a un modelo matemático de inventarios estocástico, que se caracteriza porque la demanda en cualquier periodo que se considere es una variable estocástica (o probabilística o aleatoria), en lugar de una cantidad constante conocida.

Una de las aplicaciones más importantes de la PD ha sido la planeación y control de inventarios. Los sistemas de inventarios donde generalmente se aplican los modelos matemáticos de PD presentan las siguientes características: (1) el tiempo se divide en periodos; (2) se conoce la demanda durante cada periodo al principio del primer periodo; (3) se puede determinar al principio de cada periodo cuántas unidades hay que fabricar o adquirir, esto es, la capacidad de producción o el número de unidades a adquirir es limitado; (4) la demanda de cada periodo se debe cumplir a tiempo con el inventario disponible, con la producción actual o con la adquisición, también a tiempo, del producto, teniendo en cuenta que durante cualquier periodo en el cual la producción o la adquisición tiene lugar, se genera un costo fijo de producción o de adquisición, según sea el caso, y un costo variable por unidad fabricada en la planta o comprada a un proveedor, interno o externo; (5) Se tiene capacidad limitada de almacenamiento, es

decir, el límite sobre el inventario de fin de periodo refleja lo anterior y, por tanto, se genera un costo de almacenamiento por unidad sobre el inventario final de cada periodo, y; (6) El objetivo es minimizar el costo total por cumplir a tiempo con la demanda de todos periodos. Un modelo de inventario que cumpla con estas condiciones se denomina **modelo de revisión periódica**. (Winston, 2005; P. 969).

En PD, el costo variable es expresado como función de la producción o adquisición del artículo (P), el inventario (H) y, si existen, las ordenes atrasadas (B). Por tanto, sean:

$P(n)$ = Número de unidades producidas o adquiridas del artículo en el periodo n .

$D(n)$ = Demanda del artículo en el periodo n .

$H(n)$ = Inventario disponible del artículo al final del periodo n .

$B(n)$ = Orden atrasada del artículo al final del periodo n .

$I(n)$ = Posición del inventario del artículo al final del periodo n :

$$I(n) = I(n-1) + P(n) - D(n).$$

$P(n)$ = Costo de poner en marcha la producción o hacer un pedido en el periodo n .

$V(P(n), I(n))$: Costo variable como función de $P(n)$, $I(n)$ y/o $B(n)$.

Costo total: $C(n, P(n), I(n)) = S(n) + V(P(n), I(n))$ si $P(n) > 0$; pero si $P(n) = 0$ entonces

$$C(n, P(n), I(n)) = V(P(n), I(n))$$

$f(n, i)$: Costo total acumulado dado el nivel de inventario inicial i para el periodo n .

Por lo tanto, la expresión recursiva dinámica se expresa como:

$$f(n, i) = \text{Máx}\{C(n, P(n), i + P(n) - D(n)) + f(n-1, i + P(n) - D(n))\} \text{ para toda posible}$$

$$P(n)$$

3. METODOLOGÍA

Con el fin de mostrar un ejemplo de la bondad de la aplicación de los métodos y técnicas de la IO en las pequeñas y micro empresas, en este caso la técnica de programación dinámica, hemos solicitado información referente a un solo artículo y el que el Ingeniero Hidalgo seleccionó fue pastillas para frenos marca Premium (sus características son: están hechas con pequeñas cantidades de metal para mantener las ruedas limpias, son silenciosas, 100% libres de asbesto y proporcionan resistencia óptima para todo tipo de condiciones de conducción y clima).

La demanda que se registró de este producto de la primera semana de febrero a la tercera de diciembre son los datos que se muestran a continuación en el cuadro #1.

Otros datos que le dio el Ing. Hidalgo fueron el costo del manejo del inventario en \$100.00 por semana (o \$400.00 por mes), el cual incluye la recepción, revisión de que llegue en buenas condiciones, colocación en el almacén y entrega del producto a los clientes que lo adquieren, etc.; el costo de solicitud del producto lo calculó en aproximadamente \$12.50 (hizo un prorrateo mental considerando los artículos que solicita cada fin de mes, para recibirlos al principio del siguiente mes, el primero o segundo día hábil); el costo mensual de almacenamiento de una unidad de pastillas Premium es \$30.00; el costo de compra de una unidad de pastillas Premium es de \$480.00; la cantidad que compra al final del mes de pastillas Premium cuando se agota el inventario por mes son 100 unidades, lo cual implicó que al principio tuviera el producto en inventario pero durante el segundo semestre hubo meses en que no pudo satisfacer la demanda de algunos clientes; y, la capacidad de almacenamiento que tiene para este producto es precisamente de 100 unidades.

Semana	Demanda	Semana	Demanda	Semana	Demanda
2/II al 7/II	4	25/V al 30/V	7	14/IX al 19/IX	10
9/II al 14/II	6	1/VI al 6/VI	9	21/IX al 26/IX	18
16/II al 21/II	5	8/VI al 13/VI	11	28/IX al 3/X	16
23/II al 28/II	4	15/VI al 20/VI	13	5/X al 10/X	14
2/III al 7/III	3	22/VI al 27/VI	10	12/X al 17/X	17
9/III al 14/III	7	29/VI al 4/VII	13	19/X al 24/X	16
16/III al 21/III	6	6/VII al 11/VII	11	26/X al 31/X	19
23/III al 28/III	6	13/VII al 18/VII	13	2/XI al 7/XI	15

30/III al 4/IV	5	20/VII al 25/VII	15	9/XI al 14/XI	13
6/IV al 11/IV	7	27/VII al 1/VIII	15	16/XI al 21/XI	16
13/IV al 18/IV	7	3/VIII al 8/VIII	17	23/XI al 28/XI	19
20/IV al 25/IV	10	10/VIII al 15/VIII	15	30/XI al 5/XII	12
27/IV al 2/V	6	17/VIII al 22/VIII	13	7/XII al 12/XII	17
4/V al 9/V	9	24/VIII al 29/VIII	14	14/XII al 19/XII	22
11/V al 16/V	8	31/VIII al 5/IX	12		
18/V al 23/V	7	7/IX al 12/IX	15		

- Es la cantidad demandada del producto, no necesariamente satisfecha.

Fuente: Elaboración con ayuda del Ing. Jorge Hidalgo.

Con los datos proporcionados en el cuadro #1 se pronosticaron las cantidades mensuales que se esperan para el año 2016 en el cuadro #2.

Cuadro #2. Demanda estimada de enero a diciembre de 2016.												
Mes	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Dem	15	19	22	33	31	47	60	65	62	74	65	49

Fuente: Elaboración propia.

Para obtener los resultados del estudio se utilizó el paquete especializado de IO llamado Windows QSB (de adquisición libre) que contiene la técnica de PD.

4. RESULTADOS

Resultados obtenidos en la aplicación de la PD en el inventario de las pastillas de freno:

Primera opción planteada

Dynamic Programming

File Edit Format Solve and Analyze Results Utilities Window WinQSB Help

0.00

↓ TODO FRENOS MX: Production and Inventory Scheduling Problem

Initial : Variable Cost Function

Period (Stage)	Period Identification	Demand	Production Capacity	Storage Capacity	Production Setup Cost	Variable Cost Function (P,H,B: Variables) (e.g., $5P+2H+10B$, $3(P-5)^2+100H$)
1	ENERO	13	M	100	412.5	$480P+30H$
2	FEBRERO	19	M	100	412.5	$480P+30H$
3	MARZO	22	M	100	412.5	$480P+30H$
4	ABRIL	33	M	100	412.5	$480P+30H$
5	MAYO	31	100	100	412.5	$480P+30H$
6	JUNIO	47	M	100	412.5	$480P+30H$
7	JULIO	60	100	100	412.5	$480P+30H$
8	AGOSTO	65	M	100	412.5	$480P+30H$
9	SEPTIEMBRE	62	100	100	412.5	$480P+30H$
10	OCTUBRE	74	M	100	412.5	$480P+30H$
11	NOVIEMBRE	65	100	100	412.5	$480P+30H$
12	DICIEMBRE	49	M	100	412.5	$480P+30H$
Initial	Inventory =	100				

Dynamic Programming

File Format Results Utilities Window Help

0.00

↓ Solution for TODO FRENOS MX: Production and Inventory Scheduling Problem

02-08-2016 Stage	Period Description	Net Demand	Starting Inventory	Production Quantity	Ending Inventory	Setup Cost	Variable Cost Function (P,H,B)	Variable Cost	Total Cost
1	ENERO	0	0	0	0	0	$480P+30H$	0	0
2	FEBRERO	0	0	0	0	0	$480P+30H$	0	0
3	MARZO	0	0	0	0	0	$480P+30H$	0	0
4	ABRIL	0	0	0	0	0	$480P+30H$	0	0
5	MAYO	18	0	18	0	\$412.50	$480P+30H$	\$8,640.00	\$9,052.50
6	JUNIO	47	0	47	0	\$412.50	$480P+30H$	\$22,560.00	\$22,972.50
7	JULIO	60	0	60	0	\$412.50	$480P+30H$	\$28,800.00	\$29,212.50
8	AGOSTO	65	0	65	0	\$412.50	$480P+30H$	\$31,200.00	\$31,612.50
9	SEPTIEMBRE	62	0	62	0	\$412.50	$480P+30H$	\$29,760.00	\$30,172.50
10	OCTUBRE	74	0	74	0	\$412.50	$480P+30H$	\$35,520.00	\$35,932.50
11	NOVIEMBRE	65	0	65	0	\$412.50	$480P+30H$	\$31,200.00	\$31,612.50
12	DICIEMBRE	49	0	49	0	\$412.50	$480P+30H$	\$23,520.00	\$23,932.50
Total		440	0	440	0	\$3,300.00		\$211,200.00	\$214,500.00

Segunda opción planteada

Dynamic Programming

File Edit Format Solve and Analyze Results Utilities Window WinQSB Help

0.00

TODO FRENOS MX: Production and Inventory Scheduling Problem

Initial : Variable Cost Function

Period (Stage)	Period Identification	Demand	Production Capacity	Storage Capacity	Production Setup Cost	Variable Cost Function (P,H,B: Variables) (e.g., 5P+2H+10B, 3(P-5)^2+100H)
1	ENERO	13	50	100	412.5	480P+30H
2	FEBRERO	19	50	100	412.5	480P+30H
3	MARZO	22	50	100	412.5	480P+30H
4	ABRIL	33	50	100	412.5	480P+30H
5	MAYO	31	50	100	412.5	480P+30H
6	JUNIO	47	50	100	412.5	480P+30H
7	JULIO	60	50	100	412.5	480P+30H
8	AGOSTO	65	50	100	412.5	480P+30H
9	SEPTIEMBRE	62	50	100	412.5	480P+30H
10	OCTUBRE	74	50	100	412.5	480P+30H
11	NOVIEMBRE	65	50	100	412.5	480P+30H
12	DICIEMBRE	49	50	100	412.5	480P+30H
Initial	Inventory =	0				

Dynamic Programming

File Format Results Utilities Window Help

0.00

Solution for TODO FRENOS MX: Production and Inventory Scheduling Problem

02-08-2016 Stage	Period Description	Net Demand	Starting Inventory	Production Quantity	Ending Inventory	Setup Cost	Variable Cost Function (P,H,B)	Variable Cost	Total Cost
1	ENERO	13	0	13	0	\$412.50	480P+30H	\$6,240.00	\$6,652.50
2	FEBRERO	19	0	28	9	\$412.50	480P+30H	\$13,710.00	\$14,122.50
3	MARZO	22	9	50	37	\$412.50	480P+30H	\$25,110.00	\$25,522.50
4	ABRIL	33	37	50	54	\$412.50	480P+30H	\$25,620.00	\$26,032.50
5	MAYO	31	54	50	73	\$412.50	480P+30H	\$26,190.00	\$26,602.50
6	JUNIO	47	73	50	76	\$412.50	480P+30H	\$26,280.00	\$26,692.50
7	JULIO	60	76	50	66	\$412.50	480P+30H	\$25,980.00	\$26,392.50
8	AGOSTO	65	66	50	51	\$412.50	480P+30H	\$25,530.00	\$25,942.50
9	SEPTIEMBRE	62	51	50	39	\$412.50	480P+30H	\$25,170.00	\$25,582.50
10	OCTUBRE	74	39	50	15	\$412.50	480P+30H	\$24,450.00	\$24,862.50
11	NOVIEMBRE	65	15	50	0	\$412.50	480P+30H	\$24,000.00	\$24,412.50
12	DICIEMBRE	49	0	49	0	\$412.50	480P+30H	\$23,520.00	\$23,932.50
Total		540	420	540	420	\$4,950.00		\$271,800.00	\$276,750.00

Tercera opción planeada

Dynamic Programming

File Edit Format Solve and Analyze Results Utilities Window WinQSB Help

0.00

TODO FRENOS MX: Production and Inventory Scheduling Problem

1 : Demand

Period (Stage)	Period Identification	Demand	Production Capacity	Storage Capacity	Production Setup Cost	Variable Cost Function (P,H,B: Variables) (e.g., 5P+2H+10B, 3(P-5)^2+100H)
1	ENERO	0	M	100	412.5	480p+30h
2	FEBRERO	19	M	100	412.5	480p+30h
3	MARZO	22	M	100	412.5	480p+30h
4	ABRIL	33	50	100	412.5	480p+30h
5	MAYO	31	M	100	412.5	480p+30h
6	JUNIO	47	50	100	412.5	480p+30h
7	JULIO	60	50	100	412.5	480p+30h
8	AGOSTO	65	50	100	412.5	480p+30h
9	SEPTIEMBRE	62	50	100	412.5	480p+30h
10	OCTUBRE	74	50	100	412.5	480p+30h
11	NOVIEMBRE	65	50	100	412.5	480p+30h
12	DICIEMBRE	49	50	100	412.5	480p+30h
Initial	Inventory =	50				

Dynamic Programming

File Format Results Utilities Window Help

0.00

Solution for TODO FRENOS MX: Production and Inventory Scheduling Problem

02-08-2016 Stage	Period Description	Net Demand	Starting Inventory	Production Quantity	Ending Inventory	Setup Cost	Variable Cost Function (P,H,B)	Variable Cost	Total Cost
1	ENERO	0	0	0	0	0	480p+30h	0	0
2	FEBRERO	0	0	0	0	0	480p+30h	0	0
3	MARZO	0	0	0	0	0	480p+30h	0	0
4	ABRIL	24	0	24	0	\$412.50	480p+30h	\$11,520.00	\$11,932.50
5	MAYO	31	0	104	73	\$412.50	480p+30h	\$52,110.00	\$52,522.50
6	JUNIO	47	73	50	76	\$412.50	480p+30h	\$26,280.00	\$26,692.50
7	JULIO	60	76	50	66	\$412.50	480p+30h	\$25,980.00	\$26,392.50
8	AGOSTO	65	66	50	51	\$412.50	480p+30h	\$25,530.00	\$25,942.50
9	SEPTIEMBRE	62	51	50	39	\$412.50	480p+30h	\$25,170.00	\$25,582.50
10	OCTUBRE	74	39	50	15	\$412.50	480p+30h	\$24,450.00	\$24,862.50
11	NOVIEMBRE	65	15	50	0	\$412.50	480p+30h	\$24,000.00	\$24,412.50
12	DICIEMBRE	49	0	49	0	\$412.50	480p+30h	\$23,520.00	\$23,932.50
Total		477	320	477	320	\$3,712.50		\$238,560.00	\$242,272.50

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La primera opción proporciona el costo total más bajo (\$214,500.00), sin embargo, no es factible porque esto significaría que cuando el cliente solicita el producto, en ese momento acuden al proveedor. Esta clase de transacciones comerciales se dan en los vendedores callejeros de refacciones, los que usualmente no venden artículos nuevos. Obsérvese que durante todo el año el inventario final pronosticado al terminar el mes es cero; y aun cuando se tiene un inventario el año anterior, éste sólo sería satisfactorio para los primeros cuatro meses (de enero a abril) y, por ende, habría que solicitar al proveedor la cantidad demandada en el mes en curso, con el riesgo de perder ventas si no se tiene en inventario el producto o no tener la ventaja de la disminución del precio de compra por hacer pedidos de urgencia.

La segunda opción tampoco es recomendable porque el inventario a fin de cada mes es muy grande, lo que eleva los costos variables a \$271,800.00. Esto no es un beneficio para el negocio. En este caso sucede lo contrario que en la aplicación anterior; el inventario al final del mes es grande y los costos de mantenimiento se incrementan notablemente de marzo a octubre.

De esta manera, la mejor opción a recomendar es la tercera, donde por principio hay que iniciar el año bajo consideración con un inventario de 50 unidades, no comprar los primeros tres meses, comprar la mitad de la capacidad de adquisición en el cuarto mes, duplicar la compra de lo que normalmente se compra, en el quinto mes (mayo), y del

sexto al doceavo comprar 50 unidades (de junio a diciembre), para tener un costo total de \$242,272.00. Esto obviamente significa tener una variación en las cantidades pedidas mensualmente.

Al utilizar la programación dinámica de la IO por los dueños, administradores o tomadores de decisiones que son responsables de sus pequeñas o micro empresas les proporcionará, como se puede observar en este estudio, que no se trata de un acto de magia, sino de una poderosa herramienta que les coadyuvará a tomar mejores decisiones.

Según Nahmias (2004; P. 203), los administradores o dueños de negocios deben tener motivaciones para mantener sus inventarios de productos. En este caso, no se dan economías de escala por la compra de grandes cantidades pero se reduce la incertidumbre de la demanda externa; es decir, si un cliente pide un juego de pastillas de freno, éstas están disponibles y seguramente será un cliente asiduo que no acudirá a otro proveedor que es lo que sucede cuando un cliente se va satisfecho del mostrador del negocio perdiéndose una venta también algo de la “buena voluntad”. Esto a la larga causará un daño a la reputación del negocio porque se transmite entre los mecánicos quienes son generalmente sus clientes más asiduos (Gallagher y Watson; 1982; P. 405).

Es por tanto importante señalar que actualmente, seleccionar la mejor opción cuantitativa de entre las disponibles por medio de un método o técnica de IO, apoyado con software y hardware, está al alcance de cualquier empresa (grande, pequeña o micro) a costos relativamente bajos.

REFERENCIAS

- Bellman, R., 1957. **Dynamic Programming**. USA. Princeton University Press.
- Bierman, H., Bonini, C. P. y Hausman, W. H., 1994. **Análisis cuantitativo para la toma de decisiones**. USA. Addison-Wesley Iberoamericana, S. A.
- Daellenbach, H. G., George, J. A. y McNickle, D. C., 1983. **Introduction to Operations Research Techniques**. USA. Allyn and Bacon, Inc.

Davis, D., 2001. **Investigación en Administración para la Toma de Decisiones.** México. International Thomson Editores, S. A. de C. V.

Eppen, G. D., Gould, F. F., Schmidt, C. P., Moore, J. H. y Weatherford, L. F., 2000. **Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa. Construcción de Modelos para la Toma de Decisiones con Hojas de Cálculo Electrónicas.** México. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

Gallagher, C. A. y Watson, H. J., 1982. **Métodos cuantitativos para la toma de decisions en administración.** México. McGraw Hill Interamericana de México, S. A. de C. V.

Hastings, K. J., 2006. **Introducción to the Mathematics of Operations Research with Mathematica.** USA. Taylor & Francis Group.

Hillier, F. S. y Lieberman, G. J., 2014. **Fundamentos de investigación de Operaciones.** México. McGraw Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V.

Krajewski, L. J. y Ritzman, L. P., 2000; **Administración de operaciones. Estrategia y análisis;** Pearson Educación de México, S. A. de C. V.; México.

Mathur, K. y Solow, D., 1996. **Investigación de Operaciones. El Arte de la Toma de Decisiones.** México. Prentice Hall, Inc.

Montoya, F. M. T. y Rendón, C. M., 1999. **Toma de decisiones y modernidad en la pequeña empresa mexicana.** México. Revista de Administración y Organizaciones, Número 3, Año 1, Noviembre de 1999. Editada por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

Nahmias, S., 2000. **Análisis de la producción y las operaciones.** México. Grupo Patria Cultural, S. A. de C. V.

Schroeder, R. G., 1983. **Administración de operaciones. Tama de decisiones en la función de operaciones.** México. McGraw Hill de México, S. A. de C. V.

Taha, H. A., 2012. **Investigación de Operaciones.** México. Pearson Educación de México, S. A. de C. V.

Ventura, J. A., 2008. **Operations Research and Management Science. Handbook.** USA. Editado por A. Ravi Ravindran; Taylor & Francis Group.

Winston, W. L., 2005. **Investigación de Operaciones. Aplicaciones y algoritmos.** México. International Thomson Editores, S. A. de C. V.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

1) Ángel Eduardo Ramírez Nieves

- Licenciado en Comunicación con Especialidad en Comunicación Organizacional
- Maestría en administración de Negocios por la ULA
- Doctorante en Estudio Organizacionales por la UAM
- Profesor-Investigador de la UTVT de 2010 a 2014
- Autor y/o coautor de numerosos artículos
- Exponentes en un gran número de foros, coloquios y congresos nacionales e internacionales

2) Vicente Ángel Ramírez Barrera

- Licenciado en Actuarial por la UNAM
- Maestría en Investigación de Operaciones por la UNAM
- Doctorado en Estudios Organizacionales por la UAM
- Profesor en Estadística en la Dirección de Prestaciones Médicas de 1976 a 1998
- Profesor en la Escuela Militar de Ingenieros de la UDEFA de 1984 a 2015
- Profesor-Investigador de la UAM-Xochimilco de 1979 a la fecha
- Autor y/o coautor de numerosos artículos
- Exponentes en un gran número de foros, coloquios y congresos nacionales e internacionales.

3) Ana Elena Narro Ramírez

- Licenciada en matemáticas por la UNAM
- Maestría en Educación Matemática por la UNAM
- Maestría en Investigación de Operaciones por la UNAM
- Doctorado en Investigación de Operaciones por la UNAM
- Profesora en la UNAM durante 20 años
- Más de 30 años como profesora investigadora en la UAM
- Autora o coautora de 7 libros
- Autora o coautora de numerosos artículos
- Participante en numerosos congresos nacionales e internacionales

**Diagnóstico de Desempeño Individual en el Sector Restauranero de Cd. Obregón,
Sonora, México.**

Autor (es)

¹ Dra. María del Carmen Vásquez Torres

² Mtro. Ricardo Alonso Carrillo Armenta

³ Dra. María Elvira López Parra

¹ Profesora investigador, Departamento de Ciencias Administrativas, Instituto Tecnológico de Sonora, México. Correo electrónico: maria.vasquez@itson.edu.mx

² Profesor de tiempo completo, Coordinación Económico - Administrativa, Universidad La Salle Noroeste. Correo electrónico: rcarrillo@ulsa-noroeste.edu.mx

³ Profesora investigadora, Departamento de Contaduría y Finanzas, Instituto Tecnológico de Sonora, México. Correo electrónico: melopez@itson.edu.mx

RESUMEN:

Los escenarios actuales exigen organizaciones no solamente competitivas, sino sustentables, implica cada vez más estar a la vanguardia, se requiere de personal mejor preparado en todos los ámbitos. Para las organizaciones es indispensable conocer las necesidades de cada individuo en el mejoramiento de su desarrollo, para premiar o reconocer el esfuerzo, así como dar al personal la oportunidad de aprender y desarrollarse.

En el desempeño individual intervienen factores como la cultura, visión, valores y creencias personales, es por eso que las organizaciones deben actuar en consecuencia eligiendo métodos de motivación adecuados y realimentación ideal para que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los objetivos que deben cumplir, las políticas que deben seguir.

El objetivo de la investigación es identificar el desempeño individual que se tiene en el sector restaurantero de Ciudad Obregón, Sonora, México de acuerdo al modelo de Gilbert, para realizar propuestas de mejora en dicho sector por medio de la vinculación de prácticas profesionales.

Es una investigación descriptiva, cuyo sujeto de estudio son los restaurantes pequeños y medianos de Cd. Obregón, Sonora, México, teniendo una muestra de 98, el instrumento consta de 55 preguntas; divididas en ocho apartados de acuerdo al Modelo de Desempeño Individual de Gilbert. El instrumento cuenta con un alfa de Cronbach de .821. En el estudio el 65% son Hombres; 35% mujeres. En el primer Factor Metas mencionan el 81% tener claras dichas metas; ser alcanzables 77%, sin embargo el 48% indican no estar por escrito. Realimentación, el 86% indican contar con esta. Apoyo a la tarea el 80% considera que recibe apoyo para realizarlas. Incentivos solo el 54% los recibe. En cuanto a capacitación y desarrollo un 57% cuenta con esta. Conocimientos y competencias un 95% manifiesta contar con ellos. Capacidad individual la media en este factor es de 98.25%. Contexto el 83% expresan tener la seguridad suficiente para lograr los estándares. Puede concluirse que es de suma importancia contar con un Desempeño individual en la organización, ya que el personal es la parte medular de toda empresa, es gracias a ellos, la permanencia en el mercado, utilidades; de igual forma los trabajadores tendrán seguridad económica, repercutiendo directamente en la sociedad. Es por esto la importancia de contar con metas y estándares formales, incentivos acordados tanto para la empresa como a sus empleados; proporcionar capacitación y desarrollo aspecto fundamental ya que el crecimiento de estos repercute directamente en beneficio de la organización. Respecto a contexto buscar un equilibrio entre el logro de los estándares y las necesidades sociales y familiares de los ejecutantes.

Se recomienda realizar programas de vinculación con las organizaciones por medio de prácticas profesionales de la Universidad, brindarles el apoyo y seguimiento para el logro de la mejora del desempeño individual. De igual forma estudiar otros sectores, e identificar su situación actual.

Palabras clave: Desempeño Individual, Pyme, Diagnóstico, Sector Restaurantero

ABSTRACT:

The current scenarios demand not only competitive but sustainable organizations. This implies to be at the forefront increasingly, and it requires better prepared personnel in all the areas. For the organizations is crucial to know the needs of each individual

related to the improvement of their own development in order to reward or to recognize the effort, as well as to give the personnel the opportunity to learn and develop.

Elements as the personal culture, vision, values and beliefs intervene in the individual performance. Due to this fact, the organizations need to act consequentially choosing adequate motivational methods and ideal feedback so workers understand which are their specific functions or duties, the objectives they must fulfill, the policies they must follow.

The goal of this investigation is to identify the individual performance the restaurant sector of Ciudad Obregon, Sonora, Mexico has, according to the Gilbert model in order to carry out improvement proposals in the already mentioned sector, through the linking of professional internships.

It's a descriptive investigation which subject of study is the small and medium restaurants of Ciudad Obregon, Sonora, Mexico having a sample of 98. The instrument consists of 55 questions divided in 8 sections according to the Individual Performance Model of Gilbert. The instrument has a Cronbach alpha of .821. In the study, 65% were men, 35% were women. In the first Goals Factor it is mentioned that 81% had a clear idea of their goals, to be achievable, 77%. However, 48% indicated that they were not written. Feedback, 86% stated they had it. Task support, 80% considered they receive support to carry tasks out. Incentives, only 54% received them. In terms of training and development a 57% had it. Knowledge and abilities, 95% manifested to have them. The Individual Capacity average is 98.25%. Context, 83% expressed to have enough certainty to achieve the standards. It can be concluded that it is extremely important to have Individual Performance in the organization because the personnel is the key of every company. Thanks to them we have permanence in the market, profits as well as economic security in workers, impacting society directly. It is for this reason the importance to have goals and formal standards, incentives in line with the company as well as its employees. Providing training and development is an important aspect because the growth of these elements impacts directly in benefit of the organization. Regard to context, finding a balance between the achievement of the standards and the social and family needs of the performers.

It is recommended to carry out linking programs with the organizations through professional internships of the University, give them the support and follow-up to fulfill the improvement of the individual performance. Likewise study other sectors and identify their current situation.

Key words: Individual Performance, SMEs, Diagnostic, Restaurant Sector.

1. INTRODUCCIÓN

En el presente apartado se presentan los antecedentes del estudio sobre el desempeño individual en el sector restaurantero de Cd. Obregón, Sonora, México, la problemática identificada, objetivo y justificación del mismo.

1.1 Antecedentes

Según Bernárdez (2007) existen dos tipos de desempeño; el organizacional y el individual, el organizacional se refiere a la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización, es decir el grado de alcanzar los objetivos propuestos en una empresa; y el individual, es una medida de como ejecuta una persona su rol o papel, si lo hace bien o mal, puede ser expresado como un índice de resultado (facturación en ventas, número de productos), o puede evaluarse comparando los comportamientos de la persona frente a las expectativas de la organización.

Aunque el desempeño individual en el trabajo se ha usado como variable dependiente desde hace varias décadas, por ser un constructo de mayor relevancia si se estudia la vida interna de las organizaciones, es poco lo teorizado sobre este concepto. A partir de la década del noventa han surgido varias propuestas entre los teóricos del comportamiento organizacional y la psicología industrial y organizacional, pero aún no hay una propuesta integradora aceptada para todos.

El enfoque por competencias laborales en la Gestión de Recursos Humanos, hoy denominada Gestión del Desempeño, así como el enfoque estratégico en esa gestión, caracteriza la década final del siglo XX en países de economía desarrollada. Los inicios del siglo XXI, se distingue por la globalización con alta competitividad empresarial, destaca esa gestión estratégica de la GRH (Gestión de Recursos Humanos) acompañada en no pocas ocasiones de enfoque por competencias laborales, en varios países de economía emergente, entre ellos China, Brasil e India en áreas de la productividad del trabajo.

En el año 2000 Drucker sostuvo la siguiente tesis: así como en el siglo XX el aporte más importante en gestión empresarial fue el incremento sostenido de la productividad del trabajador manual en la fabricación, en el siglo XXI el desafío mayor en gestión será conseguir un aumento parecido en la productividad del trabajo de los empleados del conocimiento.

Existen situaciones comunes en las organizaciones ligadas al comportamiento de los empleados tales como: ausentismo, baja calidad en el trabajo, resistencia al cambio y resistencia a llevar a cabo roles multifuncionales, entre muchas otras.

La situación idónea de cualquier empresa, sin importar su giro, es que todos sus miembros tengan claros los objetivos que persigue la misma, así como sus responsabilidades particulares y las asuma como propias para alcanzar las metas que tiene. Desgraciadamente éste no siempre es el caso, Arias (2004).

1.2 Planteamiento del problema

Uno de los principales problemas en las empresas es qué no se invierten los recursos necesarios para la formación del personal, se ve como un gasto. Dentro de la organización se esperan resultados, sin antes trabajar en las habilidades, atributos y conocimientos del empleado, ya que no se puede evaluar el desempeño, sin antes tener las valoraciones individuales, Bernardez (2009).

Bernardez (2007) menciona que es muy frecuente encontrar empresas donde existe personal altamente capacitado y sin embargo fracasen, esto suele suceder cuando el sistema de performance o desempeño es deficiente, es decir, cuando los estándares no son claros, no hay coordinación entre departamentos, entre otros, por lo general, cuando existen problemas en las organizaciones, se procede a revisar la situación respecto al desempeño del personal que está encargado de realizar determinada función, pero el error más frecuente es ver solamente el desempeño individual del trabajador, olvidando que éste forma parte de los procesos y sistemas en la organización.

Por lo tanto se puede apreciar que las empresas no siguen un proceso sistémico y fundamentado del desempeño individual, cada empresa adapta su propio proceso lo cual resulta contraproducente al momento de analizar el desempeño ya que se pueden resolver los problemas pero de manera parcial.

Hay poca información sobre el desempeño individual, todo se concentra en la evaluación del desempeño y no se brinda a las personas las herramientas y

conocimientos para un trabajo eficaz y eficiente. La cámara nacional de la industria de restaurantes y alimentos condimentados (CANIRAC), ha diseñado cursos para la mejora del desempeño, en el calendario de cursos solo se pueden ver dos (conocimientos-competencias y contexto) de los siete factores del modelo de desempeño individual de Gilbert, por lo que puede apreciarse en este caso en particular los restaurantes se preocupan más por la operación a realizar por los empleados y no un desempeño integral de estos.

De acuerdo a estudios realizados por Carreño, Medina, Martínez, Juárez, Vázquez (2006) identifican diferentes factores que afectan al desempeño individual de los empleados al evaluar diferentes puntos que pueden impulsar favorablemente o desfavorablemente el desempeño individual. Los resultados indicaron que en cuanto al clima organizacional las personas con estudios de primaria percibían un mejor ambiente de trabajo que los que tenían estudios de bachillerato o más, también se encontraron diferencias entre los trabajadores del turno vespertino y mixto; los del vespertino perciben menos comunicación con su grupo de trabajo, poco apoyo de su supervisor y para resolver problemas en el desempeño de su trabajo.

Otro factor que se evaluó fue la satisfacción en el trabajo, en donde de igual manera se encontraron diferencias por escolaridad, los de primaria mostraron mayor satisfacción laboral que los de bachillerato o más. Los indicadores que se utilizaron para este factor fueron si los empleados consideran útil el trabajo que hacen (95%), les gusta (93%) y si su familia está satisfecha (88.3%).

En cuanto al estrés laboral se observó que el 14.2% de los entrevistados, tienen niveles altos de estrés en el trabajo, al hacer un análisis más detallado se encontró que los trabajadores con un nivel de estrés mayor son los que están casados o viven en unión libre en contraste con los que no tienen pareja.

Los problemas laborales más significativos que se encontraron en cuanto a actividades o situaciones de los trabajadores son haber invertido más tiempo en alguna actividad, que se le haya llamado la atención al trabajador por errores y haber tenido diferencias o

problemas con el jefe o supervisor; se menciona que estos sucesos se deben a la mala comunicación con sus jefes y pueden generar un bajo desempeño y por consecuencia disminución de productividad.

Como conclusión del estudio se identifica un impacto negativo con el clima organizacional, de tal manera que cuando el trabajador cuenta con un mejor clima es más probable que el nivel de estrés laboral disminuya, lo que indica que es necesario tomar en cuenta estos factores organizacionales, para mejorar las condiciones de trabajo y beneficiar la salud física y mental de estos, ayudando a la disminución de consecuencias dentro las organizaciones.

Por su parte Millán & Marín (2014) en su investigación identifican como principal problemática el constante cierre y apertura de Restaurantes familiares; mencionan que para mantener a una empresa en el mercado y logre sobrevivir muchos años, no basta simplemente con ser empresario y propietario o tener un nivel de licenciatura para ser el gerente, también es necesario un acercamiento tanto con los empleados como con todas las actividades que se realizan en la organización para mantenerla en correcto funcionamiento, de igual forma menciona que es de suma importancia como se desenvuelve el líder, la manera en cómo se dirija a sus empleados y como reaccione ante situaciones importantes o complicadas de la empresa eso marcará la diferencia y el rumbo de la misma.

En tanto que el estudio realizado por García & López (2014) sobre la competitividad de los restaurantes de cocina internacional, encontraron varios factores que afectan la industria restaurantera. Su investigación es un trabajo de campo que consistió en aplicar una encuesta a los gerentes generales o dueños de los restaurantes de cocina internacional de Ensenada, Baja California Norte, México; en el cual se evaluaban diferentes variables como lo son el aseguramiento de la calidad, innovación, recursos humanos, tecnología de información-comunicación y por último contabilidad y finanzas.

Los resultados indican que en promedio los objetos de estudio tienen un nivel de competitividad medio, presentando oportunidades de mejora en todas las variables, pero principalmente en recursos humanos, recurso que debería aportar a las empresas conocimiento y experiencia a favor de su competitividad, se menciona que la mayoría de estos no les da capacitación frecuente al personal, lo que puede generar un desempeño individual bajo en este sector.

La problemática más grande que existe para que el recurso humano funcione correctamente y acorde a las estrategias organizacionales, es poder ligar sus capacidades y convertirlas desde un inicio en una ventaja competitiva. Una de las cuestiones abordadas en los últimos tiempos es el identificar los factores ligados a la competitividad empresarial, tales como la ventaja, posiciones y perfiles competitivos con que deben cumplir los individuos para elevar la calidad del servicio que ofrece la organización.

Del Castillo (2009) expone

estas ventajas se logran mediante la adecuada explotación de los activos distintivos (recursos que los diferencian de la competencia, pueden ser humanos, organizativos, físicos y tecnológicos) y consiguiendo restricciones a las actuaciones de la competencia. Su principal fuente de obtención son las habilidades con que posee la entidad para usar y desarrollar de forma óptima los recursos de que dispone (p.227).

De acuerdo a los estudios mencionados anteriormente, en donde se identifican diversos factores que pueden afectar el desempeño individual de los empleados, y por ende la productividad en las empresas, se considera relevante dar respuesta al siguiente cuestionamiento.

¿Cuál es el desempeño individual del sector restaurantero en Ciudad Obregón, Sonora, México, considerando los factores del Modelo de Desempeño Individual de Gilbert?

1.3 Justificación

En el mundo globalizado en el que participan las empresas hoy en día y en el que difícilmente podría revertirse esta situación, requiere que las organizaciones modifiquen sus escenarios, poniendo especial énfasis en su personal.

Como señala Quintero, Africano, Faría (2008) las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan, haciendo énfasis en la calidad del talento humano. En este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.

Actualmente una organización necesita adecuar los procesos de trabajo y las competencias de los trabajadores para ser competitiva comentan Silva y Pensado (2010). Es por ello que, para lograr un equilibrio de los diversos recursos que administran las organizaciones se requiere de una atención especial al capital humano, ya que es quien maneja todos los demás recursos

Si se parte de que el desempeño individual es toda conducta relevante del trabajador orientada al logro de las metas organizacionales, no pueden resolverse los problemas de desempeño humano de un modo parcial; es decir enfocándose solo en las capacidades individuales. Es pues recomendable abordar estas situaciones de forma sistémica, obteniendo un sistema de desempeño autosostenido.

Las evaluaciones individuales son herramientas para determinar una compensación monetaria. Este tipo de valoración brinda un reconocimiento al individuo, por su contribución a los objetivos predeterminados. Es muy importante dar realimentación a los empleados en tiempo y forma, independientemente del resultado de la misma, ya que en base a esto se establecerán nuevos retos y áreas de oportunidad a trabajar.

La industria restaurantera es responsable de 1,300,000 empleos directos y 3,250,000 empleos indirectos en México, es el segundo mayor empleador a nivel nacional. Supera en empleo al conjunto de personas ocupadas en los sectores de pesca, minería,

electricidad, agua, distribución de gas por ductos al consumidor final y construcción. (CANIRAC 2012), lo que indica la importancia del estudio respecto al desempeño individual, ya que es el personal de estas empresas quienes contribuyen a su permanencia en el mercado.

Los beneficios del estudio serían principalmente para el sector restaurantero ya que se identificaría cual es el desempeño que se tiene por factor de acuerdo al modelo de desempeño individual de Gilbert, y en base a ello proponer alternativas de solución por medio de la vinculación de la Universidad con el sector en estudio.

1.4 Objetivo

Identificar el desempeño individual que se tiene en el sector restaurantero de Ciudad Obregón, Sonora, México de acuerdo al Modelo de Gilbert, para realizar propuestas de mejora en dicho sector por medio de la vinculación de prácticas profesionales.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o, por lo menos, su supervivencia. Para lograr esto se requiere de la conjunción de muchos factores: un mercado disponible, un producto oportuno, capacidad de producción, competencia manejable, sistemas de administración, desarrollo tecnológico, visión estratégica, liderazgo, personal comprometido y eficiente, entre otros. Pinto (2000) señala que, en toda organización se cuenta con tres recursos fundamentales: materiales, tecnológicos y humanos, el equilibrio de estos recursos permite a las organizaciones su buen funcionamiento; sin embargo, para que exista ese equilibrio es necesario poner mayor atención al recurso humano, ya que es quien maneja los otros recursos, por lo que se hace imprescindible que esté preparado para lograrlo.

En opinión de Altamirano (2009) el desempeño organizacional es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; es decir, el grado en que alcanza sus

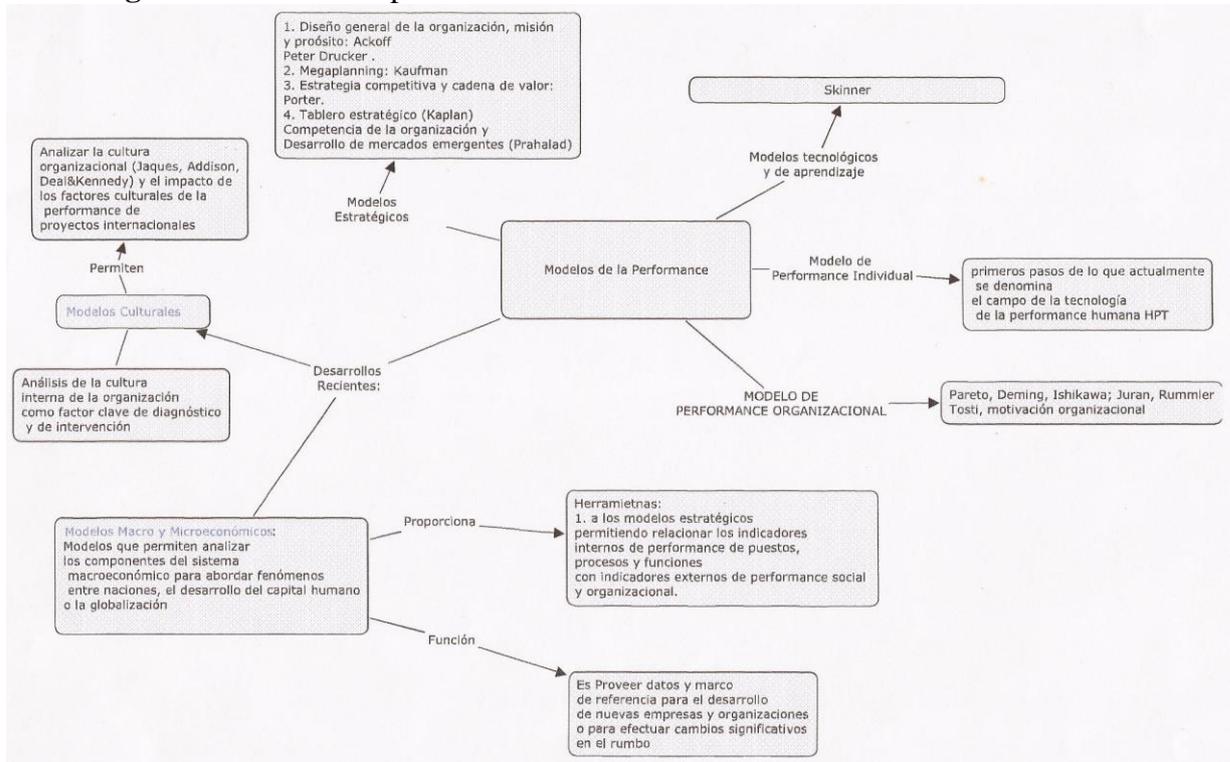
objetivos. Para Cruz et al. (2012) el desempeño es un concepto multifactorial donde inciden elementos internos y externos que están en relación con el ambiente donde la organización efectúa su actividad. De ellos también dependen los logros obtenidos por los empleados y su satisfacción laboral, convirtiéndose en el punto de partida para el progreso de los individuos y por consiguiente de la organización.

La mejora del desempeño según Bernárdez (2006 y 2009) es un campo de práctica interdisciplinario, que se fundamentó en un principio en el método científico, la teoría de sistemas, la psicología experimental e industrial, el management y la teoría de la organización. Posteriormente se incorporaron modelos tecnológicos y de aprendizaje, el estudio de sistemas de desempeño individual, modelos de organización y procesos, estratégicos y recientemente, modelos micro y macro económicos, así como modelos culturales, ver figura 1.

La Tecnología del Desempeño Humano (HPT), en su sentido más amplio, utiliza una serie de procedimientos para evaluar las necesidades de una organización y desarrolla herramientas para ayudar a los empleados para aumentar su productividad. Woodley (2005) define como HPT "un enfoque sistemático y sistémico para mejorar la productividad y la competencia mediante el análisis de desempeño actual y el deseado en el lugar de trabajo y la aplicación de intervenciones para cerrar las brechas entre estos estados de rendimiento" (p. 2).

Pershing (2006) define la tecnología del rendimiento humano como, "una aplicación de los principios morales que se utilizan para mejorar la eficiencia en el lugar de trabajo mediante la implementación de intervenciones efectivas que son todo incluido y sistémica" (p.6). The International Society for Performance Improvement (ISPI) (2010), lo explica como una mezcla de tres componentes: análisis de causas, análisis de rendimiento y las intervenciones que se podría utilizar para mejorar el rendimiento de una empresa.

Figura 1. Modelos de performance.



Fuente: Adaptado de Bernardez (2006).

Modelos del performance organizacional. Algunos precursores fueron Wilfrido Pareto (1938), Kaoru Ishikawa (1949), Joseph M. Juran (1951) y Edwards Deming (1952) todos ellos con herramientas estadísticas de procesos. Así mismo Geary Rummler (1991) y Donald Tosti (1988), permiten realizar un análisis de ingeniería de procesos y de la organización, estos modelos y herramientas ayudan a analizar, diseñar e implementar sistemas de performance organizacional.

Modelos del performance individual. Sanders & Ruggles (2000) consideran dentro de las principales aportaciones de desempeño individual las de Thomas Gilbert, Joe Harless, Geary Rummler, y Robert Mager, a quienes mencionan como los fundadores. Las características originales y fundamento de HPT fueron realizadas por parte de estos primeros practicantes y teóricos. Durante los años 70 y 80, Mager y Gilbert colaboraron en enfoques sistemáticos para el diseño instruccional y la mejora del rendimiento humano.

Por su parte Bernardez (2006) hace mención como los principales modelos de Tom Gilbert (1978), Robert Mager y Peter Pipe (1984) y Dale Brethower (1980) se centraban

en el análisis y mejora del desempeño de individuos en el trabajo. Estos modelos proveen una visión sistémica de los factores que afectan la performance de los individuos y han sido extensiva y exitosamente utilizados para la gestión del desempeño y para el rediseño de tareas y sistemas de compensaciones y entrenamiento.

Los modelos HPT de análisis de la performance individual, continúa el autor, constituyen un avance sobre el antiguo modelo de ingeniería de la performance iniciado por Taylor, centrado en las tareas, incorporando las variables del comportamiento individual, los procesos de aprendizaje, motivación y comunicación al estudio y análisis de tareas y métodos de trabajo.

Modelo de Gilbert. Los modelos de análisis de la performance individual permiten abordar los problemas en forma sistémica, evitando recurrir a soluciones parciales, la más común de las cuales es tratar de resolver el problema capacitando –o volviendo a capacitar- al individuo. Gilbert se concentró en definir, medir y desarrollar lo que llamó performance valiosa (worthy performance) y señalando que los problemas de desempeño tenían que ver directamente en los sistemas de trabajo más que solamente en las capacidades individuales.

El modelo de Gilbert (2007) identifica siete factores clave que deben analizarse cuando se plantea la necesidad de mejorar el desempeño de una persona o un equipo, el cual se realiza planteando las preguntas clásicas que se deben hacer para explorar el problema:

1. Estándares claros: ¿Saben los ejecutantes lo que se espera de ellos?; ¿Están los estándares definidos claramente?; ¿Son alcanzables?
2. Feedback o realimentación: ¿Reciben los ejecutantes realimentación sobre su desempeño para corregirlo?; ¿Es suficiente?; ¿Es oportuno?; ¿Es preciso?; ¿Es constructivo?; ¿Es comprensible?
3. Apoyo a la tarea: ¿Saben los ejecutantes *cuándo* y *por qué* actuar?; ¿Están coordinados entre sí?; ¿Están organizados adecuadamente?; ¿Tienen recursos adecuados para lograr los objetivos/estándares?

4. Incentivos: ¿Están los incentivos alineados con los objetivos y estándares?; ¿Son oportunos?; ¿Son relevantes?; ¿Son efectivos?; ¿Son competitivos con los de otras organizaciones, tareas similares?
5. Conocimiento y competencias: ¿Tienen los conocimientos e información requeridos para alcanzar los objetivos?; ¿Tienen las habilidades (saber hacer) requeridas?; ¿Tienen las actitudes (querer hacer, reaccionar positivamente) requeridas?; ¿Tienen los hábitos adecuados?
6. Capacidad individual: ¿Tienen la capacidad física requerida?; ¿Tienen la capacidad intelectual requerida?; ¿Tienen la capacidad emocional requerida? ; ¿Tienen la capacidad social requerida?
7. Contexto: ¿El contexto de trabajo ofrece seguridad suficiente a quienes intentan lograr los estándares?; ¿La cultura organizacional permite y apoya el logro de esos estándares?; ¿Hay balance entre lograr los estándares y las necesidades sociales y familiares de los ejecutantes?; ¿Es el ambiente de trabajo adecuado y estimulante para el logro de los estándares?; ¿Son los estándares compatibles con pautas y necesidades de la sociedad y cultura de los participantes?

Adicionalmente, Gilbert señaló la importancia de las consecuencias del desempeño, que actúan como reforzadores o disuasores, y de efectuar un análisis de las causas del problema, considerando los siguientes aspectos: 1. ¿Cómo inciden los diferentes factores en el desempeño deseado?; 2. ¿Cómo se afectan unos a otros?; 3. ¿Cuál es el peso relativo o impacto en el resultado final?

El análisis de causas puede ser presentado en la forma de un diagrama de Ishikawa, otra forma de considerarlo es a través del diagrama de campo de fuerzas de Kurt Lewin.

Modelo de Robert Mager y Peter Pipe. Bernardez (2006) menciona que Robert Mager y Peter Pipe propusieron un Flujograma para ilustrar no solamente los factores de performance, sino el proceso de análisis de causas requerido para interpretar sus relaciones.

El primer paso lo constituye el lograr una descripción del problema en términos de lo que la persona hace o no hace antes que en el enunciado de sus “características”. La

segunda pregunta es: ¿Tiene importancia para el logro de los objetivos? Una vez determinado que tiene efecto en la performance, corresponde estimar el tipo de efecto, en forma cuantitativa (coste, tiempo extra, retrabajos, etc.) o cualitativo (motivación, satisfacción del cliente, etc.). Si la “brecha” en el desempeño es significativa, el modelo de Mager propone definir si se debe a falta de habilidades (skills) o conocimientos. En caso afirmativo, las preguntas que siguen son: ¿Antes lo podía hacer bien? Si la respuesta es no, hay que darle formación. Si antes lo podía hacer bien, debemos hacernos una segunda pregunta: ¿La habilidad se usa a menudo? Si la respuesta es no, debemos darle más práctica o una ayuda electrónica para el desempeño. Si usa la habilidad a menudo y antes lo podía hacer bien, debemos mejorar o proporcionar feedback.

¿Hay alguna manera más simple de hacerlo? Esta pregunta permite determinar si el diseño de la tarea o asignación, o su proceso son adecuados o es más simple y menos costoso modificarlos que hacer los esfuerzos anteriores (capacitación, práctica, feedback) para que el ejecutante compense esas diferencias. ¿Tiene la persona potencial para mejorar? Esta pregunta se refiere al factor de aptitudes para la tarea. Si el ejecutante actual tiene un perfil muy alejado de los requerimientos mínimos, tal vez sea más efectiva una rotación que la inversión de tiempo y costo requeridos para cerrar una brecha demasiado amplia. Si la causa de la brecha entre el desempeño actual y el deseado no es la falta de conocimientos, el modelo de Mager-Pipe recomienda hacer estas preguntas: ¿Hay castigos por hacerlo bien? Esta pregunta se refiere a la existencia de consecuencias negativas por cumplir con los estándares. Si la respuesta es que hay “castigos” sistémicos por ejecutar la tarea, el modelo recomienda removerlos. Si no los hay, sugiere otra pregunta: ¿Hay beneficios por no hacerlo bien? Este es el caso de una “recompensa oculta” en el sistema por no cumplir los estándares.

Nuevamente, si la respuesta es afirmativa, se debe remover los beneficios o agregar consecuencias negativas para que el comportamiento y la performance cambien. Si la respuesta es negativa, hay que pasar a una tercera pregunta: ¿Interesa hacerlo de esta forma?

Esta pregunta apunta a evaluar las recompensas o estímulos asociados con el estándar. Se trata de estimar si existen, son adecuados, proporcionales y oportunos como para

alentar el tipo de performance deseada. Nuevamente, si la respuesta es negativa, surge otra pregunta: ¿Hay obstáculos para alcanzar los estándares? En este caso, la pregunta permite identificarlos y removerlos para lograr la performance deseada.

Modelo de Brethower. El modelo de Brethower (2007) establece que la mejora del desempeño se logra, iniciando con el análisis del sistema para lograr claridad de dirección, obtener mejores resultados, es decir se requiere descubrir el por qué, que y como. El proceso comienza con una petición o cuando se obtiene una oportunidad.

El proceso requiere una búsqueda tenaz de respuestas a preguntas fundamentales: ¿Cuál es la dirección (la misión, las metas, la estrategia) de la organización?; ¿Qué es lo que funciona bien?; ¿Qué es lo que se debe mejorar; por qué? (y por qué?); ¿Qué está sucediendo en la organización que puede ayudar al esfuerzo?; ¿Qué podría obstaculizar o competir con el esfuerzo?; ¿Quiénes son los jugadores clave?; Si el proyecto es un éxito, cómo será el éxito?; cómo se beneficiarían los accionistas (dentro y fuera de la organización)?.

El analista debe organizar la información de manera que guíe en decisiones que, cuando sean implementadas, mejore el desempeño. No se busca cambiar simplemente el desempeño; se busca mejorarlo. Mejorarlo es mucho más difícil y una tarea mucho más valuable que tan solo cambiar el desempeño.

El análisis está guiado por cuatro estándares: enfoque en los resultados y ayuda a los clientes a enfocarse en los resultados; buscar situaciones sistemáticas, tomando en consideración el gran contexto incluyendo presiones competitivas, apremios de recurso, y cambio anticipado; agregar valor al realizar el trabajo y a través del trabajo mismo; asociarse o colaborar con los clientes y otros expertos en caso de requerirse. Los cuatro estándares están interrelacionados y son inseparables.

La presentación de resultados de un análisis debe enfocarse en: entendimiento compartido; planes de investigación a futuro; planes para una acción práctica.

Es necesario encontrar las similitudes y lo que es verdad, esto es muy importante para los que buscan mejorar el desempeño de los negocios. Las similitudes se encuentran en las características sistémicas: características que todos los sistemas tienen en común, la estructura profunda de los sistemas.

El ser único se encuentra en la superficie de las características, en las cosas que hacen la diferencia entre todos los negocios; la interdependencia, es el intercambio de valor, y límites de sistema, son conceptos sistémicos muy importantes, proveen beneficios mutuos y sostienen la relación de interdependencia. El analista busca ayudar al cliente a encontrar un juego de variables que el cliente pueda conducir para así poder manejar el desempeño.

La diferencia entre cambio de desempeño y mejora del desempeño es muy grande e importante. El diagrama de anatomía del Desempeño de Rummler (1995) nos ayuda a ver claramente al especificar, el detalle, como una organización se relaciona con el mundo macro. La herramienta de la anatomía del desempeño puede ser utilizada para mostrar ligas específicas al mundo mega también. Los sistemas tienen subsistemas específicos para agregar valor y otros subsistemas que dan soporte a los subsistemas que agregan valor.

Se puede concluir que aunque Robert Mager y Peter Pipe establecen prioritario identificar el indicador real que afecte el desempeño con apoyo de un flujograma y Brethower analiza el contexto para evaluar el desempeño haciendo énfasis en la diferencia de cambiar el desempeño y mejorarlo, estos autores parten de una brecha entre el desempeño ideal y el real, estableciendo intervenciones y soluciones; sin embargo Gilbert al apoyarse en el planteamiento de preguntas en los factores que integran el nivel de desempeño deseado llega a un mayor nivel de detalle al ofrecer un instrumento que permite obtener información sobre el desempeño obtenido a través de los propios trabajadores.

La coherencia de los procesos, y la medición, como elemento de enlace, constituyen un factor decisivo para el desarrollo de las organizaciones Santos et al. (2007) y tratándose

de tareas hay que preguntar a los trabajadores enfatiza Gorriti (2011). Así la medición de estos procesos se determina si se cumplen o no los objetivos de la gestión, son pues herramientas según Ballvé (2006) que ayudan para el diagnóstico de la marcha de la organización y para las funciones de recursos humanos y la estrategia global de la organización Lacoviello & Tommasi (2002).

3. METODOLOGÍA

En el presente apartado se menciona el sujeto de estudio, materiales y procedimiento de la investigación diagnóstico de desempeño individual en el sector restauranero de Ciudad Obregón, Sonora, México.

Sujeto.

Los sujetos de estudio son los restaurantes pequeños y medianos de Ciudad Obregón, Sonora, México, siendo un total de 185, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en el apartado servicio de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas (INEGI 2015).

Posteriormente se prosiguió al cálculo de la muestra para llevar a cabo la aplicación de las encuestas en las empresas; para ello se utilizó la fórmula de la población finita, la cual se muestra a continuación de forma desglosada.

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{N \cdot e^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

n: muestra	n: ?
z: Intervalo de confianza	z: 2.58
p: Probabilidad a favor	p: 50% = 0.50
q: Probabilidad en contra	q: 50% = 0.50
e: Margen de error	e: 9% = 0.09
N: Población	N: 185

$$n = \frac{(2.58)^2 (185) (.50) (.50)}{}$$

$$(185) (.09)^2 + (2.58)^2 (.50) (.50)$$

$$n = \frac{(6.6564) (185) (.50) (.50)}{(185) (.0081) + (6.6564) (.50) (.50)}$$

$$n = \frac{307.8585}{3.1626} \quad n = 97.34348321 = 98$$

La muestra a considerar en la investigación son 98 restaurantes pequeños y medianos.

Materiales

El instrumento consta de 55 preguntas; divididas en ocho apartados; estándares-metas (5 preguntas); Realimentación (12 preguntas); apoyo a las tareas (6preguntas); incentivos (11); Capacitación y desarrollo (6); conocimientos y competencias (5); Capacidad individual (4); y por último, contexto (5). Los cuales se encuentran integrados en el modelo de desempeño individual de Gilbert. Al final del instrumento se solicitó anotar datos generales del gerente de la empresa como edad, sexo, ingreso mensual.

Procedimiento

El procedimiento que se llevó a cabo para realizar la presente investigación consta de los siguientes pasos:

1. Recopilación de información en base de datos, libros virtuales y artículos, referente a la aplicación de modelos de desempeño individual en las empresas, así como investigación bibliográfica sobre la mejora del desempeño, modelos de desempeño individual y organizacional, definición de modelo, proceso para elaborar un modelo, definición de empresa y su clasificación según el Diario Oficial de la Federación.
2. Elaboración del método del proyecto de investigación, por lo que se determinó la selección del sector al cual se dirigirá el estudio.
3. Búsqueda de empresas en INEGI, seleccionando solo a las que cumplen con los requisitos fijados, en este caso de giro comercial y considerando únicamente a las pequeñas y medianas empresas, las cuales tienen un rango de 6 a 100 empleados de acuerdo diario oficial de la federación (1999).

4. Determinación de la muestra del proyecto, utilizando la fórmula de la población finita.
5. Elaboración del instrumento, para recopilar la información de las empresas, en base al modelo propuesto por Gilbert (1978) y Vásquez (2014).
6. Revisión y aprobación del instrumento elaborado por un asesor externo al proyecto de investigación.
7. Prueba piloto.
8. Aplicación de los instrumentos en las empresas, para recabar la información requerida.
9. Captura y elaboración de la base de datos en el programa SPSS en su versión 21.
10. Se analizaron los datos obtenidos, fueron interpretados y redactados los resultados del estudio para la elaboración del reporte final.

4. RESULTADOS

A continuación se describen los resultados obtenidos en el diagnóstico de desempeño individual en el sector restaurantero de Ciudad Obregón, Sonora, México.

Resultados.

El estudio realizado arrojó un nivel de confianza de .821, como se presenta a continuación en la tabla 2 y en tabla 1 total de empresas.

Tabla 1. Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
	Válidos	98	100.0
Casos	Excluidos ^a	0	.0
	Total	98	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 2. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.821	56

Los resultados obtenidos del Modelo de Gilbert de Desempeño Individual por factor son los siguientes:

Factor 1 Metas:

El 81% del personal encuestado dice que cuenta con metas claras. El 77% menciona que las metas son alcanzables, mientras que el 19.4% no aplica debido a que no tienen metas claras.

Del personal que comentó tener metas (81%), un 33% aseguran que las metas se encuentran establecidas por escrito, el 48% menciona que las metas no están por escrito.

El 90% del personal menciona que cuentan con los recursos materiales necesarios para poder realizar bien su trabajo; y el 74% dice que realizan juntas para exponer objetivos.

Factor 2: Retroalimentación

El 86% de las personas encuestadas mencionan que cuentan con retroalimentación por parte de sus superiores.

De estos, el 84% menciona que su realimentación es comprensible, 82% suficiente, 77% oportuna; 84% relevante, el 79% precisa, y el 78% menciona que su realimentación es constructiva.

En cuanto a la periodicidad el 59% contestó que la retroalimentación es inmediata, el 24% dijo que es mensual, el 1% es semestral, 2% es anual y el resto no aplica debido a que no tiene retroalimentación.

El 79% menciona que cuentan con una comunicación positiva con su jefe, un 80% asegura que la comunicación en su área de trabajo es adecuada

Un 61% dice que sus opiniones cuentan para tomar decisiones, mientras que el 25% menciona que no y el resto no aplica debido a que no cuenta con retroalimentación.

Factor 3 Apoyo a las tareas:

El 80% de los empleados considera que su superior lo apoya a mejorar su desempeño.

El 76% menciona que su jefe se preocupa por la superación laboral de los empleados mientras que el resto dice que no.

El 87% de los empleados dicen saber cómo actuar en situaciones imprevistas. El 94% de los trabajadores manifiestan apoyarse entre compañeros para realizar mejor las tareas. El 82% dice que el personal está coordinado; y el 91% expresa contar con los recursos adecuados para lograr los objetivos.

Factor 4 Incentivos:

El 54% de los encuestados contestaron contar con incentivos. De estos el 34% son en efectivo, el 4% reconocimientos, mientras que el 16% se les dan bonos. Un 46% no recibe incentivos.

El 51% de los encuestados mencionan que los incentivos están alineados con objetivos y estándares, mientras que un 3% dice que no. El 53% de los encuestados manifiestan que los incentivos son oportunos, el 46% de los considera relevantes, y para el 51% los incentivos son efectivos.

El 42% de los encuestados mencionan que los incentivos son competitivos con los de otras organizaciones, el 49% respondió que los incentivos que se les dan les sirven de motivación para realizar mejor su trabajo.

El 38% menciona que se siente satisfecho con el sueldo que recibe.

El 48% menciona que se siente satisfecho con el trato que recibe dentro de la empresa.

Un 53% respondió que el ambiente de trabajo es adecuado para el logro de los objetivos.

Factor 5 Capacitación y desarrollo:

Un 57% respondió que la empresa cuenta con capacitación. De estos el 28% menciona recibir capacitación trimestralmente, el 15% semestralmente, el 14% anual; el resto no aplica debido a que no se le da capacitación.

El 57% que representa a todos los encuestados que se les brinda capacitación, expresan que los cursos recibidos son eficaces para la realización de su trabajo.

El 52% menciona que todos los empleados sin importar su puesto reciben capacitación mientras que un 5% dice que hay distinción es decir que solo a ciertos puestos se les dan capacitación.

El 56% considera que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para el desarrollo laboral, mientras que el 1% dice que no.

El 53% menciona que la empresa demuestra interés por su desarrollo personal, mientras que el 4% dice que no.

Factor 6 Conocimientos y competencias:

El 95% manifiesta cuenta con los conocimientos e información requerida para alcanzar los objetivos.

Un 98% dice que tiene las habilidades requeridas.

El 96% dice cuenta con las actitudes requeridas como el querer hacer las cosas y reaccionar positivamente.

El 94% menciona que cuenta con hábitos adecuados.

El 98% considera que cuenta con iniciativa para hacer las cosas.

Factor 7 Capacidad individual:

El 98% asegura que tiene capacidad física requerida.

El 100% asegura que tiene capacidad intelectual requerida.

Un 97% asegura que tiene capacidad emocional requerida.

Un 98% asegura que tiene capacidad social requerida.

Factor 8 Contexto:

El 83% menciona que el contexto de trabajo ofrece la seguridad suficiente para lograr los estándares.

El 84% dice que la cultura organizacional permite y apoya el logro de dichos estándares.

Un 71% dice que existe un balance entre lograr los estándares y las necesidades sociales y familiares de los ejecutantes.

Un 79% dice que el ambiente de trabajo es adecuado y estimulante para el logro de los estándares.

El 79% menciona que los estándares son compatibles con pautas y necesidades de la sociedad y cultura de los participantes.

Datos generales

Un 65% de los encuestados son hombres y un 35% son mujeres, mientras que un 53% tienen de entre 18 y 23 años, un 28% tienen de 24 a 30 años, un 9% tienen de 31 a 35 años y un 10% de 36 a 45 años.

Discusiones.

Actualmente es poca la información sobre los modelos de desempeño individual y la mayor parte de ella se encuentra en inglés, lo cual ha provocado el desconocimiento de esta nueva práctica para mejorar el desempeño individual en las organizaciones.

En diferentes estudios se pudo constatar como la comunicación con el jefe influye de una manera muy importante en los empleados, no basta simplemente con ser empresario y propietario de un restaurante de este tipo o tener un nivel de licenciatura para ser el gerente, también es necesario un acercamiento tanto con los empleados como con todas las actividades que se realizan en la empresa para poder mantenerla en correcto funcionamiento, también mencionan que el jefe debe saber ser un buen líder al proporcionar admiración y respeto así como una buena comunicación con los mismo ya que esto genera confianza y compromiso en los empleados lo que los lleva a realizar mejor sus actividades.

En el caso de la investigación realizada a una empresa textil mexicana hecha por Carreño, Medina, Martínez, Juárez, Vázquez (2006) menciona que uno de los problemas era que los trabajadores perdían tiempo realizando una actividad o que se tenían diferencias con el jefe esto se debía a la falta de capacitación, retroalimentación y una mala comunicación con sus superiores lo que generaba un bajo desempeño.

La investigación de García y López (2014) en su estudio evaluación de la competitividad de los restaurantes de cocina internacional decía que la mayoría de los restaurantes a los que se le aplicó la investigación en la Ciudad de Ensenada no contaban con capacitación al personal, concluyendo que esto podía generar un bajo desempeño en sus empleados.

Las investigaciones mencionadas anteriormente, coinciden con el presente estudio en Ciudad Obregón, Sonora; sobre el desempeño individual en el sector restaurantero ya que todas mencionan que el personal es parte fundamental en cualquier empresa, el motor que las mantiene a flote sin ellos la empresa no puede avanzar sola, es por eso que todas concluyen que es importante poner más atención al empleado ya sea motivándolo, capacitándolo, ofrecerle una buena comunicación y un buen trato por parte de sus superiores así como también la retroalimentación que ellos necesitan para mejorar constantemente y realizar mejor sus actividades.

Sin embargo en la práctica no se está llevando a cabo una adecuada atención al desempeño individual ya que las mismas investigaciones en sus resultados menciona que las empresas no contaban con capacitación a sus empleados, existen conflictos con los jefes, es decir, no se tenía una buena comunicación lo que genera desconfianza al momento de preguntar alguna duda y esto hace que los mismos trabajadores inviertan más tiempo en una actividad, también se encontró que los miembros no se sienten satisfechos con el sueldo que se les brinda debido a que es muy bajo y en su mayoría no se les brinda incentivos.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Una vez concluido el diagnóstico de desempeño individual en el sector restaurantero de Ciudad, Oregón, Sonora, México; puede concluirse que respecto al primer factor metas y estándares aunque el personal menciona contar con estos en un 81%, el 48% indica que no están por escrito, por lo que se considera importante formalizar (al ponerse por escrito), y así evitar confusiones de lo que debe hacerse. Es necesario hacer hincapié en este factor, ya que al saber exactamente lo que debe realizarse el personal se sentirá más seguro de lo que tiene que lograr.

En cuanto a la Realimentación, manifiestan que si se recibe en un 86%, que es comprensible, en su mayoría es de manera inmediata, además consideran una buena comunicación con el personal y jefe, aspecto muy importante para realizar sus labores.

Respecto al apoyo a las tareas, consideran que el jefe los ayuda a mejorar su desempeño, y aunque el 76% menciona que el jefe se preocupa por su superación laboral, se requiere poner atención en el resto del personal, ya que esta situación puede influir en la satisfacción, motivación y clima laboral.

Uno de los factores en lo que sería muy significativo trabajar en la industria restaurantera son los incentivos, ya que solamente el 54% mencionó contar con estos, y aunque consideran que si están alineados con los objetivos y metas; es un porcentaje muy alto el que no los recibe de ningún tipo. Esto puede ocasionar en el empleado no se sienta valorado por la empresa, repercutiendo en su desempeño y motivación.

La capacitación contribuye a que el empleado se sienta seguro de las actividades a realizar, además al ser integral, considerando al empleado y a la persona, se beneficia no solo a él, sino a la misma organización, por lo tanto es indispensable incrementar el porcentaje de empresas que proporcionan capacitación ya que actualmente solo el 57% la brinda.

En cuanto al sexto factor, conocimientos y competencias, es de los que obtuvo el porcentaje más alto, ya que tanto los gerentes consideran que su personal cuenta con las habilidades, actitudes, hábitos, conocimientos e información para la realización de sus actividades. Situación que los Gerentes deben aquilatar, ya que es fundamental contar con personal preparado y dispuesto a realizar de manera adecuada sus labores.

Así mismo en cuanto a la capacidad individual los Gerentes indican contar con la capacidad física requerida, intelectual, emocional y social.

El último factor contexto, tiene una media de 79.2%, la cual es importante incrementar, ya que en este se incluye, la seguridad para el logro de las metas, apoyo a lograrlos, el balance entre lo laboral, social y familiar, ambiente de trabajo; además de la cultura. Situaciones que directa o indirectamente afectaran a la organización y trabajador.

Se cumplió el objetivo del diagnóstico de desempeño individual en el sector restaurantero de Ciudad, Oregón, Sonora, México, sin embargo es imperante hacer mención de que a pesar de que en varios factores se está trabajando en ellos de manera adecuada, otros debe ponerse más atención como estándares y metas; incentivos; capacitación y desarrollo. Ello repercutirá de manera favorable tanto en la empresa como en los empleados.

Así mismo, la realimentación es importante para promover la mejora continua del performance individual, para esto es necesario evaluar el desempeño del personal, señalar los errores cometidos o detectar los bajos rendimientos, descubrir los factores que los motivan y proponer mejoras y soluciones, además la realimentación puede ser una guía para mejorar un comportamiento que ya está siendo eficaz, o una forma de asegurarse de que cierto tipo de comportamiento no vuelva a repetirse.

El éxito de una empresa depende en gran medida del desempeño individual y bienestar de sus trabajadores, si los empleados están a gusto, su rendimiento laboral será mejor. Para garantizar un buen desempeño es importante que los trabajadores tengan claras sus funciones, los objetivos a cumplir, y que exista una buena comunicación.

REFERENCIAS

- Alhama, B. R. (2007). Capital Humano. Concepto e Instrumentación. Revista sobre complejidad, ciencia y estética (Complexus). Vol. 3, No. 1. Recuperado el 3 febrero de 2015, de: <http://www.sintsys.cl/assets/complexus7.pdf>
- Altamirano (2009). Taller de Administración_EAltamirano. Recuperado el día 15 de julio del 2013 del sitio <https://sites.google.com/site/tdadmonealtamirano/home/unidad-i-introduccion-administracion/1-5desempenogereencialyorganizacional>
- Ballvé, A. M. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. EDDE (Escuela de Dirección de Empresas), Buenos Aires. *Revista de Contabilidad y Dirección* Vol. 3, año 2006, pp 13-38. Recuperado el 15 de agosto del 2013 de: http://responsabilitatsocial.accid.org/revista/documents/tendencias_castellano_013-038.pdf
- Bernárdez M. L. (2006). *Tecnología del Desempeño Humano*. GLOBAL BUSINESS PRESS. Versión digital. Reproducido con expresa autorización del autor para exclusivo uso en el Instituto para la Mejora del Desempeño de ITSON.
- Bernárdez, M.L. (2009). *Desempeño Humano Manual de consultoría Volumen I*. GLOBAL BUSINESS PRESS. Versión digital. Reproducido con expresa autorización del autor para exclusivo uso en el Instituto para la Mejora del Desempeño de ITSON.
- Brethower, D. (2007). Performance analysis. Knowing what to do and how. United States of America: HRD Press, Inc. & International Society for Performance Improvement.
- CANIRAC (2012). Industria restaurantera en México cifras inegi DENUÉ. Recuperado el 14 de septiembre de 2014, de: <http://www.canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantero.pdf>
- CANIRAC (2014). Calendario de Capacitación. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de: <http://canirac.org.mx/capacitacion/index.php>
- Carreño, S., Medina, M., Martínez, N., Juárez, F & Vázquez, L (2006). Características organizacionales, estrés y consumo de alcohol en trabajadores de una empresa textil, mexicana. Recuperado e día 22 de julio de 2013, de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=f6ff1b04-18cb-4c22-98a6-cc11d7aeecd9%40sessionmgr110&hid=102>
- Casal, R. A. (2012). Taller metodología, diseño de instrumentos. Recuperado el 12 de Marzo de 2013, de: <http://pcc.faces.ula.ve/Metodologia%20I-Instrumentos%202012.pdf>

- Cruz, C. J. et al. (2012). Evaluación de la relación aprendizaje organizativo y desempeño organizacional. Un estudio empírico en las empresas de la industria manufacturera que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. XIII Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Recuperado el día 8 de julio del 2013 del sitio http://132.248.164.227/alafec/docs/asambleas/xiii/ponencias/administracion/pdf/AD_18.pdf
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: CENEGAGE Learning.
- Del Castillo, C. & Vargas, B. (2009). El proceso de gestión y el desempeño organizacional. Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, vol. 14, núm. 26, pp. 57-80 Recuperado el día 15 de julio del 2013 del sitio <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733606003>
- Galeano, P. S. & Sánchez, M. M. (2008). Modelo de gestión del conocimiento apoyado en la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva para la cadena productiva de la uva Isabella en la región del valle del Cauca. *Cuadernos de administración*, 40, 73-93. Recuperado 3 de agosto de 2011, de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=2250149005007>
- García, R. M. M. & López, T. V. G. (2014). Evaluación de los Restaurantes de cocina internacional. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, v. 7 (1) p. 79-88, Recuperado el día 6 de mayo de 2015, de: http://papers.ssrn.com/so13/papers.cfm?abstract_id=2327829
- Gilbert T. F. (2007). *Human Competence Engineering worthy performance*. San Francisco. CA. International Society for Performance Improvement. Published by Pfeiffer. USA. Recuperado el 20 de septiembre de 2013 de: <http://books.google.com.mx/books?id=XKHkBdxvH8QC&pg=PR2&dq=Gilbert+Human+Competence+Engineering+worthy+performance.+San+Francisco.+C.A.+International+Society+for+Performance+Improvement.+Published+by+Pfeiffer.&hl=es419&sa=X&ei=m76U76LOYPs8AHC6YC4Bw&ved=0CBIQ6AEwAA#v=onepage&q=Gilbert%20Human%20Competence%20Engineering%20worthy%20performance.%20San%20Francisco.%20CA.%20International%20Society%20for%20Performance%20Improvement.%20Published%20by%20Pfeiffer.&f=false>
- Gorriti, B. M. (2011). La organización y los recursos humanos de la Universidad en tiempos de crisis: Un modelo de legitimidad y compromiso. Universidad de Almería. XXIX Jornadas de gerencia universitaria de las universidades españolas. Recuperado el día 21 de junio del 2013, de: http://cms.ual.es/idc/groups/public/@orgob/@gerencia/documents/documento/jomadasgere_doc07.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. Perú: Mc Graw Hill
- INEGI (2015). Instituto Nacional de Estadística y Geografía: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado el día 12 de octubre del 2015 en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- International Society for Performance Improvement. (2010) *What is HPT?* Retrieved from. Recuperado el 13 de octubre de 2013, de: <http://www.ispi.org/content.aspx?id=54>

- Lacoviello, M. & Tommasi, M. (2002). Diagnóstico Institucional de sistemas de servicio civil. Caso Argentina. Diálogo Regional de Políticas. Recuperado el día 20 de junio del 2013 de: <http://faculty.udesa.edu.ar/tommasi/papers/wp/civil%20service.PDF>
- Malacara C. A. Rosa et al. (2013). Identificación de Buenas Prácticas de Gestión Empresarial en Sociedades Cooperativas Eco-Turísticas en Jalisco, México. International Review of Business Research Papers Vol. 9. No. 2. February 2013 Special Spanish Issue. Pp. 109 – 124. Recuperado el día 18 de julio del 2013 del sitio <http://www.bizresearchpapers.com/7.%20Paper%204006.%20Malacara%20Alma%20Ready%20to%20print.pdf>
- Méndez, A. C. E. (2004). Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. Editorial Tercera edición. Colombia: Mc Graw Hill
- Millán, S & Marín, M. (2014). Competitividad de las empresas familiares del sector alimentos de tipo gourmet en la ciudad de ensenada, baja california. Recuperado el día 24 de junio de 2015, de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=f6ff1b04-18cb-4c22-98a6-cc11d7aeecd9%40sessionmgr110&hid=102>
- Pérez, Z. J. & Cortés, R. J. A. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica. *Revista Ciencias Estratégicas*, vol. 17, núm. 22, julio-diciembre, 2009. Recuperado el día 10 de septiembre del 2013 de: <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151313682008.pdf>
- Pershing, J. A. (2006). *Handbook of human performance technology principles, practices, and potential*. Third Edition: John Wiley & Sons, Inc. Recuperado el 12 de noviembre, de: <http://books.google.com.mx/books?id=qwZEZeP8HgkC&pg=PR3&dq=Handbook+of+human+performance+technology+principles,+practices,+and+potential.+Third+Edition:+John+Wiley+%26+Sons,+Inc.&hl=es-419&sa=X&ei=diYvVMmhE8nvoASRIYKoDg&ved=0CBIQ6AEwAA#v=onepage&q=Handbook%20of%20human%20performance%20technology%20principles%2C%20practices%2C%20and%20potential.%20Third%20Edition%3A%20John%20Wiley%20%26%20Sons%2C%20Inc.&f=false>
- Pershing, Lee, Cheng (2008). Current status, future trends, and issues in human performance technology, part 1: influential domains, current status, and recognition of HPT. Recuperado el 10 de abril de 2012 de: <http://search.proquest.com/docview/237250477/136104D25EE1A0832A0/1?accountid=31361>
- Pinto, V. R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. México: Mc. Graw Hill.
- Quintero, N; Africano, N. & Faría, E. (2008). CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EMPRESA VIGILANTES ASOCIADOS COSTA ORIENTAL DEL LAGO. *Revista NEGOTIUM*. Ciencias Gerenciales. Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación Directorio REVENCYT: RVN004. Recuperado el día 21 de junio del 2013 del sitio <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>

- Sanders, E. S. & Ruggles, J. L. (2000). HPI soup: Too many cooks haven't spoiled the broth. *Training and Development*, 56(6), 26-35. Recuperado el 20 de septiembre de 2013, de: <http://www.astd.org/~media/Files/Education/HPI%20Basics/HPI%20Soup.pdf?la=en>
- Santos, V. M. L. & Álvarez, G. L. I (2007). Gestión de la calidad total de acuerdos con el modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial. *UNIVERSIA Business Review*. Recuperado el día 18 de julio del 2013 del sitio <http://ubr.universia.net/pdfs/ubr0012007076.pdf>
- Silva, P. Y. F. & Pensado, C. R. (2010). Evaluación del desempeño y formación en el sector turístico: Un estudio bibliométrico desde la psicología de los RRHH. *PASOS. Revista de turismo y Patrimonio Cultural. ISSN 1695-7121. Vol. 8 No. 1*. Recuperado el día 20 de septiembre del 2013 de: http://www.pasosonline.org/Publicados/8110/PS0110_2.pdf
- Vásquez, T.M.C. (2013). Desempeño individual del Distrito de Riego del Río Mayo en México, desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Vida simbólica y cultura en las organizaciones*. XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Medellín, Colombia.
- Woodley, D. (2005). *Human performance technology: A reference manual*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer. Recuperado el día 20 de Septiembre de 2013. De: https://docs.google.com/document/d/1_nTAIRFagjuYEeTa93YY8MvIBuNahTBLoQgftZR74E/edit?hl=en_US

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

María del Carmen Vásquez Torres, es Doctora en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño, Profesora Investigadora del Instituto Tecnológico de Sonora; adscrita al Departamento de Ciencias Administrativas, líder del bloque de Prácticas Profesionales. Miembro del Núcleo Académico Básico (NAB) de la Maestría en Gestión Organizacional (MGO). Desde 1999 ha obtenido el reconocimiento del Programa para el Desarrollo Profesional Docente, Para el Tipo Superior (PRODEP). Certificada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Se puede contactar en el Instituto Tecnológico de Sonora, Calle 5 de Febrero 818 Sur, Cd. Obregón, Sonora, México. Correo electrónico maria.vasquez@itson.edu.mx; mcvasquez@gmail.com .

Ricardo Alonso Carrillo Armenta, es Maestro en Administración y Desarrollo de Negocios, Profesor de Tiempo Completo de la Universidad La Salle Noroeste; adscrito a la Coordinación Económico Administrativa, certificado por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Se puede contactar en la Universidad La Salle Noroeste A.C., Calle Veracruz S/N Norte, Fraccionamiento Obregón Norte, Ciudad Obregón, Sonora, México. Correo electrónico rcarrillo@ulsa-noroeste.edu.mx;

María Elvira López Parra; es Doctora en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño, Profesora Investigadora del Instituto Tecnológico de Sonora; adscrita al Departamento de Contaduría y Finanzas, especialista en proyectos de inversión. Se puede contactar en el Instituto Tecnológico de Sonora, Calle 5 de Febrero 818 Sur, Cd. Obregón, Sonora, México. Correo electrónico melopez@itson.edu.mx

EL EMPRENDIMIENTO JUVENIL PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS: UN ESTUDIO DE CASO EN CUIABÁ - MT, BRASIL.

Autor (es)

- ¹Eduardo Oliveira Lopes
² Fernanda Corrêa Freitas Okawada
³ Juliana Giradelo da Silva
⁴ Sabrina Emmelly Pecini da Silva
⁵ Willian Luan Rodrigues Pires

¹ Graduando em administração pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).

² Administradora pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).

³ Administradora pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) e especialista MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

⁴ Administradora pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).

⁵ Graduando em administração pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).

RESUMEN

Emprendimiento permite aportar innovaciones para generar crecimiento económico, el éxito para llevar a cabo depende de las actitudes empresariales en su entorno interno y externo, lo que permite una visión integral del negocio, así como su planificación adecuada para alcanzar los objetivos del negocio. Esta investigación es un estudio de caso con enfoque cualitativo exploratorio, realizado el análisis de contenido. Se concluye que el empresario tenía un perfil empresarial antes de entrar en la graduación en administración de empresas, sin embargo, el empresario paso tener el conocimiento para la planificación y proyección de negocios con el fin de seguir siendo un *player* competitivo frente a sus competidores, buscando la planificación estratégica la organización.

Palabras clave: Emprendimiento. Oportunidades de negocio. Planificación. FODA.

ABSTRACT

Entrepreneurship allows bringing innovations to generate economic growth, success to undertake depends on entrepreneurial attitudes in its internal and external environment, allowing a holistic view of the enterprise as well as its proper planning to achieve the set business goals. This research is a case study with exploratory qualitative approach, performed the content analysis. It is concluded that the entrepreneur had an entrepreneurial profile before entering the graduate in business administration, however, the entrepreneur got knowledge for planning and business projection in order to remain a competitive player in front of their competitors, aiming at strategic planning the organization.

Keywords: Entrepreneurship. Business opportunities. Planning. SWOT.

1. INTRODUÇÃO

Existem diversas teorias que buscam explicar o indivíduo empreendedor e o fator motivador de seu empreendimento. Sabe-se que para obter sucesso há uma série de análises à luz de diversos teóricos tentando explicar ferramentas, comportamentos, condições que desencadeiem uma história favorável, de sucesso profissional e pessoal. De acordo com Drucker (1962), *apud* Barbieri (2003), a segunda função do negócio é a inovação, isto é, a provisão de mercadorias e serviços melhores e mais econômicos. Não é suficiente que o negócio proporcione apenas um produto ou serviço econômico; deve proporcionar produtos e serviços melhores e mais econômicos. Não é necessário que o negócio se torne maior, mas é necessário que nunca deixe de se tornar melhor.

A destruição criadora de Schumpeter de 1911 descrito por Tigre (2009) é base para o empreendedorismo inovador, novos produtos, novos processos e novas formas de gestão, considerando também que a mudança tecnológica é o motor do desenvolvimento no processo de criação do novo. Acreditando e disseminando que o desenvolvimento deriva de métodos diferentes de emprego. Suas ideias abrem caminho aos novos modelos de organização e gestão, considerando os elos do comportamento organizacional e institucional e o conceito de custos de transação.

Nas sociedades capitalistas o empreendedor se configura como a peça chave que impulsiona os novos arranjos produtivos, as combinações inovadoras e transformações que culminam no processo de produção de riquezas nos territórios. Há autores que o responsabilizam pelo desenvolvimento local, viabilizando o potencial de produzir bem-estar social, gerando soluções para diversos dilemas socioeconômicos. Diante disso, o empreendedorismo é visto como um fenômeno cultural que propulsiona o dinamismo socioeconômico das regiões.

Uma vertente que vem destacando-se no cenário atual é o empreendedorismo jovem, não somente por aventura, mas também, por conscientização das oportunidades de mercado e por demonstrar características diferenciadas e necessárias ao empreender. Com isso os jovens estão conquistando o seu espaço e apresentando novos modelos e ferramentas de gestão, como o maior compartilhamento de experiências. Sendo assim, o objetivo da pesquisa é identificar o perfil do jovem empreendedor e analisar os desafios e oportunidades dessa gestão empreendedora.

A pesquisa caracteriza-se como descritiva e de natureza aplicada para a investigação de um destes casos de iniciativa jovem que representa realização pessoal e profissional, digno de ser analisado. O procedimento metodológico configura-se como estudo de caso. Yin (2001) destaca o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa escolhida para examinar acontecimentos contemporâneos, mas quando não se pode manipular comportamentos relevantes.

Para Dolabela (2008) o conhecimento empreendedor é desenvolvido pela iniciativa e proatividade das pessoas que acreditam em seus sonhos e se mobilizam e motivam a adquirir recursos necessários para planejá-lo e operacionalizá-lo. É preciso dedicação, muito estudo, identificação da realidade, leitura dos ambientes, fruto da

observação, *felling*, mas lapidada pelo profundo conhecimento do negócio, seu ambiente e pela busca das melhores práticas de gestão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Luecke (2007), o empreendedor é a força motriz para o desenvolvimento econômico do país, desempenhando um importante papel na sociedade de livre mercado e agindo como estímulo criativo, livrando-se de tecnologias, produtos e maneiras já consolidadas e substituindo-os por outras que agregam mais valor ao produto, aos bens e mercados transitórios. A ideia do empreendedorismo é consideravelmente mais ampla do que a simples tarefa de se abrir um negócio, pois mobiliza toda uma rede de cooperação, trocas e profissionalização nos negócios.

Para Dornelas (2008) o empreendedor une pessoas e processos, transformando ideias em oportunidades. Empreender é o ato de iniciar uma empresa, assumindo riscos e aproveitando as oportunidades existentes, independente dos recursos que tem ao seu dispor. A perfeita implementação destas oportunidades é o que leva a criação de negócios de sucessos.

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. (SCHUMPETER, 1949). O autor incorporou o termo destruição criadora em 1942 para descrever os empreendedores como agentes do processo de inovação, considerando-os o pilar que sustenta o sistema capitalista.

Conforme o pensamento schumpeteriano, a inovação advinda do empreendedorismo destrói os valores estabelecidos pelas empresas já existentes no mercado e que, de alguma forma, se beneficiam de monopólio e colocam entraves à entrada de novos concorrentes. Com a ameaça de novos entrantes, os monopolistas e oligopolistas mantêm-se mais empenhados em investir os seus lucros em novos produtos e ideias. Para o autor esta é a qualidade inovadora que faz do capitalismo o melhor sistema econômico.

Segundo Ferreira, Santos & Serra (2010), ao definir o conceito de “empreendedor” inúmeros elementos devem ser considerados. Assim, os autores

ressaltam aspectos importantes em relação aos conceitos de empreendedor e empreendedorismo. Alguns traços podem ser apontados sobre quem é empreendedor:

- a) a iniciativa para criar algo novo e de valor para si e para os clientes;
- b) a disciplina e o comprometimento com o seu tempo e esforço para realizar o empreendimento e garantir o seu sucesso;
- c) o comprometimento com o risco de insucesso do negócio quer sejam riscos financeiros, sociais ou psicológicos/emocionais;
- d) colhe os frutos do empreendimento sob a forma financeira, realização pessoal e de reconhecimento social.

Quadro 1 – Fatores psicossociais, ambientais e econômicos de comportamentos, atitudes e ações empreendedoras.

FATORES PSICOSSOCIAIS	FATORES AMBIENTAIS E ECONÔMICOS
Iniciativa e independência	Capacidade de trabalhar grupos de apoio
Criatividade	Capacidade de buscar investidores
Persistência	Capacidade de superar obstáculos pela conjuntura econômica
Visão de longo prazo	Capacidade de trabalhar com escassez financeira
Autoconfiança e otimismo	Capacidade de superar obstáculos burocráticos do meio externo
Comprometimento	Capacidade para boa escolha de localização
Padrão de excelência	Maior utilização da tecnologia
Persuasão	Conhecimento do mercado e capacidade de utilizá-lo
Necessidade de realização	Construção de rede de informação
Coletividade	Capacidade de se trabalhar em conjunto
Formação	Capacidade ou conhecimento adquirido com o tempo meio da educação

Fonte: Bastos e Hernandez (2016) adaptado de Degen (1989); Fillion (1991); Schumpeter (1978); Dolabela (1999).

De acordo com Schumpeter (1997), as características empreendedoras não são passadas geneticamente aos herdeiros. A entrada no empreendedorismo pode ser espontânea ou motivada por algum acontecimento em determinado período. A partir disso, pode-se dividi-las em duas definições, a primeira é o empreendedorismo por oportunidade, onde o empreendedor consegue enxergar aonde quer chegar e faz o

planejamento da empresa. Isso é mais frequente nos países desenvolvidos. Para Dornelas (2008) este empreendedorismo está diretamente ligado ao desenvolvimento econômico.

No entanto, em outra definição, está o empreendedorismo por necessidade, que normalmente surge em momentos de crise, devido aos períodos de recessão na economia, onde há uma grande entrada de novos empresários começando sua jornada em empreendimentos onde já estão familiarizados ou mesmo em negócios que não possuem experiência no ramo. Estes podem ser motivados por uma demissão ou aposentadoria, por exemplo. Como diz Dornelas (2008) “quando percebem esses profissionais já estão do outro lado. Agora são patrões e não mais empregados”.

Segundo Lemos (2007), o empreendedorismo no Brasil muitas vezes tem uma conotação negativa para a sociedade, em função das altas taxas de mortalidade das empresas por a maior parte dos empresários acabam sendo empreendedores por necessidade. Já a taxa de empreendedorismo no Brasil é relativamente alta em relação ao mundo ligado principalmente nos setores de comércio e serviços sendo predominantemente homens, porém as mulheres são expressivas mesmo no cenário mundial com 42% do total.

A modernidade disponibiliza através de diferentes mídias uma série de oportunidades de aprender que desperta no jovem a vontade de empreender e realizar os seus sonhos. Nos últimos anos tem surgido uma onda de empreendedores de sucesso que compartilham suas experiências e dicas com o público jovem, motivando-os a crescer nesse ramo.

A experiência de terceiros possibilita a troca de informações e encanta pelo fato de ir além do referencial teórico. Os fatos vivenciados pelos empreendedores de sucesso motivam os novos a procurarem informações e visualizarem as oportunidades no mercado. O jovem empreendedor proativamente busca relacionar suas decisões inspirando-se nesses empreendedores de sucesso. A procura por ferramentas que dê suporte ao empreendedor é feita através de livros, redes sociais, vídeos e eventos dedicados exclusivamente a esse público atento às inovações e as oportunidades.

Essa tendência em inspirar suas ações em empreendedores de sucesso está atravessando um rápido crescimento e sendo por tantas vezes o principal objeto de estudo e aprimoramento dos jovens empreendedores, conquistando milhões de

seguidores nas redes sociais. No entanto, esses mesmos inspiradores empreendedores pontuam algumas atribuições que o empreendedor deve ter.

Para Dornelas (2008) todo indivíduo procura reunir conhecimento e ideias que lhes são importantes para desenvolver aquilo que idealiza. Silva (2014) define pelo menos três atribuições necessárias para o empreendedor, sendo elas: visão, coragem e competência. A visão é a capacidade de enxergar uma oportunidade ou de criá-la. A coragem para partir para o enfrentamento, sobretudo quando se está com medo. E competência para colocar seu projeto em prática.

A Análise SWOT como ferramenta estratégica de gestão

Segundo Tarapanoff (2001), a ideia da análise SWOT já era indicada por Sun Tzu há mais de três mil anos, quando cita em um de seus conselhos: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”. Para Mintzberg *et. al.*(2000), a metodologia SWOT deriva da Escola do Design, que apresentou na década de 60 a estratégia como um modelo que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas frente às capacidades externas de uma organização.

Shahir *et al.* (2008), o termo SWOT tem origem no inglês e é uma sigla de forças (*S-strengths*) e fraquezas (*W-weaknesses*), ameaças (*T-threats*) e oportunidades (*O-opportunities*), também conhecida como F.O.F.A. a qual é acrônimo das mesmas palavras na língua portuguesa, embora reordenadas diferentemente.

Através da análise SWOT é possível separar os fatores internos (pontos fortes e fracos) e os fatores externos (oportunidades e ameaças) da organização. Esta separação se faz necessária à medida que a organização precisa agir de forma diferente em cada uma destas situações. O ambiente externo está fora do controle da organização, no entanto, é possível monitorá-lo e buscar aproveitar as oportunidades, de forma que as ameaças sejam mitigadas.

O ambiente interno pode ser controlado pela gestão da organização, considerando que o mesmo resulta da definição de estratégias da própria organização. Sendo assim, pontos fracos identificados na análise devem ser controlados ou, ao menos, minimizados.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa caracteriza-se como descritiva e de natureza aplicada. O procedimento metodológico configura-se como estudo de caso. Segundo Yin (2001), os melhores e mais famosos estudos de caso são descritivos e o procedimento destaca-se como uma estratégia de pesquisa escolhida para examinar acontecimentos contemporâneos, mas quando não se pode manipular comportamentos relevantes. Os dados primários foram coletados no período de janeiro e fevereiro/2016 por meio de visita técnica e observação pessoal, entrevista com questionário aberto e semiestruturado na empresa M. O. Pizzaria. A escolha do empreendimento foi por conveniência em função da aceitabilidade em participar da pesquisa.

A abordagem foi qualitativa e a interpretação dos dados realizou-se via análise de conteúdo de Bardin, além da contextualização com a literatura referencial. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas para a análise das comunicações, nas mensagens qualitativas que permite que a informação seja analisada pela presença ou ausência do conteúdo a partir da manipulação destas mensagens para a evidência das inferências, sendo efetuadas por três etapas: i) Pré-análise ii) Exploração do material iii) Tratamento e interpretação e dos resultados. (BARDIN, 2011).

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O jovem empreendedor, identificado como E. O. L. é estudante do curso de Administração de uma universidade em Cuiabá – MT. O mesmo começou a trabalhar como auxiliar de pizzaiolo aos 16 anos e em nove meses planejou o próprio negócio. Apoiado pela experiência prévia de sua família que já havia aberto uma pizzaria há 16 anos, mas que encerrou as atividades por diversos motivos. Nesse novo momento, a família resolve reiniciar o negócio, desta vez em outro formato a pizzaria *delivery* M.O. O aprendizado adquirido na concorrência, a experiência pessoal dos familiares e o *know how* do acadêmico proporcionaram a identificação dos fatores críticos que inviabilizaram a primeira tentativa de empreender e a construção do novo projeto.

O empreendimento surgiu em 2012 pela necessidade de gerar renda para o núcleo familiar. Não houve a confecção do plano de negócio, um planejamento formal com a identificação do público alvo, mas o empirismo auxiliou na formatação do empreendimento. Dentre as características apontadas por Dolabela (2008) como

relevantes para um empreendedor, identifica-se no jovem empreendedor estudado o comprometimento, a orientação para o futuro e a proatividade.

E. O. L. iniciou o curso de Administração em 2014 e segundo o relato o mesmo o auxiliou a desenvolver outras percepções sobre o negócio, auxiliando-o com ferramentas de gestão para o negócio.

A presente pesquisa utilizou-se da Análise SWOT, um instrumento simples de análise de negócios, para detectar os pontos fortes e fracos da organização com o objetivo de torná-la mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências.

Através da ferramenta foi possível ter uma visão interna e externa do negócio, obter um diagnóstico da saúde da empresa e a visão dos potenciais competitivos nos quais se pode investir para aumentar o crescimento. Assim como também, identificou-se falhas e pontos críticos.

Ambiente Interno

Pontos fortes:

* Relacionamento com o cliente.

A partir da entrevista realizada com o jovem empreendedor, é possível afirmar que esta característica é uma das mais presentes na organização. Há a preocupação em manter boa comunicação com os clientes e o interesse em receber *feedback* quanto à satisfação dos produtos e serviços. “(...) praticamente todas as entregas são realizadas dentro do tempo estimado. No entanto, diversas situações podem atrapalhar como a dificuldade do entregador em achar o endereço, ou também pode ocorrer erro na máquina de cartão no local da entrega. Enfim, são várias situações que através de um bom relacionamento com nossos clientes faz com que eles compreendam quando esses possíveis problemas ocorrem. Eu acompanho diariamente os elogios e críticas dos clientes pelas redes sociais, também por lá eu tiro dúvidas, faço promoções e tem dado um resultado muito bom”.

* Software específico e infraestrutura moderna.

Outro ponto forte a ser destacado é a tecnologia. O software utilizado é específico para *delivery*. “(...) ao entrar em contato com a pizzaria o cliente informa o seu número de telefone cadastrado e em poucos segundos o atendente obtém do sistema todas as informações cadastrais do mesmo”. Dentre outras funções o sistema armazena

dados cadastrais dos clientes, histórico de pedidos e gera relatórios de vendas, trazendo agilidade ao processo e contribuindo para um bom atendimento.

Na linha de montagem das pizzas são utilizados equipamentos industriais que permitem a padronização no assamento, no ponto das massas e na espessura. O forno em esteira possui a capacidade em assar quarenta pizzas por hora.

* Gestão participativa

De acordo com os relatos identificou-se a influência direta dos colaboradores nas decisões tomadas pelo empresário. Os mesmos são convidados a participar da gestão contribuindo com ideias e sugestões, principalmente o setor da cozinha e da entrega. “(...) procuramos sempre ouvir nossos colaboradores para saber como é que nosso produto está chegando à casa do cliente”.

Pontos fracos:

* Limitação na área de entrega.

Atualmente a pizzaria não consegue atender todos os bairros da capital, sua cobertura de entrega abrange cerca de 60 bairros dos mais de 120 no total. Sua presença está limitada nas regiões oeste e leste da cidade, que é onde se localiza a maioria desses bairros.

“(...) com frequência recebemos ligações de moradores de bairros os quais ainda não atendemos e temos que informar que não será possível atender ao pedido. É algo que já está em nossos planos e requer investimento para expansão em logística”.

* Alto custo com os entregadores.

A folha de pagamento da organização está comprometida em grande parte com os entregadores. O piso salarial é o mais alto entre os colaboradores, além dos direitos relacionados à periculosidade, adicional noturno, auxílio-transporte e comissões, o que torna o cargo sendo o mais pesado para as finanças da empresa. “(...) os entregadores sempre foram dos colaboradores, o cargo que mais nos preocupamos, tanto para a contratação como para mantê-los, pesa nas finanças da empresa.”

* Marketing.

A pizzaria divulga seus produtos por meio de panfletagem e nas redes sociais. No entanto, os recursos são limitados e as divulgações não são frequentes. Além disso, a empresa ainda não possui site, o que permitiria maior credibilidade e divulgação na web.

“(...) esse mercado é extremamente competitivo, a todo o momento vejo os concorrentes em *outdoors* nas principais avenidas e até comerciais na televisão.”

Ambiente Externo

Oportunidades:

* Crescimento do mercado *delivery*.

Os serviços de *delivery* apresentam crescimento acima de 10% nos últimos anos e a população está cada vez mais habituada com o conforto de receber seus pedidos em casa.

* Adequar o cardápio as novas tendências.

Hoje, a procura por produtos de linha saudável e menos calórico é grande. Ampliar a variedade de sabores e massas com as características demandadas por esse novo grupo de clientes é um ponto a ser explorado pela empresa.

* Plataformas digitais.

Embora a opção mais utilizada pelos clientes seja o contato telefônico, a tendência que mais se desenvolve no mercado são os pedidos via web. Os aplicativos de vendas e sites permitem ao consumidor fazer pedidos apenas com alguns cliques. Além disso, existem aplicativos tão conhecidos, que apenas o fato da empresa estar entre os cadastrados que vendem seu produto na plataforma, já é uma grande vitrine para divulgação da empresa.

Ameaças:

* Inflação.

O atual cenário econômico do país está entre as maiores preocupações da classe empresarial. “(...) nós fazemos compras em mercados atacadistas quase diariamente. Ao longo do tempo são perceptíveis as alterações de preços e o quanto nossa moeda está desvalorizada. O pior é que não podemos repassar integralmente esses valores aos nossos clientes, daí nosso lucro cai”.

* Entrada de novos concorrentes.

Nos últimos anos houve a entrada de algumas franquias do ramo na capital, além do crescimento dos empreendimentos locais. Conforme constatado na fala do empresário, há a preocupação da empresa em se sobressair em meio a tantos novos concorrentes.

Identificou-se como elementos-chave para a gestão da empresa o relacionamento com o cliente e a gestão participativa, sendo um diferencial competitivo para o crescimento do negócio. Assim como, percebeu-se pontos fracos em que precisam ser tomadas ações a fim de resolver ou minimizar os riscos e problemas apontados. As oportunidades identificadas contribuem para melhorar a representatividade do empreendimento no mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O êxito de jovens empreendedores contribui para despertar o interesse em novos jovens, como identificado no caso estudado o jovem já apresentava pré-disposição a empreender antes do ingresso à graduação. Segundo Dolabela (2008), são características do perfil empreendedor a proatividade, a capacidade de mobilizar pessoas e visão de futuro. Dornelas (2005) reforça, o empreendedor é aquele que faz acontecer, antecipa-se aos fatos e tem uma visão futura da organização.

Com a Análise Swot realizada evidenciou-se os desafios enfrentados por esta gestão jovem e as oportunidades à serem exploradas. Considerando as grandes adversidades enfrentadas pelos empreendedores brasileiros e a questão da empresa ser de pequeno porte e familiar. Para o empreendimento estudado o diagnóstico oferece subsídios para o planejamento e a projeção de soluções competitivas, sendo de grande relevância. A ferramenta deve ser aplicada regularmente nas organizações a fim de obter informações importantes para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

6. REFERÊNCIAS

BARBIERI, José Carlos; ALVARES, Antonio C. (Organizações). **Inovações nas Organizações Empresariais: Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2011.

BASTOS, Marcellus Henrique Rodrigues. HERNÁNDEZ, Cecília Toledo. Análise do perfil empreendedor de estudantes de cursos de administração de Instituições de Ensino Superior da cidade de Volta Redonda. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE. Passo Fundo RS. 2016.

- DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; SERRA, Fernando A. Ribeiro. Ser Empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa. São Paulo: Saraiva, 2010.
- LE MOS, Ana Heloísa da Costa. “Empreendedorismo no Brasil: uma atividade sem “espírito”?” MIGUELES, Carmen (Org.). Antropologia do consumo: casos brasileiros. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.
- LUECKE, R. Ferramentas para empreendedores: ferramentas e técnicas para desenvolver e expandir seus negócios. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000); **Safari de estratégia - um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman.
- SILVA, Flávio Augusto. Geração de Valor. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1997.
- _____. The theory of economic development. Cambridge: Harvard University Press, 1949.
- _____. Capitalism, Socialism and Democracy. Nova York: Harper and Brothers, 1942.
- SHAHIR, H. Y.; DANESHPAJOUH, S.; RAMSIN, R. (2008); **Improvement strategies or agile processes: a SWOT analysis approach**. In: Proc. of the SERA Conference, p. 221-227.
- TARAPANOFF, K. - Inteligência Organizacional e Competitiva. Brasília: UNB. 2001.
- TIGRE, Paulo. Gestão da Inovação - **A Era Fordista e a Concorrência Oligopolista**. A Economia da Tecnologia no Brasil. UFRJ Instituto de economia 2009.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2º Ed - São Paulo: Bookman, 2001.

VI

CUARTA PARTE

UNIVERSIDAD PRODUCCION DE CONOCIMIENTO Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL

**EL MODELO TRIPLE HELIX Y SU IMPORTANCIA EN LA PUESTA EN
MARCHA DE UN SPIN-OFF UNIVERSITARIO**

Autor (es)

Joel Andrés Loaiza Velázquez
Katherine Rosa Zambrano Chávez
Camila Andrea Salazar Vega

RESUMEN

El fundamento de esta investigación es describir la importancia de la relación universidad -empresa - estado bajo los parámetros de la teoría del modelo de la triple hélice (MTH), con base a sus alcances en proyectos empresariales desde la academia y en su centro que es empresas de base tecnológica en el contexto Nacional e internacional, el análisis del mismo parte desde la misma metodología y su marco teórico respectivo relevante. Los resultados de la investigación fueron la identificación y descripción de las diferentes implementaciones asociadas al Modelo MTH diferentes proyectos asociados a los Spin-Off; la relación fundamental, así como las diferencias existentes entre triunvirato universidad-empresa-estado desde un escenario colaborativo y las repercusiones frente a los diferentes Spin-Off's.

Palabras clave: innovación, Triple Hélix, Spin-Off universitario.

ABSTRACT

The basis of this research is to describe the importance of university - company relationship - state under the parameters of the theory of triple helix model (MTH) based on their achievements in business projects from the academy and in the center is technology companies in the national and international context, the analysis part thereof from the same methodology and their respective relevant theoretical framework. The results of the research were the identification and description of the different implementations associated with the Model MTH different projects associated with the Spin -Off; the fundamental relationship as well as the differences between university-industry - triumvirate status in a collaborative scenario and impact against different Spin -Off 's.

Key words: innovation, Triple Hélix, university Spin-Off.

1. INTRODUCCIÓN

El MTH (modelo Triple Hélice) explica la relación y cooperación entre el gobierno, la empresa y la universidad, mejorando la articulación y la efectividad en los alcances del proceso, en el sueño de innovar y crear que es la única forma de crear factores de riqueza en sociedades emergentes, el Modelo MTH no es una solución única a largo plazo, Lijemark (2004), Khan y Al-Ansari (2005), argumentan que el MTH desempeña un papel proactivo en la generación de nuevo conocimiento y por ende en desarrollo de la innovación empresarial, el proceso de generación de ideas de nuevos productos y servicios al servicio de una sociedad, mediante la identificación de necesidades como en las pruebas de prototipos resultado de estas necesidades claras de mercados dinámicos; estas ventajas, se apoyan en la aplicación del MTH en sectores como la alta tecnología y el marketing en general con sus respectivos subsectores, en industrias como farmacéutica; herramientas de oficina y sistemas, equipos de telecomunicaciones y de alta ingeniería; la relación universidad- empresa-estado debe incentivar el desarrollo y el fortalecimiento de nuevas empresas y nuevas aplicaciones tecnológicas, incentivando la transferencia de conocimiento de universidades a empresas, estimulando la generación de nuevos productos y servicios innovadores.

Al fortalecer las relaciones y el vínculo de la investigación básica y aplicada con las necesidades del mercado mediante el desarrollo de productos de alta definición con altos estándares de tecnología, creando espacios innovadores y creativos en universidades de carácter emprendedor, universidades con vocación innovadora, las incubadoras de empresas, parques científicos y tecnológicos, las spin-off universitarias.

En su teoría, Etzkowitz (2000), recrea el interés hacia el largo plazo en las relaciones universidad-empresa-estado, buscando el logro de expandir el conocimiento hacia la sociedad y la economía; en tanto que Leydesdorff (2000), orienta su visión hacia un modelo evolutivo que genera ensamble de la capacidad de cooperación entre los actores. Las diferencias entre los dos autores, radican en que el primero evidencia límites entre las diferentes instancias institucionales y el segundo establece un sistema cooperativo y de trabajo en equipo de forma flexible entre las organizaciones; Sin embargo, coinciden

los autores en plantear que la relación entre los actores del modelo MTH es una estrategia efectiva para el desarrollo regional y fomenta una economía basada en el conocimiento.

Las spin-off universitarias generan nuevas formas de conocimiento y comercialización de resultados tangibles, se han convertido en dinamizadores de negocios en las universidades y se establecen como herramientas de fortalecimiento de procesos emprendedores que parten del alma mater de las universidades, con políticas de emprendimiento, las Spin-Off Universitarias cobran relevancia por su capacidad en la transferencia de conocimientos dentro y fuera de la Universidad más allá de la serie de barreras en la creación de un spin-off.

En el marco de las empresas y su creación se identifican algunos tipos como las Start-up y las spin-off (Song, Podoyntsyna, Van Der Bij, & Halman, 2007). La presente investigación busca la estabilidad empresarial y su reflejo en el mercado formal, lo cual dista de crear empresa, de allí se establece la diferencia entre el ámbito académico y el ámbito empresarial ya que las empresas buscan posicionarse y desarrollarse en el mercado, mientras que las universidades desde su parte académico-investigativa buscan brindar apoyo a estas actividades, con la visión de aumentar su competitividad.

2. FUNDAMENTO TEORICO

La Triple Hélice es una expansión del papel del conocimiento en la sociedad y de la universidad en la economía. La universidad está experimentando una transformación dual: una expansión de las misiones a fin de incluir el desarrollo económico y social, así como la formación, la reproducción cultural y la investigación y el cambio de un individuo a un foco de organización en cada misión. (Henry Etzkowitz, 2002).

La cooperación entre las universidades y las empresas privadas y estatales, se basan en las relaciones interpersonales y la interacción entre las personas involucradas. (Faulkener y Senker, 1994).

El papel y desempeño de las universidades ha evolucionado significativamente a lo largo de los últimos veinte años se ha vuelto más trascendental a partir del surgimiento de la economía basada en el conocimiento. (Guanasekara, 2004).

El papel de intercambio de conocimientos y la cooperación en investigación entre la investigación pública y el sector empresarial ha recibido una atención creciente en el análisis de la innovación y el cambio tecnológico. (Schibany, Joanneum, Schartinger y Austrian Researchs Centres, 2002).

La creación de innovación y conocimiento son procesos en los cuales diferentes agentes y organizaciones intercambian información y cooperan para producir nuevo conocimiento (Lundvall, 2000).

Las formas conceptuales del conocimiento cambian continuamente desde la disciplina tradicional, lo que contribuye visualizar el papel de las universidades, que ha venido evolucionando de lo ideal de las ideas lo aplicable. (Gibons, 1997)

El papel del espíritu empresarial y las relaciones universidad industria son vehículos asegurar un adecuado flujo de conocimiento y estimular el crecimiento económico. (Mueller, 2006).

Existe variedad de canales a través de los cuales, el conocimiento y la tecnología se transfieren entre las universidades, la industria. (Bekkers, 2008 citado por Celaya, 2015).

3. METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo explicativa, ya que según Arias (2012) la investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto). El tipo de enfoque es experimental, ya que Gómez (2009) afirma que el investigador maneja una o más

variables, así como su influencia en las conductas analizadas. El método implementado fue el descriptivo, con base a Salkind (1999) este método reseña las características de un fenómeno en existencia quiere decir que describe situaciones de algo en el presente

Con base a las perspectivas y enfoques para la realización de esta investigación se pretende establecer las causas de los eventos, la relación y cooperación entre el gobierno, la empresa y la universidad, intentando dar conocer un aspecto de la realidad y explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia.

4. CONCLUSIONES Y DISCUSION

A lo largo de la investigación se ha logrado demostrar la importancia del modelo hélice y la participación de los actores universidad, estado y empresa, con el propósito de crear vínculos entre sí para el desarrollo de nuevos conocimientos, estimular la creación de nuevas empresas, e incentivar la innovación y la competitividad en las empresas que se encuentran en marcha.

El modelo Triple Hélix demuestra el lazo entre empresa, academia y estado, apoyando como herramienta de análisis en estas relaciones, que presenta ámbitos sociales, históricos y económicos.

La universidad, se convierte por ello en el punto de partida, ya que presenta el factor humano y el factor clave para la investigación y el desarrollo, el concepto de una “universidad emprendedora”, que abarca la comercialización, la coinversión del conocimiento en productos (licencias, start ups propiedad de estudiantes o facultades, patentes), generando oportunidades de crear licencias y spin off. Tanto dentro de la misma universidad como de sus graduados, así como el apoyo que le puede aportar a la sociedad.

El rol del gobierno es primordial para el desarrollo y crecimiento de los vínculos entre el gobierno-empresa-universidad. El modelo Triple Hélix necesita de la participación

permanente del gobierno con una legislación, instrumentos e incentivos fiscales adecuados en el fomento de las relaciones universidad-empresa-estado.

El avance acelerado de las tecnologías hoy en día favorece un entorno de constante cambio y por lo tanto una permanente generación de nuevos conocimientos, de esta forma estimulando el crecimiento en las empresas a través de engranajes de apoyo mutuo con las universidades, involucrándose la academia como factor relevante en el desarrollo de capacidades que asistan a las empresas de manera que estas puedan incorporar nuevas formas para crear fuentes de innovación para el desarrollo de la competitividad y altas tecnologías en las empresas. Esto se puede llevar a cabo por medio de incubadoras de empresas, oficinas universitarias de transferencia tecnológica, e institutos tecnológicos que armonizada mente establezcan uniones para el desarrollo de las nuevas tecnologías.

REFERENCIAS

Alonso, A., García, L., León, I., García, E., Gil, B., & Ríos, L. (2009). Métodos de investigación de enfoque experimental.

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. 6^{ta} edición. Venezuela: Episteme.

Castillo, L., Lavín, K., & Pedraza, N. (2014). La gestión de la triple hélice: fortaleciendo las relaciones entre la universidad, empresa, gobierno. México: Universidad de Zulia.

Celaya, R. (2015). *Cono-Ciencia: la revolución necesaria en nuestras universidades para dinamizar la construcción de una sociedad mejor*. México: Instituto Técnico de Sonora.

Chang, H. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa. *Revista Nacional de administración*, 1 (1) P: 85-94.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. Citado por Leydesdorff, Loet, The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. En: Springer. (En línea) Nueva York, (2012) Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=1996760>

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1998). The Endless Transition: A "Triple Helix" of University-Industry-Government Relations, Introduction to a Theme Issue. Citado por Leydesdorff, L. (s.f). The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. En: Springer. (En línea) Nueva York, (2012) Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=1996760>.

Faulkner, W., & Senker, J. (1994). *Conceptualising knowledge used in innovation*. Paper presented at Edinburg PICT Workshop Exploring Expertise. 20 – 22 november.

Gibbons, M., Limoges, C., Nowotry, H., Schwartzman, S., & Scott, Peter, T. (1997). La Nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia de la investigación en las sociedades contemporáneas. Barcelona: Pomales-Corredor.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Brujas.

Guanasekara, C. (2004). The Third Role of Australian Universities in Human Capital Formation. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 26 (3), pp. 329-343.

Khan, M., & Al-Ansari, M. (2005). Sustainable Innovation as a Corporate Strategy. Available from Internet <http://www.triz-journal.com/archives/2005/01/02.pdf>

Liljemark, T. (2004). *Innovation policy in Canada*. Strategy and realities. Swedish Institute for Growth Policy Studies.

Lundvall, B., Joseph, K., Chaminade, C. (2011). *Handbook of innovation systems and developing countries: building domestic capabilities in a global setting*. United States: Mixed Sources.

Muñoz, M. (2013). Determinantes de la innovación en las Pymes. Recuperado de <http://www.razon.com.mx/spip.php?article116359>.

Mueller, P. (2006). Exploring the knowledge filter: How entrepreneurship and university–industry relationships drive economic growth. *Research Policy*, 35, (10), pp. 1499-1508.

Pedraza, E., & Velázquez, J. (2013). Oficinas de transferencia tecnológica en las universidades como estrategia para fomentar la innovación y la competitividad. *J. Technol. Manag. Innov.* 2013 (8).

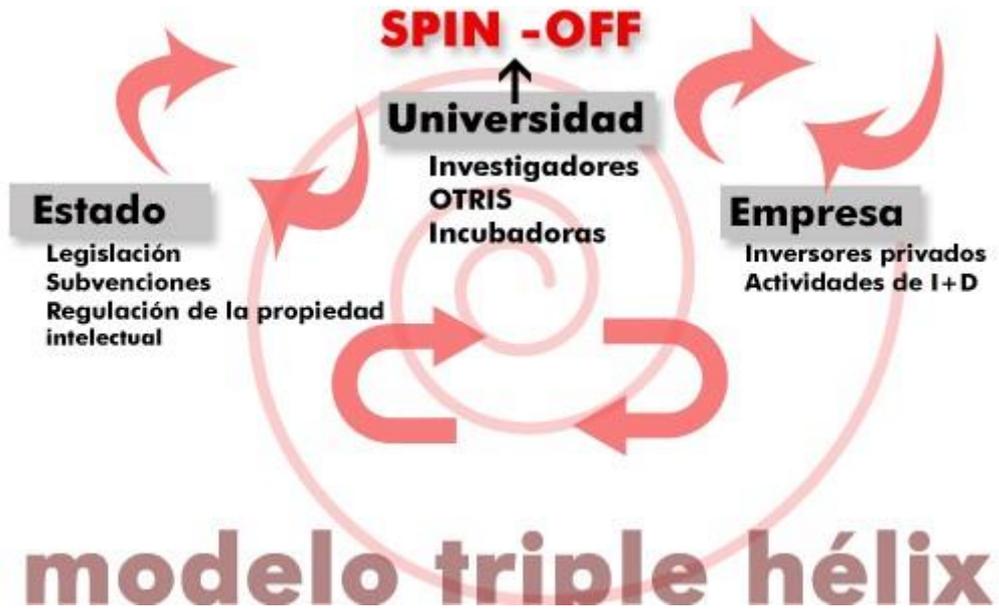
Schartinger, D., Rammer, C., Fischer, M., & Fröhlich, J. (2002) Knowledge interactions between universities and industry in Austria: Sectoral patterns and determinants. *Research Policy*, 31(3), pp. 303-328.

Schibany, A., Joanneum, A., Schartinger, D. (2002). Interactions between universities and enterprises: an empirical analysis at the micro and sector levels. *Innovative Network Co-operation in National Innovation System Companies*. Chapter 11, 235 – 249.

Song, M., Podoynitsyna, K., Van Der Bij, H., & Halman, J. (2007). *Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis*. The journal of product innovation management.

Skalind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Pretince Hall.

ANEXOS



Fuente: anónima.

Hoja de vida

Nombre	Camila Andrea Salazar Vega
Nombre en citasiones	SALAZAR VEGA, CAMILA ANDREA
Documento identidad	Tarjeta de identidad 98090558579
Nacionalidad	Colombiana
Fecha y lugar de nacimiento	1998-09-05 00:00:00.0 - Colombia Barranquilla
Sexo	Femenino

Dirección Profesional	
Institución	Corporación Universitaria Americana
Dirección	Calle 72 #41C-64
E-mail institucional	salazarcamila@coruniamericana.edu.co

Dirección Residencial	
Municipio	Galapa
E-mail personal	salazarcamila@coruniamericana.edu.co

Eventos científicos

1 Nombre del evento Segundo Congreso Nacional de estudiantes de Relaciones Internacionales *Tipo de evento:* Congreso *Ámbito:* Nacional *Realizado el:* 2015-09-22 00:00:00.0, 2015-09-24 00:00:00.0 *en Bogotá* - Universidad Jorge Tadeo Lozano

Productos asociados

- *Nombre del producto:* Responsabilidad social empresarial en la industria farmacéutica caso productos Roche Colombia *Tipo de producto:* Producción técnica - Presentación de trabajo - Ponencia

Instituciones asociadas

- *Nombre de la institución:* Corporación Universitaria Americana *Tipo de producto:* Patrocinadora

Participantes

- *Nombre:* CAMILA ANDREA SALAZAR VEGA *Rol en el evento:* Ponente

2 Nombre del evento IV encuentro de investigadores. I Encuentro de semilleros de investigación *Tipo de evento:* Encuentro *Ámbito:* Nacional *Realizado el:* 2015-10-29 00:00:00.0, 2015-10-30 00:00:00.0 *en Ocaña* - Universidad Francisco de Paula Santander

Productos asociados

- *Nombre del producto:* La responsabilidad social empresarial en la industria farmacéutica, caso productos Roche Colombia *Tipo de producto:* Producción técnica - Presentación de trabajo - Ponencia

Instituciones asociadas

- *Nombre de la institución:* Corporación Universitaria Americana *Tipo de producto:* Patrocinadora

Participantes

- *Nombre:* CAMILA ANDREA SALAZAR VEGA *Rol en el evento:* Ponente

3 Nombre del evento The Expo 2015- Semilleros y jóvenes investigadores *Tipo de*

evento: Encuentro Ámbito: Nacional Realizado el:2015-11-05 00:00:00.0, 2015-11-06 00:00:00.0 en Valledupar - Universidad Popular del Cesar

Productos asociados

- *Nombre del producto: La responsabilidad social empresarial caso productos Roche Colombia Tipo de producto: Producción técnica - Presentación de trabajo - Ponencia*

Instituciones asociadas

- *Nombre de la institución: Corporación Universitaria Americana Tipo de producto: Patrocinadora*

Participantes

- *Nombre: CAMILA ANDREA SALAZAR VEGA Rol en el evento: Ponente*

4 Nombre del evento I foro de investigación: sociedad y contexto *Tipo de evento: Encuentro Ámbito: Nacional Realizado el:2015-11-19 00:00:00.0, 2015-11-19 00:00:00.0 en Barranquilla - Corporación Universitaria Americana*

Productos asociados

- *Nombre del producto: La responsabilidad social empresarial en la industria farmacéutica caso productos Roche Colombia Tipo de producto: Producción técnica - Presentación de trabajo - Ponencia*

Instituciones asociadas

- *Nombre de la institución: Corporación Universitaria Americana Tipo de producto: Patrocinadora*

Participantes

- *Nombre: CAMILA ANDREA SALAZAR VEGA Rol en el evento: Ponente*

5 Nombre del evento II Congreso Internacional En Competitividad E Innovación En Pymes *Tipo de evento: Congreso Ámbito: Internacional Realizado el:2015-10-23 00:00:00.0, 2015-11-24 00:00:00.0 en Barranquilla - Hotel puerta del sol*

Productos asociados

- *Nombre del producto:* La responsabilidad social empresarial caso productos roche Colombia *Tipo de producto:* Producción técnica - Presentación de trabajo - Ponencia

Instituciones asociadas

- *Nombre de la institución:* Corporación Universitaria Americana *Tipo de producto:* Patrocinadora

Participantes

- *Nombre:* CAMILA ANDREA SALAZAR VEGA *Rol en el evento:* Ponente

6 *Nombre del evento* XIII Encuentro Departamental de Semilleros de Investigación Nodo Atlántico *Tipo de evento:* Encuentro *Ámbito:* Nacional *Realizado el:* 2016-06-01 00:00:00.0, 2016-06-03 00:00:00.0 *en* Barranquilla - *Universidad Autónoma del Caribe*

Productos asociados

- *Nombre del producto:* Plataforma Académica Virtual Técnica *Tipo de producto:* Producción técnica - Presentación de trabajo - Otro

Instituciones asociadas

- *Nombre de la institución:* Corporación Universitaria Americana *Tipo de producto:* Patrocinadora

Participantes

- *Nombre:* CAMILA ANDREA SALAZAR VEGA *Rol en el evento:* Ponente

Hoja de vida

Nombre	Katherine Rosa Zambrano Chávez
Nombre en citasiones	ZAMBRANO CHAVEZ, KATHERINE ROSA
Documento identidad	Cedula de ciudadanía 1046700300
Nacionalidad	Colombiana
Fecha y lugar de nacimiento	1998-01-12 00:00:00.0 - Colombia Barranquilla
Sexo	Femenino

Dirección Profesional	
Institución	Corporación Universitaria Americana
Dirección	Calle 72 #41C-64
E-mail institucional	zambranokatherine@coruniamericana.edu.co
Dirección Residencial	
Municipio	Barranquilla
E-mail personal	zambranokatherine@coruniamericana.edu.co

Eventos científicos

1 Nombre del evento Segundo Congreso Nacional De Estudiantes De Relaciones Internacionales *Tipo de evento:* Congreso *Ámbito:* Nacional *Realizado el:* 2015-09-22 00:00:00.0, 2015-09-24 00:00:00.0 *en* Barranquilla - *Universidad Jorge Tadeo Lozano*

Productos asociados

- *Nombre del producto:* La responsabilidad social empresarial en la industria farmacéutica caso productos Roche Colombia *Tipo de producto:* Producción técnica - Presentación de trabajo – Ponencia

Instituciones asociadas

- *Nombre de la institución:* Corporación Universitaria Americana *Tipo de producto:* Patrocinadora

Participantes

- *Nombre:* KATHERINE ROSA ZAMBRANO CHAVEZ *Rol en el evento:* Ponente

2 Nombre del evento IV Encuentro de Investigadores, I Encuentro de Semilleros de Investigación *Tipo de evento:* Encuentro *Ámbito:* Nacional *Realizado el:* 2015-10-29 00:00:00.0, 2015-10-30 00:00:00.0 *en* Ocaña - *Universidad Francisco de Paula Santander*

Productos asociados

- *Nombre del producto:* La responsabilidad social empresarial en la industria farmacéutica caso productos Roche Colombia *Tipo de producto:* Producción técnica - Presentación de trabajo – Ponencia

Instituciones asociadas

- *Nombre de la institución:* Corporación Universitaria Americana *Tipo de producto:* Patrocinadora

Participantes

- *Nombre:* KATHERINE ROSA ZAMBRANO CHAVEZ *Rol en el evento:* Ponente

3 Nombre del evento The Expo 2015 Semilleros y Jóvenes Investigadores *Tipo de evento:* Encuentro *Ámbito:* Nacional *Realizado el:*2015-11-05 00:00:00.0, 2015-11-06 00:00:00.0 *en Valledupar - Universidad Popular del Cesar*

Productos asociados

- *Nombre del producto:* La responsabilidad social empresarial *Tipo de producto:* Producción técnica - Presentación de trabajo – Ponencia

Instituciones asociadas

- *Nombre de la institución:* Corporación Universitaria Americana *Tipo de producto:* Patrocinadora

Participantes

- *Nombre:* KATHERINE ROSA ZAMBRANO CHAVEZ *Rol en el evento:* Ponente

4 Nombre del evento I Foro de Investigación: Sociedad y Contexto *Tipo de evento:* Encuentro *Ámbito:* Nacional *Realizado el:*2015-11-19 00:00:00.0, 2015-11-19 00:00:00.0 *en Barranquilla - Universidad Universitaria Americana*

Productos asociados

- *Nombre del producto:* La responsabilidad social empresarial en la industria farmacéutica caso productos Roche Colombia *Tipo de producto:* Producción técnica - Presentación de trabajo – Ponencia

Instituciones asociadas

- *Nombre de la institución:* Corporación Universitaria Americana *Tipo de producto:* Patrocinadora

Participantes

- *Nombre:* KATHERINE ROSA ZAMBRANO CHAVEZ *Rol en el evento:* Ponente

5 Nombre del evento XIII Encuentro Departamental de Semilleros de Investigación Nodo Atlántico *Tipo de evento:* Encuentro *Ámbito:* Nacional *Realizado el:*2016-06-01 00:00:00.0, 2016-06-03 00:00:00.0 *en Barranquilla - Universidad Autónoma*

del Caribe

Productos asociados

- *Nombre del producto:* Softsimulators simuladores de negocios *Tipo de producto:* Producción técnica - Presentación de trabajo – Otro

Instituciones asociadas

- *Nombre de la institución:* Corporación Universitaria Americana *Tipo de producto:* Patrocinadora

Participantes

- *Nombre:* KATHERINE ROSA ZAMBRANO CHAVEZ *Rol en el evento:* Ponente

6 *Nombre del evento* II Congreso internacional en competitividad e innovación en Pymes *Tipo de evento:* Congreso *Ámbito:* Internacional *Realizado el:* 2015-10-23 00:00:00.0, 2015-10-24 00:00:00.0 *en* Barranquilla - *Hotel* Puerta del sol

Productos asociados

- *Nombre del producto :*La responsabilidad social empresarial en la industria farmacéutica caso productos Roche Colombia *Tipo de producto:* Producción técnica - Presentación de trabajo – Ponencia

Instituciones asociadas

- *Nombre de la institución:* Corporación Universitaria Americana *Tipo de producto:* Patrocinadora

Participantes

- *Nombre:* KATHERINE ROSA ZAMBRANO CHAVEZ *Rol en el evento:* Ponente

Hoja de vida

Nombre	Joel Andrés Loaiza Velázquez
Nombre en citasiones	LOAIZA VELAZQUEZ, JOEL ANDRES
Documento identidad	Tarjeta de Identidad 99032516269
Nacionalidad	Colombiana
Fecha y lugar de nacimiento	1998-03-25 00:00:00.0 - Colombia Barranquilla
Sexo	Masculino

Dirección Profesional	
Institución	Corporación Universitaria Americana
Dirección	Calle 72 #41C-64
E-mail institucional	loizajoel@coruniamericana.edu.co

Dirección Residencial	
Municipio	Barranquilla
E-mail personal	Joelloaiza25@outlook.com

Eventos científicos

1 Nombre del evento Segundo Congreso Nacional De Estudiantes De Relaciones Internacionales *Tipo de evento:* Congreso *Ámbito:* Nacional *Realizado el:* 2015-09-22 00:00:00.0, 2015-09-24 00:00:00.0 *en* Barranquilla - *Universidad Jorge Tadeo Lozano*

Productos asociados

- *Nombre del producto:* La responsabilidad social empresarial en la industria farmacéutica caso productos Roche Colombia *Tipo de producto:* Producción técnica - Presentación de trabajo - Ponencia

Instituciones asociadas

- *Nombre de la institución:* Corporación Universitaria Americana *Tipo de producto:* Patrocinadora

Participantes

- *Nombre:* JOEL ANDRES LOAIZA VELAZQUEZ *Rol en el evento:* Ponente

2 Nombre del evento IV Encuentro de Investigadores, I Encuentro de Semilleros de Investigación *Tipo de evento:* Encuentro *Ámbito:* Nacional *Realizado el:* 2015-10-29 00:00:00.0, 2015-10-30 00:00:00.0 *en* Ocaña - *Universidad Francisco de Paula Santander*

Productos asociados

- *Nombre del producto:* La responsabilidad social empresarial en la industria farmacéutica caso productos Roche Colombia *Tipo de producto:* Producción técnica - Presentación de trabajo - Ponencia

Instituciones asociadas

- *Nombre de la institución:* Corporación Universitaria Americana *Tipo de producto:* Patrocinadora

Participantes

- *Nombre:* JOEL ANDRES LOAIZA VELAZQUEZ *Rol en el evento:* Ponente

3 Nombre del evento The Expo 2015 Semilleros y Jóvenes Investigadores *Tipo de*

evento: Encuentro Ámbito: Nacional Realizado el:2015-11-05 00:00:00.0, 2015-11-06 00:00:00.0 en Valledupar - Universidad Popular del Cesar

Productos asociados

- *Nombre del producto: La responsabilidad social empresarial Tipo de producto: Producción técnica - Presentación de trabajo - Ponencia*

Instituciones asociadas

- *Nombre de la institución: Corporación Universitaria Americana Tipo de producto: Patrocinadora*

Participantes

- *Nombre: JOEL ANDRES LOAIZA VELAZQUEZ Rol en el evento: Ponente*

4 *Nombre del evento XIII Encuentro Departamental de Semilleros de Investigación Nodo Atlántico Tipo de evento: Encuentro Ámbito: Nacional Realizado el:2016-06-01 00:00:00.0, 2016-06-03 00:00:00.0 en Barranquilla - Universidad Autónoma del Caribe*

Productos asociados

- *Nombre del producto: Softsimulators simuladores de negocios Tipo de producto: Producción técnica - Presentación de trabajo - Otro*

Instituciones asociadas

- *Nombre de la institución: Corporación Universitaria Americana Tipo de producto: Patrocinadora*

Participantes

- *Nombre: JOEL ANDRES LOAIZA VELAZQUEZ Rol en el evento: Ponente*

6 *Nombre del evento II Congreso internacional en competitividad e innovación en Pymes Tipo de evento: Congreso Ámbito: Internacional Realizado el:2015-10-23 00:00:00.0, 2015-10-24 00:00:00.0 en Barranquilla - Hotel Puerta del sol*

Productos asociados

- *Nombre del producto:* La responsabilidad social empresarial en la industria farmacéutica caso productos Roche Colombia *Tipo de producto:* Producción técnica - Presentación de trabajo - Ponencia

Instituciones asociadas

- *Nombre de la institución:* Corporación Universitaria Americana *Tipo de producto:* Patrocinadora

Participantes

- *Nombre:* JOEL ANDRES LOAIZA VELAZQUEZ *Rol en el evento:* Ponente

Capitalismo académico y estándar dependiente de la educación superior en Brasil¹

Autor (es)

*Camila Furlan da Costa²
Sueli Goulart³*

¹ Este trabalho se desenvolve no âmbito do projeto *Ampliação do acesso ao ensino superior no Brasil: implicações organizacionais*, que conta com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Brasil.

² Professora/UNIPAMPA e Doutoranda em Administração/UFRGS (camilacosta@unipampa.edu.br)

³ Doutora em Administração, Professora e pesquisadora/UFRGS (sueli.goulart@ufrgs.br)

RESUMEN:

En este ensayo exploramos las categorías capitalismo académico y estándar dependiente de la educación superior para localizar los cambios en la educación superior brasileña en la totalidad social. La categoría capitalismo académico busca identificar las múltiples formas y significados a través del cual el comportamiento del mercado y pro-mercado ha sido adoptado por las universidades americanas para crear procesos de integración a la nueva economía en la búsqueda de fuentes alternativas de financiación. En Brasil, percibimos que los cambios que resultan de las alteraciones en la legislación que regula la educación superior brasileña contribuyen para la reestructuración de la práctica académica y crean las condiciones para la implementación del régimen capitalista académico. Sin embargo, en el análisis de la categoría identificamos una influencia funcionalista-sistémico-estructural, que impone límites a la comprensión de los cambios. Retomamos, de esta forma, el pensamiento del sociólogo brasileño Florestan Fernandes para comprender tales elementos bajo la perspectiva del capitalismo dependiente ya que la misma lógica se reproduce en la educación, a fin de configurar lo que el autor llama de estándar dependiente de la educación superior. Este estándar consiste en importación de modelos y concepciones de la educación, conocimiento desarrollado en otros contextos y desvinculado de las necesidades nacionales, sin capacidad creativa e innovadora, así como la conformación de un sistema educativo orientado para el trabajo simple. Para Fernandes, aun en condiciones de expansión de acceso a la universidad, mantenidas aquellas características, permanece o se agrava la heteronomía cultural. En este punto de vista, parte de las últimas políticas implementadas en Brasil para ampliar el acceso a la educación superior necesitan ser investigadas más a fondo.

Palabras clave: Capitalismo Académico; Estándar dependiente de la educación superior; La educación superior brasileña

RESUMO:

Neste ensaio exploramos as categorias capitalismo acadêmico e padrão dependente de ensino superior para localizar as mudanças no ensino superior brasileiro na totalidade social. A categoria capitalismo acadêmico busca identificar as múltiplas

formas e significados através das quais comportamentos de mercado e pró-mercado tem sido adotado pelas universidades americanas para criar processos de integração à nova economia na busca de fontes alternativas de financiamento. No Brasil, percebemos que mudanças decorrentes de alterações na legislação que regulamenta o ensino superior brasileiro contribuem para a reestruturação das práticas acadêmicas e criam as condições para a implementação do regime acadêmico capitalista. Entretanto, na análise da categoria identificamos um viés funcionalista-sistêmico-estrutural, o que impõe limites para o entendimento das mudanças. Retomamos, então, o pensamento do sociólogo brasileiro Florestan Fernandes para compreender esses elementos na perspectiva do capitalismo dependente pois a mesma lógica se reproduz na educação, configurando o que o autor denominou de padrão dependente de ensino superior. Este padrão consiste na importação de modelos e concepções de educação, de conhecimentos desenvolvidos em outros contextos e deslocados das reais necessidades nacionais, sem capacidade criadora e inovadora, bem como na formatação de um sistema de ensino voltado para o trabalho simples. Para Fernandes, mesmo em condições de ampliação do acesso aos bancos universitários, mantidas aquelas características, se mantém ou se agrava a heteronomia cultural. Sob este ponto de vista, parte das recentes políticas implementadas no Brasil para ampliação do acesso ao ensino superior precisam ser investigadas mais aprofundadamente.

Palavras-chave: Capitalismo acadêmico; Padrão dependente de ensino superior; Ensino superior brasileiro

ABSTRACT:

In this essay we explore the categories of academic capitalism and dependent standard of higher education to find the changes in Brazilian higher education in its social totality. The academic capitalism category seeks to identify the multiple forms and meanings through which market and pro-market behavior have been adopted by American universities to create integrated processes to the new economy in the search for alternative sources of funding. In Brazil, we realized that changes resulting from changes in legislation regulating the Brazilian higher education contribute to the restructuring of academic practices and create the conditions for the implementation of

academic capitalist regime. However, in the analysis of the category we identified a structural-systemic-functionalist bias, which imposes limits to the understanding of these changes. Florestan Fernandes, an important Brazilian sociologist, understood that in the dependent capitalism perspective the same logic is reproduced in education, setting what the author called dependent standard of higher education. This standard consists in import of models and concepts of education, knowledge developed in other contexts and displaced from the real national needs, without creative and innovative capacity, formatting an education system geared for simple work. For Fernandes, even in expansion conditions of access to university benches, keeping those characteristics, cultural heteronomy is maintained or worsened. From this point of view, the recent policies implemented in Brazil for expanding access to higher education need to be further investigated.

Keywords: Academic Capitalism; Dependent standard of higher education; Brazilian higher education.

1. INTRODUÇÃO

Vivenciamos no Brasil, na última década, um conjunto de mudanças no cenário do ensino superior. De espaço reservado à formação da elite, o ensino superior passou a constar na pauta de uma parcela significativa da população. Os números, apesar de ainda insuficientes, permitem considerar sinais de mudança no que diz respeito ao acesso ao ensino superior. Quantitativamente, pode-se supor que estejamos a superar gargalos e, levando-se ao pé da letra a máxima de que a educação transforma a sociedade, estaríamos a adentrar um novo estágio de desenvolvimento. Não obstante, consideramos que é a sociedade, em seus fundamentos econômicos e culturais, o motor de transformações autênticas na relação entre os homens e entre os países. Assim, neste ensaio, exploraremos as categorias capitalismo acadêmico e padrão dependente de ensino superior⁴ para localizar as mudanças na totalidade social. Como se trata de um

⁴ Fernandes (1975) utiliza originalmente a expressão padrão dependente de escola superior ao se referir às características de implementação das primeiras escolas de ensino superior e que foram mantidas reformas subsequentes. Optamos por utilizar a expressão padrão dependente de educação superior, como já o

exercício predominantemente teórico e reflexivo, nos concentraremos em explicitar as categorias, contextualizando-as à nossa realidade e ao atual momento do capitalismo, de avanço do neoliberalismo. Como afirma Harvey (2007), o neoliberalismo se tornou hegemônico na forma de discurso; dentre suas marcas estão a desregulamentação dos mercados, a privatização de empresas estatais e a transferência de parte significativa da prestação de serviços sociais, como a educação, para o setor privado.

É fato que a “concepção produtivista da educação” já estava presente no ensino superior desde a Reforma Universitária de 1968 quando foi incorporada “à legislação do ensino no período militar, na forma dos princípios da racionalidade, eficiência e produtividade, com os corolários do ‘máximo resultado com o mínimo dispêndio’ e ‘não duplicação de meios para fins idênticos’” (SAVIANI, 2008, p. 297).

Além de definir os princípios básicos sob os quais deveriam funcionar as instituições universitárias, como o estabelecimento do regime de tempo integral e a dedicação exclusiva, a progressão na carreira vinculada à titulação e a exigência da atividade de pesquisa, indissociável do ensino (CUNHA, 2001), as orientações da Reforma de 68 evidenciaram a força de pressão de grupos empresariais sobre os destinos do ensino superior no Brasil⁵.

O cenário organizacional, construído sob a orientação da ditadura civil-militar, só veio a se alterar a partir da aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), em 1996. Fruto de projeto elaborado pelo então senador Darcy Ribeiro, o projeto foi encampado pelo Ministro da Educação do governo de Fernando Henrique Cardoso, Paulo Renato Souza. Desde então, inúmeras modificações vêm possibilitando experiências diversificadas, como novas formas organizativas e a adesão a mecanismos de otimização dos recursos existentes. É pertinente também salientar que o momento de implementação da nova LDB foi simultâneo à ascensão e fortalecimento do

fizeram outros autores (LIMA; 2005; LIMA 2009; LIMA; PEREIRA, 2009), visando abranger a composição atual do sistema de ensino superior brasileiro.

⁵ Nomeadamente o Instituto de Estudos Políticos e Sociais (IPES), criado em 1961 por um grupo de empresários cariocas e paulistas, articulados com empresários multinacionais e com a Escola Superior de Guerra para confrontar o nacional desenvolvimentismo formulado pelo Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB), criado em 1955, do qual faziam parte, dentre outros, Alberto Guerreiro Ramos, Álvaro Vieira Pinto, Nelson Werneck Sodré, Hélio Jaguaribe etc.

neoliberalismo no Brasil, contribuindo para o surgimento de novas orientações no campo da gestão das organizações e da oferta de serviços públicos.

O Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE), proposto pelo então Ministro da Administração e Reforma do Estado Luiz Carlos Bresser Pereira, em 1995, previa, entre outras, a necessidade de redução dos gastos públicos e o aumento da qualidade dos serviços e, por esta razão, defendia uma concepção gerencial nas atividades estatais. Um dos pilares seria a separação entre atividades exclusivas e não exclusivas do Estado, incluindo-se, dentre as últimas, a educação. Somaram-se ao PDRAE, a LDB de 1996 e o Plano Nacional de Educação (PNE) 2001-2010 como instrumentos importantes no novo ordenamento da educação superior no Brasil.

A LDB flexibilizou o conceito de universidade e incentivou a diferenciação entre as instituições de ensino superior (LEHER, 2010) admitindo como tais as universidades, os centros universitários, as faculdades isoladas, as faculdades integradas e os institutos superiores⁶. Referendou a autonomia universitária como um dos princípios de gestão do ensino superior e permitiu a abertura de cursos sem prévia autorização do Governo Federal, o que favoreceu significativamente o crescimento do ensino privado no país⁷. No âmbito das universidades públicas, a autonomia se restringiu à autorização, ao incentivo e, logo adiante, à necessidade, de busca de recursos adicionais via oferta e prestação de serviços a entidades públicas e privadas. Segundo Sguissardi (2009), a LDB consistiu na plataforma legal para as reformas na educação superior recomendadas pelos organismos internacionais, sob o discurso de modernização do sistema de ensino superior do País.

⁶ De acordo com o Censo Nacional de Educação de 2012, no Brasil predominavam as faculdades, com participação de 84,6% do total das IES do país, seguidas das Universidades, representando 8,0%, e os centros universitários, com uma participação de 5,8% das IES (BRASIL, 2014).

⁷ “A escala da privatização torna-se saliente quando se examina os dados mais recentes relativos ao ensino superior. Em 2006, estavam matriculados na graduação 4,7 milhões de alunos, dos quais 74% estudavam em estabelecimentos privados. O setor particular com fins lucrativos absorvia 41% das matrículas. As instituições federais respondiam por 12%, as estaduais por 10% e as municipais por 3% do total das matrículas. Existiam 2.270 instituições de graduação de diferentes tamanhos e com diversas vocações acadêmicas, das quais 89% pertenciam ao setor privado. O setor com fins lucrativos representava 78% do total das instituições privadas” (MARTINS, 2009, p. 27).

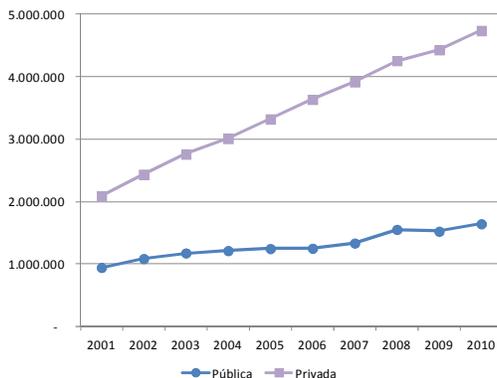
O PNE 2001-2010⁸, previsto no artigo 214 da Constituição Federal e contemplado na LDB, deveria ser elaborado pela União, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios e apresentar a “diretrizes e metas para os dez anos seguintes, em sintonia com a Declaração Mundial sobre Educação para Todos” (BRASIL, 1996). Tendo sido alvo de vários debates no Congresso Nacional, com participação de parlamentares e de várias entidades, como ANDES, ANPED, ANDIFES, etc., a aprovação do Plano ocorreu em 2001, para vigência até 2010, sancionado com vetos interpostos pelo presidente Fernando Henrique Cardoso, mantendo-se predominantemente as formulações da proposta governamental. Tendo tomado posse sob a vigência do PNE 2001-2010, o governo Lula não apenas manteve as diretrizes e metas propostas como nelas se amparou para promover, entre outros, programas de ampliação do acesso ao ensino superior.

Três programas foram implementados na última década: o Programa Universidade para todos (ProUni); o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), ambos direcionados para o ensino privado; e o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), direcionado para universidades públicas. Criado pela Lei nº 11.096/2005, o PROUNI possibilita a concessão de bolsas de estudo integrais e parciais em instituições privadas de ensino superior, em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, a estudantes brasileiros que ainda não tenham sido diplomados neste nível de formação (BRASIL, 2015), a partir de renúncia fiscal. Além das bolsas ofertadas via ProUni, o governo federal ampliou a oferta através do aumento de recursos destinados ao FIES para financiar a graduação de estudantes matriculados em instituições não gratuitas. O REUNI, instituído pelo Decreto nº 6.096/2007, foi estruturado com o objetivo de ampliar as vagas no ensino público e promover maior racionalidade na ocupação da estrutura física e de pessoal já existente. O programa foi elaborado com base no discurso da educação como um bem público (UNESCO, 1998) e

⁸ Como documento orientador das políticas públicas em educação, e com força de lei, o PNE explicita, para os diferentes níveis e modalidades de ensino, um diagnóstico seguido de um conjunto de diretrizes, objetivos e metas a serem implementadas ao longo de sua vigência. Prevê ainda orientações específicas quanto ao Magistério da Educação Básica; ao Financiamento e Gestão; e a seu Acompanhamento e Avaliação (BRASIL, 2001).

a partir da premissa de que as universidades federais tinham um papel estratégico para o desenvolvimento econômico e social (BRASIL, 2008). Outro argumento utilizado para ampliação do acesso nas universidades públicas foi o histórico de exclusão social do ensino superior no país (BRASIL, 2012). O Programa ampliou o número de universidades federais de 45 em 2003 para 63 em 2014, expandiu a abrangência dos campi em número de municípios atendidos pelas universidades federais que passou de 114 em 2003 para 237 até o final de 2011 (BRASIL, 2015b). O número de matrículas de 2003 a 2011 em cursos de graduação e pós-graduação presencial e a distância das universidades federais aumentou 57,9% (BRASIL, 2014). Entretanto, como alerta Leher (2010), esta expansão não foi acompanhada pela ampliação de recursos orçamentários na mesma proporção.

Estes três programas contribuíram de forma significativa para a ampliação do acesso ao ensino superior. Em 2002, apenas 9,8% dos estudantes entre 18 e 24 anos estavam matriculados ou haviam concluído o ensino superior; em 2012, 15,1% era o percentual de matriculados (BRASIL, 2014). Ainda assim, as matrículas no ensino superior público representam apenas 24% do total (BRASIL, 2014), quando as metas do PNE 2001-2010 previam um mínimo de 30%. Quando considerados os números de estabelecimentos de ensino no país, o setor privado representa 87,4% das IES; apenas 12,6% delas são universidades (BRASIL, 2014). Os dados evidenciam que a ampliação do acesso de fato ocorreu; mas, ao mesmo tempo, contribuiu, de forma significativa para a ampliação da oferta em instituições privadas, como mostra o gráfico 1.



Fonte: MEC/INEP (BRASIL, 2014)

Gráfico 1 – Crescimento das matrículas por natureza administrativa

A expansão do ensino privado pode parecer contraditória às políticas públicas de educação superior no Brasil, em face da retórica da democratização do acesso e da valorização do ensino público. Durante a campanha eleitoral de 2002, a Carta ao Povo Brasileiro, divulgada pelo candidato Luiz Inácio Lula da Silva, afirmava que

A educação e a saúde continuam a ser desafios enormes para o Brasil. O meu governo compromete-se a investir fortemente nessas áreas. Sem desconsiderar o papel complementar da iniciativa privada, faço questão de reafirmar aqui o meu compromisso fundamental com a saúde pública e a escola pública, da pré-escola à universidade (SILVA, 2002).

A afirmação parece ter se concretizado pelo seu inverso, ou seja, a escola pública, mais particularmente, a universidade pública, parece desempenhar agora um papel complementar às instituições privadas. Não somente pelo número de matrículas neste setor mas também pelo volume de recursos aportados ao financiamento público para o sistema privado, via FIES, PROUNI ou mesmo em assistência ao PRONATEC, gerido pelo Sistema S. O REUNI, programa que mal disfarça o tão sonhado contrato de gestão do PDRAE, tem aprofundado sobremaneira a precarização das condições de trabalho e das estruturas físicas das universidades, além de estimular a criação de novas universidades em moldes fragmentados, do ponto de vista organizativo e também pedagógico, como o modelo de multi-campi e a formação intensiva em nível tecnológico, como nos Institutos Federais.

Recentemente, o viés privatizante e mercantil alcançou, decisivamente, a produção de conhecimento na Universidade, com a promulgação do chamado novo marco da Ciência e Tecnologia. A Lei 13.243, de 12 de janeiro de 2016 (BRASIL, 2016), inaugura uma nova fase para a pesquisa e inovação tecnológica no Brasil, pois altera outras nove leis federais, com o fim de facilitar a interação entre as Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs) com empresas em projetos de inovação. Como se sabe, em sua grande maioria, tais ICTs são as universidades públicas, uma vez que ali estão concentradas as atividades de pesquisa do País. O novo marco busca diminuir os trâmites e agilizar as relações público-privadas no âmbito da pesquisa.

Coloca à disposição do setor empresarial as instalações, equipamentos e pessoal (que na lei estão caracterizados como “capital intelectual”); permite a participação minoritária das ICTs públicas no capital social de empresas com interesses em projetos de inovação e garante a propriedade intelectual às empresas, com exceção dos casos em que o poder público, antecipadamente, condicionar sua participação societária à previsão de licenciamento da propriedade intelectual para atender ao interesse público.

É factível supor que a operacionalização desta Lei nas universidades requerá flexibilização de atividades docentes, incluindo a distribuição da carga horária daqueles envolvidos em projetos. Para atrair parceiros, será também simplificada e incentivada a comercialização de inovações geradas nas universidades, em conjunto com os parceiros privados ou não e a complementação salarial dos pesquisadores mediante atividades remuneradas de pesquisa. Com o fim de agilizar trâmites e gestão de recursos a Lei incentiva também a regulamentação das relações com fundações de apoio. Em síntese, o novo marco transforma as universidades públicas em organizações de produção e prestação de serviço, cujas vendas trarão recursos financeiros, repondo a diminuição de seu orçamento de fonte governamental e de investimentos públicos em ciência e tecnologia. A competitividade empresarial nacional e internacional que pretende promover, muito rapidamente se instalará entre grupos e instituições, com consequências para os sistemas nacionais de ensino e de pesquisa científica e tecnológica, construídos quase que exclusivamente com recursos públicos ao longo de mais de 50 anos.

Denominamos este conjunto de programas e ações como reformas neoliberais no ensino superior brasileiro pois constituem, em suma, modos de ajustes a fenômenos típicos da atual fase do capitalismo (LEHER, 2004). Como podemos observar, tanto os programas como a recente promulgação do novo marco de ICT cumprem o papel de abrir espaço para o capital privado, em novas áreas de exploração. Por intermédio de crescente desresponsabilização do Estado com a manutenção do sistema público de educação superior (SGUISSARD, 2009), ajustam-se os mecanismos para atender a um renovado neoliberalismo, ou, como indica Puello-Socarrás (2008), ao novo neoliberalismo.

A seguir, exploraremos as categorias capitalismo acadêmico e padrão dependente de ensino superior para um exercício inicial de compreensão do que contextualizamos até aqui.

2 CAPITALISMO ACADÊMICO E PADRÃO DEPENDENTE DE ENSINO SUPERIOR

2.1 O Capitalismo acadêmico

Os formuladores da categoria capitalismo acadêmico (HACKERT, 1990; SLAUGHTER; LESLIE, 1999; SLAUGHTER; LESLIE, 2001; SLAUGHTER; RHODES, 2004) partiram do pressuposto de que a diminuição de recursos oriundos do Estado neoliberal fez com que as instituições públicas buscassem fontes alternativas de suprimento de suas demandas financeiras (SLAUGHTER; RHODES, 2004). Esta necessidade, considerada por Slaughter e Leslie (1999), como uma influência do ambiente externo nas organizações, sob a tradicional abordagem funcionalista-sistêmico-estrutural, fez com que as universidades redefinissem a organização do trabalho acadêmico que realizavam.

Num primeiro estudo, Slaughter e Leslie (1999) se concentraram no exame das mudanças em universidades públicas de quatro países – Estados Unidos, Austrália, Canadá e Reino Unido. Em todas, as alterações nas políticas de financiamento da educação superior modificaram a estrutura das universidades direcionando-as, mais fortemente, para as atividades de pesquisa, como estratégia para obtenção de recursos mediante a prestação de serviços a governos e ao setor privado. Observaram também que, nesses países, as políticas nacionais de educação superior estavam direcionadas para a criação da riqueza nacional. Este foco direcionou o trabalho acadêmico para áreas tecnológicas, criando novos campos de conhecimento que remodelaram o ensino de graduação. As mudanças mais drásticas alcançaram a área de pesquisa, dado que em três países (Austrália, Canadá e Estados Unidos) a política foi redirecionada da promoção de pesquisa fundamental e básica para privilegiar políticas de ciência e tecnologia sob o argumento de criação de riqueza nacional (SLAUGHTER; LESLIE, 1999), ou seja, redefiniu a produção de conhecimento científico e tecnológico para

pesquisa e desenvolvimento. Este redirecionamento gerou o crescimento de parques tecnológicos próximos ou nas universidades, muitas vezes subsidiados com recursos governamentais, bem como a criação, nas universidades, de estruturas de licenciamento que aproximam universidades das corporações, com a divisão de *royalties* das pesquisas com as agências de Estados ou corporações que as financiam (SHAUGHTER; LESLIE, 1999). Nesse trabalho, o foco dos autores foi, então, a relação universidade-indústria.

Em 2004, Slaughter e Rhodes ampliaram o conceito de capitalismo acadêmico ao propor as bases teóricas da Teoria do Capitalismo Acadêmico (TCA) cujo objetivo principal é explicar os processos de integração das faculdades e universidades à nova economia, a partir de um estudo do sistema de ensino superior americano que envolveu desde organizações públicas e privadas sem fins lucrativos até faculdades comunitárias. Os autores veem grupos de atores – docentes, estudantes, administradores, profissionais acadêmicos – usando uma variedade de recursos do Estado para criar novos circuitos de conhecimento que ligam as instituições de ensino superior ao mercado, ou seja, buscam analisar o papel destes atores na criação do discurso e do comportamento pró-mercado no âmbito acadêmico. Para Slaughter e Rhodes (2004), o capitalismo acadêmico seria caracterizado pelo desenvolvimento de novas redes de atores, em que não haveria distinção entre o público e o privado. Este pressuposto é baseado nas transformações ocorridas com o advento da chamada nova economia.

Para os autores há uma transição na nova economia de um regime de bem público de conhecimento/aprendizagem para um regime acadêmico capitalista de conhecimento/aprendizagem (SLAUGHTER; RHODES, 2004). Essa transição é fruto de uma mudança na política econômica do país, bem como da ação de múltiplas redes de agentes e organizações (SLAUGHTER; RHODES, 2010).

A ideia de um regime acadêmico capitalista de conhecimento/aprendizagem captura as muitas formas e significados, através das quais comportamentos de mercado e pró-mercado, bem como o *ethos* e a ideologia do mercado tem sido incorporada na educação pós-secundária (SLAUGHTER; RHODES, 2004).

Para Slaughter e Rhodes (2004), o Estado continua a desempenhar um papel central ao continuar fornecendo a maior parte dos recursos que contribuíram para a

mudança no regime de conhecimento e aprendizagem. O Estado neoliberal diminui os recursos introduzidos de forma direta nas universidades públicas, fazendo com que as instituições busquem fontes alternativas de recursos ao mesmo tempo em que aporta recursos públicos a instituições privadas, de forma indireta, através do financiamento estudantil.

Este cenário de busca de recursos faz como que emergjam novos processos a interligar universidades, Estado e mercado. Criam-se novos circuitos de conhecimento, surgem organizações intermediárias e atividades que interligam organizações públicas, privadas ou sem fins lucrativos. Universidades e/ou departamentos buscam também ampliar suas capacidades gerenciais. Estas mudanças contribuem para a reestruturação do trabalho nas universidades (SLAUGHTER; RHODES, 2004).

No contexto histórico, para Slaughter e Rhodes (2004), duas grandes iniciativas federais nos Estados Unidos contribuíram para formar as bases políticas para o regime acadêmico capitalista de conhecimento/aprendizagem: a mudança na política federal de auxílio financeiro aos estudantes e as políticas de competitividade que tinham como finalidade a inclusão do país no mercado global. Estas políticas englobam as leis de patentes, direito autoral e tecnologia da informação. Os autores não indicam as políticas federais como únicas direcionadoras do capitalismo acadêmico. Eles observaram modificações em legislações estaduais nos Estados Unidos, bem como uma mudança no comportamento dos gestores das universidades (reitores) como direcionadores importantes na implementação deste regime.

A mudança na política federal de auxílio financeiro aos estudantes nos Estados Unidos consistiu na substituição do repasse direto de verbas para as universidades pelo financiamento estudantil direto ao estudante. A política de financiamento da educação superior foi modificada a partir da pressão lobista exercida pelos gestores das instituições de ensino superior privadas (SLAUGHTER; RHODES, 2004). Sua principal consequência foi a comercialização da educação como um produto, uma vez que as universidades passaram a disputar os alunos, vistos, agora, como consumidores e clientes.

Mudanças nas políticas de patentes geraram alterações de forma mais significativa nas universidades de pesquisa, principalmente nas áreas de ciências e

engenharias, com impacto mais difuso nas demais áreas da pesquisa acadêmica (SLAUGHTER; RHODES, 2004). O estudo observou que nos Estados Unidos esta modificação alterou o trabalho acadêmico, pois os pesquisadores passaram a investir e a direcionar o seu trabalho mais fortemente para a produção de pesquisa aplicada. Esta modificação gerou um paradoxo, uma vez que houve um grande aumento no número de patentes, e em contrapartida a diminuição do número de publicações. Para Slaughter e Rhodes (2004) isto é uma das consequências do incentivo à geração de patentes, ou seja, a criação de novos circuitos de conhecimento. O conhecimento deixa de fluir de forma prioritária na comunidade acadêmica para se conectar a novos circuitos que aplicam o conhecimento diretamente e os conecta com o mundo corporativo (SLAUGHTER; RHODES, 2004).

As modificações nas políticas de patentes e principalmente a busca dos lucros gerados por elas fez com que as universidades americanas criassem estruturas para gerenciar as patentes das instituições, isto é, um setor que seja responsável por identificar inovações que podem ser potencialmente patenteados (SLAGHTER; RHODES, 2004). Além disso, as universidades têm criado centros, geralmente, ligados à área de engenharia e ciências, que buscam facilitar a cooperação e parceria entre as universidades e os negócios. Nesse contexto, as universidades precisam ampliar sua capacidade gerencial para participar de mercados externos, o que faz com que contratem um número maior de profissionais de gestão. Slaughter e Rhodes (2004) observaram que muitas das universidades que adotam o regime acadêmico capitalista criam escritórios de transferência de tecnologia, de registro de marcas, de desenvolvimento econômico e de relações corporativas.

Além da modificação na política de patentes, a política de direito autoral também evidencia os traços do capitalismo acadêmico. Os recursos advindos de publicações até os anos 80 representavam uma fonte muito reduzida de recursos para as universidades, mas o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, e principalmente, da educação a distância, possibilitou que o material instrucional se configurasse como uma nova fonte de recursos para as universidades. A educação a distância transformou o trabalho acadêmico nas universidades, que passaram a

desenvolver políticas de direito autoral e os docentes a receber *royalties* pelo uso dos materiais instrucionais desenvolvidos (SLAUGHTER; RHODES, 2004).

Grande parte das universidades americanas passou a ofertar cursos na modalidade, o que alterou a estrutura das organizações, exigindo a contratação de novos profissionais e uma nova estrutura física para o desenvolvimento de cursos, bem como escritórios de educação continuada ou a distância para gerenciar os recursos desta modalidade. Muitas universidades passaram a trabalhar em parcerias e em consórcios na oferta de cursos de educação a distância. Esta modalidade representa novos mercados de estudantes para as universidades, aumento de recursos provenientes de matrícula, recursos de produtos educacionais e aumento da eficiência dos serviços educacionais ofertados (SLAUGHTER; RHODES, 2004).

Outro aspecto que caracteriza o regime acadêmico capitalista para Slaughter e Rhodes (2004) nos Estados Unidos é a criação de novos níveis de mercantilização e consumo dentro das universidades, transformando-as em marcas. O licenciamento de produtos com a logomarca da instituição tornou-se uma prática difundida entre as universidades americanas a partir da década de 90. Além disso, como já evidenciado pelo trabalho de Slaughter e Leslie (2001), as universidades começaram a disputar os alunos e a competir por suas matrículas. Para atrair consumidores, vendem a marca, produtos e serviços educacionais no “mercado de estudantes”. Emergem neste mercado organizações de aconselhamento de matrícula e os *rankings* universitário ganham importância, uma vez que criam valor de consumo para as instituições universitárias (SLAUGHTER; RHODES, 2004).

Neste regime acadêmico capitalista de conhecimento/aprendizagem, o estudante não é apenas visto como consumidor, mas também como um produto/*output* do processo educacional. As informações sobre o corpo de estudantes formados por uma determinada universidade, inclusive, podem ser vendidas para as corporações. Há um interesse no desempenho de mercado dos alunos egressos, como garantia de qualidade e subsistência das universidades pois representam não só a excelência da formação obtida como se tornam potenciais futuros doadores, tão importantes para a manutenção das instituições estadunidenses (SLAUGHTER; RHODES, 2004).

Em síntese, o regime acadêmico capitalista de conhecimento/aprendizagem estrutura novos circuitos de conhecimento; modifica o trabalho acadêmico; cria novas estruturas dentro das universidades; modifica as relações alunos-professores; aumenta o controle sobre o trabalho docente e sobre os produtos do seu trabalho; introduz a universidade na nova economia, através das parcerias universidade-empresa; e aumenta a competitividade entre as universidades. Todas estas novas relações, tornam a educação um produto a ser consumido, como qualquer outro (SLAUGHTER; RHODES, 2004). O Quadro 1 sistematiza as principais mudanças que alteraram as práticas e estruturas das universidades americanas.

Tópicos	Mudanças e Práticas no Capitalismo Acadêmico
Financiamento da Educação	Mudança na política federal de auxílio financeiro aos estudantes nos Estados Unidos consistiu na substituição do repasse direto de verbas para as universidades pelo financiamento estudantil direto ao estudante, criando um mercado de disputa pelos alunos e por verbas dos fundos, além de um espaço de atuação para o setor bancário.
Políticas de competitividade	Alterações nas políticas de competitividade com a finalidade a inclusão do país no mercado global. Estas políticas englobam as leis de patentes, direito autoral e tecnologia da informação.
Política de patentes	As mudanças nas políticas e leis de patentes alteraram o trabalho acadêmico, uma vez que os pesquisadores passaram a investir e direcionar o seu trabalho fortemente para a produção de pesquisa aplicada e as universidades criaram centros para facilitar a parceria entre as universidades e as empresas.
Política de direito autoral	As mudanças nas políticas e leis de direito autoral permitiram que o conhecimento se tornasse algo a ser protegido legalmente e vendido como uma fonte de recursos para as universidades.
Educação a Distância	A oferta de cursos na modalidade de educação a distância aumentou os recursos provenientes de matrícula e de produtos educacionais; alterou a proporção entre custos e número de matrícula e favoreceu a complementação salarial de docentes prestadores de serviços e produtores de material
Níveis de mercantilização	O grau de mercantilização e consumo nas universidades é ampliado por meio da comercialização de produtos que levam sua marca e pela expectativa de ampliação de doações de egressos.

Fonte: elaborado com base em Slaughter e Leslie, 2004.

Quadro 1 – Mudanças e práticas no regime acadêmico capitalista

Apresentados os principais processos e práticas que evidenciam o regime acadêmico capitalista de conhecimento/aprendizagem, destaca-se que o Estado neoliberal teve um papel importante em sua promoção, mediante a (des)regulamentação do ensino superior (IBARRA COLADO, 2003; SLAUGHTER; LESLIE, 2001;

SLAUGHTER; RHODES, 2004). Neste regime, com todas as suas nuances, a autonomia universitária torna-se cada vez menos possível, dado que há uma relação cada vez mais intrínseca com o Estado e com o capital (SLAUGHTER; RHODES, 2004), aprofundando sua associação ao mercado (SERAFIM, 2011).

Ibarra-Colado (2005) viu na Teoria do Capitalismo Acadêmico, proposta por Slaughter e Rhodes (2004), a articulação entre agência e estrutura na compreensão das transformações no ensino superior estadunidense e na interpretação das mudanças específicas nas instituições e em suas práticas a partir do advento de políticas neoliberais na educação superior. Para ele, o problema fundamental da implementação do capitalismo acadêmico está na incorporação da lógica econômica à estruturação dos sistemas de ensino superior; e esta lógica transmuta a função e as formas de organização da universidade em sua relação com o Estado, a economia e a sociedade.

1.2 Padrão dependente de Ensino Superior

Na seção anterior apresentamos as bases teóricas que sustentam o conceito de capitalismo acadêmico. Para Leher (2010, p. 45), “muitas das características do capitalismo acadêmico podem ser identificadas nos países de economia dependente, mas a transposição do conceito sem mediações com o concreto seria um erro teórico e metodológico”. Por isso, consideramos imprescindível retomar as ideias de um dos autores clássicos do pensamento social brasileiro – Florestan Fernandes – que, a seu tempo, forjou categorias pertinentes para nosso contexto.

Focamos, então, nas formulações de Florestan Fernandes sobre o capitalismo dependente e o decorrente padrão dependente de ensino superior. O capitalismo dependente é definido como:

uma situação específica, que só pode ser caracterizada através de uma economia de mercado capitalista duplamente polarizada, destituída de autossuficiência e possuidora, no máximo, de uma autonomia limitada. Nos planos da estrutura, funcionamento e diferenciação do sistema econômico, a dupla polarização do mercado suscita uma realidade nova e inconfundível. Trata-se de uma economia de mercado capitalista constituída para operar, estrutural e dinamicamente: como uma entidade especializada, ao nível da integração do mercado capitalista mundial; como uma entidade subsidiária e dependente, ao nível das aplicações reprodutivas do excedente econômico das sociedades desenvolvidas; e como uma entidade tributária, ao nível do

ciclo de apropriação capitalista internacional, no qual ela aparece como uma fonte de incrementação ou de multiplicação do excedente econômico das economias capitalistas hegemônicas (FERNANDES, 1968, p. 36-37)

Esta situação teve origem no período colonial e permanece até hoje, na extensão do capitalismo monopolista⁹. Nesta fase do capitalismo, vige o que Fernandes (2009) denomina de imperialismo total, sob predomínio dos Estados Unidos. Essa nova forma de imperialismo se iniciou pela expansão da presença (e interferência) das grandes empresas corporativas nos países latino-americanos. Estas empresas introduziram formas de organização da produção e passaram a exercer controle das economias dependentes em função de interesses externos (FERNANDES, 2009). Este controle é organizado a partir de dentro, em alianças entre as classes burguesas dominantes, internas e externas, influenciando todos os níveis da ordem social, inclusive a educação. Neste sentido, o conceito de capitalismo dependente não se restringe às questões econômicas; alcança também as instituições sociais, culturais e políticas. Embora a empresa corporativa seja a mais visível dessas instituições, as mais nocivas à relação de subordinação, para Fernandes (2009), são as entidades públicas e privadas, que conduzem a política de controle global das finanças, da educação, da pesquisa científica e da inovação tecnológica.

As modificações introduzidas nos países dependentes não têm o propósito de conduzir a autonomia, mas consistem em um aperfeiçoamento por técnicas de desenvolvimento por associação dependente que tem como finalidade a exploração, subjugando-os ao subdesenvolvimento econômico, social, político e cultural. As decisões modernizadoras tomadas individual e coletivamente pressupõem a reprodução do modelo original de economia, de sociedade e de cultura dos países hegemônicos. Entretanto, a importação de modelos originais pelos países dependentes, apenas ratifica os controles de forma indireta, bem como faz com que eles funcionem a partir da influência e para o proveito dos países hegemônicos (FERNANDES, 2009).

⁹ O capitalismo monopolista é resultante de um processo de grande aumento da indústria e também da concentração da produção em empresas que se tornam cada vez maiores, e que, ao alcançar seu mais alto nível de desenvolvimento, necessitam da reunião – numa só empresa – dos mais diferentes ramos industriais combinados. Criam-se, portanto, os monopólios. O surgimento dos monopólios é uma lei geral que identifica o chamado estágio superior do capitalismo, ou melhor, o imperialismo como fase superior do desenvolvimento capitalista mundo-afora” (SEVES, 2013, p. 13-14).

O desenvolvimento dependente se articula com o padrão dependente de ensino superior. Para Lima e Pereira (2009), são as relações econômicas, políticas e ideoculturais estabelecidas historicamente que criam as condições do desenvolvimento do ensino superior no país. Há uma relação intrínseca entre o desenvolvimento do superior e as tentativas de reforma universitária, constituídas com base nos estímulos externos e modelos exógenos, que cria o padrão dependente de escola superior (FERNANDES, 1975). Fernandes (1975) caracterizava o padrão dependente de ensino superior em vista da transposição de modelos que priorizavam a implementação de unidades isoladas; da absorção de conhecimentos e valores produzidos pelos países centrais; e da formação profissional com aptidões gerais e simplificadas.

Para Florestan Fernandes, a burguesia nacional não conseguiu nem fazer as reformas educacionais exigidas pelo próprio capitalismo (LIMA; PEREIRA, 2009). Ela buscou apenas importar modelos prontos, em vez de criar suas próprias instituições para romper com a dependência. Para Fernandes (1975), os modelos institucionais importados sofreram um processo permanente de erosão, esvaziamento e de utilização unilateral, que resultou na produção de uma universidade deficiente e irrecuperável. Era característica da escola superior brasileira sua limitação estrutural, tornando-se uma escola de elites, de estilo magistral e unifuncional, com o objetivo apenas de transmissão dogmática de conhecimento nas áreas técnicas e profissional, ou seja, uma escola especializada, autossuficiente e isolada. Para o autor, essas características tornaram a universidade uma instituição dogmática, magistral e improdutiva que não permite o desenvolvimento de conhecimentos criativos e inovadores capazes de romper com a heteronomia cultural (FERNANDES, 1975).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capitalismo acadêmico e o padrão dependente de ensino superior foram as categorias teóricas apresentadas neste texto como potenciais para a compreensão das transformações em curso na educação superior brasileira na atual fase do capitalismo. Cabe, então, à título de considerações finais, realizar a contextualização das categorias à nossa realidade.

Entre a construção teórica de Florestan Fernandes e o atual contexto do capitalismo acadêmico, mudanças sociais, políticas e econômicas advieram. Essas mudanças ocorreram sob a lógica da consolidação do neoliberalismo. Como afirma Harvey (2007), o neoliberalismo se tornou hegemônico na forma de discurso; dentre suas marcas estão a desregulamentação dos mercados, a privatização de empresas estatais e a transferência de parte significativa da prestação de serviços sociais, como a educação, para o setor privado. No Brasil, a implementação do projeto neoliberal na educação se iniciou nos anos 90, com o Plano Diretor do Aparelho e Reforma do Estado, elaborado em 1995. O Plano propôs a redefinição do papel do Estado, apontando para a separação entre serviços exclusivos e não-exclusivos sob sua alçada. A educação se localizava entre estes últimos. Somaram-se a este Plano, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 e o Plano Nacional de Educação 2001-2010 como instrumentos importantes no novo ordenamento da educação superior no Brasil.

Embora não sejam numerosos os trabalhos de análise sobre as mudanças na educação superior nos países periféricos sob o ângulo do capitalismo acadêmico (IBARRA-COLADO, 2003; IBARRA-COLADO, 2005; LEHER, 2010; MARTINS, 2008), podemos inferir que há analogia possível entre aquela caracterização e o direcionamento dos programas e ações que vem se desenvolvendo no Brasil neste campo. Para Ibarra-Colado (2005) não há dúvida de que o capitalismo acadêmico estava se tornando uma realidade nos países periféricos. Leher (2010, p. 45) também identifica que “muitas das características do capitalismo acadêmico podem ser identificadas nos países de economia dependente [...]”. No Quadro 2 sistematizamos os elementos de reforma na educação superior brasileiro desde a emergência das proposições do PDRAE, da regulamentação da LDB e da promulgação do PNE, bem como os programas e ações decorrentes que a aproxima da noção de capitalismo acadêmico.

Tópicos	Sinais de Mudanças e Práticas no Capitalismo Acadêmico no Brasil
Financiamento da Educação	A reestruturação do financiamento da educação superior a partir da criação dos programas que direcionam recursos públicos para as universidades privadas, através do auxílio financeiro aos estudantes (Fies) e oferta de vagas públicas em instituições privadas através de isenção tributárias (ProUni). Nas universidades públicas houve a ampliação das vagas com base em contratos de gestão estabelecidos com o MEC (Reuni). Estes contratos visavam a flexibilização curricular nos cursos, a criação de ciclos de formação, ampliação da educação à distância e a

	<p>movilidade acadêmica (LIMA, 2009).</p>
Políticas de competitividade	<p>Regulamentação das relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio pelo Decreto nº 7.423/2010.</p> <p>Aprovação da Lei de Parceria Público-Privada, a Lei nº 11.079/2004, que regulamenta as parcerias públicas privadas no âmbito da administração pública, como reflexos na educação superior permite a cobrança de cursos e venda de “serviços educacionais” pelas IES públicas (LIMA; PEREIRA, 2009).</p> <p>Novo Marco de Ciência, Tecnologia e Inovação, Lei 13.243 de 12 de janeiro de 2016, que regulamentou a Emenda Constitucional (EC) nº 85/2015, alterou os artigos 218 e 219 da Constituição, e estabeleceu medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo.</p>
Política de patentes	<p>Aprovação da Lei de Patentes, a Lei nº 9.279/1996, com o objetivo de proteção dos direitos relativos à propriedade industrial, considerados o seu interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País. Permite a proteção legal e a comercialização de patentes, como fonte de recursos para as universidades e empresas parceiras.</p>
Política de direito autoral	<p>Aprovação da Lei dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998), que regulamentou os direitos autorais no Brasil, com previsões similares às da Lei de Patentes.</p>
Educação a Distância	<p>A Educação a Distância no Brasil foi regulamentada pelos seguintes instrumentos legais: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996), pelo Decreto n.º 2494, de 10 de fevereiro de 1998, Decreto n.º 2561, de 27 de abril de 1998 e pela Portaria Ministerial n.º 301, de 07 de abril de 1998. Além disso, foi criado em 2006, a Universidade Aberta do Brasil expandindo a oferta de cursos na modalidade EaD nas universidades federais, tornando-se uma nova fonte de recursos e flexibilizando as relações de trabalho nas universidades</p>
Níveis de mercantilização	<p>Até o momento, a marca (logo) das universidades são usadas em material comercializado pelos Centros Acadêmicos de Estudantes e a organização para obtenção de doações de egressos são ainda incipientes, mas já começam a despontar em algumas unidades.</p>

Figura 3 - Sinais de Mudanças e Práticas no Capitalismo Acadêmico no Brasil

As mudanças nos tópicos, fundamentadas em instrumentos legais, contribuem para a reestruturação das práticas acadêmicas no ensino superior brasileiro e criam as condições para a implementação do regime acadêmico capitalista. Chamamos sinais de mudanças e práticas porque, diferentemente de Slaughter e Leslie (2001) e Slaughter e Rhodes (2004), ainda não realizamos pesquisa empírica que permitisse verificar as efetivas mudanças em práticas das universidades que nos mostrassem a vigência plena do capitalismo acadêmico no Brasil. Mas também assim o fizemos porque estamos atentas não só ao viés funcionalista-sistêmico-estrutural da categoria e o limite que isto impõe para o entendimento do que chamamos de economia política da educação superior, mas também ao alerta feito por Leher (2010, p. 45) de que, embora se

identifiquem as características do capitalismo acadêmico nas reformas recentes, “[...] a transposição do conceito sem mediações com o concreto seria um erro teórico e metodológico”.

Por isso e por nossa prática militante de retomar o pensamento social brasileiro para qualificar a pesquisa em nosso campo, buscamos em Florestan Fernandes (1975) a categoria padrão dependente de ensino superior. Como vimos, este padrão consiste na importação de modelos e concepções de educação, de conhecimentos desenvolvidos em outros contextos e deslocados das reais necessidades nacionais, sem capacidade criadora e inovadora, bem como na formatação de um sistema de ensino voltado para o trabalho simples. Para ele, mesmo em condições de ampliação do acesso aos bancos universitários, mantidas aquelas características, se mantém ou se agrava a heteronomia cultural (FERNANDES,1975).

É certo que para não incorrer em erros teórico-metodológicos, será imprescindível submeter a formulação teórica de Florestan Fernandes às mediações histórico-concretas, à realidade presente. Pistas para este desafio podem vir da análise das transformações ocorridas no capitalismo contemporâneo e suas implicações para as relações de dependência. As crises cíclicas do capital geraram uma busca por novas fontes de reprodução do capital. A busca de uma maior rentabilidade tem avançado em duas frentes a partir dos anos 70: a transferência de capital para países periféricos em momentos de estagnação econômica nos países hegemônicos; e a busca de novos setores (telecomunicações, cultura, saúde, educação) para a reprodução do capital frente à baixa rentabilidade da indústria.

No caso específico do ensino superior brasileiro, o capital avançou por meio da implementação de políticas neoliberais a partir dos anos 90. A intensificação da mercantilização do ensino superior no Brasil pode ser observada pela mudança na política de financiamento neste campo; pelo predomínio no país de instituições privadas; pela alta concentração de empresas educacionais, ou seja, instituições de ensino superior com fins lucrativos; pela profissionalização da gestão dos estabelecimentos educacionais; pelo estímulo à busca direta e competitiva de parceiros privados para suprir déficit orçamentário em universidades públicas; pela transformação de universidades e centros universitários em grandes conglomerados ou *holdings*; pela

comercialização das ações de instituições privadas em bolsas de valores, pelo aumento do investimento dos fundos internacionais em educação no país. Todas essas ações têm se intensificado nas últimas três décadas e não dão mostras de retrocesso. Buscar inspiração em nossos clássicos pode contribuir para, no mínimo, iluminar os desafios que a realidade nos impõe.

REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL, **La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia**. Banco Mundial, 1994.

BORGES, Maria Creusa de Araújo. A educação superior numa perspectiva comercial: a visão da Organização Mundial do Comércio. In: **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v.25, n.1, p. 83-91, jan./abr. 2009

BRASIL, Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE). Plano Diretor da Reforma do Estado. Brasília, DF: Presidência da República, Imprensa Oficial, novembro 1995.

_____. Lei n. 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 10 jan. 2001.

_____. Lei n. 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação[...]. Brasília: *Diário Oficial da União*, 12 jan. 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113243.htm. Acesso em 30 abr. 2016.

_____. Ministério da Educação 2008. Relatório de Primeiro Ano Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). Brasília, DF: <https://webmail.ufrgs.br/chasque/?task=mail&mbox=INBOX&refresh=1>

_____. Ministério da Educação. **Censo Nacional da Educação 2013**. Brasília, DF: INEP/SEED/MEC, 2014. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2014/colativa_censo_superior_2013.pdf > Acesso em: 15 fev. 2015.

_____. Ministério da Educação. Principais Ações e Programas de responsabilidade do Ministério da Educação no PPA 2012-2015. Brasília, DF: MEC, 2015.

CUNHA, Luiz Antonio. Reforma universitária em crise: gestão, estrutura e território. In: TRINDADE, Héglio (Org.). **Universidade em ruínas**: na república dos professores. 3. ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: CIPEDDES, 2001. p. 125-148.

FERNANDES, Florestan. **Capitalismo dependente e classes sociais na América Latina**. São Paulo: Global, 2009.

FERNANDES, Florestan. **Sociedade de classes e subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.

FERNANDES, Florestan. **Universidade brasileira**: reforma ou revolução? São Paulo: Alfa-Omega, 1975.

GRANDE Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. São Paulo: Instituto Antonio Houaiss: UOL, 2012. Disponível em: <http://houaiss.uol.com.br/>. Acesso em 30 abr. 2016.

HARVEY, David. **Breve historia del neoliberalismo**. Madri: Ediciones Akal, 2007.

IBARRA COLADO, Eduardo. Capitalismo académico y globalización: la universidad reinventada. **Educação e Sociedade**, Campinas, SP, v. 24, n. 84, p. 1059-1067, set. 2003.

IBARRA COLADO, Eduardo. “Capitalismo Académico, en los márgenes”, **En Upinión**, Universidad Nacional de Colombia, Núm. 14, junio. 2005

LEHER, Roberto. Para Silenciar os Campi. In: **Educação e Sociedade**, Campinas, SP, vol. 25, n. 88, p. 867-891, Especial - Out. 2004

LEHER, Roberto. Capitalismo dependiente y Educación: propuestas para la problemática universitaria. In: Roberto Leher. (Org.). **Por una reforma radical de las universidades latinoamericanas**. 1ed. Rosário: Homo Sapiens Ediciones, 2010. P. 19-93.

LIMA, Kátia Regina de Souza. Capitalismo dependente e contra-revolução prolongada: a contribuição de Florestan Fernandes para a análise do Brasil nos anos de neoliberalismo. **Universidade e Sociedade**, Andes-SN, Brasília, v. 36, p. 09-21, 2005.

LIMA, Kátia Regina de Souza. Contrarreforma da educação nas universidades federais: o Reuni na UFF. **Universidade e Sociedade**, Andes-SN, Brasília, n. 44, p. 147-157, jul. 2009.

LIMA, Kátia; PEREIRA, L. D. Contra-reforma na educação superior brasileira: impactos na formação profissional em Serviço Social. **Sociedade em Debate** (UCPel), v. 1, p. 31-50, 2009.

LIMA, Kátia. O Banco Mundial e a educação superior brasileira na primeira década do novo século. **Revista Katálýsis**, Florianópolis, v. 14, p. 86-94, 2011.

MARTINS, André Luiz de Miranda. A marcha do “Capitalismo Universitário” no Brasil nos anos 1990. In: **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 733-743, nov. 2008.

PUELLO-SOCARRÁS, José Francisco. ¿Un Nuevo Neo-liberalismo? Emprendimiento y Nueva Administración de lo público. **Revista Administración & Desarrollo**, nº 49, Primer Semestre. pp. 7-39. 2008.

PUELLO-SOCARRÁS, José Francisco. Ocho tesis sobre el neoliberalismo (1973-2013). In: Ramírez, Hernán (org.), O neoliberalismo sul-americano em clave transnacional: enraizamento, apogeu e crise. São Leopoldo: Oikos – Unisinos, 2013, p. 13-57.

SAVIANI, Dermeval. O legado educacional do regime militar. *Cad. Cedes*, v. 28, n. 76, p. 291-312, set./dez. 2008.

SERAFIM, Milena Pavan. O processo de mercantilização das Instituições de Educação Superior: um panorama do debate nos EUA, na Europa e na América Latina. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 16, n. 2, p. 241-265, jul. 2011

SLAUGHTER, Sheila; LESLIE, Larry L. **Academic capitalism: politics, policies and the entrepreneurial university**. Baltimore: Johns Hopkins, 1999.

SLAUGHTER, Sheila; LESLIE, Larry L. Expanding and Elaborating the Concept of Academic Capitalism In: **Orzanizacion**, v.8 (2), p. 154 – 161, London , 2001.

SLAUGHTER, Sheila; ROHDES, Gary. **Academic capitalism and the New Economy: Market, State and Higher Education**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2004.

SGUISSARDI, Valdemar. **Universidade Brasileira no século XXI**. São Paulo: Cortez, 2009.

SILVA, Luiz Ignácio Lula da. Carta ao Povo Brasileiro. 2002. Disponível em: <<http://www.fpabramo.org.br/uploads/cartaaopovobrasileiro.pdf>> Acesso em: 13 mar. 2015.

UNESCO. **Higher Education in the Twenty-first Century Vision and Action**. In: World Conference on Higher Education. Paris: UNESCO, 1998. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345e.pdf> > Acesso em: 01 maio 2016.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

Camila Furlan da Costa

Professora Assistente do Campus Santana do Livramento da Universidade Federal do Pampa. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2006), mestre (2009) e doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Estuda os seguintes temas: Administração Pública; Economia política da educação superior; Contribuições do Pensamento social brasileiro para os estudos organizacionais e para a administração pública.

Sueli Goulart

Professora Associada na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Graduada em Biblioteconomia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (1983) e doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2005). Estuda e investiga, prioritariamente, os seguintes temas: As concepções em disputa no processo de organização para a produção e acesso ao conhecimento; as Práticas organizacionais de lutas e movimentos sociais; O Pensamento social brasileiro, em particular, as contribuições para os estudos organizacionais e para a administração pública; e a Crítica à Economia Política das Organizações.

LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD FEDERAL
BRASILEÑA: UM ESTUDIO MULTICASOS

Autor (es)

Angelo Brigato Ésther ¹

Isabela Grossi Amaral ²

¹ Professor Associado da FACC/UFJF. Os autores agradecem à FAPEMIG pelo auxílio à pesquisa; processo CSA 0163/13.

² Bolsista de iniciação científica FAPEMIG. Graduanda em Administração pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora (FACC/UFJF).

RESUMEN:

Este artículo es un intento de identificar como los directivos de las universidades federales brasileñas conciben, en términos de su identidad y gestión en relación a su función, la autonomía, la financiación, la libertad académica y el papel del consejo superior, respecto de los diversos intereses en juego. Los resultados aquí presentados son parte de una investigación más amplia, que involucra a otros actores institucionales y representación en los respectivos consejos. Sin embargo, elegimos para resaltar la visión de los Rectores y pro-rectores, totalizando doce sujetos entrevistados.

Palabras clave:

Identidad institucional; universidad pública; gestión de universidad.

ABSTRACT:

The paper aims at identifying how managers of Brazilian federal universities conceive them, in terms of their identity and management concerning to their role, autonomy, funding, academic freedom and the role of the superior council, regarding the various interests at stake. The results presented here are part of a broader research, which involves other institutional actors and representation in the respective councils. We chose to highlight the vision of managers, occupants of the duties of Rector and pro-rector, totaling twelve interviewed subjects.

Keywords:

Institutional identity; public university; university administration,

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

Angelo Brigato Ésther

Professor do Departamento de Ciências Administrativas. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora (FACC/UFJF).

Pós-Doutor pela Universidade de Coimbra (CEIS20)

Doutor em Administração pela UFMG.

Coordenador do *Socius* Grupo de Pesquisa.

Isabela Grossi Amaral

Graduada em Administração pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora (FACC/UFJF).

Bolsista de iniciação científica pela FAPEMIG; Processo APQ 0163/13.

Membro do *Socius* Grupo de Pesquisa.

A IDENTIDADE INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA: UM ESTUDO MULTICASOS

1. INTRODUÇÃO

Discutir a universidade não é tarefa simples nem fácil. Ao contrário, envolve grande complexidade, à medida que guarda relação com diversas esferas da vida social, econômica e cultural, com os níveis local, regional e federal, bem como na dimensão internacional.

Assim, este artigo tem a pretensão de identificar como os gestores de universidades federais brasileiras a concebem, em termos de sua identidade e gestão, no que concerne a seu papel, autonomia, financiamento, liberdade acadêmica e papel do conselho superior, no que tange aos diversos interesses em jogo.

Os resultados aqui apresentados constituem parte de uma pesquisa mais ampla, que envolve outros atores institucionais e de representação nos respectivos conselhos universitários. No entanto, inclusive por razões de foco e de espaço editorial, optamos por evidenciar a visão dos gestores universitários, ocupantes das funções de reitor e de pró-reitor, totalizando doze sujeitos entrevistados.

A seguir, o artigo traz o referencial, seguido dos passos metodológicos e dos resultados obtidos. Finalmente, são expressas as considerações finais, seguidas da lista de referências utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As universidades vêm sendo criticadas e modificadas ao longo das últimas décadas, embora já tenha passado por situações semelhantes ao longo de toda a sua história. Em seus períodos iniciais (por volta do século XII), as universidades aceitavam todos os que desejassem se tornar *membrum universitatis*, em nada influenciando sua origem, *status*, distância, riqueza ou pobreza, nem mesmo deficiências físicas, incluindo a cegueira. Mesmo com toda a obsessão em torno dos estatutos, a pessoa poderia ingressar desde que possuísse os recursos necessários. Assim, eram duas, basicamente, as razões para tal facilidade de acesso: a característica fundamental da universidade, e o sistema geral de educação que existia na Idade Média (SCHWINGES, 1996).

A universidade foi concebida, inicialmente, como uma associação de indivíduos, corporações comunais, características da vida coletiva das associações, irmandades, colégios e famílias. A história subsequente da universidade é “a história da progressiva institucionalização, racionalização e, finalmente, ‘despersonalização’ dos *universitas studii*” (SCHWINGES, 1996, p. 172), que continuou até os tempos modernos, a despeito das crises e transformações por que passaram as universidades em toda a Europa. As universidades eram constituídas por comunidades de indivíduos, a associação de estudantes em torno do professor era a regra geral, independentemente de se basear no modelo de Paris ou de Bolonha. Não havia um edifício principal, algo que só vai acontecer a partir de meados do século XVI, cujo “aparecimento constitui um enorme passo em frente no sentido do conceito da universidade como instituição, em oposição ao conceito da universidade como uma associação de indivíduos em torno de um professor” (SCHWINGES, 1996, p. 173). O elo entre o estudante e o *magister* era, portanto, o único critério segundo o qual alguém era admitido na universidade, e que continuou como o padrão generalizado até fins da Idade Média, quando os estatutos tornaram-se mais rigorosos (SCHWINGES, 1996). Segundo Trindade (1999), o corporativismo, a autonomia e a liberdade acadêmica são a base da universidade medieval.

O Renascimento traz consigo o ideal humanista colocando fim à hegemonia teológica e fazendo emergir o humanismo antropocêntrico. Os movimentos da Reforma protestante, por sua vez, provocam desdobramentos calvinistas e anglicanos que buscam romper com a hegemonia tradicional da Igreja, a qual reage através da Contra-Reforma (séculos XV e XVI). Os dois séculos seguintes irão conhecer os ideais iluministas e uma visão da ciência que começa a se institucionalizar, originando inovações tais como a criação das cátedras científicas, jardins botânicos e laboratórios científicos, e a criação das academias científicas. No século XIX, novas mudanças ocorrem, estabelecendo-se uma nova relação entre o Estado e a universidade, que já não segue um modelo único. A universidade francesa, por exemplo, é extinta e refundada subordinada ao Estado napoleônico. A universidade de Berlim também busca ser o centro intelectual da Alemanha, sob o comando de Humboldt (TRINDADE, 1999). Mas, a partir do século XX, a universidade começa a apresentar sinais de problemas novamente, à medida que

sua atuação passa a ser questionada profundamente. Neste sentido, Boaventura Santos resume as crises da universidade em basicamente três (SANTOS, 2003):

- Crise de Hegemonia. Resulta das contradições entre, de um lado, a produção de alta cultura, pensamento crítico e conhecimentos exemplares, científicos e humanistas, e, de outro, a produção de padrões culturais médios e de conhecimentos instrumentais, úteis na formação de mão de obra qualificada exigida pelo desenvolvimento capitalista.
- Crise de Legitimidade. Devido à contradição entre a hierarquização dos saberes especializados por meio das restrições de acesso e do credenciamento das competências, de um lado, e as pressões sociais e políticas de democratização da instituição e da igualdade de oportunidades para os filhos das classes menos favorecidas, de outro.
- Crise Institucional. Devido à contradição entre a autonomia institucional e a produtividade social. A crise ocorre à medida que a especificidade administrativa da instituição é posta em xeque e se lhe impõem outros modelos tidos como mais eficientes. Dois fatores podem ser destacados: o desinvestimento do Estado e a globalização mercantil da universidade.

De todo modo, para alguns autores, passamos por “momento de mudança histórica [em que] as estruturas culturais de sustentação educacional, forças econômicas e ideologias políticas estão mudando muito rapidamente e construindo algo novo” (COWEN 2000, p.135). Em outras palavras, não se trata de um problema exclusivo da universidade, mas de uma questão muito mais complexa que envolve os sistemas educacionais. Neste sentido, diversos especialistas têm percebido e realizado críticas à universidade relacionadas à crises mais amplas e profundas. Por exemplo, Calhoun (2006) discute a questão do bem público *versus* privado, mostrando como tal debate afeta a universidade. Magalhães (2006), por sua vez, entende que a crise da instituição universitária como concomitante à crise da modernidade. No Brasil, as críticas têm assumido um tom semelhante ao de investigadores estrangeiros, Trindade (1999), Chauí (1999), Leher (2004), Sguissardi (2006), Torgal e Ésther (2014), dentre outros.

Assim, chega-se ao século XXI com um discurso dominante que o caracteriza como a “sociedade do conhecimento”, o que exigiria dos Estados um novo posicionamento acerca de sua inserção num mundo globalizado e em rede. Para tanto, é defendida a ideia de que os países devem adotar estratégias nacionais de desenvolvimento baseadas no conhecimento, cujo domínio propiciaria tanto o desenvolvimento interno quanto a competitividade na economia global. Neste contexto, cuja lógica defendida pelos países centrais implica a livre concorrência e baixo envolvimento (e investimento) governamental, as empresas assumem papel de ator privilegiado. Também neste contexto,

ganha força o campo da ciência e tecnologia (C&T) – para o qual o conhecimento constitui fonte de produção, de competição e de riqueza nacional – a qual assume contornos da principal estratégia de desenvolvimento dos países. Assim, conhecimento e educação passam a ser compreendidos como insumos e produtos num mercado global, enquanto ao Estado competiria cuidar de aspectos assistenciais. Em outras palavras, atribui-se às universidades um papel central de agente do desenvolvimento econômico, cuja função é gerar capital humano para o desenvolvimento de tecnologia.

Com a abertura da economia brasileira no início da década de 1990, e com a consequente reforma do Estado promovida pelo governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) – no sentido da chamada “Nova Gestão Pública”, de inspiração neoliberal – à universidade é imputada uma nova lógica e uma nova dinâmica de atuação, baseada na escassez de recursos (desinvestimento) e aumento de desempenho, mediante indicadores de qualidade e de *performance*.

O governo Lula (2003-2010), por sua vez, procura recompor a universidade, lançando dois programas controversos, o PROUNI (2005) e o REUNI (2007), em função dos princípios que os embasam. Para os críticos, as políticas de Lula (mantidas pelo governo de Dilma Rousseff, posteriormente), a despeito dos benefícios, mantém o princípio neoliberal da eficiência técnica, medida por critérios quantitativos que não se aplicariam às instituições de ensino, especialmente aquelas educacionais. É como se a universidade fosse transformada num enorme centro de treinamento empresarial ou numa grande empresa, na qual que a racionalidade econômica seria a única capaz de atender aos seus objetivos. De resto, a perspectiva neoliberal pressupõe que esta seja a lógica de todos e quaisquer atores sociais e individuais. Tal situação é observada, inclusive, a partir da linguagem já impregnada e empregada nas universidades públicas, carregada dos mesmos valores e princípios empresariais de origem. Daí o uso de termos como “resultados”, “eficiência”, “excelência”, “clientes” e assim por diante, cujos significados são absorvidos de forma acrítica e indiscriminada. Na mesma direção Torgal (2008a, 2008b) também aponta a inserção da lógica gerencial, empreendedora e empresarial no seio da instituição universitária em diversos países, o que, por sua vez, ocasiona grandes ambiguidades e contradições em sua atuação.

Finalmente, o governo de Dilma Rousseff (2011-) conclui a expansão da universidade, que se viu obrigada a reduzir investimentos no início de seu segundo mandato, atualmente interrompido pelo processo de *impeachment*.

Portanto, é a partir deste cenário que se investigou, junto a gestores de quatro universidades federais, como eles compreendem e lidam com uma série de tensões, contradições e ambiguidades em sua função de dirigir uma instituição cujo papel e atuação vêm sendo criticados e alterados, ainda que não haja unanimidade ou consenso acerca disto.

A universidade brasileira foi construída, ao longo de sua trajetória, pelo próprio Estado, dentro de um padrão autoritário de decisão governamental, como se pode perceber pela análise histórica da universidade brasileira, tal como nas fases da Primeira República, do Estado Novo, do regime militar e mesmo nos tempos da Nova República (ver TORGAL, ÉSTHER, 2014). Em outras palavras, a política de identidade da universidade pública brasileira tem sido muito mais imposta do que construída, algo que chamaríamos de *construção autoritária*, já que o *outro* (negociação acerca de visões e concepções alternativas e contraditórias) não é levado seriamente em consideração.

A reforma do Estado iniciada em meados da década de 1990 implicou a adoção de uma lógica e de princípios de gestão empresariais, visando redução de gastos, maior eficiência e aumento de indicadores de desempenho. Em grande medida, o governo aceita e adota a agenda das agências multilaterais para a condução da economia, especialmente aquela agenda que ficou conhecida como *Consenso de Washington*. Tal agenda envolveu, dentre outras recomendações, a liberalização dos mercados, disciplina fiscal, cortes de gastos públicos, desregulamentação (inclusive trabalhista), privatização e investimentos diretos internacionais.

No bojo destas mudanças, a educação é reiterada como obrigação não exclusiva do Estado, especialmente no nível superior, no caso da esfera federal. Por estas razões, o desinvestimento na educação superior foi a estratégia adotada, pressupondo-se – pelo menos no campo do discurso e da retórica – que a universidade era *ineficiente porque pública*. Em outras palavras, criou-se o imaginário de que o privado era excelente e o público medíocre (CUNHA, 2003). Desde então, o financiamento da educação superior conjuga fontes alternativas de financiamento públicas e privadas, mesmo com os governo

de Lula e Dilma Rousseff. Podem-se destacar, fundamentalmente, o financiamento direto e o financiamento indireto. O financiamento direto se dá por meio do orçamento público, aprovado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e repassado pelo Ministério da Educação. O financiamento indireto se dá por duas vias básicas: o FIES e o PROUNI. O Fundo de Financiamento ao Estudante de Ensino Superior foi instituído em maio de 1999, para substituir o então Crédito Educativo (Creduc), concedido ao estudante. O PROUNI – Programa Universidade para Todos – constitui-se em incentivos fiscais às faculdades que pagarem bolsas de estudos aos estudantes, segundo determinados critérios. Além destas modalidades, pode-se destacar, ainda, o aporte financeiro por meio das agências de fomento, como CAPES, CNPq, FINEP e agências estaduais, como a FAPEMIG, FAPESP, FPAERJ, etc, além de eventuais financiamentos internacionais mediante convênios, seja com as agências ou com as próprias universidades.

Finalmente, uma das fontes de recursos amplamente utilizadas a partir da reforma do Estado foi a cobrança de mensalidades pela oferta de cursos *lato sensu*, ou seja, os cursos de especialização e os MBAs. Neste caso, ainda se encontra em discussão a Proposta de emenda à Constituição (PEC) 395/14, que versa sobre a legalidade de tais cobranças, dado o caráter gratuito da universidade pública. A tendência parece ser favorável à sua aprovação, a despeito de sofrer forte resistência da organização sindical docente.

Apesar da política governamental recente ter estimulado o ensino superior público, as críticas são contundentes, sob diversos ângulos, mas especialmente quando se tem em vista a perspectiva econômica. Por exemplo, Gemaque e Chaves (2010) apontam que

a política de expansão do ensino superior é fundamentada numa concepção economicista de racionalização de recursos do setor público e no estabelecimento da parceria público privada para o financiamento desse nível de ensino no país, adequando-se à lógica neoliberal defendida pelos organismos multilaterais de financiamento, em especial o Banco Mundial.

Neste sentido, vem crescendo país a defesa da perspectiva da universidade empreendedora, nos termos de Clark (1998), segundo o qual deve ter as seguintes características: núcleo gerencial fortalecido ou empoderado; unidades periféricas expandidas; unidades acadêmicas fortalecidas; cultura empreendedora difundida; e fontes

de financiamento diversas. Como se notar, o autor entende que as universidades devem buscar fontes diversas de financiamento, o que lhes garantiria maior autonomia em suas ações, diferentemente do que ocorre hoje. Tal perspectiva tem culminado naquilo que vem se convencendo chamar de “capitalismo acadêmico” (RHOADES, SLAUGHTER, 2004), ou seja, o engajamento a comportamentos mercadológicos, os quais incluem a venda de produtos como fonte de renda tais como produção de conhecimentos que levem a patentes, materiais de ensino que possam ter *copyright* etc.

Ainda na perspectiva econômica, há o argumento de que a interação universidade-empresa é fonte de conhecimento para o processo de inovação das empresas. Embora polêmica tal relação, alguns autores defendem a ideia de que o financiamento público deveria ser ampliado para parcerias que envolvam maior complexidade e risco, a título de estímulo à competitividade empresarial (RAPINI, OLIVEIRA, SILVA NETO, 2014). Tal perspectiva é polêmica, na medida em que coloca a universidade como um apêndice das empresas. De um lado, o risco é dividido com o poder público, de outro os lucros ficariam, fundamentalmente, com o setor privado.

Assim, permanece o embate entre a perspectiva econômica e a do desenvolvimento humano. A primeira tem como base a teoria do capital humano, que preconiza a formação de recursos humanos para o trabalho, especialmente a esfera produtiva, enquanto a segunda tem como princípios e base as teorias da emancipação humana. Ao que tudo indica, a primeira tem levado vantagem sobre a segunda quanto aos rumos e ao financiamento da universidade pública.

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada é fundamentalmente qualitativa, na qual se cria uma relação dinâmica entre pesquisador e pesquisados, considerando-se, inclusive, que os dados coletados não são meramente coisas fixas, captados num simples instante de observação, mas se dão em um contexto fluente de relações (CHIZZOTTI, 1991). Isso significa que as subjetividades tanto do pesquisador quanto dos pesquisados são parte do processo de pesquisa (FLICK, 2003), pois as questões formuladas buscam captar os fenômenos em seu contexto natural e em sua complexidade (BOGDAN & BIKLEN, 1991), assumindo-se, portanto, a não imparcialidade do pesquisador (TRIVIÑOS, 1987), e que os

pesquisados são sujeitos que elaboram conhecimentos e práticas que lhes permite intervir nos problemas formulados ou identificados pelo pesquisador (CHIZZOTTI, 1991).

Seu caráter é descritivo mas não se limita a tal, buscando apoiar-se em conceitos e suposições (BRUYNE *et al.*, 1991). A pesquisa foi realizada em quatro universidades localizadas em Minas Gerais: Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ).

A coleta dos dados primários foi feita por meio da entrevista, que tem a vantagem de obter dos entrevistados fatos e opiniões expressas sobre acontecimentos, sobre os outros e sobre eles mesmos, além de informações sobre evolução de fenômenos, algum conteúdo latente e significação das respostas (BRUYNE *et al.*, 1991). De maneira geral, as entrevistas foram do tipo semiestruturada, as quais partem de questões elaboradas previamente e apoiadas nos objetivos propostos e em teorias pertinentes à pesquisa, oferecendo amplo campo para interrogativas a partir da interação com o entrevistado (TRIVIÑOS, 1987), permitindo-lhe grande liberdade de abordagem ao tema (MINAYO, 2002).

Nos termos de Flick (2003), tratam-se de entrevistas episódicas, as quais permitem ao sujeito enunciar tanto o conhecimento episódico (que diz respeito ao conhecimento ligado a circunstâncias concretas, como tempo, espaço, pessoas, acontecimentos, situações) quanto o conhecimento semântico (mais abstrato, generalizado e descontextualizado de situações específicas), além de permitir a combinação de convites para a narração de acontecimentos concretos com perguntas mais gerais e que busquem respostas mais amplas de relevância pontual, além de pressupor certa experiência dos entrevistados sobre as situações, acontecimentos ou processos estudados.

As entrevistas foram realizadas com reitores e pró-reitores destas universidades, totalizando 12 sujeitos entrevistados. Todas as entrevistas foram gravadas mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, garantindo-se o sigilo quanto à identificação. Para a análise dos dados, foi utilizada a análise temática, que consistiu em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a fala dos entrevistados (BARDIN, 1995).

Os resultados são expressos, em parte, em forma de tabelas, que agrega as principais respostas dos entrevistados. Como a eles foi permitido que formulassem mais de uma resposta à mesma pergunta, as tabelas podem conter mais que 12 respostas. Os entrevistados não foram identificados, mas receberam códigos, sendo R para reitor e P para pró-reitor. A letra corresponde a determinada universidade e o dígito numérico corresponde a determinado pró-reitor. Assim, por exemplo, R1A significa Reitor 1 (único, sempre para o caso de reitor) da universidade A, enquanto P2B é um dos dois pró-reitores da universidade B.

4. RESULTADOS

4.1 A universidade e seus papéis

Inicialmente, a todos os entrevistados foi perguntado o que é a universidade (como a definem), seu papel e a quem ela serve. As tabelas 1, 2 e 3 mostram as principais respostas. Como se pode notar, é unânime a concepção da universidade como lugar do saber e do conhecimento (Tab.1).

Tabela 1 – Como define a universidade

Respostas	Frequência
Agente de desenvolvimento da sociedade, desenvolvendo pesquisas, extensão	4
Centro de criação e multiplicação de conhecimento	5
Ambiente de desenvolvimento de recursos humanos, novas ideias, soluções e estudos	3
Universalização do saber e sua disseminação	3
Lugar de encontro, de pessoas de diferentes objetivos e de diferentes origens	2

Ao mesmo tempo, os entrevistados reconhecem a necessidade de que a universidade tenha como seu papel dar retorno à sociedade, multiplicando e gerando conhecimento, e formando recursos humanos por meio de seu tripé ensino/pesquisa/extensão (Tab.2).

Tabela 2 – Qual é o papel da universidade, segundo reitores e pró-reitores

Respostas	Frequência
Tem que dar retorno à comunidade, dialogar com a sociedade	7
Distribuir, multiplicar e gerar conhecimento	4
Formação de recursos humanos	3
Estar em seu tripé (ensino, pesquisa e extensão)	3

Além disto, consideram que o conhecimento por ela produzido deve ser plural, de desenvolvimento de necessidades coletivas, com um olhar crítico de mundo.

Não devemos fazer apenas aquilo demandado pelo imediatismo, e sim com uma visão de projetarmos no conhecimento possibilidades futuras de aproveitamento e crescimento, uma contribuição mais ampla (P4B).

Tabela 3 – A quem a universidade atende, segundo reitores e pró-reitores

Respostas	Frequência
A sociedade de uma forma geral	8
As demandas que a sociedade faz a ela	2
Procurar desenvolver o local onde que ela está inserida	2

Finalmente, em relação à pergunta sobre quem a universidade atende, a resposta é aquela esperada – a sociedade –, embora possamos considera-la um relativamente evasiva, na medida em que o termo sociedade pode comportar muitas coisas, pessoas e interesses. De forma peculiar, entrevistados de universidades localizadas em cidades de menor porte tendem a situar a ação da universidade em seu contexto mais local.

Quando ela se abre, interage melhor com a nossa comunidade, ela tem um papel, uma repercussão muito maior na vida das pessoas e alcança um número maior de interessados (P8D).

A partir daí, aos entrevistados foi perguntado sua visão acerca da política de educação para o nível superior. De uma maneira geral, entendem que o governo não tem, de fato, um projeto de educação para o país (Tab. 4).

Tabela 4 – Visão sobre a política governamental para o ensino superior

Respostas	Frequência
Sem grandes projetos para a educação no Brasil	3
Descontinuidades nas propostas governamentais	3
Propostas de expansão e crescimento da universidade	3
Subordinação a lei 8666, sem levar em consideração as características da Universidade	1
Alunos chegam com deficiências de ensino na universidade, está tendo que assumir quase que a formação integral do aluno	1
Algo que cumpre números	1

O discurso dos gestores gira em torno da necessidade de se oferecer mais vagas a uma parcela maior de estudantes.

A gente nota que ao longo da história, grande parte da lógica da educação brasileira tenha ocorrido em um espaço que está no meio da contradição entre

a ocorrência de um desejo e de uma pressão de maiores parcelas da população de ter acesso ao ensino enquanto maneira de melhorar de vida, de melhorar de renda e ter um maior trânsito na cultura (P7C).

No entanto, há quem aponte que a questão da universidade ultrapassa a mera oferta de vagas, quando, por exemplo, apontam que na história da universidade *“a gente conseguiu ter uma política para o ensino superior e para a universidade pública federal especificamente, resultado de um profundo debate de uma discussão profunda com a universidade”* (R1A).

A expansão realizada pelos programas PROUNI e REUNI veio com o intuito de ampliar tal demanda. Neste sentido, os entrevistados demonstraram maior concordância (Tab.5).

A universidade hoje está em várias cidades do interior de Minas. Ela é toda instalada em cidades do interior. Vejo com muito bons olhos, você conseguir levar a universidade o mais próximo as regiões de um estado que é tão grande e tão populoso, tem tantos municípios (R2B).

Tabela 5 – Como observam essas políticas, segundo reitores e pró-reitores

Respostas	Frequência
Tem políticas colocadas e descontinuadas	4
De um modo geral tem sido políticas acertadas	4
Inserção da universidade na sociedade para atender demandas desta	2
Dificuldade de manter um nível de qualidade	1
Criando mais demanda, mais bolsa e nem sempre o governo tem fôlego para isso	1

Considerando as políticas governamentais historicamente, há certa concordância que, apesar de algumas discontinuidades, ocorreu uma grande expansão das universidades, aumentando-se o aporte financeiro, ampliando-se o acesso e o relacionamento com a sociedade.

Ainda no que diz respeito à expansão, os entrevistados apontaram a necessidade da universidade se internacionalizar em alguma medida. Neste sentido, o governo Dilma Rousseff havia criado o programa *“Ciência sem fronteiras”*, que consistia no envio de estudantes de graduação e pós-graduação para o exterior, visando a formação de recursos humanos mais qualificados para o mercado de trabalho e para a pesquisa, visando o desenvolvimento econômico. Neste contexto, a inovação tem sido considerada uma espécie de vetor fundamental para o desenvolvimento econômico, como a abundante literatura a respeito atesta. Segundo alguns depoentes, a atuação das universidades no

desenvolvimento de inovação do Brasil ainda é lenta se comparada a outros países. Para eles, além da questão financeira e de estrutura serem um entrave na produção de novas tecnologias – sejam elas tecnológicas, didático-pedagógicas ou de gestão – a questão *cultural* de se implantar algo novo ou de se pensar diferente da maioria é um dos maiores dificultadores neste processo.

A universidade tem que trabalhar muito, cada vez mais a questão cultural; com a comunidade acadêmica, com a comunidade e com a sociedade como um todo (P2A).

Uma liberdade só pode ser exercida na sua plenitude na medida em que as pessoas tenham um certo afastamento daquilo que seriam um mundo pequeno ao qual elas pertenceriam de origem (P7C).

Em relação ao papel da universidade enquanto uma espécie de “consciência crítica” da sociedade, os entrevistados são, basicamente, unânimes, conforme se constata na Tabela 6.

Tabela 6 – A universidade deveria como espécie de consciência crítica da sociedade

Respostas	Frequência
A universidade é o local de se fazer análise, de se fazer a crítica	4
A universidade tem que ser independente	3
Isso é fundamental	3
O que produz de conhecimento tende a alguma forma retornar para a sociedade	2

No desempenho deste papel, sua autonomia deve ser efetiva, sem restrições do ponto de vista intelectual, garantindo-se a liberdade acadêmica. Neste sentido, este papel é fundamental para a existência da universidade, embora a liberdade acadêmica não implique, necessariamente, descolamento da realidade ou a desconsideração dos diversos interesses em jogo.

Visão de inserir a universidade na sociedade para que ela atenda a demandas da sociedade e também ter a autonomia de gerar conhecimento pelo conhecimento. Se ela conseguir dimensionar essas duas coisas é a política ideal, pois você faz o atendimento da demanda, mas você também gera o conhecimento por si [...] Atuar independentemente de interesses específicos é se isolar e perder a competência crítica (P1A).

A parte de que a universidade deve fazer o que ela achar que deve para cumprir uma missão de prover a humanidade, a sociedade com conhecimento, ao que seja objetivo, ao que seja lastreável dentro da realidade, isso é tarefa da universidade e isso deve independer de interesses (P7C).

Ela tem que permitir que grupos de pessoas estejam estudando, estejam pesquisando sistemas financeiros e entendendo que tem que formar mão de obra, desenvolver tecnologias para esse sistema financeiro. E, ao mesmo tempo, eu preciso da universidade com grupos discutindo alternativas críticas a essa sociedade, através de organizações sociais, de modelos de movimentos sociais que possam questionar e combater (R1A).

É algo essencial a existência de um pensamento crítico, mas ele sempre estará imerso em algum tipo de interesse, podendo “ter visões diferentes do mundo em algumas situações” (R2B).

4.2 A tensão entre a autonomia universitária e as políticas e decisões governamentais

A autonomia universitária é um tema controverso, na medida em que a tomada de decisão envolve diversos interesses de grupos e atores sociais diferentes, tanto internos quanto externos. Os entrevistados entendem a autonomia sob diversas óticas. No entanto, o foco na autonomia acadêmica se faz mais evidente, até porque, na prática, é aquela percebida de forma mais contundente, enquanto a falta de autonomia financeira é apontada como um dos principais problemas da universidade. Alguns afirmam, inclusive, que a universidade deveria ser “absolutamente autônoma do ponto de vista político e financeiro”. Do ponto de vista acadêmico, alguns depoimentos são significativos

A universidade tem que ter autonomia de estabelecer as formas como ela vai criar, e como ela vai multiplicar, como ela vai distribuir o conhecimento que é gerado por ela (P1A).

Quando a gente fala em autonomia universitária, é a universidade ter liberdade para falar o seguinte, olha eu vou formar um engenheiro, mas eu quero que o engenheiro tenha essa visão de humanidades. E ela construir essa autonomia dentro do seu espaço (R1A).

Alguns entendem que a “autonomia da universidade não está desvincilhada da sociedade” (P4B), o que impediria uma autonomia absoluta da instituição. Apesar da relatividade da autonomia, a maioria dos entrevistados ressaltou as dificuldades relativas à sua falta, bem como a ambiguidade do conceito quando de sua aplicação prática, como os depoimentos a seguir ilustram.

O diálogo é difícil entre política governamental, o que o governo deseja, o que a sociedade deseja e aquilo que a Universidade pensa sobre essas políticas (P4B).

Quando outro órgão externo quer dizer que a universidade é responsável, invoca a autonomia, quando a universidade invoca a autonomia para algum processo, esse órgão externo diz que ela não tem autonomia (P8D).

Somos muito amarrados, somos muito controlados. (...) Tem sido um controle tão rigoroso, e esse controle que enxerga a gente como desonestos de uma forma tão pesada (P1A).

Alguns entrevistados ressaltaram a questão da autonomia da universidade em relação a uma política de Estado em detrimento de um plano específico de governo.

O se planejar, para onde é que eu quero levar a “universidade 1”, seria um exercício de autonomia plena. Mas como conciliar isso? Ao mesmo tempo nós somos um órgão financiado por um governo, esse governo é eleito democraticamente e aí você apresenta um plano para a sociedade querendo usar essa universidade para algum fim específico, nosso planejamento fica prejudicado. Bem, é esse talvez o nosso dilema (R1A).

Autonomia permite que a gente possa atuar junto com a sociedade de forma independente, não vinculada a programas de governo [...] Como o governo financia, ele quer que a universidade seja um instrumento de política de governo. Então quando o governo lança um programa (...) ele quer uma adesão a troco de recursos financeiros (P2A).

De todo modo, quando perguntados sobre como deveria ser a autonomia da universidade, os entrevistados ressaltaram, principalmente, a financeira, como se pode ver na Tabela 7.

Tabela 7 – Como deveria ser a autonomia universitária

Respostas	Frequência
Deveria ter mais autonomia financeira	4
A autonomia deveria ser total	2
A autonomia deveria ser tão grande quanto possível	2
Ampla, para aproximar mais da sociedade e desenvolver demandas locais	2
Atuar de forma independente	2

Como se pode perceber, os gestores denotam uma ânsia por maior autonomia, até porque percebem que ela tem sido “atacada” nos últimos anos, cujos exemplos deste ataque estão listados na Tabela 8.

Novamente, a questão financeira é evidenciada. O principal exemplo citado foi o programa de expansão REUNI, implementado a partir de 2007, no governo Lula, e concluído no primeiro mandato da presidente Dilma Rousseff. A principal crítica, inclusive observada em diversas publicações, foi a adoção do modelo de contrato de

gestão, mecanismo por meio do qual o dinheiro é repassado mediante projeto a ser cumprido, tal como foi com o próprio REUNI.

Tabela 8 – Exemplos de ações do governo que ferem a autonomia universitária

Respostas	Frequência
Interferência orçamentária	4
Adesão a programas em troca de recursos financeiros	1
Expansão do REUNI feita por meio de chantagem do governo	1
Intromissão dentro da área acadêmica	1
Universidade ser usada como instrumento de política de governo	1
Congresso tem comissão que não é totalmente composta por elementos que conheçam o trabalho acadêmico	1
Formalidade e questões legais nos impede de avançar	1
Capes deixa de ser um órgão de acompanhamento, para ser um órgão regulador	1
Gestão em cima de normas operacionais, ou notas técnicas do Ministério do Planejamento	1

Alguns apontam, ainda, a influência das agências de fomento à pesquisa como exemplo de ação que fere a autonomia universitária, à medida que o repasse de recursos fica condicionado a programas estabelecidos pelas agências, em atendimento e em consonância com políticas de governo, e não em conformidade com o que as próprias universidades demandam.

Questões muito absurdas a gente tem autonomia pra não acatar. Mas a gente corre o risco de ter os órgãos de controles, o CGU, TCU, nos cobrando depois por causa dessa decisão, mesmo ela estando dentro da autonomia da universidade (PIA).

A despeito da insatisfação generalizada, a maioria (66%) dos gestores entende que não lhes restam muitas opções, a não ser obedecer ao governo quando se trata de uma determinação ou ordem legal. No limite, se a ordem é considerada abusiva em relação à autonomia, um entrevistado apontou a greve como alternativa de resistência.

Em uma perspectiva mais otimista, o diálogo com o MEC pode ser uma saída para divergências entre a universidade e o governo.

O que a gente tem que tentar fazer é debater, discutir, e eu tenho visto que o espaço para isso existe. Eu vejo claramente isso no MEC como um espaço em que a gente pode ir tentar negociar [...] A gente sempre tem que cotidianamente, buscar sim a nossa autonomia. Fazendo um diálogo constante,

sendo insistentes, mostrando que não estamos sendo atendidos, mas eu acho que em um processo de negociação constante (R2B)³.

A questão da autonomia financeira está associada, necessariamente, às fontes de financiamento da universidade. Este é um tema controverso, pois ele guarda relação direta com a natureza e com as finalidades da educação superior e, por conseguinte, com a identidade institucional da universidade.

4.3 Relação entre as tensões existentes e o financiamento institucional

O financiamento da universidade pública brasileira é, basicamente, público. Os entrevistados possuem visões diferentes, à medida que alguns consideram o financiamento privado algo factível de ser realizado, como se pode ver na Tabela 9. De modo geral, pode-se considerar que o orçamento destinado não é suficiente para os projetos e demandas da universidade, sendo necessária busca de emendas parlamentares por parte dos reitores, junto à Câmara dos Deputados, em Brasília. Um dos depoentes afirma que a prática vigente consiste em “estender o pires”, uma analogia à prática de “pedir esmolas” (Tab.9).

Tabela 9 – Financiamento da universidade entre o público e o privado

Respostas	Frequência
Buscar maior apoio do governo e estar abertos a outros financiamentos	2
Universidade publica gratuita e de qualidade é uma obrigação do Estado	2
O financiamento é um dos aspectos críticos da universidade moderna	2
Política do pires, ir ao MEC pedir dinheiro para cada ação	1
Ementas parlamentares a gente sempre tem usado	1
Não necessariamente o Estado vai ser mais libertador para a universidade do que o financiamento do mercado	1
Quem paga a conta quer intervir, quer influenciar	1

Ao mesmo tempo, embora haja a defesa do orçamento externo ou captado pela própria universidade, tal prática requereria cuidados e cautela, bem como não poderia afetar a autonomia.

O financiamento externo, eu acho que ele é bem-vindo, ele tem que acontecer, com alguns cuidados. A autonomia da universidade, a liberdade de

³ É importante ressaltar que as entrevistas foram realizadas ainda durante a gestão da presidente Dilma Rousseff, que foi afastada do cargo em maio de 2016, em função do processo de *impeachment*. A consideração do entrevistado não é, entretanto, necessariamente válida para o atual governo interino.

pensamento, ela tem que ser plena, não pode estar vinculada a um patrocinador. Então isso tem que ser muito trabalhado (P8D).

O orçamento hoje é uma obra de ficção. Eu tenho um orçamento, mas não posso gastá-lo. Então no final das contas não tenho independência financeira. Por outro lado, a gente consegue captar recursos com alguma prestação de serviços principalmente para empresas. Mas essa fonte alternativa de dinheiro é muito pouco (P3D).

Dentro da educação então eu vejo uma universidade gratuita. (...). Você tem o orçamento federal que separa um tanto para as universidades que é a garantia da existência mínima. (...). Tem uma parte que tem que atender a comunidade, ao mercado, a sociedade, e uma parte o pensamento puro (P1A).

Uma ressalva importante é justamente aquele que considera que o “dono do dinheiro” tende a definir as prioridades. Um reitor é bem claro neste sentido.

Se eu tenho o Estado como financiador e eu não preciso recorrer ao mercado, eu poderia ganhar uma liberdade e uma autonomia total, desde que esse Estado também não tente ele impor regras. Não necessariamente o Estado vai ser mais libertador para a universidade do que o financiamento do mercado. Quem paga a conta quer intervir, quer influenciar. Acaba gerando uma força coordenadora sobre a universidade (R1A).

A captação de recursos via políticos é considerada normal e útil pela maioria dos entrevistados, posto que faria parte do jogo político que envolve a instituição.

O reitor não vai lá só para trazer financiamento, ele vai lá para conseguir espaço político. Ele constrói uma rede política de apoio a universidade, que facilita a entrada desses valores depois. (...). Traz respeito para a universidade. Traz espaços onde a universidade é ouvida, e isso também é importante (P1A).

No entanto, alguns questionam os métodos utilizados e a falta de transparência que envolve essas relações.

O que a gente vê são atuações políticas de deputados, ou partidárias em âmbito local que favorecem uma determinada instituição em detrimento de outra. Então o orçamento hoje ele tem sido aplicado muito com base no quem pede mais, quem se articula melhor para ganhar mais dinheiro. Não há um modelo, um critério sistematizado para distribuição de recursos, isso é muito nocivo (P8D).

A questão do financiamento remete, fatalmente, a uma questão muito mais delicada a subjacente, que é a relação público-privado, especialmente no que diz respeito à educação. O tema é polêmico, na medida em que as fronteiras entre o público e o privado tem sido colocadas de forma cada vez mais tênue e de difícil delimitação. Embora as entrevistas não tenham aprofundado esta discussão, os depoentes se mostraram divididos,

embora com uma defesa predominante do caráter público e gratuito da universidade. A Tabela 10 aponta as principais respostas formuladas pelos gestores.

Tabela 10 – Como entendem a relação público-privado no que diz respeito à universidade

Respostas	Frequência
Universidade tem que ser pública, gratuita	2
Prioridade tinha que ser o público	2
Forma de transferência de tecnologia, de preparação do aluno para o mercado profissional	2
Difícil aceitar a primazia do capital sobre o trabalho	1
A forma de ampliar acesso deveria ser mais pública antes de pensar formas de facilitar a rede privada	1
Não pode haver conflitos de interesses nessa relação	1
Empresa tem que ser uma contribuidora, de forma gratuita, não como uma prestação de serviços	1
Prestar serviços é nocivo a instituição	1
O arcabouço legal é restritivo em relação a parceria público privado	1

É fato que o vínculo do setor privado com o público tem sido cada vez maior. Muitos depoimentos também apoiam essa relação, mas, desde que os interesses sejam convergentes com os da universidade e sempre se mantendo a ideia de uma instituição independente e autônoma.

Realmente a gente precisa lutar por instrumentos jurídicos que permitam que a gente efetivamente possa ter um relacionamento com o setor empresarial, com o setor privado de tal forma que a gente consiga atingir os nossos objetivos de forma mais rápida e mais de forma mais eficiente. Eu não tenho dúvida disso (P2A).

Finalmente, a questão da autonomia também suscita a dimensão acadêmica em seu nível individual, ou seja, a chamada liberdade acadêmica.

4.5 As tensões e conflitos quanto ao princípio da liberdade acadêmica

Por definição, a liberdade acadêmica é a pressuposição de que, para gerar e ampliar o conhecimento existente, é preciso buscar a verdade a onde quer que ela leve, sem que haja prejuízo do cargo e função. Pode-se considerar a dimensão individual da autonomia universitária, na medida em que o acadêmico (professores e estudantes) procura fazer avançar o conhecimento, independentemente de posições políticas e ideológicas, pois “não se coloca em prática o conceito sob a ótica da instituição se as pessoas não tiverem a possibilidade de colocar em prática no seu fazer” (P7C).

Para os entrevistados, a liberdade acadêmica é reiterada como a autonomia do professor em lecionar seus conhecimentos sendo essencial que os envolvidos omitam seus interesses particulares, ou, “que coloque sobre eles (questões) interpretações múltiplas que sempre são possíveis, e levar adiante esse debate que a busca da verdade necessariamente exige” (P7C).

A comunidade acadêmica deve estar livre de interferências para propor, questionar, investigar, desempenhar ensino, pesquisa, extensão, fazer valer a missão da universidade como instituição do saber, lugar do encontro, do diálogo e da integração de todos os tipos e formas de conhecimento.

Se a gente não colocar realmente a universidade para pensar nessas interferências, em breve nós teremos pesquisas sendo proibidas, temas sendo proibidos, o que é impensável, inconcebível em um ambiente universitário (P8D).

Tem que ter bastante atenção para evitar que políticas de governo interfiram no pensamento acadêmico, no pensamento ideológico do professor em sua prática com os alunos (P8D).

Aos entrevistados foi questionado sobre a prática real e efetiva do exercício da liberdade acadêmica (Tab.11).

Tabela 11 – Em que medida a liberdade acadêmica ocorre na prática docente

Respostas	Frequência
Ainda é uma liberdade grande, deve ser preservada e bem usada	4
Pedagógica, o professor faz a escolha dele	3
Na escolha dos temas a serem pesquisado e com a liberdade, com respaldo da comunidade	2
Intervenção do poder judiciário mandando encerrar um projeto de extensão foi o ápice da interferência externa no pensamento da universidade, isso é muito grave	2
Enquadram as exigências que são feitas, fugindo de temas que não consiga produzir e não tenha revistas para publicar	1

Apesar da maioria dos gestores concordar que existe grande liberdade acadêmica, principalmente entre os docentes, chamou a atenção a citação de uma intervenção jurídica em um projeto universitário.

Um programa de estudos do comunismo, foi fechado por uma decisão judicial. É uma interferência que não pode existir. Aqui é onde proliferam as ideias. Aí você vai engessar, você não pode pensar? Nós aqui também temos estudos de islamismo e nem por isso as pessoas são terroristas. Então não pode fazer essas associações indevidas. Mas esses preconceitos eles existem. A gente tem é que defende-los. (...). É difícil manter essa liberdade de expressão dentro da universidade. É uma luta diária (R3D).

Neste sentido, os entrevistados consideram deve respeitar as diferenças ideológicas, políticas, bem como perspectivas teóricas e epistemológicas. Segundo um deles, “se há um lugar onde as diferenças de opinião tem que prevalecer, é dentro da universidade. Aqui ninguém tem que convencer ninguém” (P1A).

O principal papel da alta administração de acordo com os gestores é justamente ser mediadora dessa relação, sendo neutra na maioria dos casos e garantindo a liberdade de expressão de todas as partes envolvidas.

Reitor ele tem que ser uma figura, um facilitador no processo da universidade, clareza nos interesses dos colegiados de curso, do alunado, dos servidores técnico-administrativo e docentes (P8D).

Embora não se constitua propriamente como liberdade acadêmica, as diversas visões de mundo e os conflitantes posicionamentos político-ideológicos se refletem e influenciam a própria gestão da universidade, afetando a configuração de poder no contexto universitário. Em outras palavras, a liberdade acadêmica pode ser considerada um aspecto da liberdade de pensamento e de expressão, cujas diferenças configuram a balança dos jogos de interesse e poder na universidade.

4.4 A busca por um balanço entre as demandas e interesses internos e externos

O jogo de poder na universidade envolve diversos interesses, sejam das diversas categorias profissionais, dos estudantes e professores, do próprio governo, do mercado profissional, e de outros atores sociais e institucionais, bem como da sociedade de um modo muito geral. Neste contexto, as múltiplas relações internas e externas que a universidade possui por vezes geram conflitos. Desta forma, ressalta-se um dos papéis centrais do gestor, a mediação dos conflitos.

Neste sentido, os gestores entrevistados são todos pertencentes ao quadro da instância superior da gestão. Para eles, o conflito é algo absolutamente natural – no sentido de inerente às relações sociais – e a universidade é um espaço de sua ocorrência e regulação.

Conflitos existem e nós estamos aqui para mediar esses conflitos e tentar fazer o melhor para os dois lados (P3B).

O melhor método para isso é a discussão pública nos grêmios que são apropriados para isso, nos diversos conselhos da universidade. (...). Quer dizer, o lugar para o debate e para a busca do consenso se for o caso. Porque, em algumas vezes, ele nem é possível (P5C).

É necessário destacar que nem sempre o resultado de um consenso é a melhor opção para um processo decisório acadêmico. E que nem sempre é possível obtê-lo diante das diferentes configurações, onde muitas vezes a figura do Reitor toma autonomia para tomar decisões em nome da comunidade acadêmica.

Não cabe a ingenuidade de achar que a universidade é um local de consensos, um local que todos vão querer uma coisa (P7C).

Os gestores entrevistados são todos membros de seus respectivos Conselhos Superiores, os quais congregam diversas categorias de atores e de interesses. Para eles, o conselho tem um papel muito importante na busca do balanço entre os diversos interesses, apesar de se perceber, na prática, segundo um dos entrevistados, que alguns membros, por vezes, lá estão por mera obrigação de representação, sem se envolverem efetivamente nas questões da universidade (Tab.12).

Tabela 12 – Como descrevem a atuação de seus Conselhos Universitários (ou Conselhos Superiores)

Respostas	Frequência
A representação dos setores é questionável	4
Forma democrática e madura	2
Deveria propor o desenvolvimento de uma universidade junto com a sociedade	1
Não se entra para uma reunião sem ter feito alguma articulação, discutido aquele assunto antes com a sua comunidade, ou até mesmo buscando votos	1
As vezes diminui um pouco a relação de forças e prejudica o debate	1
Tendência de prevalecerem as posições do segmento docente, que é o segmento que tem maior representação	1

No entanto, suas opiniões, embora apontem para a importância do conselho, consideram que as reuniões nem sempre ocorrem da forma como deveriam ser, ou seja, correm discussões vazias e pouca efetividade, percebendo-se uma ação mais cartorial.

Declaradamente nos depoimentos, os conselhos para os gestores é o lugar da discussão dos grandes temas que envolvem a universidade, de consenso entre as opiniões divergentes, onde os representantes deixam suas opiniões e anseios de lado para refletir o de seu grupo. Para a maioria, o CONSU possui uma boa dinâmica de funcionamento e é muito politizado, sendo “uma voz muito atuante e com um grau de democracia muito

grande” (P4B). Mas como toda estrutura da universidade, ele também pode ser melhorado em alguns aspectos:

As vezes a discussão poderia ser uma discussão mais conceitual, de pensar políticas públicas, de pensar grande temas da universidade. E as vezes elas se tornam muito cartorial, de julgar uns recursos, de aprovar um projeto específico. A gente fica muito presos a estatutos e regimentos e isso minimiza o trabalho dos conselhos (P8D).

A igualdade na representatividade dos conselhos sempre é algo questionado no ambiente acadêmico. Sua composição varia de universidade para universidade, inclusive a paridade ou o peso dos votos dos representantes. Um dos entrevistados, por exemplo, é bem claro – e polêmico – quanto à participação dos estudantes nos conselhos superiores.

O docente congrega duas características importantes da vida da universidade, envolvimento direto com a atividade fim e da permanência. O aluno, a menos que ele abrace uma carreira acadêmica ele não está destinado a permanecer na universidade. Segmento dos servidores técnicos majoritariamente eles estão envolvidos com as atividades meio, e não com as atividades fins (P5C).

De toda forma, os entrevistados retratam um imagem positiva dos conselhos e suas formas de atuação, em que as decisões são sempre passíveis de diálogo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados aqui apresentados estão no bojo de uma pesquisa mais ampla acerca da identidade e gestão da universidade pública brasileira, a partir de estudo de quatro universidades. Foram evidenciadas as concepções, percepções e opiniões dos dirigentes destas quatro universidades – reitores e pró-reitores – de modo a constituir um quadro mais amplo acerca do tema, embora, evidentemente, cada instituição tenha suas próprias características.

A universidade tem de conviver com diversas tensões, que envolvem desde a concepção acerca de sua razão de ser e de seu papel na sociedade, passando pela questão da autonomia, do financiamento e do relacionamento com diversos interesses, tanto internos quanto externos a ela. Porém, longe de pretende formular uma teoria ou levantar uma hipótese explicativa para as questões da universidade, optamos por privilegiar o discurso dos próprios gestores, em contraste com um possível senso comum ou um mero discurso especulativo.

Como se pode notar, o próprio papel da universidade é matéria de ambiguidade, em torno do qual giram duas narrativas tradicionais, que antepõem um papel de agente de desenvolvimento econômico-social, de formação de mão de obra para o mercado e de criação de um contingente de recursos humanos para aumentar a competitividade nacional – uma universidade empreendedora e agente num contexto de capitalismo, inclusive acadêmico –, a um ideal educacional e pedagógico de cunho mais humanista, crítico e reflexivo, em larga medida não comprometido com interesses específicos, especialmente do chamado “mercado”. Algo neste sentido é evidenciado nos próprios depoimentos.

Decorre que, em meio a esta tensão, a universidade tem de “continuar” e de agir, tentando conciliar as contradições e as dificuldades. Atualmente, no Brasil, embora já viesse ocorrendo antes, após o *impeachment* da presidente Dilma Rousseff exacerbou-se uma série de eventos relacionados à educação superior, acusada em diversos meios e por determinadas parcelas da sociedade, de promover doutrinação ideológica, sobretudo de cunho marxista, o que vem sendo considerado, pelo próprio Ministério da Educação, um ataque à liberdade acadêmica. Ao mesmo tempo, desinvestimentos e cortes recentes têm gerado, no interior das universidades, grande ansiedade e preocupação, sob diversos aspectos. No entanto, foge ao escopo deste artigo tal discussão. Mas, sua menção é necessária, pois a pesquisa apresentou um quadro – embora já de grande ansiedade, incertezas e dificuldades – anterior ao afastamento da presidente.

Neste sentido, chamamos atenção apenas para o fato de que, pelo menos conjunturalmente, os reitores estão numa situação em que algumas políticas e práticas apresentados, como a autonomia e o financiamento, estão, aparentemente, à beira de sofrerem transformações significativas. Por outro lado, isto, nem de longe, invalida o quadro desenhado pelos gestores.

De todo modo, o que nos parece mais relevante é ter em conta que as universidades não são, inerentemente, avessas às transformações, mas, que, ao contrário, são a seu favor, desde que elas possam ser analisadas, discutidas e negociadas, e não meramente impostas, seja por que governo for, desta ou daquela corrente político-ideológico. Na verdade, isto é o que nos parece o que, ao fim e ao cabo, constitui a principal contribuição da instituição.

6. REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BRUYNE, Paul de, HERMAN, Jacques, SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CALHOUN, Craig. **Is the university in crisis?** Society. May/June, 2006.
- CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Unesp, 2001.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- CLARK, Burton. **Creating entrepreneurial universities**. Oxford: Pergamon, 1998.
- COWEN, Robert. **A Crise da Universidade: uma nota comparativa sobre gestão e uma observação para o Brasil**. In Em aberto, vol. 19, n.75, p.35-48, jul./2002.
- CUNHA, Luiz Antonio. **O ensino superior no octênio FHC**. Educ. Soc., Campinas, vol.24, n.82, p.37-61, abril, 2003.
- FLICK, Uwe. Entrevista episódica. In BAUER, Martin W., GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2003, p.114-136.
- GEMAQUE, Rosana M. de O., CHAVES, Vera Lúcia Jacob. Perfil da expansão no setor público e privado e financiamento da educação superior brasileira pós-LDB. **Série-Estudos**. Campo Grande-MS, n. 30, p. 71-91, jul./dez. 2010
- LEHER, Roberto. **Para silenciar os campi**. Educação e Sociedade, vol.25, n.88, p.867-891, Especial, out.2004.
- MAGALHÃES, António M. **A identidade do ensino superior: a educação superior e a universidade**. Revista Lusófona de Educação, n.7, p.13-40, 2006.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- RAPINI, Márcia Siqueira, OLIVEIRA, Vanessa Parreiras de, SILVA NETO, Fábio Chaves do Couto e. A natureza do financiamento influencia na interação universidade-empresa no Brasil? **Revista Brasileira de Inovação**, 13, 1, p.77-108, jan-jun, 2014.
- RHOADES, G., SLAUGHTER, S.. Academic Capitalism in the New Economy: Challenges and Choices. **American Academic**, 1,1, 2004, pp.37-60.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade do século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade**. São Paulo: Cortez, 2004.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 9.ed. São Paulo: Cortez, 2003 [1.ed. 1995].

SCHWINGES, Rainer Christoph. A admissão. *In* RIDDER-SYMOENS, Hilde de. Uma história da universidade na Europa. Volume I: **As universidades na Idade Média**. Lisboa: Imprensa Nacional, 1996, p.195-242.

SGUISSARDI, Valdemar. **Reforma universitária no Brasil – 1995-2006**: precária trajetória e incerto futuro. *Educação e Sociedade*, v.27, n.96, p.1021-1056, Ed. Especial, Out.2006.

TORGAL, Luís Reis, ÉSTHER, Angelo Brigato. **Que universidade?** Interrogações sobre os caminhos da universidade em Portugal e no Brasil. Juiz de Fora: EDUFJF, Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2014.

TORGAL, Luis Reis. **A universidade e as condições da imaginação**. *Cadernos do CEIS20*, n.9. Coimbra, 2008a.

TORGAL, Luis Reis. **A universidade entre a tradição e a modernidade**. *Revista Intellectus*. Ano 07, vol. I, 2008b.

TRINDADE, Hélió. Universidade, ciência e Estado. *In* TRINDADE, Hélió (org.). **Universidade em ruínas**: na república dos professores. 2.ed Petrópolis: Vozes, Rio de Janeiro: CIPEDDES, 1999, p.9-23.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

**Evaluación de condiciones para la investigación en la universidad.
Percepción de los estudiantes participantes en el verano científico**

Autor (es)

- ¹Dra. Norma Aguilar Morales**
²Dra. Edith Georgina Surdez Pérez
³M.A.P. Juliana Álvarez Rodríguez

¹ Profesora investigadora titular. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. gialca@hotmail.com

² Profesora investigadora titular. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.
edith.2109@hotmail.com

³ Estudiante del Doctorado en Administración Educativa. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco,
México. july1002@hotmail.com

RESUMEN:

En este trabajo se presentan los resultados de un estudio de corte cualitativo llevado a cabo en una universidad pública del sureste de México. La técnica empleada fueron los grupos focales realizados con alumnos participantes en el programa de verano científico de la universidad durante el año 2013 para conocer su percepción sobre los aspectos positivos y negativos de su experiencia en el programa. El programa de verano científico está encaminado a proporcionar a los estudiantes una experiencia de trabajo directa con un investigador para. El objetivo del trabajo fue conocer la percepción que tienen los estudiantes sobre las condiciones que se dan en la universidad para desarrollar actividades de investigación. Los resultados muestran que existen más condiciones negativas que positivas para desarrollar investigación en la universidad.

Palabras clave:

Investigación, Estudiantes, Universidad.

ABSTRACT:

This paper presents the results of a qualitative study carried out at a public university in southeastern Mexico are presented. The technique used focus groups were conducted with students participating in the summer program scientific university in 2013 to learn their perception of the positive and negative aspects of their experience in the program. The summer science program aims to provide students with direct experience working with a researcher for. The objective was to know the perception students have about the conditions that exist in the university to develop research activities. The results show that there are more negative than positive conditions for developing research at the university.

Keywords:

Research, Students, University.

1. INTRODUCCIÓN

La edad promedio del investigador mexicano oscila entre los 40 a 49 años (Atlas de la Ciencia Mexicana, 2010). Existen diversas concepciones sobre las maneras en que se forman los investigadores, pero por lo general son tres: la práctica orientada que se enseña en el aula para adquirir habilidades básicas de investigación pero sin oportunidad para aplicarlas; el modelo de estudiante - colega, en el cual los estudiantes tienen una participación activa en las diversas etapas de la investigación y el modelo técnico, que permite a los estudiantes recolectar datos, aprender técnicas de investigación y trabajar como equipo y de manera individual, lo que les permite aprender a resolver problemas en el trabajo de campo (Millspaugh y Millenbah, 2004).

También hay quienes consideran que la relación estrecha que se da entre el tutor y su alumno, es determinante para la formación y el aprendizaje del futuro investigador, ya que el primero le da un seguimiento puntual a las actividades desarrolladas por el alumno y en este acompañamiento se dan complejos procesos de intercambio cognitivo (Gutiérrez, 2014).

Por su parte Espinosa y Sánchez (2005) expresan que formarse como investigador presenta muchas dificultades de infraestructura, de falta de recursos y tiempo, el exceso de trámites, el desconocimiento por parte de los alumnos, de lo que implica el oficio de investigador, no se considerándose una actividad bien gratificada en lo profesional y lo económico, siendo además una actividad que se cultiva y requiere los mejores insumos tanto en quien la desarrolla como en quien la promueve.

Sin embargo, la investigación formativa en la universidad es un territorio fértil para la renovación de las prácticas pedagógicas centradas en el favorecimiento institucional de los grupos e individuos emprendedores y en la apuesta por el desarrollo de la investigación en el nivel de pregrado, con toda la prudencia de lo que implica afirmar que es posible y necesario orientar la educación superior hacia este propósito (Rojas, 2010).

Otra manera de formar a los jóvenes en actividades científicas son los Semilleros de Investigación. Aunque el origen de los Semilleros es atribuible al interés de algunos

Investigadores que promovieron el repensar de la labor investigativa a través de sus estudiantes; el desarrollo y evolución que este movimiento ha tenido no se puede limitar sólo a este origen, hay que considerar que estos Semilleros de Investigación posibilitan una forma diferente de entender y asumir el espíritu científico (Hernández, 2005).

En este rubro, sin llegar a ser un semillero propiamente, el Verano de la Investigación Científica es un programa creado por la Academia Mexicana de Ciencias [AMC] que inició sus actividades en 1991 y cuyo objetivo central es fomentar el interés de los estudiantes de licenciatura por la actividad científica en cualquiera de sus áreas: Físico matemáticas, Biológicas, Biomédicas y Químicas, Ciencias sociales y Humanidades e Ingeniería y Tecnología. El programa consiste en facilitar las condiciones, a través de un apoyo financiero, para que los estudiantes realicen estancias de investigación de dos meses de duración en los más prestigiados centros e instituciones de investigación del país, bajo la supervisión y guía de investigadores en activo, quienes los introducen en el mundo de la ciencia al permitirles participar en algún proyecto de investigación.

Desde la creación del programa, la Academia ha garantizado que su difusión sea completamente abierta, lo que ha permitido el registro de un número cada vez mayor de estudiantes provenientes de todas las áreas del conocimiento y de todos los estados de la República (Academia Mexicana de Ciencias [AMC], 2012). Además del Verano de la Investigación Científica que promueve la AMC, existen otros programas de acercamiento de jóvenes a la ciencia; cada uno opera de manera independiente aunque persiguen objetivos similares: promover la ciencia, la tecnología y la innovación entre los estudiantes de licenciatura (AMC, 2012).

Ante la urgente necesidad de formar investigadores en áreas prioritarias para el desarrollo del País, la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México, ha institucionalizado también un fondo de apoyo al Verano de la Investigación Científica, en donde uno de sus objetivos no solo está centrado en despertar el interés por la ciencia sino comenzar un proceso de formación temprana en investigación (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], 2012). El Programa de Verano Científico de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México, tiene como finalidad fomentar el interés de los

estudiantes de pregrado por la actividad científica, para lo cual brinda un apoyo económico a quienes participan para que realicen una estancia de dos meses en los más prestigiados centros e instituciones de investigación del país, bajo la supervisión y guía de investigadores en activo. El programa ha registrado desde su inicio hasta el año 2014, la participación de 2972 alumnos de la universidad. El objetivo de la investigación fue conocer la percepción de los estudiantes participantes en el programa acerca de las condiciones que se dan en la universidad para la realización de actividades de investigación.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Desde una perspectiva epistemológica, la investigación se encuentra relacionada con la generación de conocimientos y los resultados obtenidos de este, con el fin de satisfacer las necesidades de los sectores público, privado y social, así como en el ámbito estatal, nacional e internacional (Boza, 2012).

Según lo expresado por Rueda y Ríos (2009), no es fácil realizar investigación científica, ya que algunas orientaciones teóricas constituyen de forma significativa un modelo con lineamientos específicos para el desarrollo del trabajo empírico, por lo tanto, todo paradigma de investigación se apoya en sistemas filosóficos y se lleva a la práctica mediante un sistema de investigación, mencionando también que los paradigmas cuantitativo y cualitativo se apoyan a través del sistema de investigación Hipotético-deductivo, así como en el dialéctico-crítico y, a su vez, el interpretativo que hacen de ellos, un proceso de investigación hermenéutico. La formación de competencias para la investigación es la manera como los docentes universitarios y los alumnos, se desarrollan de manera autónoma en un medio dependiente de los avances científicos-técnicos y según las lógicas previsiones, lo será cada vez más frecuente en el futuro y con el desarrollo de estas competencias se pretende fortalecer en los docentes y alumnos las bases del conocimiento científico, necesarias para que puedan interpretar el mundo de los objetos y los fenómenos con los que conviven habitualmente, así como afrontar los problemas que se relacionan con él, para que estos sean capaces de evaluar las evidencias, distinguir teorías de simples observaciones del todo y sus particularidades, conscientes de la

realidad científica y capaz de interactuar con la naturaleza, con plena conciencia de sus posibilidades y limitaciones (González, 2007).

Hacer investigación científica es muy caro, y sin duda, es una de las actividades más costosa para una universidad ya que los resultados se ven reflejados a largo plazo, lo que la convierte en una actividad poco atractiva y una de las muchas causas por las cuales los jóvenes científicos mexicanos, lejos de recibir apoyos y estímulos para desarrollar investigaciones científicas en las regiones de México, son lanzados al desempleo o al subempleo en las grandes ciudades (Amador y López, 2011).

Rojas (2010) señala que uno de los mayores problemas para las Instituciones de Educación Superior (IES) en México en la construcción de la ciencia, es la formación de nuevos investigadores. Las IES han enfrentado el tema de diversas maneras, una de las más importantes ha sido el enfoque de formación y fomento de la actitud científica en los estudiantes, en donde se presupone una renovación de las prácticas pedagógicas en la universidad y un perfil docente-investigador.

La formación para la investigación es considerada como el conjunto de acciones orientadas a favorecer la apropiación y desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para que estudiantes y profesores puedan desempeñar con éxito actividades productivas asociadas a la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación, ya sea en el sector académico o en el productivo (Guerrero, 2007).

A pesar de este acuerdo generalizado sobre la importancia de la formación en investigación en las IES, la consolidación de sistemas y de modelos universitarios de investigación en la mayoría de las IES en las dos últimas décadas se coincide en que no existen formas únicas y probadas de enseñar a investigar. Ni siquiera es posible afirmarlo en los diversos sujetos que participan en las mismas experiencias de formación (Moreno, 2007).

Gotuzzo, González y Verdonck (2010), señalan que dos de los principales elementos clave en los procesos de formación de investigadores son: la promoción de entornos

estimulantes y la identificación proactiva de becarios. El primer elemento es el que se constituye por las personas que conforman la institución, su acervo y sus principios, tiene efectos positivos en las vocaciones y en las carreras de investigación. Estos entornos pueden generarse bajo diversas condiciones, pero tienen la finalidad de generar apertura, críticas y al mismo tiempo, un sentido de responsabilidad para con la sociedad en sus diversidades. Estos ambientes son fundamentales para que los jóvenes elementos puedan trabajar creativamente, familiarizarse con una visión de investigación que concilie intereses científicos, e irse perfilando como investigadores.

En cuanto a la Identificación proactiva de becarios, es pertinente considerar que una carrera en investigación presupone altas cualidades personales y profesionales dentro de un marco muy variado de perfiles individuales. El entrenamiento de un investigador demanda el continuo equilibrio entre la enseñanza y el aprendizaje. Para ello es determinante identificar a los mejores candidatos con el grupo de potenciales interesados que debe ser suficientemente amplio. La definición de estos candidatos no depende exclusivamente de las competencias académicas o científicas individuales, debe considerar actitudes como liderazgo, apertura y disciplina como aspectos que deben identificarse también en la selección de becas (Gotuzzo, González y Verdonck, 2010).

Por su parte Ovide (2000) menciona que hay tres enfoques para la formación de jóvenes investigadores (figura 1):

a) El enfoque artesanal: es un aprendizaje que realiza el discípulo al lado de su maestro, ejecutando paso a paso las tareas que este le asigna, lo que constituye un modelo tradicional de enseñanza, en el que la mayoría de los jóvenes investigadores siguen formándose.

b) El enfoque Autodidáctico: cuando aprende por sí mismo, no tiene maestro, se basa en la autonomía con que aprende el oficio de investigador, aunque dado el burocratismo y la formalidad de las instituciones, este modelo se vuelve perverso, ya que aunque los resultados sean buenos suelen ser descalificados si no vienen de la anuencia de una institución, donde se maneja un lenguaje científico que solo manejan los miembros del claustro, lo que ocasiona que el autodidacta sufra por su impertinencia.

c) El enfoque académico formal: es un modelo escolástico, que basa la formación del joven investigador en un bagaje de conocimientos teóricos y metodológicos que van de la fascinación al dogma del nuevo discurso, mucho saber y poco hacer, cuyo resultado de formación suele ser pretencioso pero elemental. Como resultado son maestros de la hipótesis y la descalificación, campeones de la cita bibliográfica.

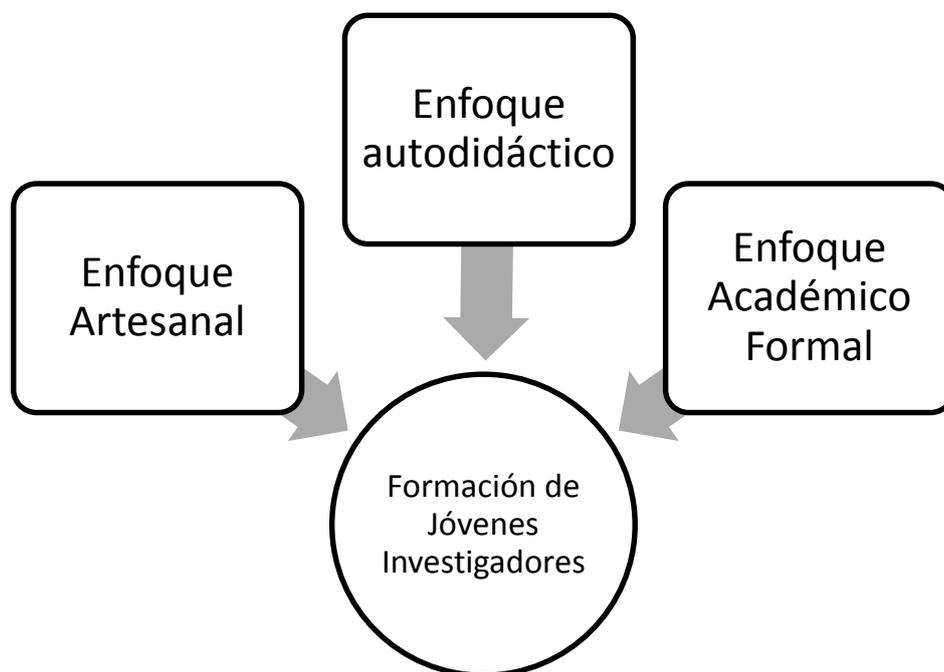


Figura 1.- Formación de jóvenes investigadores.

Nota: elaboración propia con base en Ovide (2000).

Tradicionalmente la formación en investigación se ha considerado una actividad del posgrado, sin embargo algunos autores consideran que dicha formación y el desarrollo de habilidades para realizar investigación en el pregrado es una excelente vía de doble propósito: integrar el conocimiento y fomentar el autoaprendizaje constante,

contribuyendo también a la formación profesional y a la resolución de los problemas planteados por la sociedad (Machado, Montes de Oca, & Mena, 2008 y Álvarez de Zayas, 1995; citados por Martínez y Márquez (2014).

Sin embargo, las condiciones que se dan en la universidad no siempre son las idóneas para lograr estos propósitos de formación en los jóvenes de pregrado. Las condiciones que están ligadas a la función de investigación tienen que ver por lo general con aspectos estructurales de políticas institucionales que de acuerdo a un estudio realizado por Ortiz, Moreno, Jiménez, y Barragán (2012) son:

- Estructura jerárquica y funciones académicas: en las universidades mexicanas aún se privilegia la docencia por el incremento de la población estudiantil, sin embargo los profesores universitarios se encuentran saturados de actividades para poder cumplir con los indicadores de los distintos procesos de evaluación, se dice que los profesores “son contratados para enseñar, pero pagados por publicar”, todo lo cual deja poco tiempo para las actividades de formación de jóvenes para la investigación.
- Las formas de trabajo académico: a pesar de que lo ideal sería el trabajo colegiado para llevar a cabo los procesos de formación en investigación de los estudiantes de pregrado, esto se da poco en la universidad, ya que por lo general los investigadores trabajan en forma individual según sus preferencias y líneas de investigación.
- La internacionalización: no hay suficientes recursos destinados a movilidad internacional en el pregrado y por lo general los estudiantes que la hacen es enfocada más a la docencia que a la investigación.

- El cambio en los procesos de enseñanza-aprendizaje en la formación de investigadores: existe una carencia en procesos de acompañamiento que contribuyan a que el investigador promueva en el estudiante de pregrado el desarrollo de procesos mentales de creatividad, reflexión y fundamentación.

Los autores de este estudio concluyen que aunque la formación y desarrollo de los investigadores mexicanos se ha venido dando en un contexto de carencias y desvalorización al no encontrarse dichas actividades suficientemente apoyadas por las instituciones ni guiadas por ellas, se aprecia en el estudio que dichas condiciones son objeto de reflexión, lo cual puede ofrecer oportunidades de cambio, realizando las actividades desde su práctica inmediata y confiando en que hay una incidencia de cambio en los procesos de las instituciones de educación superior a mediano y largo plazo.

3. METODOLOGÍA

El enfoque del estudio es cualitativo, se realizaron grupos focales con alumnos de las 11 divisiones académicas estudiadas, la invitación fue abierta para todos los alumnos participantes que quisieran compartir experiencias, opiniones, inquietudes e inclusive dar sugerencias para la mejora del Programa de Verano Científico, los grupos focales por lo menos estuvieron conformados por cinco asistentes.

Posteriormente se realizaron las transcripciones de la información obtenida en los grupos focales y a través del Programa informático AtlasTi se crearon códigos y subcódigos para cada una de las respuestas de los alumnos, con lo cual se obtuvieron unidades de medida para poder elaborar esquemas conceptuales según la correlación que existía entre los códigos y sub-códigos correspondientes.

4. RESULTADOS

Como resultado del análisis de los datos obtenidos en los grupos focales, relacionados con las condiciones que se dan en la universidad para el desarrollo de actividades de investigación se obtuvieron tres categorías:

1. Aspectos negativos del verano, que a su vez se subdivide en condiciones institucionales y condiciones de la unidad receptora, la cual es la institución donde realizaron la estancia de verano. (Ver figura 2).

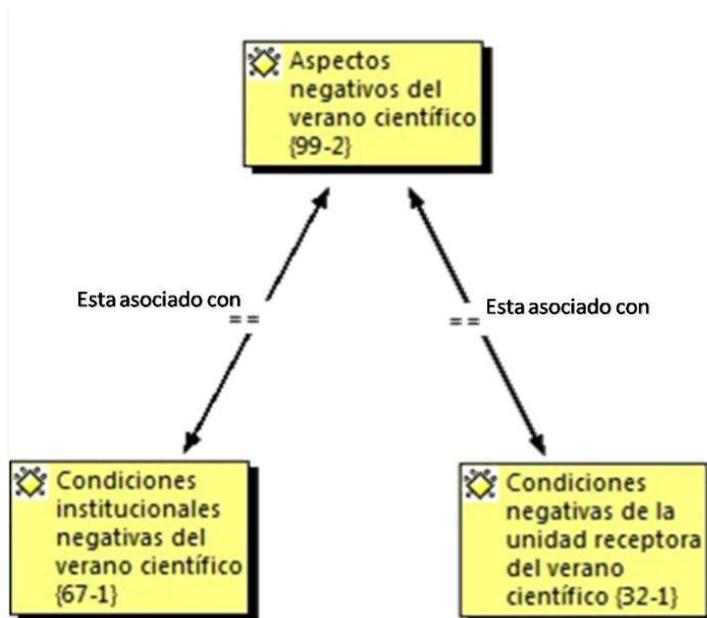


Figura 2.- Aspectos negativos del verano.

Se puede observar que de un total de 99 frases expresadas por los alumnos, 67 expresan condiciones negativas detectadas por ellos en la institución, entre ellas la falta de apoyo de los profesores, las carencias de conocimientos y la serie de trámites burocráticos que hay que realizar para acceder al programa de verano científico.

A su vez, 32 frases expresaron que la unidad receptora (la institución donde realizaron la estancia del verano científico) presentó condiciones negativas para la realización de las actividades de investigación, expresando que algunos investigadores les delegaron totalmente a sus asistentes su atención y que no les dedicaron tiempo.

2. Aspectos positivos del verano, que a su vez se subdivide en beneficios personales, condiciones institucionales positivas y condiciones de la unidad receptora positivas (Ver figura 3).

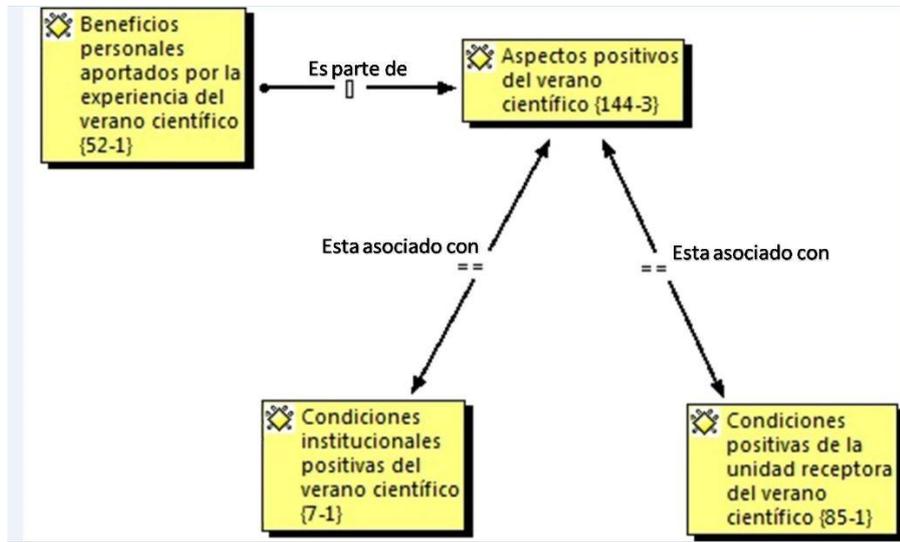


Figura 3.- aspectos positivos del verano.

De las 144 frases expresadas en la categoría aspectos positivos del verano científico, 52 expresaron que obtuvieron beneficios personales de la experiencia: mejoramiento de sus competencias en análisis de datos en software estadístico, mejora en sus conocimientos de metodología y del dominio del idioma inglés. A su vez, solo 7 frases expresaron condiciones positivas de la experiencia del verano científico, sobre todo encaminadas a la cuestión de los recursos y de la oportunidad de conocer otro contexto, sin embargo 85 frases expresaron condiciones positivas de la unidad receptora, sobre todo en lo referente a la atención que les dio el investigador y a las instalaciones.

3. La organización como promotora y proveedora de condiciones para la investigación, que a su vez se subdivide en factores que promueven la investigación y factores que limitan la investigación (Ver figura 4).

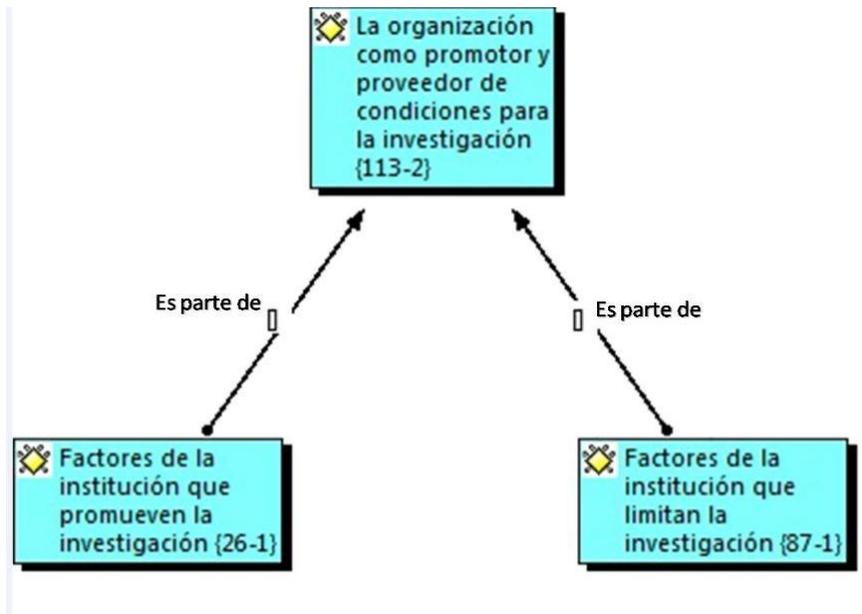


Figura 4.- La organización como promotora y proveedora de condiciones para la investigación.

De las 113 frases expresadas en esta categoría, solo 26 expresaron que la institución promueve la investigación y 87 que la inhibe.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos reflejan que existen más condiciones negativas que positivas para el desarrollo de actividades de investigación en la universidad y que observaron más condiciones positivas en la unidad receptora, así como beneficios personales. A su vez, los estudiantes expresaron que detectan mucho más factores limitantes que factores que promuevan la investigación en la universidad.

Estos resultados coinciden con lo expresado por diversos autores sobre la complejidad de las condiciones que se dan en la universidad pública en México en torno a la formación de nuevos investigadores y que el modelo tradicional y el artesanal son los que más se dan en la práctica.

Por otra parte, a pesar de las dificultades que presenta el programa, ha tenido un incremento significativo en su matrícula con el paso de los años y actualmente se están llevando a cabo actividades tendientes a reforzar el gusto por la investigación en los

estudiantes, una de ellas es la organización de eventos para que ellos puedan participar con sus resultados de investigación.

REFERENCIAS

Academia Mexicana de Ciencias [AMC] (2012). Programa del Verano de la Investigación Científica. Recuperado de <http://www.amc.unam.mx/>

Academia Mexicana de Ciencias [AMC] (2013). *Programa del Verano de la Investigación Científica*. Recuperado de <http://www.amc.unam.mx/>

Amador, E. y López, L.J. (2011). Incorporación temprana a la investigación. Cuadernos de Educación y Desarrollo, 3(28). 1-9. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/ced/28/amlr.htm>

Atlas de la Ciencia Mexicana [AMC] (2010). Atlas de la Ciencia Mexicana 2010. Red temática del CONACYT Complejidad, Ciencia y Sociedad, México, D.F. Recopilado en <http://www.atlasdelacienciamexicana.org/es/sni.html>.

Boza, M. (2012) El paradigma de investigación: “La estrella Polar del científico”. Revista Educare, 16(1), 121-142. Recuperado de <https://www.google.com.mx/search?q=el+paradigma+de+investigaci%c3%93n>

Espinosa, M; Sánchez, G. G. (2005). Algunos problemas en la formación de investigadores y en el ejercicio de la investigación. *Quivera*, 7() 358-378. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=40170114>

Guerrero-Useda M. E. (2007). *Formación para la investigación en el contexto universitario*. Bogotá: Editorial Universidad Católica de Colombia.

- González, E. M. (2007). Fundamentos de totalidad y holismo en las competencias para la investigación. *Laurus*, 13(24) 338-354. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111485017>
- Gotuzzo, E., González, E. y Verdonck, K. (2010). Formación de investigadores en el contexto de proyectos colaborativos: experiencias en el instituto de medicina tropical “Alexander Von Humboldt”, Universidad Peruana Cayetano Heredia. *Revista Peru Med Exp. Salud Pública*, 27(3), 419 – 427.
- Gutiérrez, N. G. (2014). Producción de conocimiento y formación de investigadores. *Sinéctica*, (43), 01-16. Recuperado en 31 de enero de 2016, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2014000200012&lng=es&tlng=es.
- Hernández, U. (2005). “Propuesta Curricular para la consolidación de los Semilleros de Investigación como espacios de Formación Temprana en Investigación”. *Revista Electrónica de la Red de Investigación Educativa* [en línea], Vol. 1(2), p. 1-13. Recuperado el 31 de diciembre de 2012 de: <http://revista.iered.org/v1n2/html/uhernandez.html>
- Martínez, D. y Márquez, D.L (2014). Tendencias de la formación y desarrollo de habilidades investigativas en el pregrado. *TLATEMOANI Revista académica de investigación*. Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/17/pregrado.html>
- Millspaugh, J. y Millenbah, K. (2004). “Values and structure of research experiences for undergraduate wildlife students”. *Wildlife Society Bulletin*, vol. 32(4), p. 1185-1194.
- Moreno, M.G. (2007). Experiencias de formación y formadores en programas de doctorado en educación. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 12(33), 561 – 580.

Ortiz, V., Moreno, M.G., Jiménez, J.M. y Barragán, B.M. (2012). Propuestas para la formación y desarrollo de investigadores universitarios mexicanos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1(60). Recuperado de http://rieoei.org/rie_contenedor.php?numero=4875&titulo=Propuestas%20para%20la%20formaci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20de%20investigadores%20universitarios%20mexicanos

Ovide, M. (2000). “La formación de los investigadores jóvenes”. *Fundamentos en Humanidades*, Vol. 1(1), p.90-92.

Rojas, M. (2010). La actitud estudiantil sobre la investigación en la universidad. *Investigación y Desarrollo*, 18(2), 370 – 389.

Rueda, J. y Ríos, M. (2009). “Epistemología de la investigación cualitativa”, *Revista Educare*, 13 (46), p. 629. Recuperado de: www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/31247/1/articulo7.pdf

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2012). Cuarto Informe de Actividades 2011. Segundo periodo M.A. Candita V. Gil Jiménez. Tabasco, México: Autor.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

Norma Aguilar Morales es Doctora en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad Anáhuac Mayab. Es profesora investigadora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, en México. Ella es miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I, del Consejo

Nacional de Ciencia y Tecnología en México. Obtuvo el reconocimiento al mérito científico de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco en 2016. Profesora certificada en por parte de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), consultora acreditada por el Sistema Nacional de Consultores PYME de la Secretaría de Economía, y Perfil Acreditado por el Programa para el Desarrollo del Personal Docente (PRODEP) de la Subsecretaría de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública. Realizó una estancia en la Universidad del País Vasco en 2015. Sus investigaciones aparecen en revistas como *International Journal of Administration and Finance (RIAF)*, *Review of Business & Finance Studies* and *International Journal of Management and Marketing Research*. Ella puede ser localizada en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Av . Universidad S / N Col. Magisterial , Villahermosa , Tabasco, México.CP 86040 . E- mail: gialca@hotmail.com; norma.aguilar @ ujat.mx

Edith Georgina Surdez Pérez es Doctora en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo egresada de la Universidad Anáhuac Mayab, cuenta con maestría en Administración con especialidad en Comercialización Estratégica por parte de la Universidad del Valle de México y es Licenciada en Administración de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I del Consejo de Ciencia y Tecnología (CONACYT), profesora certificada en por parte de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), consultora acreditada por el Sistema Nacional de Consultores PYME de la Secretaría de Economía, y Perfil Acreditado por el Programa para el Desarrollo del Personal Docente (PRODEP) de la Subsecretaría de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública, ha publicado artículos de investigación en diversas revistas nacionales e internacionales.

Juliana Álvarez Rodríguez es Maestra en Administración Pública, funge como profesora investigadora de asignatura en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y actualmente es estudiante del Doctorado en Administración Educativa de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y perteneciente al Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT, ha participado en diversos congreso nacionales y realizó una estancia internacional.

Satisfacción estudiantil: un referente de calidad educativa a considerar en la administración de las universidades

Autor (es)

**Autora: Edith Georgina Surdez
Pérez¹**

Grado: Dra. en Administración Estratégica y Políticas de
Desarrollo

Institución: Universidad Juárez Autónoma de
Tabasco País: México

Email:

edith.2109@hotmail.com

**Autora: Norma Aguilar
Morales²**

Grado: Dra. en Administración Estratégica y Políticas de
Desarrollo

Institución: Universidad Juárez Autónoma de
Tabasco País: México

Email:

gialca@hotmail.com

**Autora: Ana Laura Priego
Pérez**

Grado: Mtra. en
Administración

Institución: Universidad Juárez Autónoma de
Tabasco País: México

Email:

analaura.priego@gmail.com

¹Profesora Investigadora Titular de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Información de los autores.

²Profesora Investigadora Titular de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma

³Coordinadora de Evaluación de la Dirección General de Planeación en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

RESUMEN:

Student satisfaction is an indicator of the results of the efforts of higher education institutions to maintain or enhance the quality of education, evaluate student satisfaction should be a regular activity of universities. This paper presents the results of research conducted in a public university of southeastern Mexico with the aim of measuring the level of student satisfaction regarding elements of educational quality are presented as: infrastructure, respectful treatment of people with which you must relate to achieve their academic goals and teaching - learning. It is a study with a quantitative, descriptive, not experimental and transactional approach. simple random probability sampling was performed considering an estimation error of 5% and a reliability of 95%. and a sample of 196 students was determined. The results report that students are dissatisfied with the teaching-learning and respectful treatment of people with those related to the University and are totally dissatisfied with the infrastructure.

Palabras clave:

Satisfacción estudiantil. Calidad Educativa. Universidades

ABSTRACT:

Student satisfaction is an indicator of the efforts of higher education institutions to maintain or enhance the quality of education, evaluate student satisfaction should be a regular activity of universities. This paper presents the results of research conducted in a public university of southeaster Mexico with the aim of measuring the level of student satisfaction regarding elements of educational quality are presented as: infrastructure, respectful treatment of people with which you must relate to achieve their academic goals and teaching - learning. a study with a quantitative, descriptive, not experimental and transactional approach was performed. simple random probability sampling was performed considering an estimation error of 5% and a reliability of 95%. and a sample of 196 students was determined. The results report that students are dissatisfied with the teaching-learning and respectful treatment of people with those related to the University and are totally dissatisfied with the infrastructure.

Keywords:

Student Satisfaction. Educational Quality. Universities

1. INTRODUCCIÓN

Existe un ambiente competitivo entre las universidades como producto de la globalización (Candelas, Gurruchaga, Mejías, y Flores, 2013), en parte porque a través de las tecnologías de la comunicación se puede tener acceso a una gran variedad de ofertas educativas públicas y privadas.

En este contexto, la calidad educativa es uno de los elementos que permite generar una ventaja competitiva en la dinámica operativa de las Instituciones de Educación Superior y uno de los indicadores relevantes para valorar la calidad de la educación es el grado de satisfacción de las personas involucradas en el proceso enseñanza-aprendizaje, es decir, los estudiantes (Zas, 2002 citado por Jiménez, Terriquez y Robles, 2011).

Ahora bien, a pesar de la importancia que se le adjudica a la satisfacción estudiantil como indicador de la calidad educativa, en la mayoría de las universidades no se realizan en forma sistematizada y regular estudios sobre percepción estudiantil con respecto a los servicios que ofrece la institución y es en este sentido es la aportación de este trabajo, se presenta una investigación sobre satisfacción estudiantil en el área de Ciencias Económico Administrativas de una Universidad Pública en México; los elementos de calidad educativa medidos son: infraestructura, trato respetuoso de las personas con las que debe relacionarse para alcanzar sus metas académica y el proceso de enseñanza – aprendizaje.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Conceptualización de calidad

Las organizaciones se han visto en la necesidad de adoptar nuevos métodos administrativos para lograr una organización eficiente como son: el enfocarse en el cliente, pidiendo constantemente su opinión; fomentar la administración por hechos mediante la utilización de mediciones del desempeño, la administración basada en la gente a través del equipo, educación y capacitación y la aplicación de la mejora continua, mediante la prevención de defectos y la mejora de los procesos. El aprendizaje que los

clientes han adquirido, ha generado que la calidad se convierta en una dimensión fundamental del producto o servicio que obtienen (Summers, 2006).

De esta forma, el diccionario de la Real Academia Española define a la calidad como “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” (Galicia, 2010, p.193).

Grande (2012) menciona que la calidad de un producto “se entiende como la medida de su excelencia” (p.336), así desde la perspectiva del usuario la calidad es subjetiva; de esta forma, Zeitham, citado por este mismo autor, menciona que los clientes crean perspectivas sobre la calidad sobre tres fuentes: las necesidades personales, es decir que los productos los satisfagan; las expectativas, refiriéndose a la información sobre el servicio o producto; y las experiencias, las cuales se han adquirido sobre las compras continuas funcionando como referencia de calidad.

Ahora bien, al ser el cliente quien determina la calidad, es importante para la empresa u organización conocer la satisfacción del producto y/o servicio.

Conceptualización de Satisfacción

Al ser el cliente quien determina la calidad, es importante para la empresa u organización conozca la satisfacción del producto y/o servicio. De esta manera, para Gento y Vivas (2003), citado por (Candelas, Gurruchaga, Mejías, y Flores, 2013, p. 262), “la satisfacción es el resultado de un proceso valorativo”, es decir, la persona emite juicios de valor a partir de un proceso de evaluación y expresa estar satisfecha o no con respecto a algo.

Mientras Zas (2002, p. 46), referenciado por (Jiménez, Terriquer, y Robles, 2011), define a la satisfacción como “el resultado de un proceso que se inicia en el sujeto, y

termina en él mismo, por lo que se hace referencia a un fenómeno esencialmente subjetivo desde su naturaleza hasta la propia medición e interpretación”.

De acuerdo a Kotler y Keller (2006, p. 144) la satisfacción es “una sensación de placer o de decepción que resultada de comparar la experiencia del producto o los resultados con las expectativas previas”.

Las organizaciones al enfocarse al cliente, han de determinar las mejores técnicas que permitan obtener información acerca de la satisfacción. En este sentido Setó (2004) expone diversos modelos de satisfacción, que pueden observarse en la Tabla 1

Tabla 1

Modelos de Satisfacción

<i>Modelo</i>	<i>Característica</i>
Basado en las expectativas	<p>La satisfacción es el resultado de un proceso de comparación.</p> <p>Los consumidores comparan sus percepciones del resultado del servicio con un conjunto de estándares. El cliente experimenta conformidad positiva si el servicio recibido excede a las expectativas, o una disconformidad negativa si el servicio falla según lo esperado.</p>
Teoría de las disparidad del valor percibido	<p>La satisfacción es una respuesta emocional desencadenada por un proceso evaluativo y cognitivo, en el que las percepciones de un objeto son comparadas a los valores del mismos (necesidades o deseos).</p> <p>Cuando mayor es la disparidad entre las percepciones del producto y los valores del mismo, mayor es la insatisfacción y cuanto menor sea la disparidad entre las percepciones y los valores, mayor es la satisfacción.</p>
Teoría de la equidad	<p>Los individuos comparan sus ratios output/input con los de otras personas con las que se relacionan. La ganancia neta del proveedor del servicio es a menudo comparada a la ganancia neta del cliente.</p>

	<p>La satisfacción se produce cuando el individuo percibe que los ratios que relacionan los resultados con los inputs son justos.</p>
Normas basadas en las experiencia	<p>Las expectativas están fundadas en la experiencia que el cliente tiene con la marca o el proveedor del servicio, en este caso se amplía la base de la experiencia para incluir otras marcas o proveedores. Teoría del nivel de comparación. Los consumidores examinan cada característica del producto contra un conjunto de niveles de atributos de referencia. Sirven como referente para establecer niveles de comparación: la experiencia previa de los clientes con productos similares, las expectativas generadas situacionalmente y la experiencia de otros consumidores.</p>
Teoría de los dos factores	<p>Similar a la teoría de los factores de Herzberg en el ámbito de la satisfacción en el trabajo. Considera que la satisfacción y la insatisfacción del cliente son variables diferentes causadas por diferentes facetas de interacción entre un producto/servicio y un consumidor. La aplicación de la teoría, dio como resultado dos factores: La insatisfacción es el resultado instrumental, referente a los aspectos físicos de los productos; mientras que la satisfacción se da cuando se tenga un resultado expresivo, es decir, respecto a los aspectos psicológicos.</p>
Basado en las necesidades	<p>Considera al cliente como una persona, enfatizando las necesidades sociales básicas. Si se violan esas necesidades, el resultado lo denomina “ultraje”; si se gratifican esas necesidades, el resultado será el “deleite” del cliente.</p> <p>Considera tres necesidades básicas:</p> <ul style="list-style-type: none">• La seguridad, refiriéndose a no sentir amenaza por daños físicos y económicos.• La justicia, el cual establece un trato justo.• La autoestima, enfocada a mantener y mejorar la imagen de uno mismo.

Fuente: Elaboración propia con datos de Setó (2004).

Ahora bien, se ha logrado migrar la conceptualización de la administración de empresas al sector educativo, junto con otros conceptos como son la privatización, rendición de cuentas, enfoque en resultados, mejorar competitividad, procesos de acreditación internacional y con mayor importancia la calidad educativa (Rodríguez, 2010).

Conceptualización de Calidad educativa

Rockwell, citado por Candela (1999) considera la conceptualización de la calidad educativa como ambigua, ya que implica la definición de los objetivos que se quieran alcanzar y del grupo social.

Por otra parte, Ramos (2008) menciona que la calidad en educación contempla los resultados que se quieren lograr, es decir los fines de la educación y por otro lado se encuentran los medios, que incluye los recursos y procesos disponibles y Muños-Repiso y Murillo (citado en Ramos, 2008) precisa que la calidad se puede lograr desde el sistema educativo en su conjunto, de los centros educativos y por último en el aula, tanto desde la perspectiva de los fines como de los medios.

A su vez, Galicia (2010, p. 193) conceptualiza la calidad educativa como “el análisis de los insumos disponibles, los procesos educativos y los resultados obtenidos en diversos contextos”.

Satisfacción estudiantil

Gento y Vivas (2003), definen la satisfacción estudiantil como “la apreciación favorable que hacen los estudiantes de los resultados y experiencias asociados con su educación, en función de la atención de sus propias necesidades y el logro de sus expectativas”. Conocer en qué aspectos están o no están satisfechos los educandos permite generar áreas de oportunidad que la administración de la institución debe

atender. La satisfacción estudiantil se puede medir a través de dimensiones, en la tabla 2 se presentan las de diversos autores

Tabla 2 Dimensiones de Satisfacción Estudiantil

<i>Autor</i>	<i>Dimensiones</i>
<i>Espinoza, J., Quintana, R. y Gutiérrez, A.</i>	Competencias básicas, profesorado, ambiente de la facultad, biblioteca, laboratorios, centro de cómputo, cafetería, servicios académicos, servicio administrativo, actitudes personales y sociales y dirección de la unidad académica.
<i>Alvaréz, J., Chaparro, E. y Reyes, D.</i>	Plan de estudios, habilidad para enseñanza docente, métodos de enseñanza, evaluación, nivel de autorrealización del estudiante, servicios de apoyo, servicios administrativos, ambiente propicio, infraestructura.
<i>Corona, J.</i>	Perfil sociodemográfico, perfil académico, recursos propios, recursos institucionales, percepción de la calidad educativa, procesos de evaluación, gestión institucional, docentes, satisfacción en el servicio y currículo.
<i>Vergara, J., Quesada, V.</i>	Valor cancelado en la matrícula, valoración del valor cancelado en la matrícula, calidad académica general de la institución, calidad académica de los docentes, contenidos programáticos de las materias, herramientas pedagógicas empleadas por los docentes, técnicas pedagógicas, servicio ofrecido por el departamento académico, servicio ofrecido por la administración del programas, calidad investigativa del programa, infraestructura física, medios audiovisuales, valoración del nivel de satisfacción, intención de seguir estudiando y recomendación de estudiar en la universidad.
<i>Gento, S. y Vivas, M.</i>	Satisfacción por el cumplimiento a sus necesidades básicas, satisfacción con los servicios ofrecidos a los estudiantes, satisfacción por su seguridad vital, satisfacción por la seguridad económica, satisfacción por la seguridad emocional, satisfacción por la pertenencia a la Institución o al grupo de alumnos, satisfacción por el sistema de trabajo, satisfacción por el progreso o éxito personal, satisfacción por el prestigio o reconocimiento del éxito personal y satisfacción por la autorrealización personal.

Elaboración propia,

Así mismo se pueden mencionar diversas investigaciones empíricas sobre este tema, entre los que se puede mencionar a Espinoza, Quintana y Gutiérrez (2014) que midieron y evaluaron la satisfacción respecto a los servicios que prestan las Facultades de la dependencia de educación superior agropecuaria de la Universidad Autónoma de Chihuahua, analizando mediante técnicas estadísticas descriptiva de datos y multivariantes. Entre los resultados obtenidos, se encontró un promedio de 66.80% en la satisfacción del estudiante. Entre las variables mejores calificadas de destacan: las habilidades percibidas en su formación, habilidades del profesorado, los servicios brindados; mientras que como áreas de oportunidad se presentaron las instalaciones y el equipo.

Por otro lado, Álvarez, Chaparro y Reyes (2014) realizaron un estudio sobre la satisfacción de los servicios educativos dirigido a los estudiantes de las Instituciones de Educación Superior de la zona del Valle de Toluca, mediante cuestionarios autoadministrados, los cuales reflejaron mayor satisfacción con la enseñanza de los docentes y sobre la autorrealización de los mismo. Caso contrario se presentó en las variables de infraestructura y servicios administrativos; se obtuvo una tendencia satisfactoria a alcanzar una media de forma general de 3.12, de la escala del 1 al 5 que fue utilizada para la valoración.

En la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Corona (2014) a través de un instrumento conformado por 86 ítems, determinó la percepción y satisfacción de los estudiantes en relación a la calidad de sus programas educativos, manifestando la importancia de conocer la valoración que tienen los estudiantes de su calidad educativa, ya que esta no satisface totalmente su formación académica a pesar de que los programas educativos de nivel licenciatura cumple con los indicadores externos y se encuentran

reconocidos por su calidad. Blázquez, Chamizo, Cano y Gutiérrez (2012), midieron la calidad de vida universitaria a través del estudio de satisfacción de los estudiantes en la Facultad de Ciencias Sociales de Talavera de la Reina (Universidad de Catilla-La Mancha). Para tal fin, realizaron una encuesta online, analizando los datos a través modelos de ecuaciones estructurales, concluyeron que los aspectos sociales que muestran mayor impacto en la satisfacción estudiantil son: las actividades deportivas y los programas internacionales, por lo tanto, las dimensiones que influyen en la satisfacción estudiantil son los aspectos académicos como sociales.

Otro de los estudios es el realizado por De la Fuente, Marzo y Reyes (2010) analizando los elementos que determinan la satisfacción de los estudiantes y la relación entre la satisfacción experimentada por ellos y su lealtad al servicio que se ofrece en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Talca, en Chile; a través de un cuestionario compuesto por 54 preguntas. Estudiaron la información a través de un modelo de ecuaciones estructurales, y demostraron que entre los elementos controlables por la universidad que afectan a los niveles de satisfacción de los alumnos, se encuentra el personal de servicios, las actitudes y comportamientos del profesorado, las competencias del profesorado, las oportunidades de la carrera, las instalaciones, la reputación de la universidad y otros servicios extra. El más destacable se relaciona con el profesorado, concretamente con sus competencias, definiendo que en gran medida la satisfacción alcanzada por los estudiantes, son determinadas por aspectos relacionados con las características que debería poseer un buen profesor.

Aunado lo anterior, Gento y Vivas (2003) crearon un cuestionario denominado Satisfacción de los Estudiantes Universitarios con la Educación (SEUE), el cual permite conocer la satisfacción de los estudiantes por los resultados y experiencias asociados con

su educación. Dicho instrumento consta de noventa y tres ítems, los cuales están distribuidos en diez apartados. Para la validez y confiabilidad del cuestionario se consultó a ocho expertos en la materia para valorar el grado de congruencia entre el indicador y cada uno de los ítems. Así también se consultó a un especialista en lingüística para revisar si la construcción gramatical del cuestionario era adecuada a la población a la que iba dirigida. Posteriormente aplicaron una prueba piloto para calcular la fiabilidad del instrumento. La validación de este cuestionario la realizaron mediante técnicas cualitativas y cuantitativas. Cualitativamente a través de la confrontación a la luz del marco teórico y de la triangulación de juicios, asimismo en la aplicación de la prueba piloto a través de la observación para registrar el comportamiento de los estudiantes ante el cuestionario, así como sus dudas y sugerencias. Cuantitativamente, la fiabilidad del instrumento se calculó utilizando el método estadístico de Alfa de Cronbach, utilizando el paquete estadístico para SPSS para Windows, obteniéndose un valor de .93

También, Román, Franco y Gordillo, A. (2015) han logrado identificar los niveles de satisfacción de los egresados respecto a los servicios educativos que recibieron, mediante la aplicación autoadministrada del “Instrumento para conocer la satisfacción de los estudiantes universitarios con su educación” (SEUE) propuesto por Gento y Vivas (2003). Se analizó la información mediante estadísticos descriptivos como la moda, la media, la mediana, el rango, la desviación estándar y la varianza, presentando tablas dinámicas, obteniendo como resultado un promedio de 97.4% de satisfacción, y de las subdimensiones estudiadas surgieron como área de oportunidad: el cumplimiento a necesidades básicas, servicios ofrecidos a estudiantes, seguridad vital, seguridad socio-económica y sistema de trabajo.

3. METODOLOGÍA

Se realizó un estudio con enfoque cuantitativo, descriptivo, no experimental y transaccional. Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple considerando un error de estimación de 5% y una confiabilidad del 95%. La muestra 196 estudiantes. El instrumento utilizado es una adaptación propia del cuestionario denominado SEUE: “Satisfacción de los Estudiantes Universitarios con su Educación” (Gento y Vivas, 2003). Se estableció una escala tipo Likert con 13 frases para medir la dimensión Proceso de enseñanza aprendizaje, 8 frases para la dimensión Trato de las personas con las que debe relacionarse para alcanzar sus metas académicas y 9 frases para la dimensión Infraestructura; midiéndose de la siguiente forma: (1) totalmente insatisfecho, (2) poco satisfechos, (3) satisfecho y (4) totalmente satisfecho. La confiabilidad a través del coeficiente Alpha de Cronbach es de .869. El análisis de la información se realizó con el software SPSS, con el valor de la Media; prueba t y ANOVAS para identificar la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones y las características sociodemográficas edad, género, estado civil, promedio académico y programa educativo.

4. RESULTADO

Las características de la muestra investigada es la siguientes: El 64% de los entrevistados son hombres y el 36% son mujeres. La edad del 77.6% de los estudiantes oscilan entre 19 a 23 años, el 20.9% entre 24 a 27 años y mayores de 28 años representan el 1.5 %. De igual forma, el 68.4% tienen un promedio entre 8 y 8.9, el 19.4% de 9 a 9.9, el 11.7% de 7.79 y solo el .5% de 6 a 6.9. El 65.3% lo participantes de la encuesta cursan el tercero al sexto ciclo y el 34.7% del séptimo al decimocuarto ciclo. Además, del total

de la muestra el 40% cursan la Licenciatura en Administración, el 36% de Contaduría Pública, el 16% de Mercadotecnia y el 8% de Economía

En la figura 1 se muestra el nivel de satisfacción global de los estudiantes con respecto a los elementos de calidad educativa que se midieron.

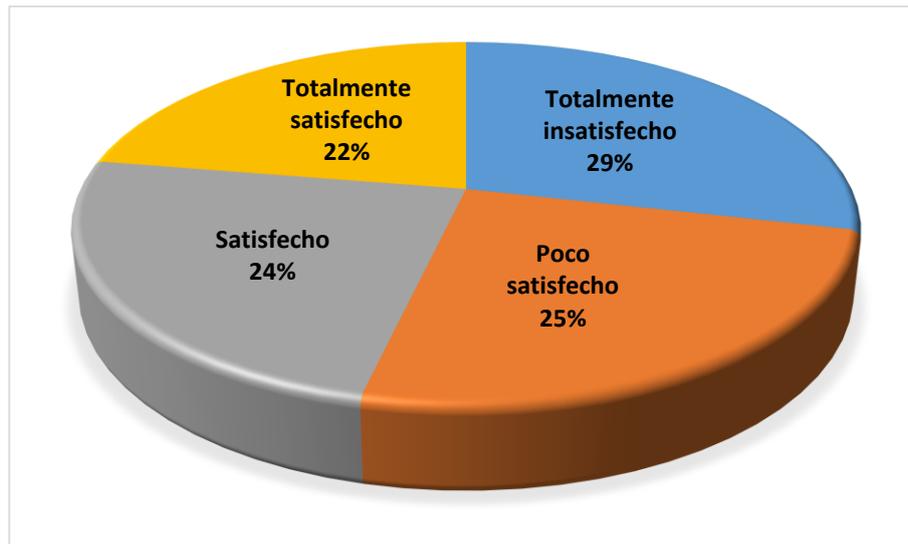


Figura 1 Nivel de Satisfacción estudiantil

Al obtener la media de satisfacción de cada dimensión, los resultados indican que los estudiantes se encuentran poco satisfechos con el proceso de enseñanza-aprendizaje (28.81) y el trato respetuoso de las personas (22.11) y se encuentran totalmente insatisfechos con la infraestructura (17.9082).

Tabla 3

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Proceso enseñanza-aprendizaje.	196	11.00	44.00	28.8112	4.65641
Trato respetuoso de las personas con las que debe relacionar	196	8.00	32.00	22.1173	4.40064

para alcanzar sus
metas académica

Infraestructura	196	9.00	26.00	17.9082	4.21739
-----------------	-----	------	-------	---------	---------

Respecto a la dimensión Proceso de Enseñanza - Aprendizaje, los encuestados se encuentran poco satisfechos, siendo más evidente el aspecto de dominio de los profesores sobre las asignaturas y respecto a la disposición de apoyo.

En la dimensión Trato respetuoso de las personas con las que debe relacionar para alcanzar sus metas académicas, los estudiantes reflejan satisfacción respecto a sus tutores y poca satisfacción respecto al trato que reciben del personal de los establecimiento de cómputo y copias, administrativo, de la biblioteca y de los establecimientos de alimentos.

Tocante a la infraestructura, los estudiantes se encuentran poco satisfechos respecto a las áreas de la biblioteca, y las instalaciones deportivas. Asimismo, están totalmente insatisfechos con las instalaciones de los espacios áulicos y con las instalaciones sanitarias.

En las siguientes tablas se presentan los resultados del análisis de Prueba t y ANOVAS para identificar la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones y las características sociodemográficas.

Tabla 4

Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones de satisfacción estudiantil con relación al género

Dimensión	Género	N	Media	Desviación típ.	t	Sig. (bilateral)
Proceso enseñanza- aprendizaje.	Hombre	70	28.7000	4.72842	-.249	.804
	Mujer	126	28.8730	4.63376		
Trato respetuoso de las personas con las que debe relacionar para alcanzar sus metas académica	Hombre	70	21.5857	4.65472	-1.263	.208
	Mujer	126	22.4127	4.24315		
Infraestructura	Hombre	70	17.7429	4.28914	-.408	.684
	Mujer	126	18.0000	4.19142		

Respecto a las dimensiones estudiadas y el género de los estudiantes no se encontraron diferencias significativas.

Tabla 5

Nivel de satisfacción por Estado Civil

Dimensión	Estado Civil	N	Media	Desviación típ.	t	Sig. (bilateral)
Proceso enseñanza- aprendizaje.	Soltero	179	28.6089	4.69199	-1.988	.048
	Casado	17	30.9412	3.74951		
Trato respetuoso de las personas con las que debe relacionar para alcanzar sus metas académica	Soltero	179	22.0223	4.36013	-.981	.328
	Casado	17	23.1176	4.83325		
Infraestructura	Soltero	179	17.7095	4.25777	-2.160	.032
	Casado	17	20.0000	3.16228		

En el caso de las dimensiones y el estado civil, se localizaron diferencias significativas. Es así que, respecto al proceso de enseñanza, los estudiantes solteros están más insatisfechos, asimismo que se encuentran más insatisfechos con la infraestructura.

Tabla 6

Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones de satisfacción estudiantil con relación a la edad

Dimensión	Edad	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Proceso enseñanza-aprendizaje.	19-23	152	28.9934	4.60132	1.113	.345
	24-27	41	27.9268	4.89587		
	28-32	2	33.0000	0.00000		
	33-37	1	29.0000			
	Total	196	28.8112	4.65641		
Trato respetuoso de las personas con las que debe relacionar para alcanzar sus metas académica	19-23	152	22.5329	4.15896	3.842	.011
	24-27	41	20.5610	4.87365		
	28-32	2	18.5000	.70711		
	33-37	1	30.0000			
	Total	196	22.1173	4.40064		
Infraestructura	19-23	152	18.0329	4.17247		.144
	24-27	41	17.6829	4.30952		
	28-32	2	11.5000	.70711		
	33-37	1	21.0000			
	Total	196	17.9082	4.21739		

Al analizar los datos de las dimensiones con la edad, se localizó una diferencia significativa en la dimensión del trato respetuoso de las personas con las que se debe relacionar para alcanzar sus metas académicas, se observa los estudiantes que cuenta con la edad de 28 a 32 años son los que se encuentran menos satisfechos.

Tabla 7

Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones de satisfacción estudiantil con relación a los años en la universidad.

Dimensión	Años en la universidad	N	Media	Desviación típica	t	Sig. (bilateral)
Proceso enseñanza-aprendizaje.	1 a 3 años	137	28.9051	4.47030	.429	.668
	4 a 6 años	59	28.5932	5.09604		
Trato respetuoso de las personas con las que debe relacionar para alcanzar sus metas académica	1 a 3 años	137	22.0146	4.11773	-.497	.620
	4 a 6 años	59	22.3559	5.02670		
Infraestructura	1 a 3 años	137	17.7153	4.33513	-.975	.331
	4 a 6 años	59	18.3559	3.92939		

Al analizar los datos de años de estudio con las dimensiones estudiadas, no se hallaron diferencias significativas.

Tabla 8

Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones de satisfacción estudiantil con relación al promedio

Dimensión	Promedio	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Proceso enseñanza-aprendizaje.	6-6.9	1	26.0000			
	7-7.9	23	27.8261	5.40750	1.142	.334
	8-8.9	134	29.2164	4.60036		
	9-9.9	38	28.0526	4.33682		
	Total	196	28.8112	4.65641		
Trato respetuoso de las personas con las que debe relacionar para alcanzar sus metas académica	6-6.9	1	21.0000		.129	.943
	7-7.9	23	21.7391	6.03940		
	8-8.9	134	22.2388	4.32370		
	9-9.9	38	21.9474	3.60141		
	Total	196	22.1173	4.40064		
Infraestructura	6-6.9	1	20.0000			
	7-7.9	23	18.0870	3.93022	.151	.929
	8-8.9	134	17.9403	4.37656		
	9-9.9	38	17.6316	3.93475		
	Total	196	17.9082	4.21739		

En cuanto al promedio y las dimensiones estudiadas, no se hallaron diferencias significativas.

Tabla 9

Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones de satisfacción estudiantil con relación al ciclo de estudio

Dimensión	Ciclo	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Proceso enseñanza-aprendizaje.	3-6	128	28.9297	4.55964	3.341	.037
	7-10	67	28.7612	4.68100		
	11-14	1	17.0000			
	Total	196	28.8112	4.65641		
Trato respetuoso de las personas con las que debe relacionar para alcanzar sus metas académica	3-6	128	22.0078	4.09050	5.758	.004
	7-10	67	22.5373	4.66881		
	11-14	1	8.0000			
	Total	196	22.1173	4.40064		
Infraestructura	3-6	128	17.6406	4.34122	.907	.405
	7-10	67	18.4478	3.97448		
	11-14	1	16.0000			
	Total	196	17.9082	4.21739		

Respecto al ciclo que cursan los estudiantes y las dimensiones, se localizaron diferencias significativas. Se observa que los estudiantes que cursan los últimos ciclos se encuentran más insatisfechos con el proceso enseñanza- aprendizaje y el trato respetuoso de las personas con las que debe relacionarse.

Tabla 10

Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones de satisfacción estudiantil con relación al programa educativo

Dimensión	Programa Educativo	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Proceso enseñanza-aprendizaje.	Administración	78	28.1154	4.49814	2.318	.077
	Contaduría	71	29.8873	4.78256		
	Mercadotecnia	31	27.9032	3.55298		
	Economía	16	29.1875	6.01353		
	Total	196	28.8112	4.65641		
Trato respetuoso de las personas con las que debe relacionar para alcanzar sus metas académica	Administración	78	22.1410	4.79915	.783	.505
	Contaduría	71	22.5493	4.03127		
	Mercadotecnia	31	21.0968	3.59031		
	Economía	16	22.0625	5.37238		
	Total	196	22.1173	4.40064		
Infraestructura	Administración	78	17.4231	4.26560	2.048	.109
	Contaduría	71	17.7606	4.48956		
	Mercadotecnia	31	18.2903	3.63496		
	Economía	16	20.1875	3.18787		
	Total	196	17.9082	4.21739		

No se reportaron diferencias estadísticamente significativas por programa educativo.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El presente trabajo permitió conocer la satisfacción de estudiantes del área de ciencias económico administrativas de una Universidad Pública del Sureste de México, considerando los elementos de infraestructura, trato respetuoso con las personas que se

debe relacionar el estudiante para alcanzar sus metas académicas y proceso enseñanza-aprendizaje. La investigación refleja que el 78% de los estudiantes reportan inconformidad con algún aspecto de los servicios que brinda la institución y solo el 22% se encuentran totalmente satisfechos con los aspectos medidos en esta investigación.

Al obtener la media de satisfacción de cada dimensión, los resultados indican que los estudiantes se encuentran poco satisfechos con el proceso de enseñanza-aprendizaje y el trato respetuoso de las personas con las que se relacionan en la Universidad y se encuentran totalmente insatisfechos con la infraestructura.

Cabe mencionar, como áreas de mejora para la institución, contar con espacios educativos pertinentes para brindar servicios de educación superior, debido a que los estudiantes reflejaron poca satisfacción respecto a las instalaciones de la biblioteca, que alberga los volúmenes y títulos especializados para apoyo del proceso de aprendizaje. Asimismo, como parte de formación integral del estudiante la institución cuenta con espacios que permiten la práctica del deporte, no obstante, en este estudio la percepción de los estudiantes de las instalaciones deportivas es de poca satisfacción. Al respecto, considerando la opinión de Blázquez, Chamizo, Cano y Gutiérrez (2012), de que los aspectos sociales que muestran mayor impacto en la satisfacción estudiantil son las actividades deportivas, debería ponerse especial interés en el mantenimiento físico de éstas.

Además, los estudiantes se encuentran totalmente insatisfechos respecto a las instalaciones de los espacios áulicos como son la iluminación, las cortinas, las pantallas y los protectores. Cabe destacar que estas instalaciones son importantes para generar un ambiente más armonioso para el de trabajo dentro del aula, no contar con ello puede significar un atraso para el desarrollo de trabajos grupales e individuales de calidad.

Asimismo, los estudiantes están totalmente insatisfechos con las instalaciones sanitarias, por lo cual el mantenimiento de las mismas debe ser prioridad para la institución. Estos resultados coinciden con la investigación de Espinoza, Quintana y Gutiérrez (2014) que reportan como áreas de oportunidad las instalaciones y el equipo, así también con el trabajo de Álvarez, Chaparro y Reyes (2014) quienes identificaron como mayor insatisfacción la variable de infraestructura.

Respecto, al trato respetuoso de las personas con las que debe relacionar para alcanzar sus metas académicas, los resultados obtenidos reflejan satisfacción respecto al trato relacionado con sus tutores. Es así que destaca la importancia que los tutores formen parte de la trayectoria de la carrera de los estudiantes

y la de influencia que tienen éstos en los estudiantes.

Ahora bien, de la satisfacción de los estudiantes con respecto a los profesores se observa que tiende a ser moderadamente satisfactoria; considerando que los profesores son los facilitadores para generar los conocimientos respecto a las temáticas en los planes educativos que se brindan en la división habría que continuar con una línea de investigación que permita establecer estrategias para otorgar una atención adecuada de los docentes hacia los estudiantes.

Se encontró insatisfacción en el trato del personal administrativo conformado por secretarías y auxiliares. Este nivel insatisfacción refleja que el personal que se encuentra en el área administrativa no cuenta con los conocimientos y las actitudes para brindar para la atención de los usuarios. Este resultado coincide con los resultados de Álvarez, Chaparro y Reyes (2014) quienes encontraron en su estudio insatisfacción de los estudiantes tocante a los servicios administrativos.

En los resultados que se obtuvieron en la dimensión del Proceso de Enseñanza – Aprendizaje, los estudiantes se encuentran poco satisfechos con el dominio de las asignaturas y apoyo de los profesores, esto se puede remediar a través de la realización de cursos disciplinares y pedagógicos dirigidos a la planta académica, esto coincide con lo reportado por De la Fuente, Marzo y Reyes (2010) quienes demostraron que el elemento más destacable que puede ser controlable por la Universidad y que afecta a los niveles de satisfacción de los alumnos es el relacionado con las competencias del profesorado. Cabe destacar que estos resultados difieren de los estudios de Espinoza, Quintana y Gutiérrez (2014) en el Universidad Autónoma de Chihuahua, el cual las variables mejor calificadas destacó la habilidad de los profesores.

Asimismo, se lograron precisar cuáles son las diferencias estadísticamente significativas al comparar las medias poblacionales de cada dimensión con respecto a las variables sociodemográficas. Se encontró que en las dimensiones de proceso de enseñanza- aprendizaje e infraestructura, los estudiantes solteros están más insatisfechos que los estudiantes que se encuentran casados.

De igual forma se localizó una diferencia estadísticamente significativa con la edad, observándose que los estudiantes que cuenta con la edad de 28 a 32 años se encuentran menos satisfechos respecto al trato respetuoso de las personas con las que se debe relacionar para alcanzar sus metas académicas.

Asimismo, se observa diferencias estadísticamente significativas entre el ciclo cursado y las dimensiones de: proceso enseñanza- aprendizaje y el trato respetuoso de las personas con las que debe relacionarse, siendo los estudiantes de los últimos ciclos los más insatisfechos.

REFERENCIAS

- Alvaréz, J., Chaparro, E. y Reyes, D. (2014). Estudio de Satisfacción de los Estudiantes con los Servicios Educativos brindado por Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 13(2), 5-26. Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol13num2/art1.pdf>
- Blázquez, J. , Chamizo, J., Cano, E. y Gutiérrez, S. (2012). Calidad de Vida Universitaria: Identificación de los principales indicadores de satisfacción estudiantil. *Revista de Educación*, 362, 458-487. Doi: 10.4438/1988-592X-RE-2013-362-238
- Candelas, C. O., Gurruchaga, M. E., Mejías, A., y Flores, L. C. (2013). Medición de la satisfacción estudiantil universitaria: Un estudio de caso en una institución mexicana. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 5(9), 261-274. Recuperado de [http://pakacademicsearch.com/pdf/eng/321/261274%20Vol%205,%20No%209%20\(2013\).pdf](http://pakacademicsearch.com/pdf/eng/321/261274%20Vol%205,%20No%209%20(2013).pdf)
- Corona, J. (2014). Programas educativos de buena calidad. Valoración de estudiante vs expectativas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla en México. *Revista Actualidades Investigativa en Educación*, 14(3) 1-19. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/447/44732048011.pdf>
- De la Fuente, H., Marzo, M., & Reyes, M. (2010). Análisis de la Satisfacción Universitaria en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Talca. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería.*, 18(3), 350-363. Recuperado de

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071833052010000300009
&lng=es&tlng=es. 10.4067/S0718-33052010000300009.

Espinoza, J. R., Quintana, R. M. y Gutiérrez, A. C. (2014). Análisis estadístico y técnicas multivariadas para medir la satisfacción estudiantil en la UACH, para la des agropecuaria. *Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo*, 12. Recuperado de

<http://ride.org.mx/1-11/index.php/RIDSECUNDARIO/article/viewFile/775/757>

Galicia, E. (2010). Calidad y evaluación educativa. En L. Muchh, E. Galicia, S. Jimenez, F. Patiño, & F. Pedronni, *Administración de Instituciones Educativas*. México: Trillas.

Jimenez, F. Patiño, & F. Pedronni, *Administración de Instituciones Educativas*. México: Trillas

Gento, S. y Vivas, M. (2003). El SEUE: un instrumento para conocer la satisfacción de los estudiantes universitarios con su educación. *Acción Pedagógica*, 12 (2) 16-27.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2972060.pdf> Acced 21 de Julio de 2016

Grande, I. (2012). *Marketing de los Servicios*. Madrid: Alfaomega.

Jiménez, A., Terriquez, B., & Robles, F. (2011). Evaluación de la Satisfacción académica de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Nayarit. *Revista Fuente*, 9(6), 46-56.

Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

- Ramos, J. (2008). Reformas, investigación, innovación y calidad educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*. 46(2), 1-12. Recuperado de <http://www.rieoei.org/deloslectores/2267Ramos.pdf>
- Rodríguez, W. (2010). El concepto de calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque históricocultural. *Actualidades Investigativas en Educación*. 10(1), 1-28. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/447/44713068015.pdf>
- Setó, D. (2004). *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*. Madrid: ESIC Editorial.
- Summer, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación

Autores

Edith Georgina Surdez Pérez

Doctora en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo (Universidad Anáhuac-Mayab), Maestra en Administración con especialidad en Comercialización Estratégica (Universidad del Valle de México), Licenciada en Administración (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco). Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores (SNI-nivel I), profesor certificado en Administración por parte de la ANFECA, perfil PRODEP, miembro del Cuerpo Académico Consolidado “Gestión y Comportamiento Organizacional” y de la red Gestión e Innovación en las Organizaciones (PRODEP-SEP). Ha obtenido Reconocimiento al Mérito Académico 1998, 2008 y 2016 por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Cuenta con diversas publicaciones en revistas nacionales e internacionales sobre la Pequeña y Mediana Empresa (PyME), Comportamiento Organizacional en la problemática de roles, Gestión Estratégica y Educación Superior.

Norma Aguilar Morales

Doctora en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo (Universidad Anáhuac-Mayab), Maestra en Administración con especialidad en Factor Humano (Universidad del Valle de México), Licenciada en Administración (Instituto Tecnológico de Villahermosa). Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores (SNI-nivel I), profesor certificado en Administración por parte de la ANFECA, perfil PRODEP, miembro del Cuerpo

Académico Consolidado “Gestión y Comportamiento Organizacional” y de la red Gestión e Innovación en las Organizaciones (PRODEP-SEP). Ha obtenido Reconocimiento al Mérito Académico 2007 y 2014 y Reconocimiento al Mérito Científico 2016 por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Obtuvo el reconocimiento de Arturo Elizundia Charles 2013 de ANFFECA. Cuenta con diversas publicaciones en revistas nacionales e internacionales sobre la Pequeña y Mediana Empresa (PyME), Comportamiento organizacional y Educación Superior.

Ana Laura Priego Pérez

Maestra en Administración y Licenciada en Relaciones Comerciales por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Asimismo, se ha desempeñado como asistente de proyectos de investigación de la División Académica de Ciencias Económico Administrativo, desarrollándose en las áreas de finanzas en la empresa Tip Consulting y en las áreas planeación y evaluación de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Ha colaborado en la aplicación de la Metodología de Marco Lógico, Matriz de Indicadores de Resultados y Evaluaciones de desempeño, además de la construcción y seguimiento de proyectos de fondos extraordinarios. Actualmente, colabora como Coordinadora de Evaluación de la Dirección General en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Responsabilidad social universitaria desde el enfoque de la formación interdisciplinar

Autor (es)

Patrick Zawadzki ¹

Sayonara de Fátima Teston ²

Camília Susana Faler ³

Ricardo Antonio de Marco ⁴

Carla Fabiana Cazella ⁵

RESUMO: Com o objetivo de identificar aspectos da responsabilidade social universitária na perspectiva da formação interdisciplinar, realizou-se uma descrição de caso em uma Universidade Comunitária Brasileira por meio de pesquisa documental com análise de conteúdo com auxílio do software MAXQDA. Foram pesquisados os Projetos Político Pedagógicos dos Cursos da área de Ciências da Vida e investigados aspectos voltados à responsabilidade social dos cursos; bem como, foram apontadas as características interdisciplinares destes aspectos. Verificou-se que a responsabilidade social perpassa vários aspectos dos Cursos de Psicologia e Educação Física da Universidade estudada, porém, as competências apresentam um enfoque maior em detrimento aos recursos e capacidades. Quanto às características interdisciplinares, a categoria ensino detém mais aspectos desenvolvidos, enquanto para as categorias extensão e pesquisa, ambos os cursos podem ampliar e desenvolver o trabalho

¹ Doutorando em Atividade Física, Educação Física e Esporte, Professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina, SC, Brasil.

² Doutoranda em Administração, Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina, SC, Brasil.

³ Pós-doutoranda em Serviço Social, Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina, SC, Brasil.

⁴ Doutorando em Educação, Professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina, SC, Brasil.

⁵ Mestre em Educação, Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina, SC, Brasil.

integrado.

Palavras-chave: Responsabilidade social, interdisciplinaridade, universidade comunitária.

RESUMEN: Con el objetivo de identificar aspectos de la responsabilidad social universitaria desde el enfoque de la formación interdisciplinar, se realizó una descripción del caso de una Universidad Comunitaria Brasileña por medio de una investigación documental seguida de un análisis de contenido utilizando el software MAXQDA. Fueron investigados los Proyectos Políticos Pedagógicos de los Cursos relacionados al campo de las Ciencias de la Vida, y relacionados aspectos de responsabilidad social de dichos cursos, bien como apuntadas características interdisciplinarias de estos aspectos. Cuanto a las características interdisciplinarias, la categoría enseñanza detiene más aspectos desarrollados, mientras las categorías extensión e investigación, ambos los cursos logran la posibilidad de desarrollar el trabajo integrado.

Palabras clave: Responsabilidad social, interdisciplinaridad, universidad comunitaria.

ABSTRACT: With the aim of identifying aspects of university social responsibility at interdisciplinary formation perspective, a case description was performed on a Brazilian Community University through documental research design followed by a content analysis using MAXQDA software. On describing interdisciplinary characteristics of social responsibility aspects, the Pedagogical Political Projects of Life Sciences Courses were studied objects. Results showed social responsibility span many aspects of Psychology and Physical Education courses; however, competencies presented greater focus compared to resources and capacities. About interdisciplinary characteristics, teaching category showed more development, while on extension and research groups, both courses seem to be able to increase and develop the integrated work.

Keywords: Social responsibility, interdisciplinarity, Community University.

1. INTRODUÇÃO

O papel da universidade, na dimensão da responsabilidade social universitária (RSU) visa estimular mentes humanas proativas por meio de ações criativas capazes de construir sociedades socialmente responsáveis e economicamente sustentáveis. A RSU, enquanto conjunto de ações coletivas da universidade em prol do desenvolvimento da comunidade e também de seus pares diretos, é um conceito multifacetado porque está diretamente atrelado ao modelo de universidade e à forma como esta se organiza enquanto instituição, ou seja, como está constituído o *ethos* acadêmico e a governança. A universidade, portanto, acaba por definir a finalidade do conhecimento por ela produzido, buscando atender as pressões do campo social, político e econômico (RIBEIRO; MAGALHÃES, 2014).

Nesta conjuntura, embora a demanda pela interdisciplinaridade no âmbito das universidades, ainda não encontre meios totalmente propícios para seu desenvolvimento, a nova ciência que se apresenta, trata de problemas ou temas cada vez mais complexos que emergem de necessidades regionais, comunitárias ou globais (BRASIL, 2014). Essas inquietações deram origem à problematização da pesquisa: Quais aspectos relacionados à responsabilidade social universitária, sob a ótica da formação interdisciplinar, podem ser identificados nos cursos da área de Ciências da Vida em uma Instituição de caráter Comunitário no Brasil? A partir desta questão central, emergiu o objetivo geral da pesquisa que consistiu em: Identificar aspectos da responsabilidade social universitária na perspectiva da formação interdisciplinar.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico, serão abordados brevemente os temas centrais que constam no objetivo geral do estudo: universidade comunitária, formação interdisciplinar e responsabilidade social universitária.

2.1 As Universidades Comunitárias:

Diante da expressividade das universidades comunitárias em termos de contribuição para o desenvolvimento do Brasil, percebeu-se a necessidade de aprimorar o entendimento a respeito destas instituições e dos elementos que as constituem, bem como das contingências que emergem de sua dinâmica interna.

Além do compromisso com a comunidade na qual estão inseridas (GUARESCHI, 2010), a universidade comunitária demonstra muitas particularidades, entre elas, pode-se destacar a influência no índice de qualidade de vida que as localidades servidas pelas comunitárias desfrutam (BITTENCOURT et al., 2015); suas contribuições para o reavivamento da cidadania (BARRETTO; GIANEZINI, 2015); sua participação institucional efetiva em segmentos do planejamento estratégico e da tomada de decisões (MOROSINI; FRANCO, 2006); e, a legitimidade social em função do papel e do lugar que ocupam no seu entorno (LUCKMANN, 2009). Estes dados reforçam a informação de que as universidades comunitárias no Brasil desempenham importante papel social.

Historicamente, esta modalidade de universidade teve suas raízes nas escolas comunitárias implantadas no país pelos imigrantes europeus, que encontraram um déficit na área educacional. Segundo Schmidt (2010), há fatores importantes na raiz desse fenômeno comunitário, como, a herança cultural trazida da Europa e a necessidade de encontrar meios de suprir serviços indispensáveis à coletividade. Possivelmente, o fato de ter ocorrido maior incidência de imigrantes europeus na região Sul do Brasil implicou uma maior concentração de instituições de ensino superior (IES) comunitárias (BITTENCOURT et al. 2015, p. 248) neste local. Podem-se perceber raízes voltadas à atenção ao entorno até os dias atuais, não somente pelas influências do período da fundação, mas também pelo significado da Universidade Comunitária por meio da elaboração de seu conceito.

O significado da Universidade Comunitária no Brasil é permeado pelo enquadramento dado a ela. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), em relação à denominação acadêmica, as Instituições de Ensino Superior (IES) são denominadas universidades, centros universitários, faculdades e centros ou institutos federais (INEP, 2011). Com respeito à categoria administrativa, a classificação adotada pelo Ministério da Educação (MEC) até 2008 distinguia duas categorias: particulares e comunitárias, confessionais e filantrópicas. A partir de 2009, o MEC passou a considerar IES privadas comunitárias e IES privadas confessionais como duas organizações. No entanto, os microdados do Censo da Educação Superior de 2009 apresentavam inconsistências, e a partir de 2010, a Sinopse da Educação Superior produzida pelo INEP (2010) passou a enquadrar todas as IES privadas em uma única categoria com diferenciação entre IES com ou sem fins lucrativos. Assim, segundo os dados do INEP (2011), havia 2365 instituições públicas e privadas no país, e destas, 1082 eram classificadas como sem fins lucrativos.

A partir da Lei 12.881\2013 houve um novo enquadramento das Universidades Comunitárias, que foram classificadas como ICES (Instituições Comunitárias de Ensino Superior), ou seja, instituições de Educação Superior (IES) de caráter privado sem fins lucrativos. Considerando a nova lei, as universidades comunitárias são instituições não lucrativas, pertencentes à sociedade civil, e sua forma de organização ocorre em associações ou fundações (BRASIL, 2013). Desta forma, ficou definido que as Universidades Comunitárias são IES que possuem como atividade-fim servir sua comunidade em assuntos educacionais e fazer com que a mesma se desenvolva. Neste sentido, é inegável a responsabilidade, e ainda, as inúmeras relações existentes entre a Universidade Comunitária e os aspectos sociais.

2.2 Formação interdisciplinar

Os temas que emergem das necessidades regionais para as Universidades Comunitárias demonstram complexidade e parecem exigir exame sob a ótica da interdisciplinaridade. A interdisciplinaridade consiste num empreendimento coletivo para conhecer realidades, e este contexto sugere "a necessidade de novas explicações científicas multidimensionais de médio e longo alcance" (BAUMGARTEN, 2006, p.

16), principalmente quando se investigam "objetos complexos, que escapam às explicações de uma única disciplina" (FLORIANI, 2006, p. 72).

Para Santos Junior (2011) as primeiras percepções sobre a interdisciplinaridade podem ser notadas desde os trabalhos do cientista Leonardo da Vinci (1452-1519), chegando a propostas feitas por teóricos como Pascal (1623-1662), que afirma ser impossível conhecer o todo sem conhecer as partes. Este autor cita também o livro *La Rebelión de las Massas* (1929), de Ortega y Gasset, que continha fortes críticas sobre a excessiva especialização de cientistas e pesquisadores e aponta que somente após 1945, houve a emergência de disciplinas científicas que possuíam em seu escopo componentes que faziam alusão à interdisciplinaridade. O autor menciona ainda, que a força motriz para o surgimento de muitas pesquisas sobre a interdisciplinaridade foram os estudos de Japiassú, um dos pioneiros sobre esta discussão no Brasil, tornando o fenômeno um desafio para a ciência (SANTOS JUNIOR, 2011).

De acordo com Japiassú (1976), o tema da interdisciplinaridade pode ser classificado de acordo com uma escala de maturidade. Por meio da classificação em cinco tipos, Japiassú deixa evidente a problemática do assunto: 1) Interdisciplinaridade Heterogênea: trata-se de um tipo de enfoque que combina programas diferentes de ensino; 2) Pseudointerdisciplinaridade: refere-se à diversas tentativas de utilização de instrumentos conceituais e de análise, considerados epistemologicamente "neutros", na tentativa de associar disciplinas, como um elemento comum, também denominado pelo autor de falso interdisciplinar; 3) Interdisciplinaridade Auxiliar: quando uma disciplina toma de empréstimo de outra seus métodos ou procedimentos; 4) Interdisciplinaridade Compósita: é uma conjugação de disciplinas por aglomeração, cada uma dando a sua contribuição, mas guardando a autonomia e a integridade de seus métodos, de seus conceitos centrais e de sua epistemologia; e, 5) Interdisciplinaridade Unificadora: quando se busca coerência bastante estreita do domínio de estudos das disciplinas, havendo certa integração de seus níveis teóricos e dos métodos correspondentes, como por exemplo, no caso da bioestatística, que conjuga a biologia e a estatística.

Fazenda (1996), toma como base os trabalhos de Japiassú e menciona o caráter problemático da interdisciplinaridade. A mesma autora aponta para a impossibilidade de construção de uma teoria da interdisciplinaridade única e geral, e afirma ser necessário habilidades sociais de quem busca a interdisciplinaridade.

[...] é uma atitude de abertura, não preconceituosa, onde todo o conhecimento é igualmente importante. Pressupõe o anonimato, pois o conhecimento pessoal anula-se frente ao saber universal. É uma atitude coerente, que supõe uma postura única frente aos fatos, é na opinião crítica do outro que fundamenta-se a opinião particular. Somente na intersubjetividade, num regime de copropriedade, de interação, é possível o diálogo, única condição de possibilidade da interdisciplinaridade. Assim sendo, pressupõe uma atitude engajada, um comprometimento pessoal (FAZENDA, 1996, p. 8).

Parece, que a interdisciplinaridade exige a transposição que vai além de barreiras didáticas e pedagógicas, mas que também inclui os indivíduos envolvidos neste desafio. Conforme aponta Teixeira (2004, p. 64), que parece corroborar esta afirmação, atribui significado à interdisciplinaridade desde que ela evidencie "um cruzamento de saberes disciplinares no campo científico e um esforço organizado de coordenação, cooperação e comunicação menos assimétrica". Maranhão (2010, p. 563) também menciona que a interdisciplinaridade "possibilita uma evolução da aplicação de conceitos e métodos de diferentes áreas, gerando algo que não se encaixa perfeitamente em nenhuma delas". Infere-se que esta proposta sugere desenvolvimento científico, já que permite articulação com demandas contemporâneas da sociedade.

Para Gonçalves e Pires (2014) a interdisciplinaridade e a contextualização constituem-se como pontos de partida à necessidade de superação de práticas pedagógicas fragmentadas. Neste sentido, visam a ressignificação dos saberes em atendimento "da consolidação do estado democrático, das novas tecnologias e das mudanças na produção de bens, serviços e conhecimentos, possibilitando a integração do aluno ao mundo contemporâneo nas dimensões fundamentais da cidadania e do trabalho" (GONÇALVES; PIRES, 2014, p. 235). Parece que a interdisciplinaridade é uma busca pela constituição integrada de um objeto que foi inicialmente fragmentado em disciplinas, saberes, indivíduos.

2.3 Responsabilidade Social Universitária

A responsabilidade social é um conceito discutido nos diversos campos das ciências, especialmente, após as reformas de Estado, incluindo as mudanças nos sistemas econômicos e políticos (RIBEIRO; MAGALHÃES, 2014). Pode-se afirmar que o conceito foi construído a partir de acontecimentos históricos permeado pelas mudanças de contexto.

Neste sentido, foi importante levantar conceitos que pudessem servir de base para o estudo. Para Ashley (2002, p. 6) responsabilidade social pode ser definida como "o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico [...]. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade".

Para Alves (2003, p. 39), quando se menciona a responsabilidade social de organizações "tais responsabilidades vão além da mera prescrição obrigatória estabelecida em leis, ganhando contornos morais subordinados à ética, assim como devem adequar-se aos ditames das demandas sociais, envoltas por determinado cenário socioeconômico da sua época".

Assim, apesar da divulgação e a popularização do conceito de responsabilidade social terem ocorrido "no início dos anos 1960 nos Estados Unidos da América, a partir do final da década de 1960 na Europa, e no final dos anos 1970 e início dos 1980 no Brasil" (Alves, 2003, p. 39), o termo Responsabilidade Social no Ensino Superior (RSES) surgiu no Brasil basicamente com o processo de institucionalização do mercado de Educação Superior, ganhando destaque no início da primeira década do século XXI, quando instituições de Educação Superior (IES) privadas incorporaram, em suas estratégias de *marketing*, o discurso da responsabilidade social empresarial ou corporativa, amplamente disseminada no Brasil pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (CALDERÓN, 2005).

Calderón (2006), refere que especificamente no cenário universitário brasileiro, ficou em evidência a partir das tendências delineadas pelas estratégias de marketing das instituições de ensino superior do setor privado, uma consequência direta da expansão da responsabilidade social empresarial e do Terceiro Setor. É em meados da segunda metade do século XX, caracterizados pela emergência do Estado mínimo que se desenvolveram a doutrina da descentralização das políticas sociais e, ao mesmo tempo, a transferência de responsabilidade para organizações da sociedade civil, remetendo para estas, designadamente através das parcerias, a prestação de serviços sociais. Assim se intensificou no cenário das organizações, a discussão quanto ao conceito e à tendência da responsabilidade social corporativa e, logo em seguida, esta discussão

chegou às universidades, suscitando, portanto, uma discussão mais profunda acerca do tema RSU (RIBEIRO; MAGALHÃES, 2014).

Para Calderón (2006), a RSU diz respeito aos deveres que a universidade tem para com a sociedade que a financia, principalmente na procura de soluções para os principais problemas sociais, a necessidade de uma melhor distribuição de renda e a criação de mecanismos de promoção social de setores historicamente marginalizados.

3. MÉTODO

Tratou-se de uma descrição de caso na maior Universidade Comunitária do Oeste Catarinense/Estado de Santa Catarina/Brasil, com região de abrangência de 118 municípios e de mais de 1 milhão de pessoas. A Unoesc possui campi em 5 cidades e unidades em 6 cidades do Meio Oeste e Oeste do Estado (UNOESC, 2015). Como lócus para o estudo do tema, elegeram-se os cursos da área de Ciências da Vida (pelo caráter comunitário/social dos Cursos); do município de Chapecó (por ser o mais populoso entre os 11 campos e unidades).

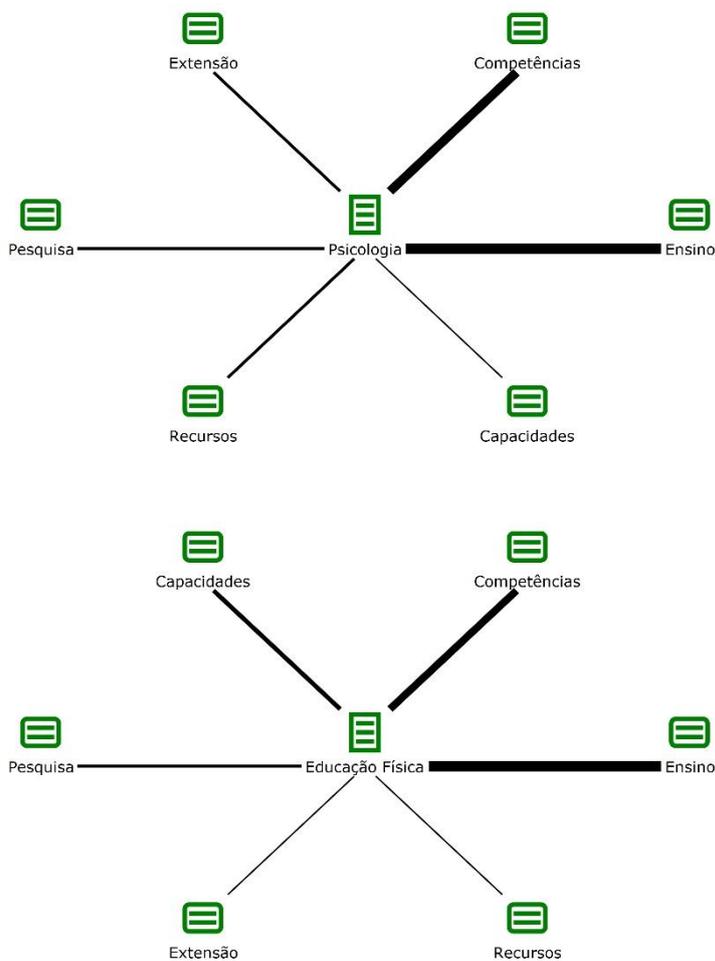
Com a finalidade de investigar o dilema da responsabilidade social, que perpassa os recursos, competências e capacidades da organização (Barraquier, 2014), a descrição de caso foi constituída de pesquisa documental com análise de conteúdo. Foram pesquisados os Projetos Político Pedagógicos dos Cursos da área de Ciências da Vida do campus de Chapecó, sendo: Psicologia e Educação Física. Sob a luz das três categorias defendidas por Barraquier (2014), primeiro, foram investigados aspectos voltados à responsabilidade social dos cursos; segundo, foram apontadas as características interdisciplinares destes aspectos; e, por último, a materialização no campo da formação profissional. O autor compreende os processos de responsabilidade social como processos de aprendizagem experiencial, que por sua vez, transformam uma organização em uma instituição aprendedora.

A análise de conteúdo foi executada com auxílio do software MAXQDA, versão 12 (Verbi, Alemanha). Os documentos analisados somavam no total 201 páginas de conteúdo. Foram estabelecidas as categorias Pesquisa, Ensino e Extensão por um lado para averiguar as definições utilizadas para o conceito de Formação Interdisciplinar; e os critérios Recursos, Competências e Capacidades para justificar a existência ou não da Responsabilidade Social.

4. RESULTADOS

Com o intuito de responder ao problema da pesquisa e, conseqüentemente atender o objetivo geral do estudo de identificar aspectos da responsabilidade social universitária na perspectiva da formação interdisciplinar em uma instituição brasileira comunitária, realizou-se três análises centrais: a primeira, visando identificar qual o grau de correspondência dos Cursos, Psicologia e Educação Física possuíam com cada tema pesquisado, sendo: ensino, pesquisa, extensão (para averiguar as definições utilizadas para o conceito de Formação Interdisciplinar), recursos, competências e capacidades (para justificar a existência ou não da Responsabilidade Social). A frequência da relação para cada Curso pode ser observada na Figura 1 através da espessura das linhas de ligação.

Figura 1 - Correspondência entre os Cursos e os temas da pesquisa.



Fonte: elaborado pelos autores no software MAXQDA, com base nos dados da pesquisa (2016).

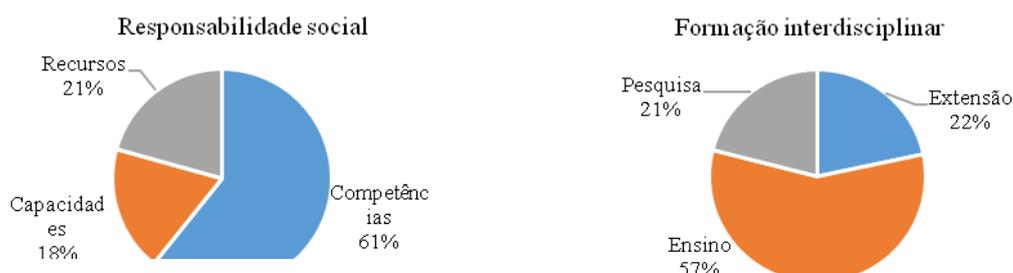
Percebe-se que há algumas diferenças entre os cursos, apesar de os mesmos pertencerem à mesma Instituição. No Curso de Psicologia, observa-se uma correspondência maior com ensino, competências e extensão. Enquanto no Curso de Educação Física, aparece correspondência com ensino, competências e capacidades.

Sob a ótica da interdisciplinaridade, retoma-se a afirmação de Teixeira (2004, p. 64) que atribui significado à ela desde que evidencie "um cruzamento de saberes disciplinares no campo científico e um esforço organizado de coordenação, cooperação e comunicação menos assimétrica". Para promover simetria, parece ser necessário desenvolver com maior ênfase as atividades de pesquisa e extensão em ambos os Cursos, que atualmente priorizam as atividades interdisciplinares com maior foco no ensino.

Em uma análise sucinta sobre a responsabilidade social nos Cursos conduzidos pelo conceito de Ashley (2002, p. 6) que compreende a responsabilidade social como "toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade", identificou-se que capacidades e recursos para o Curso de Psicologia e, principalmente recursos para o Curso de Educação Física, recebem menor ênfase do que Competências para ambos os cursos. Assim, sugere-se que as competências desenvolvidas nos Cursos estão voltadas de maneira satisfatória para a responsabilidade social.

Para a realização da segunda análise, levantou-se qual o impacto dos fatores da Responsabilidade Social e da formação interdisciplinas para os cursos em conjunto. Verificou-se que quando analisados em conjunto, ambos os Cursos demonstram aspectos similares, conforme pode ser verificado na Figura 2.

Figura 2 - Impacto dos fatores na Responsabilidade Social e Formação Interdisciplinar.



Fonte: elaborado pelos autores no software MAXQDA, com base nos dados da pesquisa (2016).

A ênfase nas competências para promoção da responsabilidade social, bem como no ensino para a Formação interdisciplinar sugerem que os PPCs analisados possuem atividades e conteúdos voltados para estas práticas. Em consonância com as características da Universidade Comunitária de servir sua comunidade em assuntos educacionais e fazer com que a mesma se desenvolva, sugere-se que na esfera do ensino a formação interdisciplinar é uma prática desenvolvida, assim como as competências estão focadas na Responsabilidade social na Instituição pesquisada.

A terceira análise, centrou-se frequência absoluta da relação entre categorias, que pode ser verificada a partir da apresentação da Tabela 1.

Tabela 1 - Frequência absoluta da relação entre categorias.

	Competências	Capacidades	Recursos	Extensão	Ensino	Pesquisa
Competências	0	11	10	29	99	32
Capacidades		0	2	9	37	10
Recursos			0	7	19	4
Extensão				0	44	29
Ensino					0	43
Pesquisa						0

Fonte: elaborado pelos autores no software MAXQDA, com base nos dados da pesquisa (2016).

De forma decrescente identificou-se maior frequência entre competências e ensino (99), seguida por extensão e ensino (44) e, ensino e pesquisa (43). Sugere-se assim, que o tripé que justifica e sustenta a Universidade Comunitária sob a ótica da formação interdisciplinar (ensino, pesquisa e extensão), pode ser desenvolvido de forma mais integrada e conseqüentemente, equilibrada. Percebe-se também que a responsabilidade social apresenta ênfase em competências, capacidades e recursos em associação com a categoria ensino.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados para ambos os cursos mostraram que as categorias de ensino, pesquisa e extensão estão articuladas no PPC e possuem estreita relação com o PDI no que tange o desenvolvimento regional, o que por sua vez, atende o propósito de instituição comunitária.

Nos PPCs, a categoria definida como “pesquisa” apresentou resultados que demonstram sua orientação a partir de linhas norteadoras bem definidas. Porém, no Curso de Educação Física a pesquisa concentra-se no final do Curso e os projetos de conclusão de curso encaixam-se nas linhas de pesquisa, sendo desenvolvidos a partir de disciplinas como metodologia científica, estatística, epidemiologia, ética, Trabalho de Pesquisa I e II. Já no Curso de Psicologia, as atividades de pesquisa iniciam a partir da segunda fase. Neste curso a pesquisa é desenvolvida por meio das disciplinas de metodologia científica, estatística, metodologia da pesquisa, Trabalho de Conclusão de Curso I e II e Estágios Básicos e Supervisionados.

A categoria “ensino” mostrou ser parte central do plano. Sua articulação foi evidenciada em todos os níveis de responsabilidade social definidos neste estudo, a utilização de recursos possui especial lócus já que boa parte das atividades possuem cunho prático, e necessitam recursos materiais como instalações e instrumentos bem estruturados, além de profissionais com ampla experiência específica em ambos os cursos. No critério competências, evidenciou-se ampla definição dentro das ementas da matriz curricular e na definição do próprio perfil de egresso que a instituição deseja. E no critério capacidades da organização, os resultados mostraram amplitude de definições, as quais tornam difíceis a elaboração de categorias que encerrem os conceitos em ações resolutivas.

A categoria “extensão” mostrou resultados que indicam a utilização não só de recursos institucionais, mas também de parceiros externos que contribuem ora com material humano ora com material físico. A possibilidade de elaboração de projetos vinculados com o objetivo institucional ficou evidente, entretanto, além da indicação de iniciativas plausíveis, não se define nenhum outro lócus além daquelas vistas nas atividades complementares, estágios e Trabalhos de Conclusão de Curso.

Sob a ótica da responsabilidade social identificou-se um enfoque maior para as

competências, em detrimento dos recursos e capacidades em ambos os documentos analisados.

REFERÊNCIAS

ALVES, E. A. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração**, v.38, n. 1, p. 37-45, 2003.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARRAQUIER, A. Le rôle de la responsabilité sociale dans la connaissance organisationnelle: approche conceptuelle. **Management International**, v. 19, n. 1, p. 130-140, set. 2014.

BARRETTO, L.; GIANEZINI, K. O Papel das Universidades Comunitárias e do Conhecimento Jurídico na Construção da Cidadania: Experiências de Extensão e a UNESC-SC. **XI Seminário Internacional de Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea**, Santa Cruz do Sul, RS, 2015.

BAUMGARTEN, M. Sociedade e conhecimento – ordem, caos e complexidade. **Sociologias**, v. 8, n. 15, p. 16-23, 2006.

BITTENCOURT, H. R.; RODRIGUES, A. C. M. ; CASARTELLI, A. O. ; MORAES, G. I.; GUERRA, G. L. Instituições de Ensino Superior Comunitárias: questões atuais. **Redes**, v. 19, n. 3, p. 248-269, 2015.

BRASIL. **Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior**. Relatório Final. III Encontro Acadêmico Internacional Interdisciplinaridade nas Universidades Brasileiras Resultados & Desafios. Brasília, 13, 14, 15 de maio de 2014.

BRASIL. **Lei nº 12.881, 12 de novembro de 2013**. Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Brasília, DF,

2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm. Acesso em: 02 de out. 2015.

CALDERÓN, A. I. Responsabilidade social: desafios à gestão universitária. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior - Estudos**, v.22, n.34, p.13-27, 2005.

_____. Responsabilidade social universitária: contribuições para o fortalecimento do debate no Brasil. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior - Estudos**, v. 24, n.36, p. 8-22, 2006.

FAZENDA, I. C. A. **Integração e interdisciplinaridade no ensino brasileiro: efetividade ou ideologia?** São Paulo: Loyola, 1996.

FLORIANI, D. Ciências em Trânsito, Objetos Complexos: práticas e discursos socioambientais. **Ambiente e Sociedade**, v. 11, n. 1, p. 65-80, 2006.

GONÇALVES, H. J. L.; PIRES, C. M. C. Educação Matemática na Educação Profissional de Nível Médio: análise sobre possibilidades de abordagens interdisciplinares. **Bolema, Rio Claro**, v. 28, n. 48, p. 230-254, 2014.

GUARESCHI, E. A. **O processo de construção da Universidade de Passo Fundo**. Editora Universitária: Passo Fundo, 2001.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sinopses Estatísticas da Educação Superior, Brasília, DF, 2000-2011.

JAPIASSU, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

LUCKMANN, L. C. Universidade do Oeste de Santa Catarina: sua inserção no processo de desenvolvimento regional. In: SCHMIDT, J. P (Org.) **Instituições Comunitárias: Instituições públicas não estatais**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2009.

MARANHÃO, T. P. A. Produção Interdisciplinar de Conhecimento Científico no Brasil: temas ambientais. **Revista Sociedade e Estado**, v. 25, n. 3, p. 561-580, 2010.

MOROSINI, M.; FRANCO, M. E. D. P. Universidades comunitárias e sustentabilidade: desafio em tempos de globalização. **Educação em Revista**, n.28, p. 55-70, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a05n28.pdf>. Acesso em 05 out. 2015.

RIBEIRO, R. C.; MAGALHÃES, A. M. Política de Responsabilidade Social na Universidade conceitos e desafios. **Educação, Sociedade & Culturas**, n. 42, p. 133-156, 2014.

SANTOS JUNIOR, R. L. A abordagem teórica de Lena Vania Ribeiro Pinheiro sobre os conceitos inter e transdisciplinaridade. **TransInformação**, Campinas, v. 3, n. 23, p. 227-234, 2011.

SCHMIDT, J. P. O comunitário em tempos de público não estatal. **Avaliação** (Campinas), Sorocaba, v. 15, n. 1, p. 9-39, 2010.

TEIXEIRA, O. A. Interdisciplinaridade: problemas e desafios. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, n. 1, p. 57-69, 2004.

UNOESC. **Balanco Social 2014**. Joaçaba: Editora Unoesc, 2015. Disponível em: http://issuu.com/editoraunoesc/docs/balan__o_issuu. Acesso em 12 de abril de 2016.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores:

Patrick Zawadzki - Mestrando do Programa de Pós-graduação em Ciências do Movimento Humano, pelo Centro de Ciências da Saúde e do Esporte (CEFID), da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Doutorando em Educação Física, Atividade Física e Esporte, pelo Instituto Nacional de Educação Física da Catalunha (INEFC) e Universidade de Barcelona (UB). Mestre em Atividade Física e Esporte, pelo INEFC e UB. Mestre em Psicologia do Esporte, pela Universidade Autônoma de Barcelona (UAB). Possui experiência de pesquisa em estágios de colaboração e formação na Espanha, Alemanha e Austrália, participa das atividades de pesquisa e desenvolvimento nos Laboratórios de Gerontologia (LAGER, CEFID, UDESC) e nos Laboratórios de Cineantropometria e Fisiologia do Esforço (UNOESC, Chapecó). Além disso, atua profissionalmente no mundo do tênis de campo.

Sayonara de Fátima Teston - Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí, Mestre em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2014), Formação em Coaching pela Sociedade Brasileira de Coaching (2009), Especialização em Formação para o Magistério Superior pela Unochapecó (2009), Especialização em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2002), Graduação em Psicologia pela Universidade de Passo Fundo (2000). Possui mais de quinze anos de experiência na área de Gestão, atuando na área de Gestão de Pessoas de empresas familiares e multinacionais de grande porte. Desde 2010 atua na Universidade do Oeste de Santa Catarina, na qual atualmente trabalha como professora nos Cursos de Psicologia e Administração, orientadora de estágios, membro do Conselho de Gestão do Campus de Chapecó, Coordenadora da pós-graduação em Saúde Mental Coletiva, Coordenadora da pós-graduação em Psicologia Organizacional, Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Sócia da Asta Assessoria para Preparação de Sucessores de Empreendimentos Familiares.

Camília Susana Faler - Possui graduação em Serviço Social pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó (2004), mestrado em Saúde Coletiva pela Universidade Luterana do Brasil (2011) e Doutorado em Serviço Social pela Pontifícia

Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2015). Pós Doutoranda Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul bolsista da CAPES Edital 024/2010 - Pro Ensino na Saúde .Atualmente é professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina. Tem experiência na área das ciências sociais aplicadas - serviço social e políticas públicas principalmente nos seguintes temas: intersectorialidade, educação na saúde, política de saúde, gestão pública.

Ricardo Antonio de Marco - Doutorando em Educação pelo Centro Universitário La Salle - UNILASALLE. Mestrado em Administração com Área de Concentração em Estratégia e Desempenho pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2011), MBA - Gestão da Produção e Logística (2003) pela Universidade do Oeste de Santa Catarina , MBA - Marketing e Design de Produtos pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2005), graduação em Administração Habilitação em Gestão de Negócios pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2006) e graduação em Ciências Contábeis pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2000). Atua como professor na graduação e pós-graduação em nível de especialização nas áreas de Estratégia, Desempenho e Marketing. Atualmente é Vice-reitor de Campus da Universidade do Oeste de Santa Catarina em Chapecó. Pesquisador colaborador do Grupo Internacional de Estudos e Pesquisas de Educação Superior Rede Iberoamericana de Estudos e Pesquisas em Políticas e Processos de Educação Superior da Universidade do Oeste de Santa Catarina. Pesquisador colaborador do Grupo Internacional de Estudos e Pesquisas de Educação Superior em Políticas de Educação Superior GEPPES UNOESC/Sul da Universidade do Oeste de Santa Catarina. Pesquisador colaborador do Grupo de Estudos e Pesquisas de Educação Superior Práticas Educativas e Indicadores de Qualidade da Educação do Centro Universitário La Salle - UNILASALLE. Tem experiência na área de Administração Estratégica de Resultados, Análise Econômica e Financeira e Gestão de Marketing e Vendas.

Carla Fabiana Cazella - Mestre em Educação pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) , Especialista em Gestão Escolar (2008), Graduada em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2002)CRA/SC 22370. Vinculada ao Grupo de Pesquisa Processos Educativos e ao grupo de Pesquisa Gestão

Organizacional. Capacitação pela Clinton Center For Teaching And Learning em Ensino de Empreendedorismo e Negócios. Coordenadora do Curso de Administração da Unoesc Chapecó-SC desde 2012, Coordenadora do Curso de Administração (linha de formação em Comércio Exterior) da Unoesc Chapecó-SC, , Coordenadora do Curso de Pós-graduação - Especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos Unoesc Chapecó, Coordenadora do MBA em Gestão Empresarial - Unoesc Chapecó/SC. Articuladora do NDE Institucional do Curso de Administração da UNOESC. Professora de Metodologia Científica, Metodologia da Pesquisa, Planejamento Estratégico , Comportamento Organizacional e Benchmarking. Professora Tutora na Unoesc Virtual. Membro do Núcleo do Jovem Empreendedor - ACIC Chapecó , Membro da CDL Jovem Chapecó-SC.Coordenadora da Empresa Junior - Lidera Junior Unoesc Chapecó. Membro do Conselho de Gestão da Unoesc Campus de Chapecó-SC.Membro do Comitê Gestor do Centro de Gestão e Empreendedorismo da Unoesc Campus de Chapecó-SC. Sócia da Asta - Assessoria para Preparação de Sucessores de Empreendimentos Familiares.

La defensa de la educación superior pública en México: la organización del Colectivo en Defensa de la Universidad Veracruzana

Autor (es)

Alejandro Saldaña Rosas¹

Mayra Ledesma Arronte²

¹ Investigador. Facultad de Contaduría y Administración-Xalapa. Universidad Veracruzana. Correo: alsaldana@uv.mx

² Investigadora. Facultad de Sociología y DGI. Universidad Veracruzana. Correo: mayra_ledesma@yahoo.com.mx

RESUMEN

La universidad pública en México está en riesgo. Las políticas neoliberales del gobierno de Enrique Peña Nieto, la inmensa corrupción del sistema político y la violencia que atraviesa todo el país, han vulnerado a la educación superior pública al punto de poner en peligro la existencia misma de las instituciones. Tal es el caso de la Universidad Veracruzana (UV), una de las más grandes e importantes instituciones de educación superior de México.

La UV peligró porque el gobierno del estado de Veracruz no ha entregado una parte sustancial de los recursos económicos destinados a la institución; la deuda del gobierno es de más de 130 millones de dólares (2,300 millones de pesos mexicanos). Ante el colapso financiero de la UV, un grupo de académicos decidimos organizarnos en el Colectivo en Defensa de la Universidad Veracruzana. En este trabajo apuntamos un conjunto de hipótesis construidas desde dos ámbitos: i) el activismo como integrantes del Colectivo en Defensa de la UV y ii) la reflexión teórica, específicamente a partir de los estudios organizacionales para analizar a la UV en tanto organización y al Colectivo en tanto agente de cambio.

Palabras clave: Universidad pública. Neoliberalismo. Movimientos sociales. México

ABSTRACT:

The public university in Mexico is at risk. The neoliberal policies of Enrique Peña Nieto's government, the immense corruption of the political system and the violence that runs through the country, have endangered public higher education to the point of jeopardizing the very existence of these institutions. Such is the case of the University of Veracruz (UV), one of the largest and most important institutions of higher education in provincial Mexico.

The UV is threatened because the Veracruz State Government has not given a substantial share of economic resources for the institution; government debt exceeds 130 million US dollars (2,300 million Mexican pesos). The background of this problem is the lack of budgetary autonomy not only of the UV, but of all public universities within the country. Given the UV's financial collapse, a group of academics decided to organize the Colectivo en Defensa de la UV (Group in Defense of the UV). This paper aims at presenting a group of hypotheses constructed from two areas: i.) activism as members of the Group in Defense of the UV and ii) theoretical reflection, specifically from an organizational studies approach in order to analyze the UV as an organization and the Group as a change agent.

Keywords: Public university. Neoliberalism. Social movements. Mexico.

1. INTRODUCCIÓN

El adeudo del gobierno del estado de Veracruz por más de 2 mil millones de pesos, más la reducción de casi 250 millones y la proyección de continuar recortando el presupuesto universitario en los próximos años, colocan a la UV en un colapso financiero. Hay que decirlo con toda claridad: la Universidad Veracruzana está en riesgo. Esta crisis ha sido provocada intencionalmente mediante los malos manejos financieros en el gobierno del estado de Veracruz y ha contado con la aquiescencia del gobierno federal, que no ha intervenido para resolver el colapso financiero de nuestra institución. En este sentido es afirmamos que la UV ha sido llevada a una encrucijada que pone en riesgo su posibilidad de crecimiento e inclusive obliga a limitar la matrícula, los programas educativos, las plazas para los académicos, la oferta cultural, entre otros aspectos.

La UV es la principal institución de educación superior en Veracruz. Por sus aulas han pasado decenas de miles de estudiantes que, una vez egresados, se han convertido en los más importantes factores de desarrollo, de equidad y justicia en la entidad. Nuestra universidad también es el más importante núcleo de investigación científica de alto nivel en el estado y como tal, no sólo generamos nuevos conocimientos indispensables para la innovación y el cambio social sino también formamos a los investigadores del mañana. La UV es reconocida internacionalmente por sus enormes aportaciones al arte y continuamos ese gran legado con la formación de nuevos creadores y con la difusión de la cultura. Asimismo, nuestra institución es única en el país, y un modelo a seguir en el ámbito internacional, por la inclusión de miles de estudiantes de los pueblos originarios que tienen la oportunidad de formarse en la Universidad Veracruzana Intercultural.

A grandes rasgos el perfil de la Universidad Veracruzana es el siguiente:

La matrícula de la UV es de 78,641 alumno, 62,770 en programas licenciatura, 2,140 en posgrado y 15,871 en Educación no formal. Vale la pena destacar que la UV tiene diversas modalidades de enseñanza con una amplia cobertura: Sistema de Enseñanza Abierta (no escolarizado) Enseñanza virtual y Enseñanza a distancia. Asimismo incluye la Universidad Intercultural que tiene cuatro campus (Región Huasteca y Totonacapan en el norte, Región Grandes Montañas en el centro y Región Selvas en el Sur) que ofrecen educación superior a las regiones del estado caracterizadas

por presencia de población descendiente de culturas indígenas originarias. Asimismo la UV brinda una amplia oferta de educación no formal a través sus 6 Centros de Idiomas, el Departamento de Lenguas Extranjeras (DELEX), la Escuela para Estudiantes Extranjeros (EEE), 6 Talleres Libres de Arte y un Centro de Iniciación Musical Infantil (CIMI), así como los 11 centros de auto acceso de idiomas. Este mayor equipamiento y oferta académica explican por qué el presupuesto de la UV es superior y debe crecer, lo cual evidentemente incrementaría la magnitud de su impacto en el desarrollo del estado.

Además de las actividades de docencia, en la UV se hace investigación, difusión de la cultura y extensión. Cuenta con 74 facultades que imparten 314 programas educativos: 174 licenciaturas, 132 posgrados y 8 carreras de técnico superior universitario, todo ello en 5 sedes: Xalapa donde se ubican 32 facultades, Veracruz con 13 facultades, Poza Rica-Tuxpan 13 facultades, Coatzacoalcos- Minatitlán 8 facultades y Córdoba-Orizaba 8 facultades. Por área académica la UV tiene 13 facultades en el área de Ciencias de la Salud, 19 en el área técnica, 13 en Humanidades, 9 en Económicas-administrativas, 6 en biológico-agropecuarias y 4 en artes.

La Universidad Veracruzana tiene además 24 institutos y 18 centros de investigación, 11 centros de auto acceso de idiomas, 6 unidades de servicios bibliotecarios (USBÍ's), 6 centros de idiomas, 4 sedes de la Universidad intercultural, 2 centros de iniciación Musical (CIMI) 2 laboratorios de alta tecnología (LATEX) un departamento de lenguas extranjeras, una escuela para estudiantes extranjeros, el Museo de Antropología (uno más importante en América Latina, y el más importante de Veracruz) un amplio Sistema de Enseñanza Abierta y una Clínica de Salud reproductiva sexual.

En el ámbito artístico y cultural su oferta es también muy amplia ya que cuenta con 6 grupos de música de concierto el más destacado la Orquestas Sinfónica de Xalapa, 2 ballets folclóricos, 10 grupos musicales folclóricos, 2 orquestas de jazz, una gran organización teatral, así como la imponente sala de conciertos Tlaqná.

El mayor equipamiento y oferta académica explican por qué el presupuesto de la UV es insuficiente para sostener una infraestructura educativa tan amplia y diversa y para hacerla crecer como medio a través del cual se impulse el desarrollo humano de los veracruzanos. Ello es condición necesaria para el desarrollo económico del estado. Sin

una UV fuerte, creativa y crítica no hay desarrollo, sin una UV en expansión no hay futuro para Veracruz.

Gestionar una institución de estas dimensiones es una labor sumamente compleja. Ciertamente hay muchos problemas aún pero cierto es también que ha tenido un avance notable en cuanto a transparencia y rendición de cuentas. La UV es auditada y fiscalizada con frecuencia, cuenta con una Junta de Gobierno e instancias colegiadas para la toma de decisiones. Esto no siempre fue así. Antes (años ochenta y antes) privaba el autoritarismo, el clientelismo y la discrecionalidad. El gobernador en turno ponía al rector, algunos políticos caídos en desgracia ocupaban una plaza académica como premio de consolación, había porros y autoritarismo extremo. Hoy la vida de la UV es mucho más institucional y transparente, si bien aún existen resabios estructurales que facilitan la violencia simbólica ejercida por algunos directores, las prácticas de sumisión ante la autoridad, la simulación académica (en gran medida estimulada por los sistemas de productividad), el amiguismo y compadrazgo. Falta mucho, pero vamos en el camino correcto.

Debido al tamaño y la relevancia de la UV, su presupuesto debe ser suficiente y eficiente. Cualquier recorte o adeudo presupuestal lesiona severamente las actividades universitarias, de ahí el riesgo que implica para la institución el enorme pasivo que tiene el gobierno del estado de Veracruz.

La deuda con la UV no es nueva, se ha acumulado durante los últimos 8 años aproximadamente en los que el gobierno veracruzano no ha transferido los recursos a los que le obliga la ley. Sin embargo, el año 2015 marca un parte aguas en el crecimiento del déficit: “mientras que en el período 2008-2014 el monto no transferido fue de 888 mdp (491 de origen estatal y 397 de origen federal), en 2015 es de 1,189, de los cuales prácticamente el total (1,134 mdp) corresponde al subsidio estatal y el resto (55 mdp) es de origen federal” (Colectivo en Defensa de la UV, 2016: 3). El tamaño del boquete financiero es de tal magnitud que la UV está trabajando prácticamente con el 50% de su presupuesto.

A este enorme adeudo debe añadirse que en el año 2016 el presupuesto de la universidad proveniente del gobierno del estado tuvo una disminución de casi 250 millones de pesos, lo que equivale a una reducción del 7% de los recursos. Asimismo, de acuerdo a los estudios del Dr. Hilario Barcelata Chávez, integrante del Colectivo en

Defensa de la UV y coordinador del Observatorio de las Finanzas Públicas, el gobierno del estado de Veracruz tiene un plan de ajuste presupuestal con horizonte en el 2022, en el que se estima una drástica reducción al presupuesto destinado a la UV: el 35% con respecto al año 2015; de aplicarse esta disminución al presupuesto la Universidad Veracruzana estaría en una precariedad tal que la tendría al borde de la extinción.

Hacia inicios del 2015 y a pesar de conocer ya el brumoso escenario financiero de la UV, la comunidad universitaria no reaccionaba. En enero de 2015 algunas compañeras investigadoras denunciaron que la universidad dejaría de recibir aproximadamente 600 millones de pesos (unos 33 millones de dólares), sin embargo la respuesta de estudiantes, profesores, trabajadores administrativos, autoridades e investigadores fue nula o cuando más, muy parca. No hubo protestas, manifestaciones, denuncias, vaya ni siquiera cartas en repudio. La explicación de la falta de respuesta por parte de la comunidad universitaria no es sencilla y requiere una investigación a profundidad, no obstante apuntamos a manera de hipótesis que la misma lógica de la reproducción organizacional desactivó cualquier intento de organización y lucha.

En efecto, ensimismados en nuestras actividades cotidianas regidas por los imperativos de la gestión universitaria, los diferentes actores que dan vida a la institución fuimos incapaces de reaccionar con prestancia y efectividad ante el agravio. La gestión, en tanto “ideología que reproduce relaciones asimétricas de poder y aún más, constituye un sistema de organización del poder” (Saldaña, 2008) impidió o desactivó las iniciativas para luchar en defensa de la universidad. Paradójicamente, mientras los “indicadores de desempeño” mostraban números a la alza por ejemplo en los programas acreditados, los posgrados en el padrón nacional de calidad, los integrantes del Sistema Nacional de Investigadores, etc. la universidad se dirigía hacia un colapso financiero de proporciones inusitadas. En esta tesitura, es posible conjeturar que la ideología de la gestión puede ser uno de los factores de mayor deterioro de la universidad toda vez que impide reconocer relaciones de poder que son determinantes para insertar nuevas pautas en la reproducción institucional, en particular, una nueva y cada vez más restringida estructura financiera. Ocupados en cumplir con las metas de la gestión académica y administrativa, los universitarios perdimos de vista que la UV estaba siendo derruida a través del estrangulamiento de su presupuesto.

Ante la información sobre la falta de recursos en la UV por los adeudos y la retención de las partidas federales por parte de gobierno del estado, un grupo de académicos empezamos a platicar qué podíamos hacer. Fue hasta noviembre que se impulsó una petición en la plataforma Change.org en la que dábamos cuenta de la grave situación financiera por la que atravesaba la UV y la exigíamos al gobierno del estado que pagara inmediatamente el adeudo. En un primer momento logramos juntar poco más de 4 mil firmas, dimos una rueda de prensa para hacer del conocimiento de la sociedad nuestra exigencia y nos presentamos como un grupo de académicos preocupados por la falta del pago. Unas semanas después nos constituimos como el Colectivo en Defensa de la Universidad Veracruzana.

2. LA DEFENSA DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA: EXPERIENCIA DEL COLECTIVO EN DEFENSA DE LA UV

A principios de 2016 el problema escaló ante el incumplimiento de la entrega de los recursos financieros para la UV y por el recorte de casi 250 millones de pesos para el ejercicio de este año. Las autoridades de la universidad, con la Rectora a la cabeza, interpusieron una serie de acciones legales –denuncias y amparos- a fin de obligar al gobierno del estado a dar cumplimiento a sus obligaciones; las iniciativas jurídicas si bien llevan mucho tiempo para su final resolución, tuvieron un innegable impacto mediático al colocar a la Universidad Veracruzana en todos los medios nacionales y en las redes sociales. Asimismo, los recursos jurídicos interpuestos por las autoridades tuvieron el efecto de sensibilizar mínimamente a la comunidad universitaria. Sin embargo, pese a la mayor sensibilización sobre la precariedad financiera de la institución, la gran mayoría de los universitarios se mantuvieron al margen de toda acción política de mayor envergadura.

Como Colectivo en Defensa de la UV nuestra presencia se sintió inicialmente en las redes sociales, a través de las cuentas de Facebook: <https://www.facebook.com/groups/EnDefensaUV/> y https://www.facebook.com/endefensadelaUV/timeline?ref=page_internal
Y en twitter: @EnDefensadelaUV

Las redes sociales han sido cruciales para la circulación de la información en torno a la crisis financiera de la UV, como instancia de organización y como espacio de

debate. En este sentido, el Colectivo ha logrado articular a varios miles de universitarios que se encontraban más o menos dispersos y que no habían encontrado forma de expresar su malestar en la UV, no sólo por la situación financiera sino, sobre todo, por los abusos y excesos de la institución: trabajo precario, burocratismo, despotismo de mandos directivos, entre muchos otros. A través de las redes el Colectivo se afirmó como un actor-red, en el sentido propuesto por Bruno Latour (2005:73): “Un "actor", tal como aparece en la expresión unida por un guion actor-red, no es la fuente de una acción sino el blanco móvil de una enorme cantidad de entidades que convergen hacia él”.

Una de las primeras y más importantes acciones emprendidas por el Colectivo fue informar a la comunidad universitaria sobre el colapso financiero de la UV, cosa que las autoridades habían hecho a través de poco claros comunicados oficiales. Nosotros decidimos organizar foros de información en las diferentes facultades y dependencias de la universidad para informar en detalle y para convocar a una primera movilización el 26 de febrero. En los foros el Dr. Hilario Barcelata presentó el análisis financiero del presupuesto universitario, en tanto que los demás integrantes del Colectivo propusimos iniciativas de organización e impulsamos la marcha del 26.

Uno de los foros se logró enlazar por videoconferencia a las regiones de la UV, pero por la premura asistió poca gente, sin embargo, la información circulaba en las redes sociales, en correo electrónico y por Whatsapp. Hasta antes de la marcha se lograron realizar 9 foros en Xalapa en las siguientes facultades y dependencias: Ciencias de la Salud, en la Dirección General de Investigaciones (donde se enlazaron las 5 regiones de la UV), en Humanidades, en Ciencias Químicas, en la Facultad de Psicología, en Artes, Matemáticas, Economía y con la Orquesta Sinfónica de la UV. El Colectivo fue creciendo, se agregaban estudiantes, profesores y egresados a participar en los foros, así como en la organización de la marcha y la difusión de la información. Un egresado de la UV -Arturo Sandoval- subió hizo un logo con la imagen de la flor de Lis, (la flor de Lis es parte del escudo de la UV) con unos puños alzados y la subió a Instagram; en pocos días la imagen se difundió ampliamente, encabezó nuestro movimiento y dio identidad al Colectivo.

La marcha del 26 de febrero fue de enorme importancia por varios motivos: i) en primer lugar porque buena parte de la comunidad UV salió a las calles, luego de muchos

años de no hacerlo; ii) en segundo lugar porque esa marcha fue el detonador de la que quizás haya sido la mayor movilización en la historia de la UV, la marcha del 10 de marzo; iii) en tercer lugar porque logramos vencer el miedo y recuperamos las calles para los universitarios. Lo que parecería normal en muchos países e inclusive en muchas ciudades de México, en Veracruz fue algo poco menos que extraordinario: vencer el miedo y demostrar al gobierno y los poderes fácticos (especialmente al narco) que tenemos capacidad de articular un movimiento social en defensa de la educación superior pública, en particular de la Universidad Veracruzana. Para entender la importancia de esta marcha es necesario aportar algunos antecedentes y referentes clave.

Es importante entender las condiciones locales del estado de Veracruz y en particular, de Xalapa (capital del estado) y lugar donde se conforma la organización del Colectivo en Defensa de la UV. Veracruz ha sido gobernado por el peor gobernador del que se tenga memoria en México: Javier Duarte de Ochoa. Pertenece al partido político del PRI. Ha sido reconocido nacional e internacionalmente no solo como uno de los gobernantes más corruptos, ha dejado en bancarrota al estado, sin crecimiento económicos, con enorme daño ambiental, adeudos con prácticamente todos los sectores sociales (además de a la UV, debe a jubilados, a empresarios, a campesinos, a atuntamientos, etc.). Sobre todo, la gestión de Duarte se ha caracterizado por la profunda crisis de derechos humanos. Miles de desaparecidos y desplazados, 519 feminicidios registrados (muchos más desconocidos), represión a movimientos sociales, listas negras de activistas y opositores al gobierno (en las que aparecemos los autores de esta texto, cientos de fosas clandestinas y 19 periodistas asesinados en los últimos seis años son parte de la crisis en materia de derechos humanos en la entidad. En este contexto resulta sumamente complicado movilizar a cualquier sector de la población.

El año 2015 fue sangriento y muy doloroso por muchos motivos, en particular, la ciudad de Xalapa vivió un verano de horror. El 5 de junio de 2015 ocho estudiantes de la Universidad Veracruzana fueron golpeados brutalmente por un grupo parapolicíaco que ingresó violentamente a la vivienda donde los estudiantes festejaban un cumpleaños; con el tiempo se supo que una de las “estudiantes” en realidad era una policía que se había infiltrado en los grupos de activistas universitarios. Las lesiones que al menos tres de ellos sufrieron requirieron hospitalización e intervenciones quirúrgicas. Inexplicable y brutal el ataque contra los estudiantes que cursaban

pedagogía, filosofía, ingeniería, historia entre otras, conmocionó a la ciudad de Xalapa y a la Universidad Veracruzana. Se trataba de una agresión en contra de la comunidad universitaria, no sólo de unos cuantos estudiantes.

Casi 2 meses después, el 31 de julio del 2015 fueron asesinadas en la Ciudad de México 5 personas, entre quienes se encontraban Nadia Vera, antropóloga egresada de la UV, activista y promotora cultural, y Rubén Espinosa, fotoperreportero. Ambos salieron de Xalapa por el clima de inseguridad. Ambos amenazados. Rubén Espinosa literalmente salió de manera abrupta ante las amenazas cotidianas y cada vez más descaradas. Rubén Espinosa cubría principalmente los movimientos sociales y las marchas de los universitarios. Es importante señalar estos dos trágicos eventos porque marcaron a la comunidad universitaria de manera fundamental y provocaron la movilización de núcleos de activistas de estudiantes, académicos y de organizaciones de la sociedad civil, pero no convocaron a la enorme comunidad universitaria que permaneció distante. También es importante mencionar que hasta julio de 2016 ambos crímenes permanecen impunes. Nosotros señalamos que fue el gobierno del estado de Veracruz el responsable de ambos delitos, y lo seguiremos denunciando.

Con estos antecedentes resultaba muy arriesgado convocar a una movilización en defensa de la UV. En los foros realizados en las facultades las preguntas se repetían incesantemente: ¿y si no pagan, qué consecuencias habrá? ¿Qué más podemos hacer? ¿Puede haber represión? ¿Van a salir los encapuchados a la marcha? ¿Cómo se garantiza la seguridad?

Dimos respuesta a las interrogantes, en la medida de nuestras posibilidades y percepciones. Pero ¿cómo le aseguras a un chico o a una profesora, o a una secretaria que no les va a pasar nada? ¿Qué Arturo Bermúdez Zurita –Secretario de Seguridad Pública del estado- o Flavino Ríos –Secretario de Gobierno- no van a mandar a golpearlos, como a los maestros o a los jubilados³? ¿O cómo a los jóvenes estudiantes del 5 de junio del año pasado? ¿Acaso no éramos unos irresponsables por llamar a marchar en las condiciones de inseguridad que se viven en este estado y en esta ciudad? Nadia Vera y Rubén Espinoza se fueron de Xalapa, y hasta la Ciudad de México los

³ En diciembre de 2015 un grupo de jubilados y pensionados que protestaban porque no les habían pagado fue reprimido por la policía, en uno de los actos de violencia institucional que mejor refleja el carácter fascista del gobernador Duarte.

alcanzó la muerte. Pero, entonces qué hacíamos, ¿que el miedo ganara? ¿Que nos inmovilizara?

La respuesta la fueron dando también los propios participantes. Hay que salir, sí, pero todos, sí, pero organizados, sí, pero sin obstruir las vialidades, sí, pero sin tirar basura, sí, pero sin rostros cubiertos, sí, pero sin hacer pintas, sí pero sin violencia. ¡Estamos hartos de la violencia, marcha pacífica!

Con este ánimo se construyeron colectivamente los lineamientos de la marcha y los protocolos de seguridad. Estos documentos generaron tranquilidad y dio certeza a la organización; a otros les causó risa y fuimos objeto de mofa. Luego siguió la organización: comités de seguridad y logística en cada facultad y dependencia y un comité de finanzas para coordinar y administrar el dinero de los *boteos* (pedir apoyo monetario en las facultades y calles) y colaboraciones.

Durante los foros fue fundamental hablar de los estudiantes de Humanidades (Sociología, Filosofía, Letras, Idiomas, Antropología, Pedagogía) y de lo lesionada que está su imagen por el pequeño grupo de personas encapuchadas⁴ que se insertó en marchas pasadas y generó mucho desconcierto, enojo y rechazo en muchas de las movilizaciones. Si bien respetamos todas las formas de protesta y lucha, nos oponemos a la violencia como forma de manifestación. Quien lo haga, que realice su propia convocatoria y la gente sepa a qué va, pero que no se escuden en los que si traemos el rostro descubierto y nos manifestamos abiertamente y de manera pacífica. Humanidades se ha destacado siempre por ser combativa, crítica y solidaria con los movimientos sociales.

Previo a la marcha del 26/02 tuvimos muchas presiones, “fuego amigo” de colegas universitarios. El Colectivo suscribió un Manifiesto y un boletín de prensa que difundimos ante los medios de comunicación. En la rueda de prensa presentamos las demandas que habíamos estado discutiendo y consensuando en los foros de análisis:

1. Que el gobierno pague de manera inmediata la deuda por \$2,076.8 millones de pesos.
2. Resarcir los \$249.8 millones de pesos del presupuesto 2016 de la UV.

⁴ Algunos de ellos enarbolando las banderas anarquistas, pero también con muchos infiltrados en sus filas.

3. Autonomía financiera para la UV a través de la reforma a los artículos 10º, 26º y 49º de la Constitución de Veracruz con el propósito de:

- Establecer constitucionalmente la educación superior obligatoria y gratuita (obligación para el Estado).
- Asignar 5% del presupuesto estatal a la Universidad Veracruzana como garantía de su autonomía financiera y
- Que los montos aprobados para tal fin no sean nunca inferiores a los del año anterior en términos reales (progresividad presupuestal).

4. Reforma al Código Financiero del estado de Veracruz:

- Al artículo 154º, 178º y demás normativa relacionado con el presupuesto anual de egresos para que la UV reciba los recursos federales de manera directa y sin intermediación del gobierno estatal con el fin de evitar que existan retrasos en su entrega.
- Y para que el gobierno estatal cubra el costo financiero que represente el retraso en la entrega de los recursos estatales a la UV, a la tasa de interés interbancaria vigente durante el período de tiempo que haya tardado dicha entrega.

En la rueda de prensa celebrada el lunes 22 de febrero llamamos a marchar el día 26, a las 12 del día.

Posteriormente solicitamos una reunión con la Rectora ante las denuncias que recibíamos de que algunas autoridades de la UV estaban desalentando o abiertamente llamando a no marchar; había muchos rumores y la Rectora estaba fuera del país. Finalmente logramos entrevistarnos con ella a su regreso, despejamos rumores y aclaramos las cosas. Ella dio el apoyo a la marcha y nos aseguró que no habría represalias a quien decidiera participar en la movilización –incluidos los directivos- y dimos un comunicado al respecto. La Rectora también se reunió con los consejeros alumnos y se enlazó por videoconferencia con los consejeros de las otras zonas, para ratificar que quien quisiera podría manifestarse y reiteró que no habría faltas ni represalias. En un estado con una cultura política altamente corporativa, la anuencia de la máxima autoridad universitaria fue decisiva para la participación en la marcha del 26/02.

La marcha del 26 de febrero dejó varias lecciones. La primera y más evidente es que perdimos el miedo y pudimos reconocernos como comunidad universitaria. Que

vamos a salir a defender nuestra casa de estudios y que la sociedad veracruzana nos apoya, que la razón nos asiste. Que somos mayores de edad para tomar nuestras propias iniciativas y organizarnos como comunidad. Que podemos manifestarnos y conducirnos con responsabilidad y con un enojo “encabronadamente” alegre, como dijo alguien en las redes. Que estamos en contra de la violencia en todas sus manifestaciones.

Quedó expresado que nos manifestamos con respeto a nuestra también querida y lastimada ciudad de Xalapa, que respetamos las vialidades y cuidamos que no se dejara basura. A pesar de que notificamos en tiempo y forma a las autoridades de la ciudad y solicitamos apoyo para canalizar el tráfico y cuidar las boca-calles, la alcaldía no envió ni un solo elemento de apoyo. La comisión de Derechos Humanos del Estado también fue convocada y nos acompañó con un grupo de visitadores perfectamente identificados, quienes tomaron nota de que efectivamente la alcaldía no envió a un solo elemento. A pesar de ello, la marcha se desarrolló sin ningún incidente, por lo contrario, fue un ejemplo de ciudadanía, expresión alegre y creativa de los universitarios.

Contribuyó también a reencontrarnos, a ver de nuevo viejos amigos, a convivir con estos jóvenes inteligentes, comprometidos, desbordando talento y creatividad. Y sirvió para construir ciudadanía ejerciendo en las calles el derecho a la libertad de expresión y de manifestación. El 26/02 ha quedado en la memoria ciudadana por haber sido la mayor movilización universitaria de los últimos 20 o 25 años, convocada por las bases universitarias, toda vez que hubo movilizaciones en las cinco regiones de la UV y en las regiones de la Universidad Veracruzana Intercultural (que trabaja con pueblos originarios).

Evidenció además, que hay un profundo hartazgo de la comunidad universitaria, pero también de la sociedad veracruzana, ante la grave situación de violaciones a los derechos humanos, desapariciones forzadas, fosas clandestinas, periodistas asesinados, estudiantes golpeados, mujeres desaparecidas y asesinadas, desfalco y malversación a las finanzas públicas, peculado, desastres medioambientales, venta del territorio y el agua, etc. Todavía no dimensionamos la gravedad del desastre político, social, del medio ambiente, económico, en el que se encuentra nuestro estado, pero al menos salir a las calles nos permite hablar de ello, hacer catarsis, dar apoyo, construir redes de solidaridad y de organización. La universidad tiene un deber para con su sociedad, nos

corresponde también contribuir al rescate de nuestro estado de tan terrible situación: tenemos una responsabilidad social y un prestigio ético que no podemos soslayar.

Las críticas de compañeros y compañeras de la misma comunidad universitaria surgieron de inmediato. Nos acusaron de organizar movilizaciones “sólo por dinero”, de apoyar a la Rectora⁵, de querer destituir a la Rectora, de estar manipulados por la izquierda (partido Morena), de estar manipulados por la derecha (partido PAN), etc. Nuestra respuesta fue muy clara: no se trata solamente de luchar por el dinero, sino de defender la educación superior pública y gratuita.

La marcha fue un éxito en todos sentidos, de manera especial porque logramos colocar en la agenda estatal y nacional nuestras principales demandas: el pago inmediato del adeudo y sobre todo, la autonomía financiera para la universidad a partir del 5% del presupuesto anual del estado (250 millones de dólares aproximadamente). Hasta donde hemos podido percatarnos, esta demanda es única en México al asegurar el financiamiento de la universidad en función de un porcentaje fijo del presupuesto estatal, con la condición de progresividad anual, es decir, que el presupuesto de un año no puede ser inferior al del año anterior. Demanda surgida desde la comunidad, al margen de las autoridades, que ha logrado articular las inquietudes de miles de universitarios.

La exitosa marcha del 26/02 metió mucha presión a la Rectora. Fue tal el apremio que la funcionaria no tuvo otra opción que convocar a una nueva movilización, el 10 de marzo. La marcha de ese día, convocada de manera “oficial”, movilizó a más de 50 mil universitarios en todas las regiones de la UV. Hacía muchos años que no se veía una manifestación de esta envergadura y desde luego ninguna en la administración del peor gobernador en la historia de México, Javier Duarte. A pesar del autoritarismo y el carácter represor de Duarte, logramos salir masivamente a las calles de Veracruz y con ellos, nos convertimos en un catalizador del descontento y el malestar social que hay en todo el estado.

En una perspectiva simplista, de corto plazo e incluso aviesa, se afirmó que las movilizaciones no habían servido porque “no conseguimos nada”. En efecto, el gobierno de Javier Duarte hasta la fecha no ha cubierto la enorme deuda que tiene con la UV, y antes al contrario, esta crece mes con mes por los intereses generados por más de

⁵ Doctora Sara Ladrón de Guevara.

2,076 millones de pesos del adeudo. Pero eso no significa que no hayamos alcanzado mucho, entre otros tenemos los siguientes logros: i) la cohesión de la comunidad universitaria, que pudo marchar unida respetando sus diferencias ideológicas, políticas y personales; ii) el posicionamiento a nivel nacional, e inclusive internacional, de la lucha en defensa de la educación superior pública enarbolada por la UV; iii) la expresión de una mínima parte de la inmensa indignación de los ciudadanos de Veracruz; iv) y sobre todo hemos recibido el cariño de miles de personas que reconocen en la UV una institución confiable.

Ante el inminente inicio de las campañas políticas para la elección de gobernador el 5 de junio, la rectoría de la universidad promovió un acuerdo en el Consejo General Universitario, máxima autoridad de la institución, en el sentido de suspender todas las movilizaciones previo a la elección; este funesto acuerdo, llamado la veda electoral, fue sumamente perjudicial en la medida en que desmovilizó a la comunidad universitaria y circunscribió la defensa de la universidad al ámbito jurídico, cuando desde nuestra perspectiva se trataba de una lucha eminentemente política.

Para evitar confrontaciones, el Colectivo decidió no convocar a movilizaciones pero eso no impidió que dejáramos de organizar actividades en defensa de nuestra universidad. El 11 de abril hicimos un ejercicio democrático inédito en México: convocamos a los candidatos a la gubernatura de Veracruz a una mesa de opinión en torno a la UV. Con excepción del candidato del partido gobernante (PRI), los demás candidatos acudieron a nuestra invitación, lo que puso de manifiesto la capacidad de convocatoria del Colectivo. Una vez más tuvimos que superar los innumerables obstáculos que las autoridades universitarias nos colocaron: negación de auditorios y espacios de la UV, imposibilidad de utilizar el logo oficial de la universidad, amenazas por realizar la mesa en un día y horario hábil, entre otras.

El balance de la mesa de opinión con los candidatos al gobierno de Veracruz fue altamente positivo en la medida en que grupo de universitarios logramos construir un espacio de diálogo horizontal entre académicos e integrantes de la clase política; la realización de la mesa, de suyo, es un logro por cuanto nunca en la historia de la entidad se había establecido un diálogo horizontal con los candidatos a ocupar el puesto de gobernador de Veracruz.

e. Se estableció la necesidad de que la UV cuente con autonomía política a fin de que su ley orgánica sea modificada por los propios universitarios, con la aquiescencia del congreso.

Por parte del Colectivo en Defensa de la UV presentamos la propuesta de trabajar en una iniciativa popular de ley dirigida al congreso del estado de Veracruz para que se apruebe la autonomía financiera de nuestra Institución sobre la base mínima del 5% del presupuesto del gobierno estatal, sin que el presupuesto de un año sea inferior al del año anterior.

Tres meses después el congreso de Veracruz aprobó una iniciativa de ley para garantizar el financiamiento de la UV mediante el 4% del presupuesto anual del estado. Para el Colectivo en Defensa de la UV fue un logro toda vez que posicionamos en la agenda estatal el tema del presupuesto universitario y lo más importante: durante el debate en el congreso los argumentos para aprobar el 4% fueron los que nosotros construimos a lo largo de este año.

Para el Colectivo es muy claro que no podemos cantar victoria porque la iniciativa aprobada en el congreso debe ser ratificada por la próxima legislatura, lo que ocurrirá en los próximos meses. Incluso ratificada la iniciativa, el déficit de las finanzas públicas de Veracruz es de tal magnitud que es muy probable que los recursos para la UV sigan siendo escamoteados, probablemente estaremos obligados a impulsar acciones políticas y académicas en defensa de la institución.

3. ESTRUCTURA Y AGENCIA EN LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

El Colectivo en Defensa de la UV ha mostrado su capacidad de agencia para influir en la universidad, si bien aún nuestra huella no ha dejado una marca en su estructura; la conquista de la autonomía financiera seguramente tendrá un impacto muy importante en la estructura y los procesos institucionales de la UV.

Ahora estamos en un momento de reflexión de nuestra condición de agentes, es decir de nuestro discurso y nuestra práctica. La reflexividad inherente a la acción social (Giddens, 1995) requiere no obstante asideros teóricos a efecto de establecer marcos interpretativos coherentes y sobre todo, orientados a futuro. Sin este alto en el camino, el activismo puede desbordar al Colectivo y diluir su capacidad de agencia en simples (re)acciones de corto plazo, espontáneas y carentes de aliento estratégico.

Consideramos factible iniciar la reflexión desde algunas perspectivas de los estudios organizacionales con la intención de fijar referentes que ayuden a comprender la dinámica estructura-agencia en la UV y agencia-movimiento en el Colectivo. La hipótesis que da cuerpo a esta indagación se construye en la convicción de que la administración carece de los fundamentos conceptuales para comprender la estructura y los procesos organizacionales básicos de la universidad. En este sentido consideramos que el estatuto teórico suficiente para formular preguntas eje para la reflexión y la intervención organizacional son los estudios organizacionales. Algunas de las preguntas centrales para reflexionar sobre el proceso desarrollado en la UV en los últimos meses son las siguientes.

Pregunta eje 1: ¿por qué la UV en tanto organización autónoma ha permitido que en gran medida su agenda académica sea impuesta desde el exterior?

- Pregunta eje 2: ¿por qué las autoridades universitarias permitieron que la deuda con la UV creciera hasta límites que la ponen en riesgo?
- Pregunta eje 3: ¿por qué se ha obstaculizado la actividad del Colectivo en Defensa de la UV por autoridades de distintos niveles de la universidad?
- Pregunta eje 4: ¿cuáles son las posibles implicaciones organizacionales de la autonomía financiera del 4% del presupuesto del estado de Veracruz?
- Pregunta eje 5: ¿cuáles son las posibles implicaciones en las universidades públicas mexicanas del modelo de autonomía financiera de la UV anclado en un porcentaje fijo del presupuesto del estado?

Como lo mencionamos, desde la perspectiva exclusivamente administrativa es imposible el abordaje de estas preguntas, que hay que enfatizarlo, son centrales para la reflexión y las acciones futuras del movimiento universitario de los últimos meses. Y de estas acciones dependerá en gran medida la gestión de la próxima administración universitaria⁶.

En una primera aproximación, presentamos las siguientes respuestas-hipótesis en el ánimo de contribuir a la reflexión.

- Respuesta-hipótesis a pregunta 1: como lo mencionamos anteriormente, la crisis financiera de la UV se da a la par que un repunte en los “indicadores” de desempeño

⁶ En 2017 se designa un nuevo Rector, o bien se ratifica por un periodo de 4 años más a la actual Rectora.

académico que en gran medida determinan la gestión de las universidades en México; el mayor número de programas acreditados, de posgrados en el Padrón Nacional de posgrados “de calidad”, de investigadores en el sistema nacional, etc. se convierte en uno de los principales criterios de una gestión universitaria de éxito, dejando de lado criterios que no son reconocidos institucionalmente en el sistema de educación superior pública. En esta tesitura, el nuevo institucionalismo ofrece algunas pistas de indagación muy interesantes.

A partir de la noción de institución como constructo social, es decir como entramado de relaciones donde se condensan procesos de racionalidad (o al menos las intenciones) y en el que la institución es a la vez sujeto y objeto, la noción de isomorfismo adquiere importancia crucial dentro de las propuestas institucionalistas. En efecto, dar cuenta de la acción (dimensión subjetiva) y la estructura (dimensión objetiva) de las instituciones es uno de los focos de atención del neoinstitucionalismo y el isomorfismo una de sus respuestas. Por isomorfismo tenemos que entender un proceso limitador que obliga a una unidad a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales (DiMaggio y Powell:2001). Esto precisamente es lo que ha sucedido con la UV: ha tendido a parecerse a otras organizaciones universitarias a partir de confluir en procesos de evaluación estandarizados e impuestos desde el exterior de la organización.

En términos organizacionales por isomorfismo entendemos la *tendencia*⁷ hacia la homogeneización de las formas, estructuras y procesos de las organizaciones a partir de su inserción-construcción del entorno o medio ambiente. Con mayor precisión hablaríamos de isomorfismo en *campos organizacionales* específicos, entendiendo “por campo organizacional a aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos. Las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares” (DiMaggio y Powell:2001). La *tendencia* isomórfica en la UV no es absoluta en la medida en que hay núcleos en la organización que resisten a ese proceso de adaptación forzada. Los mecanismos que compelen al isomorfismo son básicamente tres: coercitivo, mimético y normativo. En la UV observamos los tres

⁷ Consideramos importante utilizar el concepto de tendencia puesto que nos remite a procesos de cambio (cambio isomorfo) al mismo tiempo que nos permite ubicar contra-tendencias, es decir, fuerzas y/o procesos que ofrecen resistencia al cambio, sino es que operan en sentido divergente.

mecanismos isomórficos operando en sincronía: existe una fuerte presión por parte del gobierno y el sector privado para incorporar principios administrativos de la empresa en la gestión de la universidad (de allí la relevancia de los “indicadores”); también identificamos una tendencia mimética para reproducir esquemas de funcionamiento de las universidades “líderes” en el mundo, así como una tendencia de grupos de profesionales para legitimar su profesión y su poder, mediante la pertenencia al SNI por ejemplo. Las decisiones de ajuste isomórfico en la UV tendríamos que entenderlas también a la luz de la Teoría Ecológica Poblacional (Hannan y Freeman, 1984), toda vez que la presión institucional y del medio ambiente obligarían a establecer políticas de cambio a fin de proteger la supervivencia de la organización. Sin embargo y de manera paradójica, estas mismas decisiones estarían poniendo en riesgo a la universidad al obligarla a realizar ajustes de tal magnitud que más que un cambio isomórfico estaríamos ante una extinción.... quizás también isomórfica.

- Respuesta-hipótesis a preguntas 2 y 3: comprender por qué las autoridades universitarias permitieron que la deuda creciera tanto sin emprender acciones para revertir la tendencia y luego, ante la lucha del Colectivo, obstaculizaran nuestras iniciativas implica obligadamente recurrir a perspectivas de análisis del poder en las organizaciones. Como lo señala Karl Weick retomando expresiones de directivos empresariales, una cosa es lo que dice la teoría sobre las organizaciones y la administración y otra muy diferente “el mundo real” (Weick, 2005: 453). En el mundo real de la UV (como en el de cualquier otra universidad pública) los grupos de poder actúan en pos de los (escasos) recursos que circulan en la organización: económicos, informativos, de poder (capacidad para influenciar en otros actores), relacionales, simbólicos. La construcción de la agenda universitaria tiene varios niveles o dimensiones: desde la agenda estrictamente académica hasta la política. Y siempre, en los grupos de poder hay agendas “ocultas” o no manifiestas que en no pocas ocasiones son las que guían las decisiones (y las omisiones) de los directivos. En otras palabras, las estrategias se definen no sólo ni fundamentalmente por las orientaciones racionales que buscan alcanzar las metas académicas e institucionales establecidas, sino por las negociaciones entre los grupos de poder tanto a lo interno de la universidad, como al exterior.

La ambigüedad inherente a la vida institucional debido al medio ambiente incierto, la competencia por alcanzar diferentes objetivos, la variedad de percepciones, la escasez de recursos, etc. obliga a la negociación y el compromiso entre los conflictos individuales, grupales y coaliciones, es decir, convoca a la política. En esta tesitura Bolman y Deal (1997, citados en Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999: 301-302) proponen una clasificación para ubicar al mundo de la política en las organizaciones:

- a) Las organizaciones son coaliciones de varios y diferentes intereses individuales y grupales.
- b) Las diferencias son permanentes entre los miembros de las coaliciones y son acerca de los valores, creencias, información, intereses y percepciones de la realidad.
- c) Las decisiones importantes implican la distribución de los escasos recursos –quién obtiene qué.
- d) Los escasos recursos y las diferencias permanentes crean conflictos en la dinámica organizacional y hacen que el poder sea el recurso más importante.
- e) Los objetivos y las decisiones emergen desde la negociación, el regateo y las maniobras por posiciones entre las diferentes partes interesadas.

Al alero de los anteriores planteamientos, sostenemos la hipótesis que el colapso financiero de la UV contó con el contubernio de las autoridades universitarias por algún cálculo o compromiso político con el gobierno del estado; de otra forma es inexplicable su autismo político durante al menos 2 años. Desconocemos las causas que provocaron la ruptura del pacto entre el gobierno y la rectoría de la universidad pero es evidente que el escenario fue cambiando y con ello, las declaraciones y denuncias ante medios de comunicación fueron subiendo de tono, hasta que finalmente a principios de 2016 la Rectora denunció judicialmente al gobierno de Javier Duarte (denuncias que por cierto no se han desahogado).

Por otra parte, la irrupción del Colectivo en Defensa de la UV en el escenario político de la universidad (e incluso del estado) introdujo nuevas perspectivas de análisis, organización, discusión, movilización y una muy importante presencia en medios de comunicación y redes sociales. El Colectivo aportó (y lo sigue haciendo) análisis que ni las propias autoridades universitarias han realizado y propuestas, sintetizadas en el documento Universidad Veracruzana. Finanzas Públicas, Educación y Desarrollo. Además del análisis financiero realizado por nuestro colega Dr. Hilario

Barcelata, la contribución del Colectivo para defender a la universidad ha sido muy significativa en varios niveles:

a. En primer lugar porque ha avanzado en la organización horizontal de la comunidad universitaria, lo que de suyo representa una valiosa aportación para la democracia en la universidad. Los foros de información y análisis nos han permitido aproximarnos con estudiantes y profesores para escuchar de viva voz sus inquietudes, sus problemas, sus necesidades. La estructura vertical y autoritaria de la UV impide –o al menos dificulta– que las autoridades estén cercanas a la comunidad, antes al contrario, si algo ha demostrado la coyuntura actual de la universidad es la enorme distancia que hay entre la comunidad universitaria y la Rectoría.

b. En segundo lugar porque el Colectivo ha logrado movilizar parcialmente la conciencia ciudadana de los universitarios para exigir nuestros derechos en las calles y las plazas. Aunque aún queda mucho por hacer, romper la inercia de la apatía y la inmovilidad quizás haya sido una de los más importantes aportaciones del Colectivo ante el colapso financiero de la UV. Salir a las calles implica mucho más que la protesta en sí: significa asumirnos como sujetos de derecho. Las marchas del 26 de febrero y del 10 de marzo para muchos estudiantes fueron sus primeras participaciones en actividades políticas, su inicio en la exigencia de sus derechos. Asimismo, la presión ejercida por el Colectivo y la comunidad rompió la veda electoral que grupos de poder fuera y dentro de la universidad habían impuesto. Finalmente y no es un dato menor, logramos salir a las calles en un tiempo y en un estado donde la represión a los movimientos sociales, el asesinato de activistas y periodistas, las desapariciones forzadas, el hostigamiento, las golpizas, etc. son constantes. Y lo mejor de todo: en todas nuestras movilizaciones e iniciativas hemos salido con saldo blanco.

c. Una tercera aportación del Colectivo ha sido lograr sentar en la mesa de discusión a actores de primera importancia en la vida política de la entidad: candidatos a gobernador y al congreso local. Hasta donde sabemos nunca en la historia de Veracruz (y al parecer tampoco de México) se había realizado un ejercicio universitario como el que nosotros impulsamos: lograr un posicionamiento claro de los candidatos a puestos de elección popular, en nuestro caso, con relación a la situación financiera de la UV y el proyecto de educación superior para el estado. Las mesas de opinión con los candidatos colocaron las demandas de la UV y del Colectivo en la mira de la clase política local e

inclusive nacional, posteriormente, esas demandas se han integrado en la agenda de gobierno al punto que la actual legislatura aprobó que el financiamiento para la UV sea del 4% del presupuesto del estado⁸.

El Colectivo, en tanto grupo subordinado en términos políticos dentro de la UV paulatinamente ha ido ganando posiciones hasta lograr influenciar parcialmente en las estrategias de lucha en defensa de la institución. No ocupamos posiciones dentro de la estructura de toma de decisiones en la universidad, lo cual en efecto ha limitado nuestra capacidad para influir en la determinación de las decisiones estratégicas; aún así, somos un actor muy reconocido en la institución. Este reconocimiento lo hemos construido sobre la base de varios factores: i) por nuestro prestigio académico como profesores e investigadores; ii) por los puntuales y profundos análisis que hemos hecho como Colectivo; iii) por la capacidad de organización y de construcción de redes y alianzas en la universidad y con otros actores del estado y del país; iv) por la amplia movilidad que hemos tenido en redes sociales y medios de comunicación; v) por la capacidad de lectura del momento y el escenario político; vi) por las movilizaciones y las iniciativas que hemos impulsado, pacíficas, ordenadas, alegres y con propuestas claras; vii) porque hemos tomado el pulso de una parte de la comunidad universitaria en sus problemas, demandas, inquietudes, temores y expectativas.

- Respuesta-hipótesis a preguntas 4 y 5: por cuanto a las implicaciones es difícil aún establecer cuáles son porque se trata de un escenario aún hipotético. No obstante, la demanda de la autonomía financiera ha puesto sobre la mesa otros temas de enorme relevancia para la universidad: i) la transparencia y la rendición de cuentas; ii) la democracia interna, sobre todo para la designación del Rector(a); iii) la inequidad entre universitarios puesto mientras hay profesores que ganan 80 dólares al mes, la Rectora tiene un ingreso que ronda los 10 mil dólares;

4. CONCLUSIONES

La defensa de la universidad pública gratuita es una acción de primera importancia para la democracia en nuestro país. Para decirlo en pocas palabras: en este México herido a muerte, vulnerado en la impartición de justicia, adormecido en la participación

⁸ Si bien la demanda del Colectivo que luego hizo suya el Consejo Universitario General era del 5%, dadas las circunstancias de crisis en las finanzas públicas de Veracruz consideramos aceptable la iniciativa del 4%.

ciudadana, desequilibrado en la equidad de género, agobiado de trabajo precario y corrupción cabalgante, la universidad pública es una reserva de solidaridad y construcción de lazo social basada en el prestigio ético, en la responsabilidad docente sin ambigüedades, en la pertinencia científica sin cortapisa, en la creación artística para todos. Sin que el prestigio, la responsabilidad o la pertinencia que caracterizan a la universidad sean absolutos ni carentes de problemas muy severos.

La universidad pública es un pequeño alero para cobijarnos de los vientos violentos del neoliberalismo globalizado. Por eso la defensa de la universidad pública es irrenunciable. En este país de dolor y susurros, de voces huecas en campañas electorales de estercolera estirpe, de agobio y rabia, de hombros levantados ante la impunidad rampante, la universidad es luciérnaga en la noche. Nuestra luz es breve pero iluminamos mucho, si encendemos todos.

En esta tesitura, la Universidad Veracruzana para los veracruzanos quizás sea la única opción de esperanza de que en un futuro volvamos a vivir las calles sin miedo, a bailar las plazas con la alegría que nos signa, a reír sin esconder el gesto por el policía al lado, de aspirar a que nuestros hijos sean mejores que nosotros por el simple hecho de que fueron a la universidad. La UV es la esperanza de que en las calles de Veracruz transite lo posible, no lo irremediable. Por eso lastima mucho que la UV esté tan golpeada, tan vulnerada, tan acotada. La asfixia financiera por parte del gobierno de Javier Duarte es una parte sustancial del agobio, pero no lo es todo: la otra parte es interna. La otra cara tiene que ver con la gobernabilidad, con las bases mismas en las que se construye la institución, con la transparencia en la toma de decisiones, con la democracia al fin. Las autoridades universitarias, encabezadas por la Rectora Sara Ladrón de Guevara, han tenido enorme responsabilidad en la crisis financiera que aqueja a la UV. Si bien el adeudo del gobierno de Javier Duarte inició desde el rectorado de Raúl Arias, la actual administración universitaria dejó que creciera hasta límites que ponen en riesgo la vida misma de la UV. La Rectora y su equipo de trabajo permitió la ruina de la UV, por omisa, por tibia en su reacción, por actuar a destiempo. De cualquier forma, Sara Ladrón de Guevara es partícipe de la ruina financiera que aqueja a la UV.

Las acciones emprendidas para exigir el pago del enorme adeudo han sido ineficaces. La comunidad universitaria ha organizado marchas, plantones, ruedas de

prensa, mesas de opinión, exigencia de pago con más de 60 mil firmas, entre otras; asimismo, las autoridades universitarias han impulsado diferentes iniciativas de orden jurídico (demandas, amparo) y políticas ante los tres niveles de gobierno y los tres poderes del estado, ante la ONU, agrupaciones universitarias, etc. para presionar al gobierno a cumplir con su obligación. Sin embargo, es necesario reconocer la evidencia irrefutable de los hechos: no hemos conseguido absolutamente nada. La deuda no sólo ha sido impagada, sino que crece día con día y con ello, la UV se deteriora lenta pero inexorablemente.

La producción de conocimiento en las universidades públicas debe estar vinculada a la transformación social. Y producir conocimiento significa garantizar las condiciones institucionales para su (re)producción, lo cual nos obliga a salir de las aulas, los laboratorios, los cubículos y las bibliotecas para ocupar las calles. En la comunidad universitaria de la UV hay molestia, desesperación, rabia incluso. El trabajo de muchos años de académicos que han logrado financiamientos para impulsar proyectos de investigación científica, humanista, social, se está perdiendo: equipo costosísimo que está convirtiéndose en chatarra, congresos que han debido suspenderse o limitarse, programas educativos en riesgo de perder las acreditaciones que tanto esfuerzo han costado, intercambios científicos en suspenso, movilidad estudiantil reducida a muy pocos estudiantes, etc. Pero la irritación no se debe solamente al deterioro de las condiciones de trabajo y de estudio, obedece también a la ineficacia de las acciones emprendidas para resarcir el daño ocasionado a la institución. Digámoslo bien claro: las iniciativas de las autoridades y de la comunidad de la UV no han dado resultado, de donde la necesidad de salir a las calles.

Esa ha sido la propuesta del Colectivo en Defensa de la Universidad Veracruzana: salir a las calles a construir la universidad que el país necesita, no el que marcan las agencias internacionales de evaluación ni los proyectos neoliberales de la casta gobernante.

La calle es el escenario natural de la acción colectiva y por ende, espacio donde (también) se dirimen los conflictos políticos. Recuperar la calle como lugar de acción política y no sólo de tránsito, de consumo o de recreo, es una condición básica para la construcción de ciudadanía y de alternativas sociales. Revitalizar el espacio público significa dotarlo de (contra)sentido, ya sea a través del arte, el erotismo, el juego o la

acción política. Así, las marchas constituyen una de las formas en que se construye el discurso político por lo que además de la arenga de los oradores, es relevante el contenido mismo de la manifestación: los integrantes, sus consignas, sus pancartas, la trayectoria misma de la marcha, las emociones que atraviesan y articulan al colectivo. Ocupar el espacio público con la protesta es parte de la construcción de un discurso, de ahí que las formas, los ritmos, las trayectorias, los gestos, las proclamas, las ausencias, las presencias y los silencios, son significantes; en este entramado simbólico se encuentran y se dislocan, el deseo y el poder.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COLECTIVO EN DEFENSA DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA (2016). *Universidad Veracruzana. Finanzas Públicas, Educación y Desarrollo*. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/306778998/Universidad-Veracruzana-Finanzas-Educacion-y-Desarrollo> (consulta, 30 de agosto de 2016).
- DIMAGGIO P. Y POWELL, W. (2001) Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. En: W. Powell y P. DiMaggio. *El nuevo institucionalismo organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- GIDDENS, A. (1995) *La Constitución de la Sociedad. Bases para una teoría de la estructuración*. Ed. Amorrortu. Buenos Aires.
- HANNAN, M. T. Y FREEMAN, J. (1977) The Population Ecology of Organizations. *The American Journal of Sociology*, Vol. 82, No.5 (Mar, 1977), pp. 929-964.
- LATOUR, B. (2005) *Reensamblar lo Social. Una introducción a la teoría del actor-red*. Ed. Manantial. Buenos Aires.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. *Safari a la Estrategia* (1999) México: Ediciones Granica.
- SALDAÑA, A. (2008, enero-junio). La gestión como ideología en la Universidad Pública Mexicana. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, 6. Recuperado el [28 de julio de 2016], de http://www.uv.mx/cpue/num6/inves/saldana_gestion_universidad.html
- WEICK, K. (2005) "Theory and Practice in The Real World" *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Tsoukas, H. y Knudsen, C. Editores. Ed. Oxford University Press

Autores

Dr. Alejandro Saldaña Rosas
Investigador adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración, Xalapa.
Licenciado en Sociología, Maestro y Doctor en Estudios Organizacionales.
Líneas de investigación

- Estudios críticos en gestión

- Management de la creación
- Procesos de aprendizaje organizacional y redes de conocimiento
- Teoría del capital lúdico

Mtra. Mayra Ledesma Arronte

Investigadora DGI y Facultad de Sociología

Licenciada en Antropología Social, Maestra en Desarrollo Regional con especialidad en Políticas Públicas

Líneas de investigación:

- Políticas públicas
- Cultura de paz
- Estudios de género

LA RELACIÓN DEL PODER EN EL CAMPO UNIVERSITARIO CON LA PRAXIS INVESTIGATIVA

Autor (es)

¹ Ruth Selene Ríos Estrada

¹ Maestra en Ciencias en Metodología de la Ciencia y estudiante del programa de Doctorado en Estudios Organizacionales de la UAM-Iztapalapa. **Institución de Adscripción:** Centro de Investigación e Innovación Tecnológica del Instituto Politécnico Nacional **Correo Institucional:** rriose@ipn.mx

RESUMEN

La producción del conocimiento como uno de los propósitos fundamentales de la Universidad Pública, resulta ser una práctica emergente que requiere ser abordada desde una perspectiva reflexiva y crítica. En este trabajo se parte del supuesto de que cada vez mas las prácticas investigativas, como una forma específica de construir conocimiento, se ven influenciadas y modificadas por determinadas prácticas académicas que responden no solo a la objetividad de la ciencia social sino también a las prácticas sociales, las cuales se articulan como relaciones de control, poder y dominación en un espacio social denominado universidad.

A partir de este planteamiento, se intentará explicar hasta qué punto las prácticas investigativas han sido institucionalizadas y legitimadas apartándose de los fines primordiales de la investigación científica. Se parte de la idea de que el mundo universitario es, en definitiva, un campo de luchas de poder entre individuos que ocupan distintas posiciones en el espacio no sólo académico, sino también social el cual está altamente influenciada por contextos políticos y económicos.

Este trabajo resulta relevante para todos aquellos que estén interesados en los estudios de la universidad entendida como un espacio social determinado mas allá de las propuestas puristas que categorizan a la universidad como un espacio libre de relaciones de poder. Resulta un trabajo original porque se considera que no ha habido los esfuerzos teóricos suficientes para analizar la producción de conocimiento asociado a las prácticas académicas y sociales, tal como en este trabajo se propone.

Palabras clave: construcción de conocimiento, universidad pública, poder, praxis investigativa.

ABSTRACT

The production of knowledge as one of the fundamental purposes of the Public University, is an emerging practice that needs to be addressed from a reflective and critical perspective. This paper assumes that more and more research practices, as a specific way to build knowledge, are influenced and modified by certain academic practices that respond not only to the objectivity of social science but also social practices, which are articulated as relationships of control, power and dominance in a social space called university.

From this approach, we will try to explain to what extent research practices have been institutionalized and legitimized away from the primary purposes of scientific research. It starts from the idea that the academic world is, ultimately, a field of power struggles between individuals occupying different positions in the space not only academic but also social which is highly influenced by political and economic contexts.

This work is relevant to all those who are interested in studies of the university understood as a social space determined beyond the purists proposed categorizing the university as a space of power relations. Is an original work because it is considered that there has been sufficient efforts to analyze theoretical knowledge production associated with the academic and social practices, as is proposed in this paper.

Keywords: knowledge building , public university , power, research praxis.

LA RELACIÓN DEL PODER EN EL CAMPO UNIVERSITARIO CON LA PRAXIS INVESTIGATIVA

La producción del conocimiento como uno de los propósitos fundamentales de la Universidad Pública, resulta ser una práctica emergente que requiere ser abordada desde una perspectiva reflexiva y crítica. En este trabajo se parte del supuesto de que cada vez mas las prácticas investigativas, como una forma específica de construir conocimiento, se ven influenciadas y modificadas por determinadas prácticas académicas que responden no solo al principio de objetividad del conocimiento de la ciencia sino también a la influencia de las prácticas sociales dentro de la academia que se articulan como relaciones de control, poder y dominación en un espacio social denominado universidad.

A partir del planteamiento anterior, en este trabajo se intenta explicar hasta qué punto las prácticas investigativas han sido institucionalizadas y legitimadas apartándose de los fines primordiales de la investigación científica. Se parte de la idea central de que el mundo universitario es en definitiva un campo de luchas de poder entre individuos que ocupan distintas posiciones en el espacio no sólo académico, sino también social el cual está altamente influenciada por contextos políticos y económicos. Este trabajo resulta relevante para todos aquellos que estén interesados en los estudios de la universidad entendida como un espacio social determinado más allá de las propuestas puristas que categorizan a la universidad como un espacio libre de relaciones de poder y también es original porque se considera que no ha habido los esfuerzos teóricos suficientes para analizar la producción de conocimiento asociado a las prácticas académicas y sociales.

La práctica de investigar es una actividad que tiene como propósito principal modelar y explicar un problema que existe en la realidad. Investigar por tanto, es el medio para ir construyendo conocimiento sistematizado y fiable que mediante un proceso de investigación científica permite ir consolidando los cuerpos teóricos de diferentes disciplinas.

El proceso de investigación, para aquellos que se inician en esta práctica resulta un trabajo difícil pues se requiere, entre otras cosas, que el investigador ejercite durante toda la investigación un orden lógico- metodológico que le posibilite construir explicaciones de la realidad con dos elementos fundamentales: la teoría y la práctica.

Lo anterior, puede resultar un condición que puede asumirse sencilla pero es en y durante la práctica de la investigación que para algunos neófitos como estudiantes que se inician como investigadores la estructuración de un trabajo con lógica metodológica resulta ser un camino tortuoso, lento y probablemente frustrante; sumado a las condiciones anteriores se reconoce que existen relaciones específicas que tienen influencia en las prácticas investigativas resultado de las estructuras de poder determinadas en un espacio social.

Las formas de estudiar cómo se produce el conocimiento son diversas; en este trabajo se enfoca a investigar aquellas que se originan en el ámbito académico es decir, al conocimiento de tipo científico en una Institución de Educación Superior denominada Universidad. La Universidad entendida como el medio institucionalizado designado para enseñar y aprender conocimiento especializado se identifica como un espacio social de legitimación de producción y legitimación del conocimiento científico.

La premisa principal de esta investigación establece que las relaciones de poder en las prácticas de investigación son efectos de ejercicios desiguales de poder entre las autoridades académicas, los docentes, las estructuras administrativas y otros agentes.

Para llevar a cabo una indagación que conduzca a conocer las relaciones entre el poder y las prácticas de investigación en la universidad pública se plantean las siguientes preguntas:

¿Qué fenómenos organizacionales se gestan que posibilitan el ejercicio de poder en la universidad pública?, ¿Cuál es la relación entre el conocimiento científico, la praxis investigativa y el poder?, ¿Qué implica afirmar que prácticas de producción de conocimiento son capaces de articular relaciones de control, poder y dominación en el espacio social llamado universidad? Por lo tanto, el objetivo que persigue este trabajo es: Analizar la influencia de las estructuras de poder en la praxis investigativa con la finalidad de contar elementos analíticos para contribuir en la indagación de los procesos de construcción de conocimiento.

Para lo cual se expondrán dos ejes de análisis: la praxis investigativa como un elemento diferenciador entre la práctica común de investigar y la universidad como un espacio organizacional específico. Estos dos elementos de análisis permitirán vislumbrar los vínculos que existe entre el ejercicio del poder y la praxis investigativa.

1.1 La Praxis Investigativa

La investigación científica como actividad fundamental en las universidades en ocasiones ha tenido caminos infortunados con resultados que han sido poco prolíficos. La importancia de institucionalizar a la investigación cobra cada día más relevancia y surge la necesidad de abordarla como una actividad fundamental para el proceso de aportaciones teóricas de construcción y ampliación del conocimiento socialmente útil. Los problemas que enfrenta la investigación en nuestro país no son fáciles, y los resultados derivados se observan con limitaciones significativas.

La práctica de la investigación científica, ha sido en gran medida despreciada respecto a sus requerimientos metodológicos detallados que consumen mucho tiempo, disminuida en su propia practicidad y capitalizada por los beneficios de los que de ella pueden emanar.

Lo cierto es que, la investigación debe considerarse como aquella actividad por la cual que se puede obtener conocimiento científico. Las implicaciones de no reconocer la importancia de la investigación versan en la disminución de teorías explicativas cada vez más amplias y sólidas.

La investigación es una actividad que se desarrolla en varios espacios, uno de ellos en particular, es en la universidad la cual tiene entre sus principales objetivos la creación y difusión de conocimiento científico. En la universidad existen diversas configuraciones que hacen que la investigación se materialice, como por ejemplo las siguientes:

- Investigar para un proyecto de propósito específico: proyectos de investigación que sean requeridos como parte de necesidades específicas derivados de la vinculación entre sector industrial y/o gubernamental y la academia.
- Investigar para realizar un proyecto académico: proyectos que se derivan de programas universitarios que tienen como objetivo promover y/o difundir la ciencia y la tecnología.
- Investigar para formalizar productos académicos: Elaboración de libros, revistas, ponencias para participaciones en eventos académicos tales como: congresos y coloquios.
- Investigar para realizar y proyecto de investigación para obtener un grado académico: para titularse de un programa de licenciatura y/o de especialización y para obtener un grado de maestro y/o doctor a través de la elaboración de tesis.

Las formas de investigación que se mencionaron anteriormente son resultados de la práctica de la investigación. Sin embargo en este trabajo se intentará definir a ésta práctica como praxis de la investigación que difiere sustancialmente del uso laxo de los conceptos generalmente utilizados en la doxa común de la investigación. Por tal motivo, a continuación se hace una reflexión sobre la praxis investigativa. Y para comenzar se propone distinguir la investigación de dos conceptos que son diferentes: 1) la investigación como práctica específica que responde a la actividad de “hacer algo para conocer” y, 2) la investigación como proceso intelectual en donde intervienen varios procesos reflexivos de problematización de un hecho de la realidad. Hacer esta diferenciación, permitirá contextualizar, lo que se está entendiendo por praxis investigativa y cuáles son sus particularidades. Para llevar a cabo esta discusión se rescata fundamentalmente el pensamiento Marxista que retoma Adolfo Sánchez Vázquez en su texto: Filosofía de la Praxis (2003) intentando recuperar su dilucidación sobre praxis. Se considera que haciendo la distinción entre investigación y praxis investigativa, se promueve el rechazo de las visiones simplistas y reduccionistas de la investigación como una práctica mecánica.

El ser humano ha investigado a lo largo de muchos años no solamente por el hecho de obtener conocimiento sino fundamentalmente por la supervivencia humana, es decir se el conocimiento tuvo su inicio a partir de un proceso de reproducción social- entendida

como una dinámica natural, histórica y social asociada con los medios sobre los cuales el hombre ha construido el conocimiento de la realidad. Las vías de conocimiento del hombre son: 1) las empíricas que se desprenden de la experiencia o, 2) las científicas se adquiere a través del proceso de investigación científica. Históricamente el hombre ha sobrevivido en la práctica con estos dos tipos de conocimiento. Asumir que el hombre intenta hacer teoría de manera natural resulta un tanto incongruente si se reconoce que el hombre no sobrevive con teoría sino en la vida material y práctica a la que se enfrenta diariamente. El hombre entonces investiga aspectos de la vida para transformar su realidad y sobrevivir con el mundo material que le rodea. Por lo anterior, se puede decir que el hombre es un ser que se reproduce de acuerdo a sus condiciones materiales y sociales.

El término de praxis investigativa que se utiliza en este trabajo, se rescata de la noción Marxista de “praxis”, como la práctica transformadora de la realidad, que se distingue a la simple práctica de investigar.

La distinción entre praxis y práctica puede en primera instancia confundirse con que en la praxis se privilegia a la acción práctica como aquella que produce que tiene fines palpables, por el contrario la praxis es una acción en la que se analiza, que invita a reflexionar sobre lo que dice Gómez P. (2011:147): “La relación originaria del hombre con el mundo es una relación pragmática”. La acción, o como dirían los griegos, la praxis, es lo que caracteriza de manera general mas común, al hombre.

“Praxis” es una palabra griega que desde los postulados Aristotélicos se asocia con la noción de “práctica” o acción concreta. Las múltiples interpretaciones sobre el concepto involucran las relaciones dicotómicas entre teoría y práctica, dichas relaciones se han elaborado desde diversas perspectivas, valor práctico, teoría para la acción y equilibrio del binario acción reflexión. [...] se asume la perspectiva de la complementariedad en los términos como unidad dialéctica y acción teorizada. (Villa H. 2013:255).

De la reflexión anterior se retoma una idea que resulta necesaria para comprender el enfoque teórico de este trabajo que es la praxis como una -acción teorizada-.

Sánchez Vázquez señala sobre el sobre la praxis lo siguiente: “la praxis ocupa el lugar central de la filosofía que se concibe a sí mismo no sólo como interpretación del mundo, sino como elemento del proceso de su transformación”. (Sánchez, 2003:29). La argumentación primaria de este autor sobre la transformación de la realidad está basada en Marx en las palabras de este mismo autor se lee: “... el marxismo representa –como habremos deber- su conciencia más elevada, así como la vinculación teórica mas profunda de la praxis real”. (ídem: 2003:29).

Retomando las ideas de estos dos autores, antes citados, se puede decir que la praxis entonces tiene las siguientes características:

- ▶ Que es una actividad que se basa en la vida material del hombre
- ▶ Contradice la idea de observar a la actividad práctica como un simple dato que no requiere explicación, ni teoría.
- ▶ Que el hombre es un ser de praxis en tanto que es un ser que está condicionado histórica y socialmente; que se reproduce y vive en un escenario de relaciones sociales y que es este mismo hombre quien percibe, se desarrolla y vive a partir de su propia interpretación que tiene de la práctica.
- ▶ Que es la praxis es un producto de la experiencia pero sustentada en la teoría.

Una vez que se han indicado algunas de las características de la praxis, es posible señalar que la investigación es un tipo de praxis y en este documento se le denominará: praxis investigativa.

1.2 El poder en el campo universitario

La producción del conocimiento como uno de los propósitos fundamentales de la Universidad Pública, resulta ser una práctica emergente que requiere ser abordada desde una perspectiva reflexiva y crítica. En este trabajo se parte del supuesto de que cada vez mas las prácticas investigativas, como una forma específica de construir conocimiento, se ven influenciadas y modificadas por determinadas prácticas académicas que responden no solo a la objetividad de la ciencia social sino también a las prácticas sociales, las cuales se articulan como relaciones de control, poder y dominación en un espacio social denominado universidad. (Bourdieu:1984).

A partir de este planteamiento, se intenta explicar hasta qué punto las prácticas investigativas han sido institucionalizadas y legitimadas apartándose de los fines primordiales de la investigación científica.

Analizar el tema del poder es introducirse a un terreno con explicaciones diversas y con enfoques múltiples unos a partir de la ciencia económica-política, de la sociología, de la antropología entre otros. Sin embargo en una primera aproximación se considera adecuado para este trabajo señalar que lo que interesa es el -análisis de las relaciones del poder- y no llegar a un consenso sobre un concepto o definición. A partir de la perspectiva Bourdiana (1993) las relaciones de poder se definen como”. Prácticas interactivas de lucha simbólica y real articuladas entre los agentes en disputa por la jerarquía al interior del campo y la autoridad de la representación válida del mundo” Santillán y Ángel (2010) señalan respecto a las relaciones de poder que:

“la legitimación del saber y la verdad, a través de la puesta en juego de una amplia variedad de recursos, posiciones y posiciones, modalidades de participación, estilos de comunicación, representaciones, significados, estrategias e intereses expresados en el tejido social con la intención de lograr ciertos objetivos o privilegios; o en su defecto protegerse o evitar ciertas consecuencias o sus efectos. Interrelaciones manifiestas en un complejo sistema de relaciones de fuerza de origen desigual, caracterizadas por la circulación del poder en una dinámica eminentemente relacional, estructurada a partir de la existencia de un sujeto de poder, lo mismo que un campo de respuestas o invenciones y efectos ante éste (Foucault, 1991), en un proceso constante de comunicación o interacción”.

Luego entonces las relaciones de poder existen en las prácticas que suceden dentro de la universidad y responden a las acciones humanas y que en estas relaciones se juegan intereses y negociaciones, es así que el ejercicio del poder es una variable fundamental para decir que en la universidad emergen estructuras de poder que se trazan y legitiman.

El ejercicio del poder en una universidad pública se manifiesta de diversas maneras como por ejemplo: en los conflictos y luchas entre unos campos disciplinarios y otros, entre unas y otras disciplinas; en la distribución de los recursos económicos; en la reproducción del cuerpo de profesores universitarios. El mundo universitario es, en definitiva, un campo de luchas de poder entre individuos que ocupan distintas posiciones en el espacio no sólo académico, sino también social, ya que el tener más o menos poder en la universidad no se debe sólo al valor o al prestigio como profesor o investigador, sino también a las relaciones sociales del poder del individuo en cuestión, que a su vez se deben, en parte, a aquella posición académica. Los profesores universitarios son agentes organizacionales que toman una postura intelectual determinada, pero también una postura social y política; y esto ocurre siempre, tanto en períodos de equilibrio como de crisis.

La Universidad Pública está circunscrita en una estructura económica, política y social determinada y por lo tanto, responde a los intereses particulares del Estado en materia de Educación. También es observada como un escenario con una estructura administrativa particular y procesos administrativos específicos, en donde se gestan relaciones sociales en un grupo de individuos reunidos, que interactúan entre sí, para conseguir objetivos comunes y propósitos particulares. Es entonces que se puede afirmar, que en la Universidad Pública, es un tipo de organización en donde nacen y se reproducen relaciones sociales de naturaleza compleja y contradictoria.

Existen muchas definiciones que se han propuesto como parte de los esfuerzos de los estudiosos de la organización tales como: Parsons (1956), Donaldson (1995) quien propuso que las organizaciones se crean y sostienen que para alcanzar ciertos objetivos (p.135), Pfeffer y Salancik (1978, p. 3) argumentan que las organizaciones “son conjuntos de esfuerzos individuales que se coordinan para conseguir cosas que no podrían lograrse mediante los actos individuales por sí solos”. Sin embargo, no existe consenso entre los diferentes estudiosos de la organización en cuanto a sus definiciones,

se pueden establecer algunos elementos que hacen parte de una organización. Estos elementos son, a la vez, lo que las diferencia de otras agrupaciones o colectividades sociales.

- **Miembros:** individuos que de manera directa o indirecta conforman a la organización.
- **Metas y objetivos:** son deseos de consecución establecidos de manera más o menos explícita que tiene la organización más allá de sus miembros.
- **Estructura:** pueden ser físicos o sociales y sirven al arreglo de las partes de la organización.
- **Procesos y sistemas:** pueden ser entendidos como el hilo conductor entre las actividades de los miembros, las metas y la estructura.
- **Ambiente:** Es lo que rodea a la organización en términos sociales, tecnológicos, políticos, económicos, culturales, físicos, etc.
- **Frontera:** Es lo que relativamente separa y diferencia a una organización de otras, y de su ambiente.
- **Reglas:** lineamientos formales e informales que buscan delinear el comportamiento de los individuos.
- **Relaciones sociales:** se refiere a las interacciones que movilizan aspectos culturales, de poder, afectivos, simbólicos, etc., que se ponen en juego en las relaciones sociales.

Sin negar que todos los elementos antes mencionados se encuentran en las organizaciones, esta descripción de elementos aún resulta limitada porque no se identifican las posibles relaciones vinculantes que pueden construirse entre una y otra. Lo relevante será saber cómo interactúan y cuáles son sus propósitos. Se insiste en que gran parte de la literatura que sustenta a los Estudios Organizacionales se pueden encontrar muchas definiciones.

Para el trabajo aquí presentado se tomará una definición que pretenda describir a la organización bajo un enfoque objetivo y subjetivo al mismo tiempo. Según Pacheco (2006) la organización en su concepción integral como a continuación se describe:

“Ente social (creatura y creador de relaciones sociales) complejo y contradictorio, en donde conviven dos mundos, uno compuesto por lo material y cuantitativo (el de las “cosas”) y otro constituidos por las interpretaciones y simbolismos de los actores organizacionales (el de los signos”).

En donde tiene lugar un conjunto de procesos de transformación de insumos (materias primas, energía y conocimiento) en satisfactores sociales (bienes o servicios). Orientados al logro de objetivos estratégicamente determinados (máxima ganancia privada o máximo beneficio social) y que están sustentadas en determinadas relaciones sociales (de poder, culturales) entre actores organizacionales tanto internos (trabajadores, directivos, dueños) como externos (clientes, usuarios, competidores, sociedad), y en el espacio y el tiempo en estructuras organizacionales específicas, y cuya dinámica se encuentra determinada por el devenir en el tiempo de sus “usos y costumbres”, enmarcada en ambientes sociopolítico y económicos específicos (culturales locales, mercados, políticas públicas).

La organización como un ente en constante cambio, resulta un objeto de estudio en el que confluyen constantes modificaciones las cuales suceden con mayor rapidez. La idea sobre la necesidad de adaptación se ha instalado en las organizaciones y, aunque con distinto grado de intensidad y con diferencias en cuanto a sus alcances, las organizaciones se han visto forzadas a encarar y modificar sus procesos como alternativa prácticamente obligada para sobrevivir en un contexto en permanente evolución y con reglas de la competencia cada vez más severas.

Ilustración 1:

La Universidad Pública como organización (Elaboración Propia)



La organización como un ente en constante cambio, resulta un objeto de estudio en el que confluyen constantes modificaciones las cuales suceden con mayor rapidez. La idea sobre la necesidad de adaptación se ha instalado en las organizaciones y, aunque con distinto grado de intensidad y con diferencias en cuanto a sus alcances, las organizaciones se han visto forzadas a encarar y modificar sus procesos como alternativa prácticamente obligada para sobrevivir en un contexto en permanente evolución y con reglas de la competencia cada vez más severas.

1.3 La relación del poder en el campo universitario y las praxis investigativa

Analizar el conocimiento a partir del ejercicio del poder abre un espacio de interrogación en torno a las relaciones entre las prácticas de producción del conocimiento y sus dimensiones políticas, éticas y materiales. Se reconoce pues, las maneras múltiples a partir de las cuales dichas prácticas se desestabilizan y se reconfiguran, se legitiman y se perpetúan desde su propia actividad situada, dicotomías y bifurcaciones que la modernidad ha dado por sentadas es decir justificadas, e incuestionables ubicando a la Ciencia y sus prácticas como elemento puritano, libre de subjetividad lo cual resulta una categoría, por lo menos desde el enfoque del poder, vulnerable pero a la vez insurrecta.

Para hacer un análisis germinal del ejercicio del poder en la producción del conocimiento en la Universidad se retoman algunos elementos analíticos basados en los argumentos teóricos de la obra del filósofo francés Michael Foucault, reconociendo que su obra resulta compleja y extensa, volviéndose un objeto de estudio casi imposible para un ensayo inicial, por tanto se retoman algunas ideas centrales del su texto titulado: El sujeto y el poder, (1995), y por otro lado, se reconocerán algunos elementos teóricos propugnados por los estudiosos del poder, propugnados desde los estudios de la organización.

Es así que la universidad es el escenario en donde se ejercita el poder en términos de control y dominación. Se retoma la idea de Hardy (1994) y Mintzberg (1992), para centrar la atención en el ejercicio del poder, sin intentar buscar una explicación a la

pregunta: ¿Qué es el poder?, sino más bien contestar a lo siguiente: ¿cuáles son las implicaciones del poder?, y ¿Quién ostenta el poder? Es decir: La praxis del poder.

En este punto se retoma la idea de la producción del conocimiento en cuanto a las formas de allegarse de saber, modos de poder, y tipos de subjetividad implícitos es decir; de qué manera ciertas formas de saber, de producir conocimiento sobre el mundo, delimitan espacios de acción y de organización de lo social, de qué forma contribuye esta relación entre saber y poder a la formación de ciertos tipos de subjetividades.

En este sentido, cualquier forma de poder implica una forma de subjetivación, de hacerse humano en la relación con el otro, en un marco de interacción previamente constituido en el que hay que aprender a relacionarse; por esto el poder es también una relación histórica y así las formas de subjetivación a través de las instituciones en que participamos también implican maneras de humanización, de sentir, de creer, de auto-representarse, de relacionarse, y de ejercer el poder. Centrándose en la categoría de sujeto de Foucault, las formas de hacer humanidad son también un conjunto de pautas para ordenar el mundo de la vida, de interiorizar hábitos, de aceptar tal o cual aseveración o juicio, de asumir ciertas certezas y descartar otras. Estas formas de subjetivación, en ocasiones sutiles, en otras determinantes, implican verdades asumidas y no cuestionadas, convicciones no revisadas, acuerdos implícitos que parecen banalidades (que también menciona Foucault), pero que resguardan ordenamientos incorporados que se vuelven objetivos en las formas de relacionarse, de actuar, de ser y estar de los sujetos. Esta aproximación se entiende fundamentalmente desde lo individual pero en su relación con lo social Foucault, menciona en el texto de “El Sujeto y el Poder” (1995), que las relaciones del poder al pertenecer a un tejido social no necesariamente serán del tipo político; sin embargo, cuando las diferentes relaciones de poder son entendidas y percibidas como parte de un gobierno (como autoridad política) se debe a una estatización del conocimiento bajo el auspicio de las instituciones. Esto no sucede de forma inocente, ejemplo de ello es la emergencia del Estado Moderno que buscó posicionarse como salvaguarda de la sociedad a través de instituciones que concentraron el desarrollo de conocimiento. Foucault (1995), apunta a una reflexión similar cuando propone como programa de estudio una investigación acerca de los modos de correlación y correspondencia entre formas de

saber, regímenes de poder, y modos de subjetivación.

Desde luego se confirma, la aseveración de este autor al decir que: "una sociedad sin relaciones de poder es una abstracción, por lo anterior se entiende que no hay sociedad sin poder o relaciones humanas al margen del poder y es que cualquier relación aunque se considere horizontal siempre descubren otras interpretaciones que se escondían al encontrarse ante la carencia de argumentos de lo propiamente subjetivo.

En relación con el control del Estado vista desde una visión macro estructural². En un segundo documento, sería preciso identificar el tipo de relaciones e interrelaciones macro estructurales que se producen dentro y fuera de la Universidad, como sería la relación del Estado - Universidad y la relación Universidad - Actores organizacionales, estos últimos pueden ser identificados bajo la clasificación de Mintzberg (1992), los grupos externos con influencia: como los propietarios de la organización, que en este caso refiriéndose propiamente a la universidad, sería necesario conocer la naturaleza constitutiva.³

La universidad pública como ente público y autónomo, es decir sin propietario, pero sí se puede ubicar los asociados relacionados con ella, los representantes de los empleados y los distintos públicos que la rodean.

Una segunda relación, micro estructural, estaría centrada en el reconocimiento del interés individual como lo agentes que ejercen las prácticas de producción del conocimiento en este sentido, ya se puede ir nombrando diferentes tipos de actores organizacionales y sus relaciones como por ejemplo:

² Una tercera relación sería la Universidad y el marco estructural del sistema económico, o como lo situaría Ibarra (1993:66) la relación de la "Universidad fundada en su razón de ser y su sentido en correspondencia o en no correspondencia entre Universidad Sociedad, Universidad y Estado, entre Universidad Capital."

³ No se ignora que existe dos categorías de la Universidad como Organización: La universidad pública y la universidad privada. Sin embargo, cabe aclarar que el análisis de que se hace en este documento corresponde al de la universidad pública, dado que la universidad privada se observa como una organización que prepondera la utilidad y la ganancia como parte de las prácticas educativas, lo que remite a otra tipo de análisis bajo ordenamientos y estructuras diferentes.

Los docentes, los investigadores, el personal administrativo en las universidades o todos aquellos los agentes de influencia Hirschman, (1970) en Mintzberg (1992).

Ubicando las relaciones posibles que ciertas formas de conocimiento mantienen con el mundo. De esta manera partimos de la hipótesis de que (1) estas relaciones son más que simplemente representacionales es decir, que conocer no sólo significa representar, o reflejar, la naturaleza o la sociedad, sino que propio proceso de conocer también produce ciertos efectos sobre estas otras); y (2) que estas relaciones son históricas es decir, dinámicas y en sí mismas propiciadas por ciertos tipos de conocimiento y ciertos tipos de mundo.

La necesidad de llevar a la crítica las visiones posmodernistas y sus miradas estructuradas de la organización conduce a mirar al más allá de lo esencial, situando al análisis del poder en la organización como complejo y multidimensional Hardy (1994:220). Para el caso de la universidad, en tanto organización y escenario en donde se produce el conocimiento; se reconoce que existe las manifestaciones de poder tales como: La coerción, la manipulación, la autoridad, la persuasión y la influencia.

Estas manifestaciones se hacen evidentes en la relación de los actores y su comportamiento, y el logro de sus objetivos y sus beneficios, en esta urdimbre, Se puede dejar de pensar que para el caso de la universidad, no resulte diferente.

El análisis del poder en la universidad y específicamente en, la producción del conocimiento, resulta en principio un análisis avezado y atrevido dado que pareciera que la universidad representa un escenario libre de coerciones, sin embargo es a través de los análisis de la organización en donde se pueden identificar algunos elementos precisos para argumentar lo contrario.

Por ejemplo en la clasificación de las dimensiones de poder de Hardy (1994) y Pfeffer y Salancik (1997) podemos decir que en la universidad existe: a) una dependencia de recursos por ejemplo: en los estímulos académicos, b) el control del dinero, en el ejercicio de presupuestos federales, c) las recompensas como los premios monetarios, distinciones académicas y becas y, d) las sanciones como las limitaciones en el uso de prestaciones, oportunidades de ascenso o sanciones oficiales directas. No es difícil pensar que en la universidad estas prácticas se legitimen, sí es que se está de acuerdo con que la “acción política tienen lugar cuando un actor reconoce que el logro de sus

objetivos se ve influenciado por el comportamiento de la acción de los demás en la situación, emprende acciones en contra de la otra persona para asegurar que sus propias metas se logran” Hardy (1994). Entonces el actor promueve el ejercicio del poder simbólico usando diversas estrategias como: el lenguaje, los símbolos, las ideologías, los rituales, los mitos, las reglas, las regulaciones. Es así que el uso de estas estrategias promueve la coerción para crear resistencia. Este trabajo permite demostrar que los sistemas de vigilancia se han diseñado deliberadamente para establecer orden disciplinar estricto que permite una menor supervisión.

Identificamos que es un poder simbólico, la sutileza y la dominación son los medios perfectos y perversos para aplicar el principio Panóptico de mantener a las personas bajo inspección. Foucault (1995: 204-205) explica que “el panóptico es una máquina de disociar la pareja de ver-ser visto: en el anillo periférico, se es totalmente visto, sin ver jamás; en la torre central, se ve todo sin ser jamás visto”.

Después de este breve análisis se puede decir que la articulación entre la praxis investigativa y el poder es evidente si se argumenta que coexisten relaciones de control y dominación en la Universidad que limitan, potencializan o nulifican la producción del conocimiento. Por tanto, el conocimiento como esencia abstracta en la universidad se convierte en forma y contenido de manera menos espiritual y más mundana. La cual tiene correspondencia con intereses e intencionalidades. Bajo este argumento para los actores en la universidad, no basta con producir conocimientos, ahora es necesario cumplir con las estructuras, controles y políticas micro y macroestructurales. Observar a la universidad desde el ejercicio del poder no salva la insistencia para seguir cuestionando que la universidad está contribuyendo a la producción de conocimiento pertinente, novedoso y que en cierta medida responda a las necesidades urgentes de nuestro país?, ¿A qué responden las limitaciones de la Universidad o la ceguera del Estado?. La universidad como objeto de estudio de los estudiosos de las organizaciones puede resultar interesante, reconocer que las prácticas académicas cada vez están más alejadas de los objetivos de educación, formación en favor de una construcción de mejores sociedades cada vez es más evidente. Se está de acuerdo con lo que Ávila-Fuenmayor señala respecto al poder:

“... existe un poder que todo lo envuelve, lo mimetiza, lo reduce, hasta la propia ciencia, convirtiéndose en una especie de paradigma que todo lo enorgullece y que

se encarga de tender un manto para silenciar los saberes que no interesan que se coloquen en la vanguardia o que abran paso para que se establezcan y consoliden como conocimiento único y universal. Aún podemos conseguir en nuestros días, individualidades o cuerpos institucionales que todavía están aferrados a los viejos modelos de aprendizaje en la educación porque se sostienen mediante un poder que ostentan de viaja data pero que la ola de la renovación, de la innovación y de los nuevos tiempos se los llevará tarde o temprano por delante, para que dejen el camino libre de obstáculos a fin de que pueda avanzar la ciencia y el saber” (p.221)

Los planteamientos que se han hecho a lo largo de este escrito, simplemente es un esbozo que requiere sin duda un análisis y un espacio mayor. Pero valga la pena el ejercicio de problematización, para ir desarrollando un intento por concatenar las el enfoque de la complejidad y los sistemas complejos adaptativos que se han desarrollado ya por mucho tiempo y que sería relevante integrarlas a los análisis de los estudios organizacionales.

Referencias Bibliográficas:

ÁVILA-FUENMAYOR, F. *El concepto de poder en Michael Foucault*. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Belloso Chacín. ISSN 1317-0570. VOL. 8 (2): 215-234,2006.

BOURDIEU, P. (1984). *Homo Academicus*. Buenos Aires. Siglo XXI.

_____, P. (1993). *Cosas dichas*. Barcelona, Gedisa.

FOUCAULT, M. (1990). *Polémica, política y problematizaciones*. En: *Estética, ética y hermenéutica*. Obras esenciales. Vol. 3. Paidós. pp. 353-362

FOUCAULT, M. (1995). *El sujeto y el poder. la inquietud por la verdad: escritos sobre la sexualidad y el sujeto*. Siglo XXI Editores. México.

HARDY, C. (1994). *Power and Politics in organizations*. En Hardy, Cynthia, *Managing strategic action. Mobilizing change, concepts, reading and cases*, London: Sage, pp. 220-237.

HARDY, C.y CLEGG, S. (1996) . *Some Dare call it power*. en Clegg, Stewart R.

IBARRA Y COLADO (1993). *La Universidad ante el espejo de la excelencia. Enjuegos organizacionales*. Coord. Eduardo Ibarra Colado. Coordinación Divisional CSH. México.

MINTZBERG, Henry (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel. Capítulos 1,3,4 y 9.

PACHECO, E. Conferencia presentada en XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional. *Dimensiones ocultas de la naturaleza organizacional: Perspectivas de análisis*. Medellín, Colombia; noviembre 13, 14 y 15 de 2013. México, 2006.

SANCHEZ, V. *Filosofía de la Praxis*. (1980).Siglo XXI Editores. México.

SANTILLAN- Briceño, V. y Ángel M. “El poder y las prácticas de poder de la universidad pública. Universidad Autónoma de Baja California”, en Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIERS), México, ISSUE-UNAM/ Universia. Vol. I, num. 2. Pp. 33-58, <http://ri.es.universia.net/index.php/ri.es/article/view/54>. Poder (consultado el día 10 de junio del 2016).

RESUMEN HOJA DE VIDA:

Autor: Ruth Selene Ríos Estrada

Formación académica:

Licenciada en Administración industrial egresada de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional. Obtuvo el grado de Maestra en Ciencias en Metodología de la Ciencia actualmente cursa el Doctorado en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa.

Educación del Campo en la Universidad Federal de Pelotas: el caso de las clases especiales de Medicina Veterinaria¹

Autor (es)

Carlos Poerschke Voltz²

Sueli Goulart³

¹ Este trabalho se desenvolveu no âmbito do projeto *Ampliação do acesso ao ensino superior no Brasil: implicações organizacionais*, que conta com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Brasil.

² Mestre em Administração / UFRGS (carlospvoltz@hotmail.com)

³ Doutora em Administração, Professora e pesquisadora / UFRGS (sueli.goulart@ufrgs.br)

RESUMEN:

Este artículo tiene como objetivo describir el proceso de creación y desarrollo de las clases especiales de Medicina Veterinaria de la Universidad Federal de Pelotas (UFPel). Las TEMV son un caso revelador que ilustra las tensiones y los conflictos en la aplicación de un Proyecto de Educación Rural en el marco del Programa Nacional de Educação na Reforma Agraria (PRONERA) en una universidad pública. Las TEMV fueron las primeras clases especiales de bachillerato en Rio Grande do Sul y las primeras clases especiales de la medicina veterinaria en Brasil. Organizamos la presentación de los datos en forma narrativa. En primer lugar, se presentan las acciones estratégicas del Movimento Nacional de Educação do Campo (MNEC), contextualizando la creación de las TEMV. A continuación, se narra la experiencia de las TEMV, la identificación de los personajes y la descripción de sus acciones en la creación y desarrollo del curso. Finalmente, se reflexiona sobre los callejones sin salida y la importancia de la experiencia para MNEC.

Palabras clave: Educación del Campo, Universidad pública, Universidad Federal de Pelotas, Política pública en educación superior

RESUMO:

Neste texto descrevemos o processo de criação e implementação de turmas especiais de Medicina Veterinária (TEMV) na Universidade Federal de Pelotas (UFPel). As TEMV se constituem em casos ilustrativos das tensões e conflitos sobre a implementação de um projeto de educação do campo no âmbito do Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (PRONERA) numa universidade pública. Foram as primeiras turmas especiais de bacharelado no Rio Grande do Sul e as primeiras em Medicina Veterinária no Brasil. Organizamos a apresentação do caso em forma de narrativa. Primeiramente, apresentamos as ações estratégicas do Movimento Nacional de Educação do Campo (MNEC), contextualizando a criação das TEMV. Em seguida, narramos a experiência de criação e desenvolvimento das TEMV, a identificação dos personagens e a descrição de suas ações na criação e desenvolvimento do curso. Ao final, apresentamos reflexões sobre os impasses e a importância da experiência para o MNEC.

Palavras-chave: Educação do Campo, Universidade Pública, Universidade Federal de Pelotas, Política pública em educação superior

ABSTRACT:

This article aims to describe the process of creation and development of Special Classes of Veterinary Medicine at the Federal University of Pelotas (UFPEL). The TEMV are a revealing case that illustrates the tensions and conflicts in the implementation of a Project of the Education in the Land Reform under the Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (PRONERA) in a public university. The TEMV were the first special classes baccalaureate in Rio Grande do Sul and the first special classes of Veterinary Medicine in Brazil. We organize the presentation of data in narrative form. First, we present the strategic actions of the Movimento Nacional de Educação do Campo (MNEC), contextualizing the creation of TEMV. Then we narrate the experience of TEMV, identifying the characters and describing their actions in the creation and development of the course. Finally, we reflect on the impasses and the importance of experience for MNEC.

Keywords: Education in the land reform, Public University, Federal University of Pelotas, Public policy of higher education

INTRODUÇÃO

Neste texto descrevemos o processo de criação e implementação de turmas especiais de Medicina Veterinária (TEMV) na Universidade Federal de Pelotas (UFPel), desenvolvido no âmbito do Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (PRONERA). A abertura a propostas desta natureza encontraram respaldo em algumas universidades, inclusive sob as diretrizes das políticas de ampliação de acesso ao ensino superior fortalecidas desde o primeiro Governo Lula.

O PRONERA é uma política de Estado que, em certa medida, atendeu às demandas do Movimento Nacional de Educação do Campo (MNEC), surgido na década de 1990, no Brasil. O MNEC foi constituído por movimentos sociais populares agrários, dentre os quais o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), o Movimento dos Atingidos pelas Barragens (MAB), o Movimento das Mulheres Camponesas (MMC) e o Movimento dos Pequenos Agricultores (MPA).

Uma das demandas do Movimento é que o processo educativo incorpore as experiências reais dos trabalhadores do campo em suas lutas contra a injustiça, a desigualdade e a opressão com vistas a contribuir para transformação das condições sociais de vida no campo. O Movimento requer, então, um projeto dinâmico de educação e de formação de sujeitos de modo a afirmar o campo como lugar não apenas de reprodução mas também de produção pedagógica. Fundamenta-se em Paulo Freire, para quem a pedagogia do oprimido se faz com as pessoas que sofrem a opressão e não para elas. A Pedagogia do Oprimido teve origem na organização dos trabalhadores do campo nas Ligas Camponesas, em sindicatos e movimentos populares. Hoje, ela orienta as práticas de diversos agentes educadores e coletivos populares.

Para o alcance de seus objetivos e em consonância com seus princípios, o MNEC organiza ações, articuladas com instituições e sujeitos coletivos para a proposição e implementação de seus projetos. Sendo assim, faremos um breve resgate das ações estratégicas do Movimento na constituição da experiência pioneira de proposição e desenvolvimento de um curso de Medicina Veterinária para um grupo específico de estudantes, vinculados à luta do campo, no âmbito de uma Universidade Pública Federal. Entendemos que experiências desta natureza carecem de registros e de divulgação não apenas com o sentido de disseminá-las, mas também para construir, aos

poucos, bases necessárias para futuras investigações e (auto)-críticas. Assim, este texto se constitui basicamente em um relato da experiência, em forma de narrativa, cujas informações foram colhidas mediante trabalho de campo na UFPel, quando, além de observações, foram realizadas entrevistas com informantes-chave, incluindo estudantes das Turmas especiais e das turmas regulares de Medicina Veterinária professores, gestores da Universidade, militantes do Movimento junto às Turmas Especiais e à Universidade que abrigou a experiência, com registros em diário, fotos e gravações, além de consulta a documentos secundários, como jornais, atas, projetos, análise de vídeos produzidos pelas TEMVs, sítios digitais etc.

O MNEC E O PRONERA

Dois eventos que se conectam deram início às ações estratégicas do MNEC: o I Encontro Nacional das Educadoras e Educadores da Reforma Agrária (ENERA), realizado em julho de 1997; e a I Conferência Nacional por uma Educação Básica do Campo em Lusitânia (GO) realizada em 1998.

No I ENERA estiveram presentes professores de mais de vinte universidades brasileiras, militantes e educadores do MST que debateram a questão da educação no mundo rural levando em conta o modo do trabalhador campesino ver e se relacionar com o ambiente e de viver e organizar a família e o trabalho (BRITO, 2011). Desse evento decorreram três importantes resultados para o Movimento:

Primeiro, sem ordem de importância, elaborou-se uma proposta de programa governamental de educação para a Reforma Agrária. Apresentada ao governo de Fernando Henrique Cardoso, acabou sendo a base do ainda hoje existente PRONERA (Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária). Segundo, o documento final do encontro, assinado pelos presentes, define as linhas filosóficas e estratégicas básicas para a criação de um Movimento dos Povos do Campo que, mais tarde, veio a materializar-se justamente como Movimento de Educação do Campo. Terceiro, encaminha novos momentos de articulação entre as forças presentes que acabou ensejando, para o ano seguinte (1998), a I Conferência Nacional: Por uma Educação Básica do Campo (MUNARIM, 2014, P.146).

Em 16 de abril de 1998, por meio da Portaria Nº. 10/98, o Ministério Extraordinário de Política Fundiária criou o PRONERA. No mesmo ano, aconteceu a I Conferência Nacional por uma Educação Básica do Campo em Lusitânia (GO). Essa Conferência é considerada um marco para a discussão sobre uma educação do campo e

não mais no campo, como era tratada pelos governos até então. Nela foram firmados acordos entre diversas organizações - MST, Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), entre outras - para a promoção e gestão de ações conjuntas pela educação dos povos do campo em nível nacional (REGO, 2010).

Na Conferência foi ressaltada a importância de políticas públicas e de um projeto específico para quem vive no campo. As discussões partiram da constatação de que a maioria dos pequenos municípios brasileiros é rural. Nesses municípios a população vive direta ou indiretamente da produção do campo e possui um jeito de viver e trabalhar distinto do mundo urbano. Isto inclui “diferentes maneiras de ver e de se relacionar com o tempo, o espaço, o meio ambiente, bem como de viver e de organizar a família, a comunidade, o trabalho e a educação” (POR UMA EDUCAÇÃO DO CAMPO, 2002, p.11).

Na mesma conferência os participantes refletiram sobre os problemas de um projeto para a educação para os povos do campo:

Faltam escolas para atender a todas as crianças e jovens; falta infraestrutura nas escolas e ainda há muitos docentes sem a qualificação necessária; falta uma política de valorização do magistério; falta apoio às iniciativas de renovação pedagógica; há currículos deslocados das necessidades e das questões do campo e dos interesses dos seus sujeitos; os mais altos índices de analfabetismo estão no campo, e entre as mulheres do campo; a nova geração está sendo deseducada para viver no campo, perdendo sua identidade de raiz e seu projeto de futuro. Crianças e jovens têm o direito de aprender da sabedoria dos seus antepassados e de produzir novos conhecimentos para permanecer no campo (POR UMA EDUCAÇÃO DO CAMPO, 2002, p.12).

A Conferência foi estrategicamente organizada com o objetivo de desencadear um amplo processo de reflexão sobre a questão da educação do campo no Brasil, tanto que foi precedida por 20 encontros estaduais para a discussão sobre o tema. No próprio evento estiveram presentes, além do MST, outros movimentos sociais, organizações não-governamentais, 1.000 delegados e mais de 150 professores convidados de diversas universidades, se instalando de vez um movimento organizado para formular a pauta de reivindicações referentes a educação junto ao Estado (MUNARIM, 2014). Apesar da semelhança entre os princípios filosóficos e pedagógicos do Movimento com os das

lutas por educação popular dos anos de 1960 e 1970, há uma diferença estratégica entre esses dois momentos com relação ao Estado.

Na Educação do Campo, não necessariamente temos de ser contra o Estado. Em vez disso, como ele é parte central da realidade histórica, e já não se trata do Estado militarizado e ditatorial, temos de fazer com que ele cumpra a sua obrigação com a educação dos povos que vivem no campo e que sempre foram negligenciados em seus direitos. E assim, na medida em que lutamos para que o Estado cumpra a sua obrigação de Estado educador, na perspectiva filosófica da educação do campo tal como o Movimento a concebe, estamos fazendo do próprio Estado um espaço de luta e, ao mesmo tempo, estamos lutando contra ele, como sujeito histórico naquilo que tem de autoritário. Sempre na perspectiva de sua transformação (MUNARIM, 2014, p. 148).

Em 2001, o PRONERA passou a fazer parte do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA)⁴. Em 2003, o Ministério da Educação (MEC) instituiu, pela Portaria nº 1374, um Grupo Permanente de Trabalho composto por representantes do governo, da sociedade e dos movimentos sociais para apoiar e realizar ações que servissem aos interesses e valores do camponês e respeitassem a diversidade cultural do país (BRASIL, 2004). No mesmo ano foram aprovadas as Diretrizes Operacionais para a Educação Básica nas Escolas do Campo (Parecer nº 36/2001 e resolução nº 1/2002 do Conselho Nacional de Educação (CNE) (MOLINA; FREITAS, 2011; SILVA, 2011). Segundo Fernandes (2002) as Diretrizes marcaram um ponto de chegada da caminhada em direção ao reconhecimento da Educação do Campo. Mas, como toda a chegada é um movimento marcaram, ao mesmo tempo, um ponto de partida em busca de sua efetiva realização.

Em 2004 foi realizada a II Conferência Nacional de Educação do Campo na qual os movimentos sociais e sindicais debateram a importância de estender a educação a todos os níveis de ensino para os trabalhadores do campo. Isto é, não fazia mais sentido pensar apenas na educação básica (1ª a 4ª séries do ensino fundamental) porque o campo necessita de diferentes tipos de profissionais para atuarem nessa realidade. Como resultado disso, foi criado em 2005 o Programa de Apoio às Licenciaturas em Educação

⁴ O INCRA é uma autarquia federal criada pelo Decreto nº 1.110, de 9 de julho de 1970, com a missão prioritária de realizar a reforma agrária, manter o cadastro nacional de imóveis rurais e administrar as terras públicas da União.

do Campo (PROCAMPO), vinculado à Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade (SECAD), do Ministério da Educação.

Em 2006 foi aprovado o Parecer n° 1/2006 que reconhece os Dias Letivos da Alternância, homologado pela Câmara de Educação Básica (CEB) (MOLINA; FREITAS, 2011). A Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, do Ministério da Educação (SECAD/MEC) encaminhou à Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação uma exposição da importância dos dias considerados letivos para a Pedagogia da Alternância para os povos do campo.

A Educação do Campo tornou-se política de Estado com o Decreto n° 7.352 de 4 de novembro de 2010. Esse Decreto reconhece as especificidades da população do campo e garante a permanência e continuidade dos programas de governo (MOLINA; FREITAS, 2011, p.21). O Decreto dispõe sobre a Política Nacional de Educação do Campo e sobre o PRONERA. De acordo com o Decreto, compõem populações do campo

os agricultores familiares, os extrativistas, os pescadores artesanais, os ribeirinhos, os assentados e acampados da reforma agrária, os trabalhadores assalariados rurais, os quilombolas, os caiçaras, os povos da floresta, os caboclos e outros que produzam suas condições materiais de existência a partir do trabalho no meio rural (BRASIL, 2010).

O referido Decreto só teve efeito prático com a criação do Programa Nacional de Educação do Campo (PRONACAMPO) na forma de Medida Provisória n.562/2012, depois transformada na Lei n. 12.695/2012. Esse programa, vinculado ao Ministério da Educação (MEC), tem a finalidade de disponibilizar apoio técnico e financeiro para a implementação de programas que integram a política de educação do campo entre os quais encontra-se o PRONERA. Este foi criado com o objetivo de ampliar os níveis de escolarização formal dos trabalhadores rurais assentados. Seu desenvolvimento no espaço público avançou “na experiência e na luta por reivindicações acerca das demandas dos movimentos sociais nos planos de ação do Estado” (GOHN; ZANCANELLA, 2012, p.61).

No que se refere aos projetos de educação já implementados no âmbito do PRONERA, entre os anos de 1998 e 2002, 122.915 trabalhadores rurais assentados foram escolarizados. De 2003 a 2006 foram escolarizados 247.249 trabalhadores e formados 1.016 técnicos em cursos de ciências agrárias para atuarem na assistência

técnica, social e ambiental dos assentamentos. Até 2008, 5194 trabalhadores ingressaram no ensino superior por meio de 36 projetos desenvolvidos em mais de 30 universidades públicas parceiras (SANTOS, 2008).

Segundo o levantamento de Lerrer (2012), das turmas iniciadas entre 1998 e 2010, um total de 2951 integrantes vinculados aos movimentos sociais do campo obtiveram o diploma de graduação. Esses dados demonstram que “parte significativa da luta dos sujeitos organizados do meio rural para construção da Educação do Campo tem se dado por meio do PRONERA” (MOLINA, 2008, p. 19).

As conquistas dos camponeses com relação a afirmação do seu direito à educação, contudo, gerou tensões e conflitos de interesses. Um grande problema enfrentado pelo PRONERA foi o Acórdão 2.653/2008, do Tribunal de Contas da União (TCU). A iniciativa foi motivada por uma denúncia de um estudante do curso de Agronomia da Universidade do Mato Grosso de que o INCRA repassava grande parte do orçamento do PRONERA ao MST. O acórdão proibiu o pagamento de bolsas aos professores que são funcionários públicos, exigiu que o INCRA (que repassava os recursos ao PRONERA) fizesse licitação ao invés de convênios com as universidades para oferecer os cursos, além de inibir a participação dos movimentos sociais no planejamento, acompanhamento e execução do Programa (RIBEIRO, 2012). O principal argumento para a proibição da atuação dos movimentos sociais no desenvolvimento do PRONERA foi o de que somente o Poder Público ou instituições de ensino por ele autorizadas poderiam desempenhar a educação, proibindo a atuação dos movimentos sociais no desenvolvimento do PRONERA (BRASIL, 2008).

As decisões do TCU impediram a execução de mais de 50 projetos já aprovados por dois anos em função da proibição de se firmar convênios. A partir da mobilização do INCRA juntamente com alas das universidades e parlamentares que acreditavam no Programa, com o argumento de que era inadequado o afastamento dos movimentos sociais ligados à reforma agrária da participação no desenvolvimento dos cursos do PRONERA, foi obtido um novo Acórdão (LIMA, 2010). A decisão do TCU, com o Acórdão 3.269 /2010, permite os convênios e a participação dos movimentos sociais apenas no acompanhamento e avaliação, mantendo a restrição à participação destes na fase de planejamento e execução dos projetos (BRASIL, 2010).

Outra questão que gerou conflitos foi a percepção de que a educação do campo se contrapõe à atual lógica do modelo agrícola ao defender uma outra concepção de campo e de desenvolvimento com base na Reforma Agrária. Para as agroindústrias não há necessidade de trabalhadores do campo com alto grau de formação. Há a demanda por trabalhadores desqualificados para um trabalho desqualificado ou, no máximo, por “um trabalhador medianamente qualificado para operar partes do sistema de produção” (SANTOS, 2011, p. 321).

Embora permeado por conflitos, o PRONERA viabilizou o ingresso dos trabalhadores do campo - a quem a educação foi historicamente negada no Brasil - na universidade pública por meio dos projetos de educação do campo. Lerrer (2012) fez um levantamento dos projetos implementados desde a criação do PRONERA, em 1998, até 2010. Das turmas iniciadas, 27 delas eram de Pedagogia ou Pedagogia da Terra, cinco de Agronomia, três de História, três de Letras, três de Tecnologia em Agroecologia, três de Especialização em Educação do Campo. As turmas restantes eram de cursos diferentes, mas a maioria voltada para a área da educação. No Rio Grande do Sul, os três cursos iniciados no período eram de Pedagogia. A partir desse levantamento, a autora concluiu que “os cursos de graduação e de especialização de nível superior apoiados pelo PRONERA são, em sua maioria, voltados para formação de educadores, ou professores da reforma agrária [...] (LERRER, 2012, p.458).

Assim, investigar a proposição e implementação de Turmas Especiais de Medicina Veterinária (TEMV) na UFPel é relevante porque foram as primeiras turmas especiais de bacharelado no Rio Grande do Sul e as primeiras turmas especiais de Medicina Veterinária no Brasil. Diferentemente das Turmas Especiais de Pedagogia para os assentados da Reforma Agrária criadas no estado, a primeira TEMV enfrentou resistências e um processo judicial. A narrativa sobre as TEMV evidencia a importância do PRONERA para a escolarização dos integrantes dos movimentos sociais populares do campo. As experiências do PRONERA colocam em movimento e em relação integrantes de diferentes organizações – MST, INCRA e universidade - que atuam no processo de criação e no desenvolvimento dos cursos. Mas também geram tensões e conflitos entre diferentes lógicas de ação, mobilizadas pelos diferentes atores envolvidos.

A CRIAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DAS TEMV

Os primeiros passos para a criação das TEMV foram a identificação da demanda educacional nas áreas de Reforma Agrária e a elaboração do Projeto Pedagógico. O MST foi quem identificou a necessidade do curso de Medicina Veterinária nos assentamentos e propôs sua criação ao INCRA e à Universidade.

As discussões sobre a criação de um curso superior para os assentados é histórica. Desde sua origem, na década de 1980, o MST lutou pela criação de cursos de licenciatura que formassem educadores do MST e para esse público. O objetivo era formar educadores que tivessem vivenciado a lógica do Movimento e pudessem desenvolver uma educação popular nos assentamentos da Reforma Agrária. A demanda por cursos na área das ciências agrárias teve início na década de 1990 e partiu da necessidade de desenvolver os conhecimentos dos camponeses sobre as questões ligadas ao campo produtivo para que um modelo centrado na justiça social, no respeito ao ambiente e na coletividade pudesse ser implementado (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA TEMV, 2013)

Ao longo das discussões, o MST percebeu que para qualificar o modelo produtivo construído nos assentamentos seria fundamental a formação de agricultores que compreendessem questões que vão além das ligadas à produção. A importância de atingir a área da Medicina Veterinária ficou demonstrada na falta de profissionais preparados e dispostos a atuarem nas áreas de Reforma Agrária. No Projeto Político Pedagógico da TEMV (2013, p.3) consta a dificuldade de preencher as vagas nos convênios firmados de assistência técnica e social no Rio Grande do Sul que, “em outras ocasiões, chegou a contar em seu quadro de técnicos com 13 (treze) profissionais da medicina veterinária e hoje conta com apenas 5 (cinco) trabalhando no campo”.

O MST iniciou, então, a caminhada rumo à abertura de um curso de Medicina Veterinária para o público da reforma agrária. Ao longo do caminho foram encontrados diversos obstáculos, inicialmente pelo caráter elitista do curso no Brasil.

Historicamente os bancos universitários têm sido ocupados principalmente pela classe dirigente brasileira (FERNANDES, 1975; MINTO, 2012; PINTO, 1994; RIBEIRO, 1978). Essa situação é ainda pior quando se dirige o olhar para os cursos

tradicionais que carregam em sua história o prestígio de serem considerados superiores aos demais, alimentando a admiração daqueles que não podem neles ingressar e o orgulho daqueles que deles são egressos.

De acordo com dados do E-MEC (2015), o Rio Grande do Sul conta com treze instituições de ensino superior que oferecem o curso de Medicina Veterinária – nove privadas⁵ e quatro públicas⁶. Entre as instituições públicas encontra-se a UFPel, cujo curso regular de Medicina Veterinária obteve nota três no Conceito de Curso (CC), nota três no Conceito Preliminar de Curso (CPC) e nota quatro no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE)⁷.

O curso de Medicina Veterinária é um curso tradicionalmente voltado para a formação das elites, principalmente na cidade de Pelotas que abrigou a primeira escola de ensino veterinário do país - a Escola de Agronomia e Veterinária de Pelotas, inaugurada em dezembro de 1883 (PFUETZENREITER; ZYLBERSZTAJN; PIRES, 2001). A escola foi uma das instituições de maior renome na cidade durante a Primeira República. Segundo Oliveira e Amaral (2012, p. 578), a Escola de Agronomia e Veterinária foi importante na história da educação de Pelotas “por representar intensamente o desejo da elite em demonstrar a manutenção de seu status e a do ideário de que Pelotas era uma cidade moderna e atualizada”.

A Escola de Veterinária, a Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel e a Faculdade de Ciências Domésticas compunham a Universidade Federal Rural do Rio Grande do Sul que foi transformada, em 1969, na UFPel. A instituição conta, atualmente, com 93 cursos de graduação presenciais e cinco cursos de graduação à Distância, 17 cursos de doutorado, 38 cursos de mestrado e 17 cursos de especialização⁸.

Segundo Machado (2013), a UFPel foi escolhida para abrigar uma turma especial de Medicina Veterinária por sua tradição na formação de profissionais da área e

⁵ Universidade de Caxias do Sul (UCS), Universidade de Passo Fundo (UPF), Universidade de Cruz Alta, o Centro Universitário Ritter dos Reis (UNIRITTER), Universidade Luterana do Brasil, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Faculdade IDEAU e Faculdade Murialdo (FAMUR).

⁶ Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Fundação Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA).

⁷ Na mesma instituição e com um tempo bem menor de existência, a TEMV obteve nota quatro no Conceito de Curso (CC).

⁸ Dados relativos à novembro de 2014, obtidos na página da UFPel: <http://portal.UFPel.edu.br/historico>.

pelo reconhecimento que goza no cenário nacional. Então, a partir de 2004 o MST iniciou as tentativas de parceria com a UFPel.

Foram apresentadas à UFPel três versões do projeto da turma especial de Medicina Veterinária. A primeira versão foi apresentada em 2005 e contou com o apoio de um médico veterinário que concluiu sua graduação na mesma universidade. De acordo com Tunes (2007), essa primeira versão mostrava que o projeto tinha a intenção de criar um curso de caráter técnico e político específico para o MST, com assentados indicados pelo Movimento que seriam “patrulhados” pelos dirigentes do Movimento durante sua vida acadêmica e se opunha à pseudoneutralidade do ensino superior brasileiro.

Em março de 2006 entrou em cena a Comissão de Educação, Cultura, Desporto, Ciência e Tecnologia da Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul para convencer a UFPel a abrigar o curso de Medicina Veterinária (SCHNEID, 2007). Então, foi apresentada a UFPel a segunda versão do projeto da TEMV, que foi aprovada pelo Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão (COCEPE) da Universidade, órgão central de supervisão do ensino, da pesquisa e extensão, com funções consultiva, normativa e deliberativa.

Após a aprovação no COCEPE, os diretores das faculdades de Medicina Veterinária, Agronomia e Engenharia Agrícola propuseram a construção do Centro de Capacitação e Desenvolvimento Rural Sustentável (CDRS). O reitor da época, César Borges, argumentava que o CDRS seria um espaço para o ensino e pesquisa sobre temas da Reforma Agrária, com alojamento para 100 alunos, que permitiria a capacitação dos educandos (SCHNEID, 2007).

No dia 19 de setembro de 2006 o colegiado de Medicina da UFPel realizou votação sobre a implantação do curso na Universidade, resultando em 11 votos contra e um a favor. Mesmo assim, no dia 28 de dezembro do mesmo ano, o Reitor assinou um convênio com o INCRA no valor de R\$4,5 milhões para a construção do CDRS. No dia 28 de junho de 2007, o então vice-reitor da UFPel Telmo Xavier recebeu no campus Capão do Leão representantes do Conselho Federal e Regional de Medicina Veterinária, o colegiado do curso de Medicina Veterinária, o diretório acadêmico da UFPel, a diretoria da Associação dos Médicos Veterinários da Região Sul e representante do Sindicato dos Médicos Veterinários (SINVET/RS) para uma discussão, ocasião em que a maioria dos presentes se posicionou contra a criação da turma especial (SCHNEID, 2007).

No dia três de julho de 2007, os membros do Conselho da Universidade Federal de Pelotas (CONSUN) se reuniram no prédio da Faculdade de Veterinária para debaterem sobre a turma especial. Foi então apresentada a terceira versão do projeto da TEMV, essencialmente similar às versões anteriores: o processo seletivo não seria universal, continuaria sendo

específico para os assentados. Também o controle das atividades didático-pedagógicas seria exercido pelas comissões do PRONERA e pelos Movimentos Sociais Populares do Campo (MSPdoC). O título a ser concedido aos alunos das TEMV, ao final do Curso, seria o mesmo concedido aos alunos das turmas regulares – o de Médicos Veterinários (TUNES, 2007). A decisão sobre a implementação da TEMV foi adiada e uma nova reunião foi marcada para o dia 12 de julho porque um dos conselheiros pediu prazo para a análise dos termos.

Em 09 de julho, os alunos de diversos cursos da UFPel (Medicina Veterinária, Agronomia, Engenharia Agrícola, entre outros) inconformados com o andamento do processo, realizaram um encontro no qual decidiram protestar contra a implantação da turma especial. Após o encontro, os estudantes se manifestaram em frente ao prédio da Reitoria, conseguindo o adiamento da reunião do CONSUN e o compromisso do Reitor em recebê-los na tarde do dia 16 de julho. No dia 11 de julho vários partidos protocolaram na Câmara de Vereadores moção de apoio à UFPel para a criação da turma; no dia 12 o Reitor anunciou uma nova data para a reunião do CONSUN – 20 de julho - e no dia 16 ele se encontrou com os alunos no Centro de Integração do Mercosul. Após o encontro, os estudantes se reuniram na sede do Diretório Central de Estudantes (DCE) para decidirem sobre a posição que assumiriam no dia da reunião do CONSUN (SCHNEID, 2007).

Muitos professores também manifestaram revolta contra a possibilidade de aprovação de uma turma especial na UFPel. No dia 19 de julho o Diário Popular publicou artigo assinado por Carlos Tunes, Luiz Carapeto e outros 24 professores da UFPel no qual explicavam as razões pelas quais se opuseram à aprovação dos sucessivos projetos de criação de uma turma especial de estudantes de Veterinária. Argumentaram que foram apresentadas diferentes versões do projeto à Universidade, mas nenhuma modificou a causa que levou à rejeição da proposta original – a criação aos moldes do PRONERA. Segundo eles, o projeto feria o princípio da igualdade de acesso à universidade pública e o poder que a sociedade a ela outorgou de “programar, conduzir e avaliar o processo de formação dos cidadãos universitários, respeitando sua individualidade quanto à sua ideologia e religião, de forma que nenhuma delas fosse determinante de sua exclusão ou de sua inclusão” (TUNES et al, 2007, p. 1). Uma experiência como a proposta pelo PRONERA seria, para eles, uma ação antidemocrática, porque restringiria o ingresso a uma fatia da população e tiraria das

mãos da universidade o controle das atividades didático-pedagógicas. Estas seriam exercidas pelo MST e o PRONERA ao invés de o serem pela Universidade.

Em outro artigo do Diário Popular, Costa (2008) também afirmou que os cursos do PRONERA são desiguais não apenas porque os candidatos são indicados pelos movimentos sociais mas também pelo calendário escolar diferenciado (metodologia da alternância), pelos alojamentos especiais concedidos aos alunos, pela ajuda de custo mensal de R\$300,00 a cada estudante, e pela formação de militantes políticos do MST, o que considerava uma lavagem cerebral para que se constituíssem em massa de manobra.

A reunião do dia 20 de julho foi emblemática pelo empenho do Reitor⁹ em convencer os integrantes da reunião para que aprovassem a implantação da turma na Universidade e pelos protestos de estudantes e da comunidade ao lado de fora do prédio. De acordo com notícia veiculada no Portal Vermelho no dia 22 de Julho de 2007¹⁰, enquanto os conselheiros discutiam com o Reitor no auditório, acontecia na rua um forte confronto. De um lado, os representantes de assentados e pequenos agricultores, INCRA, vereadores e sindicalistas gritavam a favor do acesso dos assentados à Universidade; de outro, estudantes e professores condenavam o que consideravam privilégios a serem concedidos aos assentados.

Então, o projeto foi aprovado pelo CONSUN, “por alguns que tinham a compreensão do processo e por alguns que foram cooptados pelo reitor” (PROFESSOR DA UFPel QUE COMPÕE O CAPP). Em setembro de 2007 foi celebrado o convênio entre a UFPel, a Fundação Simón Bolívar (FSB)¹¹ e o INCRA, para dar continuidade ao processo de implantação da TEMV.

Em dezembro de 2007 foi realizado o processo seletivo para formação da Primeira Turma Especial de Medicina Veterinária (ITEMV). Inicialmente cada

⁹ O ex-Reitor Cesar Borges passou por alguns processos judiciais referentes a sua administração. Em 2005 e 2006 ele teria utilizado publicações e anúncios em jornais de circulação local e estadual com recursos públicos da UFPel para a promoção pessoal. Entre 2005 e 2007 ele teria desviado mais de R\$100 mil dos cofres públicos para pagamentos de despesas pessoais. Em 2007 ele foi denunciado por contratar serviço de hemodiálise de um funcionário da Universidade sem processo de licitação e condenado a pena de detenção de quatro anos e seis meses em regime semi-aberto, à perda do cargo público e ao pagamento de uma multa de R\$34.562,80 para a União (COSTA, 2013).

¹⁰ <http://www.vermelho.org.br/rio+20/noticia/20581-113>

¹¹ A FSB é uma fundação de direito privado, sem fins lucrativos, criada para dar apoio a projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, de interesse da UFPel.

candidato precisou comprovar junto ao INCRA que era assentado ou filho de assentados, beneficiário da Reforma Agrária. Depois, os candidatos passaram por 18 dias de estudos, com 120 horas de aulas e provas de conhecimentos relativos às disciplinas de ciências (matemática, física, química e biologia); história da agricultura (origens e evolução da agricultura: dos princípios à contemporaneidade); princípios e fundamentos da agroecologia. Essa etapa foi difícil para os trabalhadores do campo, porque exigiu a saída da vida normal, do dia-a-dia e muitas horas diárias de estudo em um ambiente novo – o da Universidade.

Em fevereiro de 2008, o Ministério Público Federal em Pelotas abriu uma ação civil pública contra a continuidade da TEMV sob o argumento de que o curso feria o princípio de igualdade previsto na Constituição. O curso foi então suspenso logo após a conclusão do processo seletivo.

Foi decidido pelo Tribunal Regional Federal (TRF) da 4ª Região que o ingresso exclusivo dos assentados à Universidade quebraria o princípio do mérito, não devendo a universidade pública privilegiar certas camadas da sociedade. A UFPel e o INCRA recorreram da decisão. Foi provado que a UFPel já possuía acesso diferenciado por meio do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM)¹² e do Programa de Avaliação da Vida Escolar (PAVE)¹³, que possibilitariam o ingresso diferenciado inclusive de egressos de escolas privadas da cidade (MACHADO, 2013).

Por fim, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) decidiu manter o curso. O relator do processo, ministro Herman Benjamin, ressaltou que a autonomia universitária para firmar convênios devia ser mantida e que o judiciário não deveria se intrometer no desenvolvimento de programas sociais¹⁴.

Em 2010 foi autorizada a experiência na UFPel, mas naquela ocasião alguns alunos aprovados no processo seletivo em 2007 desistiram do curso. Foi necessário, então, realizar novo processo seletivo. O início das aulas da ITEMV na UFPel foi em fevereiro de 2011.

¹² A UFPel foi a primeira universidade do RS a aceitar a proposta do MEC de substituir o vestibular pelo ENEM, valendo para o ingresso em 2010 (BERTINETTI, 2009).

¹³ O PAVE foi lançado em 2004 como alternativa de seleção para os cursos de graduação da UFPel, constituindo-se em um processo gradual e sistemático que acontece ao longo do Ensino Médio.

¹⁴ Encontrado em: <http://direito-publico.jusbrasil.com.br/noticias/2207638/stj-mantem-turma-especial-de-medicina-veterinaria-criada-para-filhos-de-assentados>

O desenvolvimento do curso também foi marcado por disputas e contradições. Mesmo após o convênio ter sido firmado, o colegiado da Faculdade de Medicina Veterinária não aceitou que a ITEMV fosse vinculada à Faculdade. Por essa razão, a turma inicialmente ficou ligada diretamente à Pró-Reitoria de Graduação, sem que nenhum instituto ou faculdade assumisse a responsabilidade pelo desenvolvimento do Curso. A chefe do Núcleo de Matrículas e Cadastros trabalhava junto com a Coordenadora de registros acadêmicos e era responsável pelos atendimentos gerais aos alunos e ao Coletivo de Acompanhamento Político-Pedagógico (CAPP).

Um problema enfrentado pela ITEMV no início foi que “não tinha uma coordenação única e sempre ficava em dúvida sobre quem respondia pela parte administrativa quando um aluno precisava de um atestado de matrícula, ou a parte dos auxílios” (COORDENADORA DO COLEGIADO DE MEDICINA VETERINÁRIA DA UFPEL). Outro problema enfrentado foi que a maioria dos professores do curso de Medicina Veterinária não queria trabalhar com a TEMV. Então, o Reitor convidou alguns professores que não tinham uma forte posição contrária ao desenvolvimento da turma para darem as aulas no primeiro semestre.

Após encontrar professores dispostos a trabalhar com a turma e a solução provisória de liga-la à Pró-Reitoria de Graduação, começou a se pensar onde seriam desenvolvidas as aulas e onde os educandos ficariam alojados. Os educandos eram oriundos de diversas partes do País e não tinham condições financeiras para alugar espaços para moradia durante o Tempo Escola (TE). Além disso, a separação da turma impossibilitaria o desenvolvimento do projeto de Educação do Campo, que tem como pilares a vida e o trabalho coletivos.

Após reunião entre a Pró-Reitoria de Graduação, o INCRA e o MST, foi assumido o compromisso com a construção imediata do prédio do CDRS no Campus Capão do Leão. Enquanto esse prédio, que abrigaria os alojamentos, os laboratórios e as salas de aula, não ficasse pronto, os estudantes da TEMV teriam aulas no prédio da Faculdade de Veterinária e ficariam alojados na antiga Associação Atlética Banco do Brasil (AABB), localizada no centro de Pelotas. A construção do prédio para o CDRS nunca foi iniciado.

Até 2015 as aulas das turmas especiais acontecem no prédio da Faculdade de Veterinária da UFPel, localizado numa área rural, no Campus Capão do Leão. As aulas das turmas especiais e das turmas regulares de Medicina Veterinária acontecem nas mesmas salas, mas nunca as turmas foram misturadas¹⁵.

Alguns professores aceitaram dar aulas no espaço dos alojamentos. Puderam, com isso, ver como os alunos agem e vivem. Também os educandos mostraram que existem outras maneiras de organizar os estudos. Cada turma especial elege a cada semestre três representantes para controlar o calendário das provas das disciplinas. Esses representantes verificam as datas das avaliações, conversam com a turma e, se houver proximidade, tentam negociar a troca com os professores.

Outros professores, entretanto, não queriam dar aulas para as TEMV. Mesmo após o CAPP tentar convencê-los,

teve professor que queria outro que não queria no departamento; teve professor que não quis de jeito nenhum. Teve uma disciplina que não tinha de jeito nenhum, agora finalmente a turma conseguiu fazer a disciplina. A grade curricular é idêntica, mas a questão de conteúdo, alguns professores aceitaram adaptá-lo à realidade dos alunos, outros professores continuam com as mesmas aulas de 20 anos (PROFESSOR DA UFPEL QUE COMPÕE O CAPP).

Mesmo os professores que aceitavam trabalhar com as TEMV, tinham dificuldades em trabalhar com integrantes de movimentos sociais, porque não receberam treinamento para isso. Não entendiam a formação política da turma, o trabalho coletivo e o respeito pela terra e acabavam estimulando os alunos a se estabelecerem

como um indivíduo não mais como um coletivo. É bastante diferente se tu pegar a estrutura que tu tem aqui da dos portões pra fora, te prepara pra um mundo competitivo, onde se usa muito nas aulas, não é matar ou morrer, mas é algo parecido, que parece que não existe possibilidade de construir diferente lá fora, ou tu é bom ou tende a ter dificuldade no processo (PRIMEIRO EDUCANDO ENTREVISTADO DA I TEMV)

Ao cursarem disciplinas no prédio da Faculdade de Medicina Veterinária, os alunos das turmas especiais poderiam interagir com os alunos das turmas regulares, compartilhar pontos de vista, conversar sobre realidades distintas e construir novos conhecimentos sobre o curso e sobre os modos vida. Entretanto, existia pouco contato

¹⁵ Contudo, a TEMV já cursou disciplinas com turmas regulares de outras áreas.

entre as diferentes turmas, ressaltando o caráter especial das turmas formadas por assentados e causando a insatisfação dos estudantes das turmas regulares. As especificidades da TEMV acabavam sendo consideradas benefícios concedidos pela Universidade.

Contudo, ao longo do desenvolvimento do curso, as relações entre os alunos das turmas especiais e regulares foi mudando, principalmente nos estágios realizados na Universidade. Alguns educandos da ITEMV começaram a realizar estágios a partir do quinto semestre, dividindo com os alunos das turmas regulares as mesmas oportunidades.

Em 2012, o Reitor da UFPel assinou convênio com o INCRA para a Segunda Turma Especial de Medicina Veterinária (IITEMV). Segundo o professor que compõe o CAPP, essa turma foi criada

por um ato administrativo, por uma ação do reitor em final de gestão, não foi democrático do ponto de vista da universidade. Se a composição dela não é democrática, a gestão dela nunca será, mas tem suas instancias de decisão, e a segunda turma não passou em nenhuma instância de decisão. Já ficaram com o pé atrás: se na primeira turma nos perguntaram e dissemos não e mesmo assim fizeram, dessa vez nem nos perguntaram (PROFESSOR DA UFPel QUE COMPÕE O CAPP).

O espaço onde os 106 estudantes das duas turmas especiais moram e interagem, embora esteja em constante modificação e melhoria, não foi planejado para a convivência coletiva. Segundo Oliveira, Fagundes e Oliveira (2014, p. 302) as duas turmas apresentam “inserções organizativas distintas, posturas políticas e entendimento do processo aguçado pelo momento histórico que cada turma entrou na Universidade, também distintos”. Apesar disso, os estudantes passaram a criar seus próprios métodos para se organizarem internamente, como o estudo individual, o estudo por afinidade e os grupos de monitorias para a superação das dificuldades de aprendizado.

No segundo andar do prédio onde ficam os alojamentos foi montada uma biblioteca que chamaram de Paulo Freire e uma secretaria onde o CAPP se reúne e planeja as atividades da turma. O CAPP é composto por três professores da Universidade (dois da Faculdade de Medicina Veterinária e um da Faculdade de

Educação)¹⁶ e quatro bolsistas contratados pelo INCRA por meio de indicação do MST (dois homens e duas mulheres)¹⁷. Esses bolsistas não são estudantes da TEMV. Os integrantes do CAPP se reúnem uma vez por semana,

pra discutir desde os pontos mais básicos, o administrativo, a sala de aula em si, das pendengas que se cria, e também e principalmente entender todo o processo e estar interferindo nele, o processo de turma, de coletivo deles aqui e de relação com a Universidade. Os resultados dessas reuniões não são levadas à Universidade, lidamos com isso aqui (PROFESSOR DA UFPel QUE COMPÕE O CAPP)

Enquanto a ITEMV estava ligada à Pró-Reitoria de Graduação, a principal função do CAPP era intermediar a relação entre todos os sujeitos envolvidos no projeto. A equipe planejava os semestres; organizava o quadro docente e o contato com os professores; acompanhava o desempenho acadêmico dos educandos e o trabalho dos monitores das turmas; avaliava as etapas do curso; acompanhava os educandos no Tempo Comunidade (TC), cuidava das condições de moradia, alimentação e transporte dos educandos; e incentivava a vivência dos educandos em projetos de pesquisa e extensão. Enfim, qualquer assunto relacionado às TEMV era tratado com o CAPP até a unificação das turmas especiais com as turmas regulares do ponto de vista administrativo. Com a unificação, todas as turmas passaram a ser dirigidas pelo colegiado do curso de Medicina Veterinária da UFPel.

Os educandos de cada turma especial (ITEMV e IITEMV) se organizam em coletivos que são reorganizados a cada etapa do curso. Primeiro são escolhidos, em plenária, um educando e uma educanda para a Coordenação da Turma. Depois, os educandos são organizados em Núcleos de Base (NB). Cada NB escolhe um educando e uma educanda para compor a coordenação e um relator(a). A escolha dos coordenadores é orientada pela ideia de movimento e aprendizado no processo. Por isso, o grupo escolhe um educando com mais experiência e outro com menos experiência para compor a coordenação do núcleo, para que possam dialogar. Também são escolhidos

¹⁶ De acordo com o Manual do PRONERA (BRASIL, 2014), cada universidade proponente seleciona os professores para atuarem na Coordenação das Turmas Especiais segundo seus próprios critérios. No caso da TEMV da UFPel, os professores foram convidados pelo Reitor.

¹⁷ O setor de educação do MST escolheu alguns militantes experientes na formação política do Movimento e outros menos experientes para aprenderem na prática ao longo do processo. O coordenador entrevistado, por exemplo, faz parte da Direção Executiva do MST.

dois educandos (um homem e uma mulher) de cada turma especial para compor a coordenação geral da TEMV. Os coordenadores dos núcleos de base das Turmas, os coordenadores das turmas e o CAPP compõem a Coordenação dos Núcleos de Base das Duas Turmas.

Cada NB escolhe um de seus integrantes para fazer parte das equipes de trabalho. As equipes de trabalho de cada uma das duas turmas especiais de Medicina Veterinária são¹⁸: de disciplina, de cultura e comunicação, de memória, de monitoria, de lavanderia e de postos fixos. Cada equipe elege um coordenador para participar da reunião da coordenação dos núcleos de base da turma.

Cada equipe elege um coordenador para participar das reuniões da Coordenação dos Núcleos de Base da Turma (CNBT). Esta é a instância máxima da organização interna das turmas especiais, da qual participam os coordenadores da turma, os coordenadores dos NB, os coordenadores das equipes e o CAPP. A assembleia geral é o fórum máximo de decisão, geralmente reunida após uma discussão preliminar das questões nos NBs.

O processo de avaliação de cada um e da coletividade é realizada semanalmente nos NBs e no CNBT. Nas reuniões são discutidas questões sobre o trabalho, o estudo, a convivência e a gestão das turmas especiais. A cada trinta dias a CNBT se reúne para verificar o cumprimento das metas gerais das turmas. Uma vez por etapa todos se reúnem para avaliar o processo no Tempo Escola, os desvios ideológicos e a relação de cada educando na coletividade, e construir o Projeto Metodológico (PROMET) da próxima etapa.

Segundo Machado e Mello (2012), as propostas de educação do campo são estruturadas em dois documentos básicos: o Projeto do curso (estrutura curricular, conteúdos, disciplinas, tempo de duração de curso, avaliação e certificação) e o PROMET. Este é construído a cada semestre a partir da vivência dos educandos na coletividade e reflexão sobre as práticas desenvolvidas no Tempo Escola.

A base para a construção do PROMET é o método pedagógico do Instituto de Educação Josué de Castro (IEJC). Esse método é uma sistematização do que o MST vem produzindo desde sua fundação e orienta o caminho a ser seguido pelos sujeitos

¹⁸ As equipes são compostas de acordo com as demandas específicas das turmas.

que constroem os projeto de educação do campo. O método não é utilizado como passos a serem seguidos como numa receita, mas como um jeito de colocar em movimento a formação humana desde as condições objetivas encontradas em cada momento, curso, turma ou grupo de educandos, e as definições pedagógicas que estão no projeto (COLETIVO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2003).

Cada projeto metodológico é planejado segundo suas especificidades e construído na prática dos educadores e dos educandos envolvidos no processo educativo. Ao construírem o PROMET, os educandos planejam a distribuição dos tempos que dedicarão a cada tarefa que realizarão na etapa do Tempo Escola. Na etapa quatro da IITEMV¹⁹, os alunos decidiram organizar suas atividades em sete tempos educativos.

O tempo formatura é um tempo do conjunto do curso que tem a formatura como o principal objetivo a ser alcançado. É um tempo diário de, no máximo, vinte minutos em que todos os alunos da turma se reúnem para dar início às atividades do dia, conferir a presenças por núcleo de base, passar informes gerais e cultivar a mística²⁰. O tempo aula é o tempo que os alunos passam na Faculdade para o estudo dos componentes curriculares do curso nas aulas, conforme o Projeto Político-Pedagógico (PPP) do curso. O tempo trabalho é destinado à realização das atividades e serviços necessários ao bem-estar da coletividade. O tempo cultura é um tempo quinzenal em que todos os educandos se reúnem para o cultivo e reflexão sobre expressões culturais diversas de acordo com a programação da equipe de cultura. O tempo reflexão escrita é destinado ao registro em um caderno pessoal das reflexões de cada educando sobre suas vivências no curso. Estes cadernos são recolhidos e lidos toda a segunda-feira pelo CAPP. O tempo núcleo de base é destinado para a discussão nos núcleos de base. O tempo estudo é o tempo reservado por todos os educandos para o estudo dos conteúdos para as aulas e

¹⁹ Esta etapa refere-se ao período entre 24 de Fevereiro até 06 de Junho de 2015.

²⁰ A mística do MST é a alma do sujeito coletivo Sem Terra e está presente no início de grandes atividades e é resgatada em vários momentos do dia. A mística se expressa através da poesia, do teatro, da expressão corporal, de palavras de ordem, da música, do canto, dos símbolos do MST, das ferramentas de trabalho, do resgate da memória das lutas e de grandes lutadores e lutadoras da humanidade... vira celebração e visa envolver todos os presentes em um mesmo movimento, a vivenciar um mesmo sentimento, a se sentir membros de uma identidade coletiva de lutadores e lutadoras do povo que vai além deles mesmos e vai além do MST (COLETIVO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2003, p.79).

para os estudos necessários ao processo formativo. Além desse tempo, cada educando organiza seus horários livres para ler e estudar conforme achar necessário.

Além da ação dos sujeitos do campo para a organização interna das turmas especiais, outros sujeitos também contribuem para o desenvolvimento do curso. No convênio firmado, o INCRA é o concedente, que entra com a maior parte dos recursos, a UFPel é a interveniente, que entra com os professores, o local e os alojamentos, e a FSB é a convenente.

O INCRA destina dois funcionários como responsáveis pelos assuntos do PRONERA no Rio Grande do Sul. O técnico financeiro é responsável pela liberação do recurso para alimentação, transporte e outros gastos necessários para a sobrevivência dos educandos no Tempo Escola. A técnica em educação do campo é responsável por verificar junto aos coordenadores pedagógicos se o projeto do curso está sendo desenvolvido de acordo com as exigências do PRONERA. Uma das dificuldades com a TEMV é que, de acordo com a técnica do PRONERA, os alunos deveriam se dedicar principalmente aos estudos, mas como os educandos não estão alojados adequadamente, eles sabem tudo o que ocorre, as dificuldades de liberação dos recursos, as licitações, e acabam se envolvendo e cobrando diretamente os técnicos nas visitas.

Para a liberação dos recursos, a coordenação das turmas especiais identificam junto aos educandos quais produtos ou serviços que necessitarão para o Tempo Escola. O CAPP prepara os pedidos e os envia à FSB, que é responsável por organizar o processo de licitação para a contratação de uma empresa que os forneça. A Comissão Especial de Licitação da FSB prepara e divulga os editais para a seleção da proposta que melhor atenda ao interesse público, isto é, a mais vantajosa tanto no preço quanto na qualidade do serviço que será prestado.

No dia 11 de janeiro de 2013, César Borges deixou o cargo de Reitor da UFPel. O professor Mauro Augusto Burkert Del Pino foi eleito para assumir o cargo entre os anos de 2013 e 2016. Logo no início de sua gestão, o novo Reitor assumiu o compromisso de resolver os problemas deixados pela gestão anterior e realizar mudanças voltadas para a modernização e crescimento da UFPel. Então, empenhou-se em modernizar os documentos legais da Universidade para alinhá-los aos seus

propósitos. Apresentou uma Proposta de Estruturas dos Gabinetes do Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitorias da UFPel ao CONSUN, que a aprovou²¹.

Nesse contexto de mudanças na universidade, começou o processo de unificação da administração das turmas especiais e das turmas regulares. Até então, os educandos das TEMV se reportavam à coordenação pedagógica na secretaria do alojamento para resolver qualquer problema referente à vida acadêmica. Os membros da coordenação, por sua vez, conversavam ou se reuniam com os funcionários da Pró-Reitoria para a tomada de decisões sobre essas questões. Isso acontecia desde o processo de matrícula até questões referentes às avaliações, atestados, faltas e reclamações de professores.

A partir do momento em que as turmas especiais passaram a fazer parte da Faculdade de Medicina Veterinária, foi reconhecida institucionalmente a existência de ações diferentes das praticadas na Universidade e de uma coordenação composta por agentes estranhos à ela. O processo de matrícula, a gestão das turmas, a organização das formaturas, enfim, todos os assuntos relacionados à vida de cada educando na universidade passou a ser de responsabilidade do Colegiado.

Desde 2015 as turmas especiais funcionam de acordo com a orientação do Colegiado, que segue o PPP das TEMV. Este é semelhante ao PPP das turmas regulares, pois ambos apresentam as mesmas disciplinas, as mesmas ementas e os mesmos professores. Uma das diferenças é a concentração da carga horária das turmas, pois ao passo que 100% do curso de Medicina Veterinária é desenvolvido na Faculdade pelos alunos das turmas regulares, para as turmas especiais o curso é desenvolvido em regime de alternância. No Tempo Escola, que deve corresponder a 70% da carga horária do curso, os alunos das TEMV tem aulas na Universidade. No Tempo Comunidade, que deve corresponder a 30% da carga horária do curso, os alunos das TEMV realizam atividades em sua comunidade de origem.

Contudo, os alunos enfrentaram algumas dificuldades na construção da alternância, porque o curso foi a primeira experiência na UFPel e por isso foi difícil fazer a conexão entre os conteúdos trabalhados no TE com a vivências no TC. Além disso, o curso de Veterinária exigiu atividades na clínica após o quinto semestre.

²¹ Disponível em <http://wp.UFPel.edu.br/scs/files/2010/08/Resolu%C3%A7%C3%A3o-CONSUN-042013.pdf>.

Outra diferença entre o PPP das turmas regulares e o PPP das turmas especiais refere-se à reprovação nas disciplinas cursadas. Enquanto os alunos das turmas regulares podem cursar novamente a disciplina em que foram reprovados, os alunos das TEMV não podem reprovar em nenhuma disciplina. Contudo, eles tem a possibilidade de realizar uma recuperação no início da etapa seguinte à etapa na qual não atingiram a média na prova final de alguma disciplina. Isso dificulta a alternância porque eles deixam de realizar as atividades no TC, já reduzido, para se dedicarem exclusivamente aos estudos da disciplina em que, eventualmente, terão que realizar atividades de recuperação.

Vale ainda destacar que, como é de praxe, ambos os cursos são submetidos à avaliação do MEC. Entre os quesitos de avaliação encontra-se a verificação de correspondência entre o Projeto Político Pedagógico do Curso e as práticas desenvolvidas na Universidade. Um dos motivos pelos quais as turmas especiais e regulares ainda não foram completamente unificadas é que possuem PPPs diferentes. Então, se alguma turma não for desenvolvida de acordo com seu PPP, o curso é penalizado.

O rendimento dos alunos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos dos cursos em que estão matriculados é realizado pelo Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE). Os alunos das TEMV alcançaram nota quatro no Conceito do Curso no ENADE de 2015 e têm conquistado boas notas. Por isso, têm alterado a visão de pessoas que eram contrárias à realização do curso. A comunidade acadêmica e a local, aos poucos, têm percebido que existem outros conhecimentos, modos de pensar, de viver e de agir, enfim, outras realidades além da deles.

Desde o segundo semestre do curso uma equipe de educandos se reuniu para planejar a formatura. Apesar da opção de fazer uma cerimônia de colação de grau mais voltada para o campo, no auditório Wilson de Oliveira da Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel (FAEM) ou em gabinete, a equipe preferiu o Theatro Guarany, um dos espaços mais requintados da cidade de Pelotas, pois queria uma cerimônia semelhante a dos cursos regulares. A formatura da ITEMV foi realizada no dia 18 de dezembro de 2015.

No que diz respeito à continuidade do curso, o CAPP começou o processo de discussão sobre a possibilidade de uma terceira turma com o INCRA e com o colegiado de Medicina Veterinária da UFPel.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O MST participou de todos os processos necessários para a construção da experiência de educação do campo investigada. O Movimento agiu desde a elaboração do projeto do curso e continua agindo e se relacionando com o INCRA e com a UFPel para que os estudantes da IITEMV consigam concluir o curso e para que uma nova turma seja criada. A relação entre o MST e os técnicos do INCRA e a sustentação no manual de operações do PRONERA tem possibilitado que os educandos não sejam simplesmente incluídos nas estruturas da Universidade, mas sejam construtores da experiência. Ressaltamos que o manual de operações serve como guia mas ao mesmo tempo vai sendo reconstruído de acordo com as experiências de educação do campo no Brasil.

Os educandos também têm participado de todos os processos, não apenas como objetos que estão ali para receber educação. Eles ingressaram na Universidade a partir das pressões do MST e são protagonistas do desenvolvimento do curso, como alunos que refletem, que constroem saberes e que lutam pela transformação da educação.

Para as universidades e seus integrantes é também aberta uma possibilidade concreta de interação com movimentos sociais populares, contribuindo para avançar no alcance de sua responsabilidade como instituição pública que deve contemplar todos os segmentos da sociedade e, particularmente, aqueles que historicamente foram mantidos à margem.

Um desafio encontrado na experiência narrada refere-se à realização da metodologia da alternância, pela falta de articulação entre o conhecimento trabalhado nas aulas no Tempo Escola com a realidade dos trabalhadores do campo e as atividades desenvolvidas no Tempo Comunidade. A alternância é importante porque permite que trabalhadores do campo de assentamentos de diversos lugares do Brasil possam estudar numa universidade pública e interagir, sem perder o vínculo com suas comunidades de origem e com seu trabalho nos assentamentos.

A experiência das TEMV evidenciou a importância do PRONERA para a escolarização dos integrantes dos MSPdoC. As experiências do PRONERA colocam em movimento e em relação integrantes de diferentes organizações – MST, INCRA e universidade - que atuam no processo de criação e no desenvolvimento dos cursos. Além de contribuírem para a expansão da discussão sobre a educação dos trabalhadores do campo, que por muito tempo restringiu-se ao MST, essas experiências servem como uma espécie de laboratório no qual o MNEC testa o que projeta.

O MNEC busca a ampliação do acesso à educação em todos os níveis de ensino aos povos do campo, com o lema: educação, direito nosso, dever do Estado! Denunciam a educação reprodutora da opressão e da desigualdade no Brasil e anunciam outra capaz de construir um conhecimento novo, crítico, libertador. O Movimento avança nas reflexões sobre uma Educação do Campo na medida que os seus integrantes apresentam as experiências das quais participam nos eventos que organizam em diferentes meses do ano em várias regiões do Brasil. Nosso propósito, com esta narrativa, é contribuir para a divulgação da experiência e para o acúmulo de registros para futuras análises, avaliações e (auto)crítica.

REFERÊNCIAS

ARROYO, Miguel. Pedagogia do Oprimido. In. **Dicionário da educação do campo**. Rio de Janeiro: Expressão Popular, 2012. p.553-560.

BRASIL. Acórdão nº 2.653/2008, de 22 de agosto de 2008. **Tribunal de Contas da União**: Ata n.29 de 20/08/2008. Brasília, 2008.

_____. Acórdão nº 3269/2010, de 30 de junho de 2010. **Tribunal de Contas da União**: Ata n.22. Brasília, 2010.

_____. Decreto nº 7.352, de 4 de novembro de 2010. **Dispõe sobre a política de educação do campo e o Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária - PRONERA**. Brasília, 2010.

BRITO, Rosa Maria Jesus. **Formação Superior de Educadores do Campo: análise das propostas pedagógicas dos cursos do PRONERA da UFPB**. 2011. 136 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

CALDART, Roseli. Educação do campo: notas para uma análise de percurso. In: MOLINA, M. C. (Org.). Educação do campo e pesquisa II: questões para reflexão. Brasília: MDA/MEC, 2010. p. 103-126.

COLETIVO POLÍTICO PEDAGÓGICO. **Método Pedagógico do Instituto de Educação Josué de Castro**. ITERRA, Veranópolis, 2003.

FREIRE, Paulo. Pedagogia do oprimido. 56. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.

GOHN, Maria da Glória; ZANCANELLA, Yolanda. Relação entre universidade e movimentos sociais como princípio da construção crítica da educação do. **Olhar de Professor**, Ponta Grossa, v. 15, n. 1, p.57-70, 2012.

LERRER, Debora. Preparar gente: a educação superior dentro do MST. **Estud. Soc. e Agric.**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 20, p.451-484, 2012.

FERNANDES, B. M. **Diretrizes de uma Caminhada**. In CALDART, R.S.; **Por Uma Educação do Campo**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2002.

FERNANDES, Florestan. **Universidade brasileira: reforma ou revolução?** São Paulo: Alfa-Ômega, 1975.

GOHN, Maria da Glória; ZANCANELLA, Yolanda. Relação entre universidade e movimentos sociais como princípio da construção crítica da educação do. **Olhar de Professor**, Ponta Grossa, v. 15, n. 1, p.57-70, 2012.

MACHADO, Valdirene. **Construção da coletividade no processo educativo: Turma Especial de Medicina Veterinária PRONERA/UFPEL**. 2013. 121f. Dissertação (Mestrado) – curso de Educação, Universidade Federal de Pelotas, RS, 2013.

MACHADO, V. S.; MELLO, D.F.M. **Turma Especial de Medicina Veterinária/UFPEL: uma experiência educativa em andamento**. In: I Seminário Internacional e I Fórum de Educação do Campo da Região Sul do RS: campo e cidade em busca de caminhos comuns, Pelotas, 2012.

MINTO, Lalo Watanabe. Educação Superior e Movimentos Sociais: sentido histórico e questões atuais. In: NOVAES, Henrique; RODRIGUES, Fabiana; BATISTA, Eraldo (Org.). **Movimentos Sociais, Trabalho Associado e educação para além do capital**. São Paulo: Outras Expressões, 2012. p. 217-243.

MOLINA, Monica Castagna. A Constitucionalidade e a Justicibilidade do Direito à Educação dos Povos do Campo. In: SANTOS, Clarice Aparecida dos (Org.). **Por uma educação do campo: campo, políticas públicas, educação**. Brasília: Incra; Mda, 2008. p. 19-32.

MOLINA, Monica Castagna; FREITAS, Helana Abreu. Avanços e desafios na construção da Educação do Campo. **em Aberto**, Brasília, v. 24, n. 85, p.17-31, abr. 2011.

MUNARIM, Antônio. Educação dos trabalhadores do campo e da cidade e política educacional: desafios centrais. In: PALUDO, Conceição (Org.). **Campo e cidade em busca de caminhos comuns**. Pelotas: Ufpel, 2014. p. 137-158.

LERRER, Debora. Preparar gente: a educação superior dentro do MST. **Estud. Soc. e Agric.**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 20, p.451-484, 2012.

LIMA, Mayrá. Pronera: os desafios e avanços para a educação do campo. **Jornal Sem Terra**, 23 dez. 2010. Disponível em: <www.mst.org.br>. Acesso em: 10 nov. 2014.

POR UMA EDUCAÇÃO DO CAMPO. Declaração 2002. In: KOLLING, Edgar Jorge; CERIOLLI, Paulo Ricardo; CALDART, Roseli. **Educação do Campo: Identidade e políticas públicas**. Brasília: Cnbb, Mst, Unicef, Unesco, Unb, 2002. p. 11-17.

REGO, Paula Renata do Cairo. **Educação de jovens e adultos em assentamentos rurais na Paraíba, um novo campo de organização e participação?** 2010. 161 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Universidade Federal da Paraíba, Jo, 2010.

RIBEIRO, Darcy. **A universidade necessária**. Paz e Terra: 1978.

RIBEIRO, Marlene. Educação do campo: embate entre movimento camponês e Estado. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 28, n. 1, p.459-490, mar. 2012.

SANTOS, Clarice Aparecida dos. O PRONERA e as Políticas Públicas de Educação do Campo: Uma reflexão em perspectiva para subsidiar o futuro. In: SANTOS, Clarice Aparecida dos; MOLINA, Mônica Castagna; JESUS, Sonia Meire dos Santos Azevedo de (Org.). **Memória e História do PRONERA: Contribuições do Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária para a Educação do Campo no Brasil**. Brasília: MDA, 2011. p. 313-334.

_____. **Balanco político e linhas de ação do PRONERA rumo aos 10 anos**. Brasília: INCRA/MDA, 2008.

SILVA, Suely. O Movimento de Educação do/no Campo: Pressupostos Fundamentais. **Educação em Revista**, Marília, v. 12, n. 2, p.7-22, jul. 2011. Semestral.

PFUETZENREITER, M. R.; ZYLBERSZTAJN, A.; PIRES, F. A. . Evolução dos currículos de medicina veterinária com enfoque sobre o ensino de de saúde pública. In: **III Encontro Nacional de Educação em Ciências**, 2001, Atibaia. Atas do III ENPEC, 2001.

PINTO, Álvaro Vieira. **A questão da Universidade**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1994.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO. **Turma Especial em Medicina Veterinária.** Convênio INCRA-PRONERA/UFPEL. Pelotas, 2013.

SCHNEID, Lucinara. Cidade: **Decisão sobre cursos a assentados deve sair hoje.** Diário Popular. Pelotas, jul.2007. Disponível em: http://srv-net.diariopopular.com.br/20_07_07/p0301.html Acesso em: 20 de maio de 2015

TUNES, Gil. **Curso paralelo na Vet.** Pelotas. Diário Popular. Pelotas. Jul. 2007. Disponível em: http://srv-net.diariopopular.com.br/19_07_07/ponto_de_vista.html Acesso em: 02 de jun. de 2015.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

Carlos Poerschke Voltz

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Pós-Graduado em Marketing Estratégico pela Escola Superior de Propaganda e Marketing de Porto Alegre (ESPM). Bacharel em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Sueli Goulart

Professora Associada na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Graduada em Biblioteconomia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (1983) e doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2005). Estuda e investiga, prioritariamente, os seguintes temas: As concepções em disputa no processo de organização para a produção e acesso ao conhecimento; as Práticas organizacionais de lutas e movimentos sociais; O Pensamento social brasileiro, em particular, as contribuições para os estudos organizacionais e para a administração pública; e a Crítica à Economia Política das Organizações.

“La Internacionalización de una Universidad Pública Estatal a través de la movilidad estudiantil y estancias académicas de profesores: un estudio longitudinal en proceso”

Autores:

Fabiola de Jesús Mapén Franco¹

Jorge Alberto Rosas Castro.²

Wilver Méndez Magaña.³

¹ Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y del Cuerpo Académico: Análisis Organizacional y Gestión para el Desarrollo.

² Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de Querétaro, Posdoctorado en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Profesor Investigador de Tiempo Completo en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México. Miembro y Secretario Ejecutivo de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y del Cuerpo Académico: Análisis Organizacional y Gestión para el Desarrollo.

³ Maestro en Administración Pública por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Profesor Investigador de Tiempo Completo en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y del Cuerpo Académico: Análisis Organizacional y Gestión para el Desarrollo.

RESUMEN

En el documento se presentan los avances de la investigación cuyo objetivo principal se centra en el análisis de las capacidades organizacional e institucional que ha desarrollado la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) para incursionar en el proceso de internacionalización, a través de dos formas de intercambio: la movilidad estudiantil y las estancias académicas de profesores, durante el periodo de estudio que comprende de 2004 a 2015. El enfoque de investigación es mixto concurrente y longitudinal, aplicando la el análisis organizacional como perspectiva teórica para evaluar los cambios que se han gestado al interior de la UJAT para impulsar los procesos de internacionalización, como uno de los ejes que le posibilitan cumplir el compromiso social de *contribuir al desarrollo sustentable*. El proceso de análisis se está realizando a través de dos dimensiones: movilidad estudiantil y estancias académicas de profesores, cuyas categorías de análisis son las capacidades organizacional e institucional, que se explican a través de los siguientes elementos: procesos de gestión, políticas, apoyo técnico, estrategias, procedimientos, apropiación de la comunidad universitaria del proceso de internacionalización, así como competencias de estudiantes, profesores y personal administrativo.

Palabras clave: Internacionalización, Universidad Pública Estatal, Movilidad Estudiantil y Estancias Académicas de profesores.

ABSTRACT

In the document the progress of the investigation are presented whose main focus is on the analysis of organizational and institutional capacities that developed the Universidad Juarez Autonoma de Tabasco (UJAT) to venture into the internationalization process, through two ways exchange: student mobility and academic teachers stays during the study period comprising 2004 to 2015. the research approach is concurrent mixed and longitudinal, applying organizational analysis and theoretical perspective to assess changes

that have developed within the UJAT to boost the internationalization process, as one of the axes that allow fulfilling the social commitment to contribute to sustainable development. The analysis process is being carried out through two dimensions: student mobility and academic stays of teachers, whose categories of analysis are the organizational and institutional capacities, which are explained by the following elements: management processes, policies, technical support, strategies, procedures, ownership of the university community of the internationalization process and skills of students, teachers and administrative staff.

Keywords: Internationalization, State Public University, Student Mobility and Academic stays of teachers.

1. INTRODUCCIÓN

Los procesos económicos, sociales y culturales impuestos por la globalización modelan un contexto dinámico cuya complejidad se refleja a través de una era de constante evolución del conocimiento impulsado por el desarrollo de las ciencias y avances tecnológicos. Dicha evolución atañe directamente a las instituciones de educación superior (IES) en el desarrollo de sus funciones relacionadas preponderantemente con la generación, reproducción y aplicación del conocimiento; ya que el cumplimiento de su compromiso con la sociedad debe garantizar la formación de profesionistas con competencias que favorezcan su inserción e intervención en el campo laboral, a través de la pertinencia social de los programas educativos que oferta. Por tanto, la internacionalización de la educación superior se concibe como un fenómeno social cuyo análisis debe efectuarse desde diferentes dimensiones que permita conocer, comprender y explicar la evolución de los modelos tradicionales de educación, colaboración e intercambio académicos entre las IES.

La investigación aborda el tema desde la perspectiva del análisis organizacional considerando las particularidades de la UJAT, Universidad Pública Estatal (UPE) que en su misión incluye contribuir al logro del desarrollo sustentable de la región bajo modelos de administración que respondan a las demandas sociales en este nivel educativo, centradas en

la formación de profesionistas competentes en diferentes ámbitos: locales, nacionales e internacionales. La operación de dicha misión, exige el diseño e implementación de políticas, programas y procedimientos institucionalizados, que conforman sus capacidades organizacional e institucional. Categorías que implican analizar el desempeño individual, organizacional así como el contexto en el que se encuentra inmersa la organización.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La perspectiva del análisis organizacional, favorece la construcción de un marco de análisis de las capacidades organizacional e institucional, reconociendo su impacto en el diseño e implementación de acciones enfocadas a reducir la brecha cognitiva que separa a los países desarrollados de los que están en vías de alcanzarlo y promover el desarrollo de las regiones a través de estrategias de intervención en los diferentes ámbitos sociales, culturales y económicos, considerando que la intervención solamente es posible cuando existe una comprensión generalizada de la realidad por parte de los actores involucrados en el proceso. A su vez, el análisis organizacional posibilita la integración de múltiples factores que si bien son ambiguos, también son indispensables para conocer un fenómeno tan complejo como el proceso de internacionalización de las UPES, cuyas particularidades son:

- Entrecruza realidades que van desde el ámbito interior organizacional e institucional de las propias UPES, hacia el contexto local donde se desarrollan.
- Las particularidades culturales tanto de las UPES como del contexto en el que se desarrollan, las determinan e influyen, estableciendo diferencias respecto a los ámbitos nacional e internacional, debido a la multidiversidad cultural propia de estos ambientes, los que a su vez, representan realidades por conocer. (Mapén, Rosas, Rodríguez y Méndez, 2015).

Los fundamentos teóricos que definen la capacidad organizacional encuentran su origen en la construcción social de la acción organizada que permite resolver problemas específicos a partir de la cooperación para cumplir objetivos comunes (Crozier y Friedberg

1990, p. 1). En tanto modelo de articulación y de integración de comportamientos divergentes y contradictorios, suponen e instituyen al mismo tiempo una estructuración humana, es decir, un mínimo de “organización” de los campos de acción social. Reconociendo que esta estructuración orienta los comportamientos de los actores y condiciona incluso su libertad al estar formalizada total y/o parcialmente.

Por su parte, la capacidad institucional, definida como la posibilidad de realizar y lograr los objetivos y metas de programas establecidos bajo ciertas restricciones que generan identidades y líneas de actividad producen vínculos de perspectivas o “expectativas recíprocas de predictibilidad” (Powell y Dimaggio 2001, citan a (Field 1979, p. 59). La institucionalización que proviene del cambio institucional, genera la capacidad de interactuar para establecer cuerpos cada vez más complejos de rutinas de comportamiento o reglas del juego que surgen para reducir la incertidumbre existente entre la interacción de los actores sociales” Powell y Dimaggio (2001, pp. 21 - 23).

Para Fukuda-Parr, S. Lopes, C. y Malik K. (2002) la capacidad institucional se puede definir como la habilidad de las instituciones para desempeñar sus funciones, resolver problemas, fijar y lograr objetivos. Entendida de esta manera, se aprecia la complejidad del concepto que incluye aspectos del individuo, la organización y el entorno en el que está inmersa la entidad. A partir de este enfoque, tanto el desempeño individual, como el funcionamiento general de la organización, dependen de la eficacia y eficiencia del factor humano que impulsa los procesos, así como de los aspectos contextuales que posibilitan, limitan o imposibilitan las acciones de las organizaciones.

El plural “capacidades” corresponde a la conjunción sistémica e intrínseca de la capacidad organizacional y la capacidad institucional, la primera, comprende las habilidades de acción organizada que diversos actores suman para posibilitar el logro de resultados. En tanto que la capacidad institucional constituye el aprendizaje logrado de las reglas para impulsar su cumplimiento en la búsqueda permanente de alcanzar dichos resultados.

En otras palabras como lo señala De la Rosa (2002) “organizaciones e instituciones son componentes esenciales de la sociedad moderna...”. Es decir, son los actores sociales quienes vinculan la estrategia, a los componentes funcionales de los procesos y la estructura para producir el desempeño de los programas. Sin embargo, el logro de los resultados que la estrategia persigue, no son posibles, sin la comprensión y aplicación de las reglas del programa cuyos objetivos y metas se buscan.

Aplicando ambos conceptos a la presente investigación, las capacidades organizacional e institucional, se refieren a procesos de gestión académica que los directivos han dado a los requerimientos de movilidad de estudiantes y estancias académicas de profesores, para los cuales se han definido reglas, mecanismos y formas preestablecidas de acceder a ellos, de tal manera que regulan la acción social, tanto de quienes los utilizan en su favor como beneficiarios de los programas que para tal efecto se crean, como de los directivos y personal de la UJAT que posibilita la ejecución de dichos programas.

3. METODOLOGÍA

El proyecto de investigación se basa en un enfoque mixto concurrente (Hernández S., Fernández C. y Baptista L., 2014) de tipo descriptivo; para la población bajo estudio se han determinado muestreos denominados por conveniencia ya que están formados por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso (como se cita en Hernández et. al, 2014). Lo anterior para estudiantes y profesores, que en el periodo de estudio 2004-2015, hayan participado en los programas internacionales de movilidad estudiantil y estancias académicas, así mismo se han considerado a las autoridades administrativas y académicas encargadas de la gestión para la operación de los programas institucionales de movilidad y estancias académicas internacionales, por lo que además del análisis documental ya realizado, se hará una selección de los actores que brinden información esencial en profundidad.

Con base en el objetivo de la investigación se determinaron dos dimensiones de análisis; de los procesos que las Instituciones de Educación Superior (IES) utilizan para incursionar en la internacionalización: *la movilidad de los estudiantes y la estancia académica de los profesores.*

Movilidad Estudiantil

La movilidad estudiantil comprende el intercambio de estudiantes a otra IES, particularmente en esta investigación, el enfoque se centra en IES de países diferentes, con las cuales a través de convenios de colaboración se establecen los mecanismos que permiten a los alumnos además de estudiar en una institución de otro país, avanzar en el plan de estudios de la carrera profesional que cursan. De acuerdo a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), “la movilidad estudiantil incluye prácticas, cursos cortos y residencias académicas fuera de la institución, y si éstas se llevan a cabo en el extranjero, es mayor el impacto en la formación integral del futuro profesional al presentarse la oportunidad de aprender otro idioma, conocer y convivir con personas de culturas diferentes y a su vez, a su regreso enriquecer a los estudiantes que no hayan tenido esa experiencia de formación en otro país” (ANUIES Cooperación Internacional). Se concibe pues, como una alternativa para desarrollar competencias en los estudiantes con dimensión internacional al promover el entendimiento intercultural, trabajo en equipo considerando la diversidad, análisis de la realidad desde diferentes contextos, entre otras, que favorecerán la inclusión laboral con competencias que rebasan las fronteras nacionales.

Estancias Académicas de Profesores

Las estancias académicas de los profesores, son realizadas a través de convenios de colaboración existentes con instituciones de otros países, o bien a través de gestiones particulares que logra el docente mediante las redes de investigación o el trabajo colaborativo entre cuerpos académicos y grupos de investigación, al desarrollar sus propios proyectos de investigación o investigaciones conjuntas además de la posibilidad de realizar

otras actividades académicas como estudios de posgrado, impartir docencia o bien, impartir o recibir cursos de formación y actualización disciplinar o pedagógica.

Para analizar cada una de estas dos dimensiones se han establecido como factores explicativos de la incursión de la UJAT en ámbitos internacionales, las siguientes categorías de análisis: capacidad organizacional y capacidad institucional; a su vez, para cada una de ellas, se han determinado elementos que permiten esquemas de definición y reflexión, al respecto se consideraron: procesos de gestión, políticas, apoyo técnico, estrategias, procedimientos, apropiación en la comunidad universitaria del proceso de internacionalización, así como competencias de estudiantes, profesores y personal administrativo..

Para facilitar el análisis e interpretación de los resultados de investigación a través de la información documental recabada, se definieron cada uno de los elementos de las categorías y a continuación se describen.

Capacidad Organizacional

Para definir Capacidad Organizacional, es necesario seleccionar un enfoque de aproximación a la organización, en tanto las diferentes metáforas desde las cuales se conceptualiza. Por ejemplo, si la definimos desde la Teoría de Sistemas, la organización está constituida por subsistemas que identifican la parte social y la parte técnica de la organización, es decir, la organización como sistema social está integrada por los objetivos y estrategias integrados en planes y programas, así como por el factor humano en sus diferentes interacciones y formación mediante el aprendizaje y la orientación del liderazgo para coordinar las acciones.

En tanto que en la parte técnica, identificamos la tecnología con la que la organización procesa sus insumos para convertirlos en bienes y servicios, se refiere al saber cómo transformar recursos en resultados, para lo cual se requieren procesos y una estructura orgánica que soporte las interacciones e interrelaciones jerárquicas y

horizontales. En consecuencia es indispensable la integración de los subsistemas social y técnico de la organización para el adecuado funcionamiento de la organización.

Desde este enfoque sistémico, la capacidad organizacional consiste en las habilidades directivas y operativas del factor humano involucrado en el funcionamiento de la organización para lograr los objetivos y resultados que persigue.

Desde el enfoque de la estrategia, para el adecuado funcionamiento de la organización, es indispensable hacer operativo el plan estratégico que define el punto de partida y los logros que persigue en un periodo de tiempo preestablecido a partir de conocer restricciones, ventajas, posibilidades y oportunidades en los diferentes escenarios que pueden presentarse dadas las circunstancias del entorno en el que se desarrolla.

Entonces, la capacidad organizacional se define a la luz de esta perspectiva, como la habilidad directiva para diseñar estrategias capaces de resolver los problemas sociales que se observan en el contexto y aprovechar las ventanas de oportunidad para lo cual, es indispensable que los procesos y la estructura organizacional se adapten a las estrategias definidas y que el factor humano operativo adopte los compromisos, cumpla con las responsabilidades y colabore en la búsqueda de la calidad de los resultados para lograr los objetivos y metas definidos.

A partir de esta lógica, la capacidad organizacional puede entenderse como las habilidades del equipo directivo para orientar el trabajo del equipo operativo hacia el logro de los objetivos y metas efectuando los cambios en los procesos y estructura orgánica indispensables para mejorar la coordinación y la colaboración en la ejecución de los programas y proyectos.

Se trata de desarrollar la capacidad organizacional entendiendo a la organización como un dispositivo social que orienta la acción colectiva y la acción individual hacia los campos de acción en los que la IES interactúan mediante relaciones formales e informales, a través de las que promueven espacios de negociación, flexibilizando la estructura organizacional, los procesos, las funciones y los fines de la organización, procurando que

las estructuras de poder y la solución de los conflictos que se presentan, impulsen el aprendizaje y desarrollo de los propios actores, en este caso profesores y alumnos, y coadyuven mediante esta acción organizada al desarrollo social de las comunidades a las que sirven.

Ambos puntos de vista requieren que la capacidad organizacional se desarrolle, puesto que no se da en forma fortuita sino debe impulsarse, promoverse y formarse al factor humano para lograrla, debido a lo cual es necesario explicar cómo se entiende el desarrollo de la capacidad organizacional.

“El desarrollo de la capacidad organizacional puede entenderse como intervenciones deliberadas y holísticas, dirigidas a mejorar la efectividad y la sostenibilidad de una organización acorde con su misión y contexto” (Hailey, J, James, R, y Wrigley, R (2005, p. 4).

En esta lógica se definieron como elementos para comprender la capacidad organizacional desarrollada por la UJAT para lograr la internacionalización a través del intercambio académico en las dimensiones de movilidad estudiantil y estancias académicas de profesores, los procesos de gestión, el apoyo técnico, las políticas, las estrategias y los procedimientos.

Procesos de gestión.

Secuencia de decisiones que transforman información en operaciones y acciones de las diferentes áreas de la organización. En el proceso de internacionalización comprende los procedimientos para coordinar el programa de movilidad y los esfuerzos de ubicación de los estudiantes elegibles en las IES extranjeras seleccionadas.

Apoyo Técnico.

Se refiere a las acciones que realizan las áreas académicas de la UJAT, tanto las centrales como de cada una de las Divisiones Académicas para operar el programa de

intercambio académico para estudiantes en la movilidad estudiantil y para profesores a través de las estancias académicas.

Políticas

En la UJAT se describen en el Plan de Desarrollo las orientaciones para los diferentes ejes y programas, que en este caso, comprenden las determinaciones para lograr la internalización de la UJAT a través de la movilidad estudiantil y de las estancias académicas de los profesores.

Estrategias

El diseño que se determina en el Plan de Desarrollo para instrumentar la internacionalización de la UJAT, a través de la movilidad estudiantil y las estancias académicas de los profesores.

Procedimientos

Secuencia de pasos establecidos formalmente en los manuales correspondientes, o bien realizados en forma empírica por las áreas centrales y las Divisiones Académicas para impulsar el proceso de internacionalización de la UJAT, a través de la movilidad estudiantil y las estancias académicas de los profesores.

Capacidad Institucional

Conjunto de competencias de los estudiantes, profesores y personas de las áreas administrativas para promover la incursión de la UJAT en el proceso de internacionalización. Bajo este enfoque se evalúa el desempeño del individuo considerando su rol en la organización, el funcionamiento de la UJAT, así como el entorno en el que está inmersa.

Una vez establecidos los criterios de definición anteriores, es posible determinar los instrumentos metodológicos que se emplearán para recabar la información a fin de alcanzar los objetivos generales y específicos de la investigación, estos son:

- **Análisis documental:** para conocer las políticas, estrategias y procedimientos que conforman el modelo de gestión del proceso de internacionalización; y que estén institucionalizados a través de programas, manuales de organización, reglamentos, convenios con Instituciones de Educación Superior (IES) en el extranjero, así como con organismos financiadores que posibilitan el intercambio académico, entre otros.

Se considera también la revisión documental de los informes anuales de los rectores de la UJAT durante el periodo de estudio, datos estadísticos históricos por programa educativo, de la participación de estudiantes y profesores en los programas internacionales de movilidad e intercambio académico y los estándares que organismos internacionales señalan a las IES para participar en procesos de internacionalización.

- **Cuestionarios:** estos instrumentos serán aplicados a estudiantes y profesores que hayan participado en los programas internacionales de movilidad e intercambio académicos, durante el periodo de estudio. A fin de determinar el impacto que la experiencia ha propiciado en su formación profesional y desempeño laboral.

- **Entrevistas a profundidad:** conocer la opinión del personal administrativo encargado de la gestión para la operación de dichos programas, posibilitará el alcance de los objetivos de la presente investigación enfocados a determinar las capacidades organizacionales e institucionales de la UJAT. Así como conocer la opinión de profesores y estudiantes, tanto de los que ya han participado en intercambios académicos internacionales, como de los que no han participado para conocer su punto de vista sobre los logros del proceso de internacionalización.

El diseño y aplicación de estos instrumentos metodológicos no están permitiendo el análisis del proceso de internacionalización de la UJAT, que en esta investigación se ha planteado considerando tres aproximaciones:

1) la transformación social de los estudiantes a partir de los procesos de aprendizaje, de los profesores a través de la formación académica pedagógica, didáctica, disciplinar y de investigación;

2) establecimiento de las interrelaciones interinstitucionales que permitan la movilidad de estudiantes y el intercambio académico de profesores; y

3) las condiciones de los procesos de gestión académica que posibilitan los recursos organizacionales, institucionales y financieros para lograr la movilidad de los estudiantes y el intercambio académico de los profesores como medios para lograr la internacionalización.

En la siguiente tabla se muestra la relación entre las dimensiones, categorías y elementos de análisis:

Tabla 1
Diseño metodológico de la investigación

DIMENSIONES DE ANÁLISIS	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	ELEMENTOS DE ANÁLISIS
<ul style="list-style-type: none"> • Movilidad estudiantil • Intercambio académico 	Capacidad organizacional	Procesos de gestión
	Capacidad institucional	Apoyo técnico
		Políticas
		Estrategias
		Procedimientos
		Competencias de: alumnos y docentes antes y después de la experiencia internacional así como del personal de áreas administrativas que intervienen en el proceso.
	Apropiación de la comunidad universitaria de las actividades que promuevan la internacionalización	

Fuente: Elaboración propia.

4. Resultados

La incursión de la UJAT en esquemas de internacionalización para ofertar una educación de calidad ha sido uno de los ejes estratégicos en los que se han enfocado la administración anterior y la actual⁴, los Planes de Desarrollo Institucional (PDI) 2004-2008, 2008-2012 y 2012-2016 evidencian la evolución de la universidad a través de sus políticas institucionales en las que se destaca la necesidad de generar una cultura de internacionalización para:

- Insertarse a la sociedad del conocimiento y del saber.
- Contribuir a promover y arraigar la identidad nacional.
- Mejorar la competitividad económica y tecnológica del país y del estado.
- Garantizar las competencias profesionales con pertinencia social.
- Explorar nuevos mercados que permitan el libre comercio de los servicios de educación superior.
- Mejorar la calidad académica a través del logro de estándares internacionales para la docencia y la investigación.
- Desarrollar estudiantes, profesores, investigadores y administradores como individuos, no de una sociedad cerrada, sino como ciudadanos del mundo.

Estas políticas institucionales establecen que la educación universitaria debe trascender los límites de una formación tradicional de profesionales reducida a esquemas de reproducción de conocimientos sin considerar la pertinencia social. Para ello los contenidos curriculares son flexibles e incluyen el manejo de metodologías, lenguajes y tecnologías modernas, la posesión de una segunda lengua y la estancia en instituciones nacionales y extranjeras, así como los elementos necesarios para una incorporación temprana de los jóvenes a la investigación.

⁴ Se destaca que la investigación comprende el análisis de tres periodos de gestión: 2004-2008, 2008-2012 y 2008-2016. Pero los dos últimos corresponden al mismo Rector.

La oferta de una educación de calidad implica el desarrollo de competencias que permitan garantizar a la sociedad:

“ciudadanos honestos con valores sólidos, actitudes positivas ante la vida, con un alto grado de autoestima, solidarios con causas sociales, tolerantes y que sepan actuar en democracia, con capacidad y mentalidad para trabajar en equipo, diestros en el razonamiento verbal y científico, con conocimiento y dominio de otros idiomas y aptos para el uso de las herramientas tecnológicas en un proceso de aprendizaje continuo”.(PDI 2012-2016, P. 33).

Para lograr lo anterior, la UJAT participa en redes de cooperación que promueven la movilidad estudiantil, la primera de ellas fue con la Conferencia de Rectores y Principales Universidades de Quebec (CREPUC) en 2002, mismo año en el que se firmó el Convenio General de Colaboración Académica con la Universidad de Salamanca, en España y se incorporó al Consorcio para la Colaboración en la Educación Superior en América del Norte (CONAHEC), sin embargo, este consorcio educativo también promueve la movilidad estudiantil en Sudamérica y fuera del continente americano, por lo que es posible que los estudiantes de la UJAT puedan realizar estancias académicas por revalidación de créditos y prácticas profesionales en países como: Estados Unidos de América, Canadá, Argentina, Brasil, Burkina Faso, Chile, Colombia, República Dominicana, Ecuador, Finlandia, Guatemala, Honduras, Islandia, Corea y España.

En 2011, la UJAT se integra al Grupo Coimbra de Universidades Brasileñas (GCUB) en el cual se detalla que las universidades anfitrionas cubrirán los gastos de alimentación, hospedaje y colegiatura de los estudiantes.

Otros programas académicos con los que cuenta la UJAT son: el de Movilidad Educativa de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (PAME-UDUAL) que tiene como objetivo enriquecer la formación académica de estudiantes, egresados,

profesores, investigadores, asesores y tutores, es decir apoyar al impulso de las funciones sustantivas universitarias.

A su vez, el Programa México-Francia Ingenieros y Tecnología (MEXFITEC) tiene como objetivo promover proyectos de coparticipación bilateral para la formación de Ingenieros a través de la realización de estudios comparativos y evaluación de los planes de estudio y métodos de enseñanza entre ambos países.

Los resultados de estas redes de colaboración e intercambio en este apartado se muestran de manera cuantitativa en las siguientes tablas en la que señala la participación de los estudiantes en Movilidad Internacional de 2008 a 2012 e incluyen el detalle de la ciudad en la cual realizaron la estancia académica así como el número de participantes por cada una de las Divisiones Académicas que conforman la UJAT.

Tabla 2

Alumnos que participaron en Movilidad Internacional en el año 2008.

País al que asistieron	Ciudad	División Académica de Ciencias Económico-Administrativas	División Académica de Educación y Artes	División Académica de Ciencias Biológicas	División Académica de Ciencias de la Salud	Total
España	Salamanca	2	10	1	5	18

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Departamento de Movilidad de la UJAT.

Tabla 3

Alumnos que participaron en Movilidad Internacional en el año 2009.

País al que asistieron	Ciudad	División Académica de Ciencias Económico-Administrativas	División Académica de Educación y Artes	División Académica de Ciencias Biológicas	División Académica de Ciencias de la Salud	División Académica de Informática y Sistemas	Total
España	Salamanca	9	1	4	4	9	27

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Departamento de Movilidad de la UJAT

Tabla 4

Alumnos que participaron en Movilidad Internacional en el año 2010.

País al que asistieron	Ciudad	División Académica de Ciencias Económico-Administrativas	División Académica de Educación y Artes	División Académica de Ciencias de la Salud	División Académica de Informática y Sistemas	División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades	Total
España	Salamanca	6	6	1	2	2	17

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Departamento de Movilidad de la UJAT

Tabla 5

Alumnos que participaron en Movilidad Internacional en el año 2011.

País al que asistieron	Ciudad	División Académica de Ciencias Económico-Administrativas	División Académica de Educación y Artes	División Académica de Ciencias Biológicas	División Académica de Ciencias de la Salud	División Académica de Informática y Sistemas	División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades	División Académica de Ingeniería y Arquitectura	Total
España	Salamanca	10	14	6	0	0	2	1	33
	Florenca	0	2	0	0	0	0	0	2
	Ciudad Real	0	0	0	0	2	0	0	2
PARTICIPACIÓN TOTAL									37

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Departamento de Movilidad de la UJAT

Tabla 6

Alumnos que participaron en Movilidad Internacional en el año 2012.

País al que asistieron	Ciudad	División Académica de Ciencias Económico-Administrativas	División Académica de Educación y Artes	División Académica de Ciencias Biológicas	División Académica de Ciencias de la Salud	División Académica de Informática y Sistemas	División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades	División Académica de Ingeniería y Arquitectura	Total
España	Salamanca	12	24	3	0	2	2	2	45
	Valencia	0	0	1	0	0	0	0	1
Francia	Toulouse	0	0	0	0	0	0	2	2
PARTICIPACIÓN TOTAL									48

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Departamento de Movilidad de la UJAT

El análisis de los datos muestra el incremento de la participación de los estudiantes en este Programa Institucional, siendo notable que en su mayoría son estudiantes de las

Divisiones Académicas de: Ciencias Económico- Administrativas y Educación y Artes.⁵ Siendo Salamanca, España, la ciudad preferida por los estudiantes para realizar la estancia.

En cuanto a las estancias académicas de los docentes en espacios internacionales, como se observa en la tabla 7, son diversos los motivos que las promueven pero escasos los convenios institucionales que las impulsen, por lo que la realización de las mismas corresponde en su mayoría a gestiones que realiza el profesor de manera individual.

Tabla 7

Estancias académicas de Profesores durante 2013-2014

DIVISIÓN ACADÉMICA	OBJETIVO	PERIODO	CIUDAD, PAÍS.
Educación y Artes	Asesorías en formación ciudadana, tema de proyecto de tesis para obtención de grado de Doctor en Ciencias de la Educación en la UAEH.	19 de febrero al 26 de abril de 2013	Medellín, Colombia
Ingeniería y Arquitectura	Incorporarse a líneas de investigación de materiales ferroeléctricos en lámina delgada preparados mediante depósito de soluciones químicas (CSD).	15 de marzo al 15 de Abril de 2013	Madrid, España.
Ingeniería y Arquitectura	Estancia en el Instituto de Ciencia de Materiales de Madrid (ICMM).	15 de marzo al 15 de Abril de 2013	Madrid, España.
Ciencias Sociales y Humanidades	Asistencia al Curso "El derecho de autor en el siglo XXI" y realizar durante la estancia corta un estudio de derecho comparado sobre las últimas modificaciones legislativas en la materia. en la Universidad Complutense de Madrid	1 al 28 de julio de 2013	Madrid, España.
Ciencias	Capacitación en colecta y	29 de abril al 3	Puno,

⁵ La UJAT está integrada por 12 divisiones académicas: Ciencias Agropecuarias (DACA), Ciencias Básicas (DACB), Ciencias Biológicas (DACBIOL), Ciencias Económico-Administrativas (DACEA), Ciencias de la Salud (DACS), Ciencias Sociales y Humanidades (DACSyH), Educación y Artes (DAEA), Ingeniería y Arquitectura (DAIA), Informática y Sistemas (DAIS), Multidisciplinaria de Comcalco (DAMC), Multidisciplinaria de Jalpa de Méndez (DAMJ) y Multidisciplinaria de Los Ríos (DAMR), ubicadas en diferentes municipios del estado de Tabasco, México.

DIVISIÓN ACADÉMICA	OBJETIVO	PERIODO	CIUDAD, PAÍS.
Agropecuarias	transferencia de embriones en Alpaca, uso de biotecnologías y técnicas actuales para la transferencia de embriones y mejoramiento genético de las poblaciones de ovinos.	de mayo de 2013	Perú.
Educación y Artes	Generar guías de estudio y materiales didácticos para la asignatura electiva de la Maestría y una publicación indizada para envío a una revista indizada en el Padrón de CONACYT.	14 de julio al 10 de agosto de 2013	Montreal, Canadá.
Educación y Artes	Generar guías de estudio y materiales didácticos para la asignatura electiva de la Maestría y una publicación indizada para envío a una revista indizada en el Padrón de CONACYT.	14 de julio al 10 de agosto de 2013	Montreal, Canadá.
Educación y Artes	Estancia en la Universidad Autónoma de Barcelona para profundizar en trabajos del proyecto "Los Grupos vulnerables y las oportunidades de Educación Superior en México" Ponencia "El programa de movilidad estudiantil en la UJAT y su impacto en la formación integral de los estudiantes de la División Académica de Educación y Artes".	17 de junio al 31 de julio de 2013	Barcelona, España.
Ciencias Básicas	Estancia en la University College London, Facultad de Matemáticas y Ciencias Físicas, bajo la dirección del Dr. Richard Catlow para realizar cálculos teóricos de Condensación de Aluminatos en Solución.	11 Junio al 16 Agosto de 2013	Londres, Inglaterra.
Ciencias Biológicas	Estancia en Hatchery of Larvi Aquicultura and Proyecto Ltda, Natal – Rio Grande, Brasil para ver el cultivo masivo de	3 al 10 de julio de 2013	Río Grande, Brasil.

DIVISIÓN ACADÉMICA	OBJETIVO	PERIODO	CIUDAD, PAÍS.
	macrobrachium carcinus.		
Ingeniería y Arquitectura	Incorporarse al grupo de Investigadores de supercondensadores en el Instituto de Ciencia de Materiales de Madrid e impartir la conferencia "Síntesis y caracterización de Carbón activado y preparado a partir de bagazo de caña de azúcar".	23 de junio al 21 de julio de 2013	Madrid, España.
Ingeniería y Arquitectura	Estancia de investigación en el N.S.N. Research Centre of Nanotechnology & Bionanotechnology, en Ambernath, Maharashtra, India.	4 de noviembre al 31 de diciembre 2013	Marashtra, India.
Ingeniería y Arquitectura	Estancia de investigación en el N.S.N. Research Centre of Nanotechnology & Bionanotechnology, en Ambernath, Maharashtra, India.	4 de noviembre al 31 de diciembre 2013	Marashtra, India.
Ciencias Biológicas	"Distribución Geográfica y Ecológica del caracolillo (Ormosia macrocalyx Ducke) en México".	18 al 23 de Noviembre de 2013	Barquisim ento, Venezuela .
Ingeniería y Arquitectura	No se cuenta con la información	20 de septiembre al 07 de Octubre de 2013	Cataluña, España.
Ciencias Sociales y Humanidades	"Equilibrios y Desequilibrios del Sistema Constitucional y de las Instituciones Públicas 2000-2012"	01 al 16 de marzo de 2014	París, Francia.
Ciencias Sociales y Humanidades	No se cuenta con la información	15 de Septiembre al 17 de Octubre de 2014	Miami, E.U.
Ingeniería y Arquitectura	Supercondensadores de doble capa eléctrica preparadis con granos de café usados; y;	05 al 27 de abril de 2014	La serena-Valparaíso , Chile.

DIVISIÓN ACADÉMICA	OBJETIVO	PERIODO	CIUDAD, PAÍS.
	Evaluación de la capacitancia específica de supercapacitadores electroquímicos fabricados a partir de bagazo de caña de azúcar.		
Ciencias Biológicas	No se cuenta con la información	15 de abril al 9 de mayo de 2014	Libechov, República Checa.
Ciencias Básicas	No se cuenta con la información	30 de mayo al 01 de junio de 2014	Barcelona, España.
Ciencias Básicas	No se cuenta con la información	21 de julio al 16 de agosto de 2014	Cartagena, Colombia.
Ciencias Biológicas	No se cuenta con la información	21 al 25 de julio de 2014	Valencia, España.
Educación y Artes	No se cuenta con la información	13 al 29 de Septiembre de 2014	Madrid, España.
Ciencias Biológicas	No se cuenta con la información	09 al 30 de septiembre de 2014	Málaga, España.
Ciencias Biológicas	No se cuenta con la información	27 de septiembre al 18 de octubre de 2014	Palencia, España.
Ciencias Biológicas	No se cuenta con la información	08 al 28 de Septiembre de 2014	California, E.U.
Ciencias Agropecuarias	No se cuenta con la información	28 de septiembre al 02 de diciembre de	Murcia, España.

DIVISIÓN ACADÉMICA	OBJETIVO	PERIODO	CIUDAD, PAÍS.
		2014	
Educación y Artes	No se cuenta con la información	06 al 20 de diciembre de 2014	Montreal, Canadá.
Informática y Sistemas	No se cuenta con la información	30 de noviembre al 02 de enero de 2015	Sydney, Canadá.

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el departamento de intercambio académico de la UJAT

5. Conclusiones y discusión.

Las particularidades de la UJAT como UPE imponen desafíos y dificultades relacionados con el financiamiento que ha de permitir satisfacer las demandas sociales en cuanto a cobertura, inclusión, formación profesional basada en competencias, personal administrativo capacitado, mejora continua de los servicios educativos centrado en el estudiante, impulso a la investigación, pertinencia de los programas educativos así como el establecimiento de acuerdos de cooperación internacionales que de manera eficaz garanticen un acceso equitativo a los beneficios que representan.

El análisis de los procesos de gestión, estrategias y políticas institucionales evidencian el desarrollo de una capacidad organizacional que se ha ido transformando cobijada en la misión universitaria de contribuir de manera significativa en el desarrollo del país a través de una formación sólida e integral de profesionales cuyas competencias favorezcan su inclusión eficiente en el ámbito laboral.

Sus convenios y participación en redes de intercambio han favorecido el incremento de la participación de los estudiantes en el Programa Anual de Movilidad Internacional, así como la selección de países con idioma diferente al español a partir de 2012.

En cuanto a las estancias académicas es evidente que el rezago es mayor en cuanto a convenios que lo posibiliten de manera institucionalizada, lo cual es una necesidad si se atiende la premisa de brindar a la sociedad una educación de calidad, por lo que se deben considerar los avances tecnológicos como oportunidades de acceso para el desarrollo de competencias docentes que coadyuven al logro de un perfil de egreso profesional con competencias globales, en donde el dominio de un segundo idioma y manejo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) son requisitos indispensables.

En cuanto a la capacidad institucional de la UJAT, se reconoce la necesidad de crear una cultura de internacionalización para hacer frente a los nuevos retos que imponen la generación, difusión y acceso a una formación profesional sólida e integral. De manera incipiente a partir de 2010 se celebra anualmente el Encuentro de Movilidad Estudiantil para que sea a través de la sociabilización de experiencias que se promueva la participación en este programa institucional.

Estos resultados primarios de la investigación son producto de investigaciones documental y de campo, aún no se ha logrado recabar información completa considerando el periodo de estudio y las dimensiones de análisis lo que evidencia la necesidad de fortalecer las capacidades organizacional e institucional en cuanto a procesos de control de información, competencias del personal administrativo, procesos de gestión y procedimientos principalmente, por lo tanto esta limitante en la ejecución de la investigación es pues un hallazgo más de la misma, considerando los objetivos que dieron pauta a la misma.

REFERENCIAS

- ANUIES, Programas y Proyectos, *Cooperación Internacional*; <http://www.anui.es.mx/programas-y-proyectos/cooperacion-academica-nacional-e-internacional/cooperacion-academica-internacional/movilidad-estudiantil>. Recuperado el 8 de agosto de 2016.
- Crozier, M. & Friedberg, (1990). *El Actor y el Sistema. Las Contradicciones de la acción colectiva*. México. Editorial Patria, S. A. de C. V. Traducción de la obra en Francés L'acteur et le systeme. Les contraintes de l'acttion collective. Editada en 1977 por Éditions du Seuil.
- De la Rosa (2002) Revista UAM-Iztapalapa; Artículo Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional
- Fukuda-Parr, S. Lopes, C. y Malik K. (2002). Overview: Institutional Innovations for Capacity Development, in: *Capacity for Development: New solutions to old problems*. UNDP-Earthscan.
- Hailey, J, James, R, y Wrigley, R (2005). *Aceptar el Reto: Evaluación de los Impactos del Desarrollo de Capacidad Organizacional*; en Intrac The International NGO Training and Research Centre. <http://www.phasingoutsdecuador.info/biblioteca/files/original/eaf5fe7c65e9d821b9a84e3204b27765.pdf>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. and Baptista Lucio, M. ed., (2016). *Metodología de la Investigación*, 6th Ed. México, D.F. Mac Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Mapén Franco, F., Rosas Castro, J., Rodríguez Garza, C. and Méndez Magaña, W. (2015). Análisis organizacional de la internacionalización de las universidades públicas estatales mediante la movilidad y el intercambio académicos. En: *El análisis*

organizacional en México y América Latina: retos y perspectivas a 20 años de estudio, 1st ed. México, D.F.: HESS, S.A. de C.V.

Powell, W. W. & Dimaggio, P. J. (compiladores) (2001). *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. México, D.F. Fondo de Cultura Económica.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) (2004). *Plan de Desarrollo Institucional 2004-2008*. Villahermosa, Tabasco.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) (2008). *Plan de Desarrollo Institucional 2008-2012*. Villahermosa, Tabasco.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) (2012). *Plan de Desarrollo Institucional 2012-2016*. Villahermosa, Tabasco.

RESUMEN HOJA DE VIDA DE AUTORES

FABIOLA DE JESÚS MAPÉN FRANCO.

Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México.

Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales.

Miembro del Cuerpo Académico: Análisis Organizacional y Gestión para el Desarrollo.

JORGE ALBERTO ROSAS CASTRO.

Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de Querétaro.

Posdoctorado en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

Profesor Investigador de Tiempo Completo en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México.

Miembro y Secretario Ejecutivo de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales.

Miembro del Cuerpo Académico: Análisis Organizacional y Gestión para el Desarrollo.

WILVER MÉNDEZ MAGAÑA

Maestro en Administración Pública por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Profesor Investigador de Tiempo Completo en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México.

Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales.

Miembro del Cuerpo Académico: Análisis Organizacional y Gestión para el Desarrollo.

Reflexiones sobre la intervención en las organizaciones.

Autores:

Elvia Espinosa Infante¹

Oscar Lozano Carrillo²

Resumen

Este trabajo establece que la organización es un espacio, donde se gestan relaciones sociales cuya naturaleza es compleja y contradictoria, en éstas no sólo prevalecen procesos de productividad, sino fundamentalmente procesos sociales y culturales. Los despachos de consultoría, ante la problemática organizacional, poseen un conjunto de modelos

¹ Profesora investigadora del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

Dirección: Av. San Pablo 180, Col. Reynosa Tamaulipas, Delegación Azcapotzalco, CP 02200, Ciudad de México, País México

Teléfono con Código País/Ciudad: 01 (55) 53 18 91 20 ext. 114

Correo Electrónico: eei@correo.azc.uam.mx y elvia.espinosai@gmail.com

² Director de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

Dirección: Av. San Pablo 180, Col. Reynosa Tamaulipas, Delegación Azcapotzalco, CP 02200, Ciudad de México, País México

Teléfono con Código País/Ciudad: 01 (55) 5318-9100 ext. 101 y 102

Correo: exato@yahoo.com y exxato@hotmail.com

considerados como soluciones ideales a los problemas de las organizaciones, su objetivo no es comprender la problemática sino mejorar resultados de productividad en el corto plazo. La intervención organizacional tiene una propuesta diferente, está construida desde la multidisciplinaria e involucra una visión compleja del conjunto de la organización, busca comprender antes de resolver problemas que la administración plantea, tomando en cuenta los diferentes actores que interactúan en el espacio organizacional, sus problemas y preocupaciones. Podemos decir que la intervención organizacional busca la comprensión compartida con los actores de la organización, al mismo tiempo que la eficacia y eficiencia, con la idea de encontrar el cambio y poder reducir las incertidumbres de la vida social dentro de la organización.

Palabras clave

Intervención, organización, multidisciplinaria, consultoría, complejidad.

Abstract

This work establishes that the organization is a space, where social relations are developed, whose nature is complex and contradictory, these are not just social and cultural processes that succeed productivity, but mainly social and cultural process. In organization problems, the consulting firms have a set of models considered as ideal solutions; these models understand their goal is not the problem but to improve productivity results in the short term. The organizational intervention has a different proposal, is built from the multidisciplinary and involves a complex vision of the whole organization, seeks to understand before solve administrative, but taking into account the different actors interacting in the organizational space, their problems and concerns. We can say that the intervention understanding shared with the actors of the organization, at the same time as the effectiveness and efficiency, with the idea of finding change and to reduce the uncertainties of social life within the organization.

Keywords

Intervention , organization, multidiscipline, consulting, complexity

Introducción

En el Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco (UAM-A) existen diversas iniciativas académicas que estudian, reflexionan y analizan el tema de la intervención organizacional, una de ellas es el seminario “*Metodología de la Investigación e intervención organizacional*” (aprobado por el Consejo de la Divisional de Ciencias Sociales y Humanidades, sesión núm. 270 del 12 de diciembre de 2008). Sumado al esfuerzo que representa el Seminario se encuentra la creación del Área de investigación *Análisis y gestión de las organizaciones* (aprobada por el Consejo Académico de la UAM-A, sesión núm. 408 del 19 de mayo de 2016) que tiene, entre sus líneas de investigación, una dedicada a la intervención en las organizaciones.

Profesores que participan en estos espacios (Seminario y Área) desde hace algún tiempo presentaron la iniciativa de un nuevo posgrado (maestría y doctorado) en intervención en las organizaciones, proyecto que actualmente se encuentra en proceso de revisión en el Consejo Divisional de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM-A.

Tanto en el Seminario como en el área se estudia, analiza y discute qué es la intervención en las organizaciones, en qué bases teóricas se sustenta, cuáles son las metodologías para realizarla y cuáles son las diferencias entre ésta y la llamada consultoría. Punto importante de discusión y acuerdo ha sido cómo entender a la organización, de este entendimiento se desprende si se habla de consultoría o de intervención.

Así pues, la organización ha sido pensada y presentada como un espacio complejo, lleno de significados, donde coexisten infinidad de fenómenos y lecturas diferentes de éstos, dentro de ésta no sólo prevalecen los fenómenos técnicos de producción, estructuras y objetivos,

también coexisten aquellos provenientes de las interacciones de los actores en la cotidianidad; por tanto, la organización es un objeto difícilmente asible desde una sola perspectiva disciplinar (Montaño, 2004:5) por lo que se requiere la concurrencia de distintas miradas desde donde se construyan distintos esfuerzos teórico-metodológicos para ese abordaje.

El reconocimiento de la organización como un espacio complejo, donde coexisten infinidad de fenómenos que se pueden entender desde diferentes perspectivas teórico-metodológicas permite observar otros fenómenos no contemplados, negados, disimulados o quizá ocultados en las organizaciones por ciertas corrientes cuya preocupación se centra principalmente en la producción y en la eficiencia. La concurrencia de la multidisciplina y el análisis complejo además de comprender, conlleva la posibilidad de plantear diversas soluciones a los problemas existentes en las organizaciones, lo cual es imprescindible para una posible Intervención organizacional.

La intervención puede ser entendida, como el conjunto de acciones, teóricamente sustentadas y metodológicamente ordenadas, orientadas a conocer e inducir integralmente la transformación práctica de las organizaciones, considerando los impactos que tales transformaciones tendrán en el medio ambiente, en la sociedad y en el individuo; todo ello en colaboración permanente y concertadamente con los actores fundamentales de la organización en cuestión. Se ha establecido la necesidad de que toda acción de intervención en la organización se debe realizar a partir de reflexiones teóricas sólidas que permitan ganar conocimiento respecto a la naturaleza, compleja, contradictoria y ambigua de las organizaciones.

El presente documento representa un esfuerzo por conceptualizar lo qué es la intervención dentro de las organizaciones; se encuentra dividido de la siguiente manera: I) *la organización, espacio de relaciones complejas y contradictorias*, II) *la consultoría* la cual históricamente tiene como eje central la solución a corto plazo de problemas relacionados

con la productividad, en seguida presentamos III) *la intervención organizacional*, en este inciso presentamos brevemente lo que se ha entendido por intervención en otras disciplinas antes de exponer lo que deducimos por intervención en las organizaciones y, terminamos con unas IV) *reflexiones finales*, donde manifestamos que es necesario construir una Teoría General de la Intervención Organizacional, así como reflexionar en las implicaciones prácticas de la acción interventora en las organizaciones.

I. La organización, espacio de relaciones complejas y contradictorias

Desde finales del siglo XIX y a partir de los viejos paradigmas racionalistas positivistas, basados en la simplicidad, de la que Morin (1995) dice: *mutilan, más de lo que expresan de aquellos fenómenos de los que intentan dar cuenta*, se construyeron explicaciones en torno a la organización.

La teoría de las organizaciones (TO) apareció en los países industrializados anglosajones, y durante la primera mitad del siglo XX su preocupación estaba estrechamente ligada en resolver las dificultades de producción de las grandes corporaciones (Ibarra y Montaña, 1991). Es por ello que el pensamiento administrativo está tan presente en la discusión organizacional, siendo la TO el blindaje teórico de la práctica administrativa occidental.

Lo científico es invocado por estas primeras escuelas, como criterio de verdad; el método científico (positivista) es reclamado para la administración y el agente racional que a través de los órganos de sus sentidos es capaz de captar la realidad, conocerla y dar cuenta de ella objetivamente se hace presente en las organizaciones para administrarlas racionalmente. La Administración Científica y sus preocupaciones por la productividad ante la “holgazanería sistemática de los trabajadores”, aparece a la luz con los trabajos de Taylor; seguida de Mayo y la Escuela de las Relaciones Humanas, también centrada en el papel del científico que puede conocer la realidad, solo es preciso hacer la pregunta correcta.

La organización es estudiada y entendida como una estructura, como una burocracia, como un sistema (Hall, 1996; Etzioni, 1972; Scott y Blau, 1962; Weber, 1983). La preocupación se centra en la productividad, buen funcionamiento, claridad en los puestos, en el orden que debe prevalecer.

Se habla de las organizaciones como el espacio donde se dan relaciones entre personas y los diferentes autores al abordarlas sólo rescatan problemas como: producción, coordinación, organización, eficacia, eficiencia motivación, liderazgo, etcétera, que son problemas administrativos y las soluciones que proponen son para el buen funcionamiento administrativo de la organización; entendiendo como buen funcionamiento: la productividad.

Pero esos modelos se agotaron y a principios de los sesenta del siglo XX se mostraron notoriamente insuficientes para poder comprender la incertidumbre, la complejidad y la turbulencia, característica de los años subsecuentes. Se hacía necesario nuevos discursos.

Así que la teoría de las organizaciones, que había exigido ser reconocida como disciplina social que explicaba todo aquello que sucedía dentro y entre las organizaciones fue fuertemente crítica dando paso a lo que se conoce como estudios organizacionales.

Los estudios organizacionales no fueron ajenos a lo que el mundo experimentó y como se transformó, ya no era aquel de finales del siglo XIX y principios del XX, cuando aparecen las primeras teorizaciones sobre las organizaciones, más apegadas a la teoría de la administración, durante las últimas décadas del siglo veinte, y fundamentalmente después de la crisis petrolera de los setentas, se aceleraron procesos que provocaron esas transformaciones, se habla de grandes mutaciones sociales, y de derrotas de los discursos críticos absorbidos y metamorfoseados en el nuevo espíritu del capitalismo (Boltanski y Chiapello, 2002).

La caída del socialismo marca grandes cambios en el mundo, no es sólo la derrota de un meta discurso, sino de una forma de organizar y pensar la realidad. Hay una mayor movilidad geográfica, la gente de las zonas pobres migra a los países industrializados (Sakaiya, 1995), se democratiza la enseñanza lo que crea más profesionales que cada vez más se ocupan en el sector terciario, también se hablan de mutaciones culturales que han cambiado las costumbres y los modos de vida, así como los sistemas de valores individuales y colectivos provocando un crecimiento amplio del individualismo, no ausente de dolor, estrés, angustia y desesperanza ante las nuevas formas de producción (Sennett, 2005), sin dejar de mencionar las mutaciones tecnológicas y económicas (Castells, 2005).

Hay al menos dos procesos importantes en el desarrollo global: aquellos relacionados con las formas de competencia en el mercado mundial y el acelerado desarrollo científico tecnológico. Estos dos procesos consolidan el papel preponderante del mercado en lo económico, convirtiéndose en el instrumento más apropiado para asignar recursos y dirimir los intereses competitivos. En el plano político la democracia es considerada el medio más eficiente y aquí la popularidad del neoconservadurismo y el surgimiento de una derecha que se consolida desde los setentas es lo que rige la actualidad (Boltanski y Chiapello, 2002). En el plano tecnológico, el desarrollo es implacable día con día; las organizaciones transitan en procesos tecnológicos que las determinan.

En el plano social parece abandonarse la tarea del bienestar social dando paso a un Estado que tiene como prioridad propiciar las condiciones, políticas e instrumentos que faciliten la producción e intercambio entre productores y consumidores (Ramírez y Ramírez, 2004).
¿El mundo se transformó? ¿Y las organizaciones?

Por supuesto que no son ajenas a esto, se organizan y reorganizan en su lucha por sobrevivir. Su sobrevivencia está ligada a la producción y reproducción del sistema mismo.

Así, la organización es reconocida, cada vez más, como un espacio social complejo, que asume distintas formas (es empresa, universidad, Iglesia, hospital, orfanato, ejercito, prisión, es una asociación para salvar a niños que viven pobreza extrema, o perros abandonados por sus dueños, etcétera); no es sólo un espacio único y exclusivo de producción de bienes o servicios, en ella se entretajan las percepciones individuales, la construcción de significados, ambigüedad, incertidumbre, incoherencia, la percepción del presente y las formas de imaginar el futuro, entre otras cosas. Su verdadero significado no puede ser advertido a primera vista, porque nuevos fenómenos son reconocidos en el análisis, así se hace indispensable hablar no sólo de producción, tecnología, administración, liderazgo, motivación, grupos de trabajo, comunicación, toma de decisiones, etcétera, sino de cultura, instituciones, violencia física y simbólica, poder, raza, género, odio, amor, envidia, sufrimiento, entre otras cosas; por lo que se hace necesario un esfuerzo para hacerla inteligible; se hace necesaria la multidisciplina (Espinosa y Zarur, 2012).

En la organización coexiste infinidad de fenómenos y lecturas diferentes de éstos ¿Quién puede explicarla? ¿Qué disciplina? ¿Quién puede asumir la titularidad del estudios de tal objeto social? ninguna en particular; se trata de un objeto difícilmente asible desde una sola perspectiva disciplinar (Montaño, 2004:5) por lo que se requiere la concurrencia de distintas miradas. Es en la multidisciplina, que representan los estudios organizacionales, desde donde se construyen distintos esfuerzos teórico-metodológicos para ese abordaje y se encuentran algunos caminos para poder explicarla.

Por lo tanto, hoy día, para entender a la organización hay que apelar a un amplio conocimiento multidisciplinario: psicoanalítico (Pages et al, 1979, Aubert y de Gaulejac, 1993, Vidaillet, 2007, de Gaulejac, 2008), antropológico (Geertz, 1995), sociológico (Weber, 1979), entre otros, en un intento por lograr una mejor comprensión de la naturaleza humana, esencial para un conocimiento organizacional. Y subrayamos la importancia del hombre porque en algún momento en la teoría organizacional éste había desaparecido de la escena explicativa de los fenómenos organizacionales, afortunadamente hoy nuevas

miradas, como la de Enriquez (1992, 2002, 2007), lo rescatan ubicándolo en el centro del debate, aceptando la idea de que es un actor social, con sus miedos y pulsiones, su libertad y creatividad.

Finalicemos este inciso señalando que Arturo Pacheco (2015), define a la organización como un espacio donde se gestan relaciones sociales cuya naturaleza es compleja y contradictoria. En su opinión es un espacio dual: compuesto por lo material y cuantitativo (el de las “cosas”) y el constituido por los significados y sentidos que los actores le otorgan a “las cosas” (“significados”), en donde tiene lugar un conjunto de procesos de transformación material de insumos (materias primas, energía e Información) en satisfactores sociales (bienes o servicios), y de sentidos, orientados ambos, al logro de los objetivos mediados por los proyectos de vida de cada uno de los actores, todo ello como resultado de relaciones sociales de dos tipos: las palpables (normadas) y las profundas (subjetivadas).

Esta forma de entender a la organización como un espacio donde hay estructuras, procesos, objetivos, etcétera e interacciones entre los actores en la convivencia cotidiana, un mundo material y uno cultural, sumado a la propuesta de abordar su estudio desde la multidisciplinaria permiten plantear *la intervención organizacional*, la cual dista de lo que se conoce como Consultoría aunque, como señalan Montaña y Rendón (2015) *tienden a confundirse ya que presentan aspectos en común*.

II. La consultoría

Las consultorías aparecieron desde el siglo XIX, ofreciendo como servicio resolver los problemas de información contable, de productividad y de eficiencia en las empresas. Una de las primeras empresas que ofrecía servicios de investigación, informes de negocios y resolver problemas es Booz & Company, fundada por Edwin Booz. No obstante que esta empresa surgió en el ámbito del control contable y financiero, actualmente ofrece servicios

de responsabilidad social, jurídica, ambiental y de cultura organizacional (Morales, Martínez y Carrillo, 2015).

La consultoría permitió a los administradores de las organizaciones comprender su realidad y hallar vías de actuación para el logro de los objetivos. Las consultoras suministran asistencia sobre procesos, estructuras, tareas, etcétera, es un servicio de asesoramiento proporcionado por personal capacitado y calificado, externo a la organización y que permiten mejorar la práctica de la gestión (Kubr, 1997). La labor de la consultoría es eminentemente técnica y de carácter estrictamente funcionalista.

Edgar Shein (Citado por Morales, Martínez y Carrillo, 2015) consultor e investigador de la Massachusetts Institute of Technology (MIT), describe tres formas de hacer consultoría:

1. *El modelo de la Compra:* Ante un problema que la organización no tiene capacidad o tiempo para resolver se busca un consultor, a quien se le compra información y/o servicios.
2. *El modelo del Médico-Paciente:* Cuando se detecta un problema en la organización, la administración llama a un consultor para que descubra qué sucede y recomiende un programa para solucionarlo.
3. *El modelo de la Consultoría de Procesos:* Es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y actuar sobre los procesos que ocurren en su medio ambiente, en este modelo se busca transferir prácticas y teorías a la organización (Citado por Morales, Martínez y Carrillo, 2015)

En esencia la consultoría es un servicio de asesoramiento profesional, realizado por personas externas a la organización, que ayuda a los gerentes a diagnosticar problemas, solucionarlos y así conseguir los objetivos. Los consultores no son contratados para dirigir la organización, su función es brindar consejos, y es responsabilidad del director o gerente de la organización seguirlos o no (Hernández 2008).

Richmond (2014), señala varios tipos de consultores:

Tipos de consultores

CRECIMIENTO DEL CLIENTE	CONSEJERO: Usted lo hace, yo seré su guía	COACH: Usted lo hizo bien, yo puedo replicarlo	SOCIO: Lo hacemos entre los dos y aprendemos el uno del otro.
	FACILITADOR: Usted lo hace, yo atenderé el proceso.	MAESTRO: Estos son algunos principios que usted puede usar para resolver un problema específico.	MODELO: Yo lo haré, usted observa y puede aprender de mí
	OBSERVADOR REFLEXIVO: Usted lo hace, yo observaré y le informaré lo que veo y oigo.	ASESOR TÉCNICO: Yo resolveré sus inquietudes	EXPERTO: Yo lo haré por usted, le diré como hacerlo
	RESULTADOS 		

Fuente: Citado por Morales, Martínez y Carrillo, 2015

La consultoría pertenece a la esfera de la administración y por tanto se dedica a resolver los problemas de las empresas y de sus directivos, sus preocupaciones se centran en lo técnico: la productividad, las finanzas, los aspectos contables, el diseño de la planta, la estructura de la organización, los sistemas de comunicación, el establecimiento de objetivos, los modelos de calidad total, etcétera. En los procesos de capacitación, la consultoría es ampliamente recurrida.

Generalmente, los consultores realizan su trabajo aplicando técnicas específicas que consideran de uso universal, sin apoyarse en una perspectiva teórica concreta sobre la

naturaleza de las organizaciones, y cuando tienen una perspectiva teórica esta es, por lo general, de corte funcionalista y mecánica (Block, 1999, citado por Pacheco, 2015). Esto lo que implica, es que se vuelven prescriptivas antes que descriptivas, teniendo soluciones construidas previamente ante problemas que a veces no se conocen.

Muchas de las propuestas que las consultoras dan a las organizaciones se centran en dos aspectos: a) reacondicionar a la organización y a su administración a las exigencias del medio ambiente y b) asegurar la coherencia de las decisiones y actos respecto a los objetivos formalmente reconocidos buscando establecer situaciones de control adecuados a tal fin (Fernández, et.al., 2012).

Montaño y Rendón (2015) señalan que los despachos de consultoría poseen un conjunto de modelos considerados como soluciones ideales a los problemas de las organizaciones; estas empresas consultoras disponen, por ejemplo, de modelos de reingeniería de procesos, de calidad total, de planeación estratégica, etcétera, y ofrecen estas modalidades de solución, a la moda, al conjunto de sus organizaciones cliente. El objetivo de la vinculación no es pues comprender una problemática sino mejorar resultados en el corto plazo. Su preocupación está enfocada en la productividad y centra en ésta sus esfuerzos, por tanto sus respuestas son efectivas al corto plazo y generalmente dejan de lado al personal involucrado en las soluciones.

Las consultoras por lo general no profundizan en los orígenes de los problemas de la organización, en las dificultades para lograr acuerdos entre los actores, en las contradicciones entre las identidades de estos o la cultura organizacional; estas son variables que un consultor generalmente no analiza ya que no las considera importantes o quizá el cliente no lo demanda. Su objetivo por lo general es solucionar problemas funcionales inmediatos con propuestas que gozan de la reputación de haber sido probadas con éxito en otras organizaciones, los contextos son ignorados frecuentemente, así como los efectos sociales que pudieran ocasionar dichas técnicas (Fernández, et al., 2012).

Los problemas de orden social, de convivencia cotidiana, de frustración ante el trabajo repetitivo, de no entendimiento entre los actores, de conflictos entre los trabajadores, de luchas por el poder, de homofobias, de discriminación por sexo, por raza, etcétera, presentados en la organización, no son tomados en cuenta por la consultoría y cuando esto llega a suceder son analizados con una mirada técnica y las propuestas de solución giran en torno a diluir los conflictos para mantener o incrementar la productividad.

Las diferencias entre consultoría e intervención organizacional son significativas. Así que, abordemos lo que se entiende por Intervención en las organizaciones.

III. La intervención organizacional.

La intervención organizacional tiene una propuesta diferente, está construida bajo una mirada compleja y desde la multidisciplinaria e involucra una visión del conjunto de la organización, busca resolver problemas que la administración plantea pero tomando en cuenta los diferentes actores que interactúan en el espacio organizacional, reconociendo a la organización desde un inicio bajo dimensiones complejas que permitan explicar los procesos antes de mejorarlos, ampliar la información sobre los problemas y preocupaciones tanto individuales como colectivos. Podemos decir que la intervención organizacional si garantiza la eficacia y eficiencia pero está tocada por la idea de encontrar el cambio social y poder reducir las incertidumbres de la vida social dentro de la organización. Pacheco (2015) establece la diferencia entre la consultoría y la intervención en el cuadro que presentamos inmediatamente abajo.

Diferencias entre consultoría e intervención organizacional

Aspecto	Consultoría	Intervención organizacional
Perspectiva de la	Funcionalista, mecanicista, positivista, managerial	La Complejidad, la ambigüedad, la interpretativa

organización		
Objetivo central	Solución puntual	Trasformación integral
Sujeto	Aplicador de técnicas puntuales	Analista y trasformador integral de las organizaciones
Herramientas	Técnicas específicas de uso universal	Metodologías cuantitativas y cualitativas. Técnicas específicas adaptadas
Resultados	Solución puntual	Propuesta de trasformación
Nivel de reflexión	Reflexión sobre la efectividad de la técnica utilizada	Reflexión sobre el proceso integral de intervención operado, desde su génesis hasta sus resultados (teórico metodológicos y prácticos)

Fuente: Pacheco, Arturo (2015)

Pacheco (2015) señala que el concepto de intervención no es nuevo dentro de las ciencias sociales, ha sido utilizado en diferentes disciplinas para referirse a procesos en comunidades, grupos sociales o individuos. Por ejemplo, la psicología entiende por intervención el conjunto de acciones terapéuticas encaminadas a analizar y transformar el comportamiento patológico y destructivo de sujetos concretos para que puedan ser funcionales en la sociedad. Como ese ejemplo podemos encontrar varios en otras disciplinas como la antropología que interviene en comunidades, o la misma medicina que a una operación quirúrgica la llama intervención y es realizada para restablecer la salud del sujeto. Así pues, no se puede hablar de una teoría de la Intervención, ya que no es un campo homogéneo, pero sí se puede identificar un espectro amplio de teorías construido desde diferentes disciplinas.

Una intervención desde cualquier disciplina implica una “intromisión” para lograr ciertos objetivos, los cuales se establecieron con la ayuda de marcos teóricos referenciales, categorías y herramientas metodológicas propias de la disciplina. Sin embargo, las intervenciones organizacionales exigen mucho más que una sola disciplina. Las

organizaciones son complejas, los fenómenos dentro de ellas múltiples e involucran una gran cantidad de variables, no son sólo problemas técnicos los que hay que resolver dentro de ellas, sino una serie de contradicciones, producto de la interacción de los actores, sus deseos y anhelos, frustración y sufrimientos, entre otras cosas; por tanto el proceso de intervenir en ellas conlleva la necesidad de un abordaje multidisciplinario, amplio y articulado (Pacheco, 2015).

Muchos han señalado que la intervención en las organizaciones es sociológica, pero no forma parte únicamente de la sociología, sino inexorablemente encuentra relación con otras disciplinas de las ciencias sociales y de las humanidades. Herreros (2004) reconoce el carácter *plástico* de la intervención y señala que ésta ha sufrido un proceso de *mestizaje*³ a través del cual se han articulado diversas disciplinas, paradigmas, teorías y métodos, todos necesarios para intervenir en las organizaciones. Presentando así una intervención que asume la híbrides que la atraviesa reivindicándola y cultivándola.

“Tant du point de vue de la forme que du fond, tant sur la démarche que sur le contenu de l’analyse, les développements proposés ici ne correspondent à aucun des modèles classiques de la pratique d’intervention en entreprise. Ni actionnaliste, ni stratégique, ni institutionnaliste, ni culturel, ni identitaire, ni strictement sociologique, ni psychosociologique, ni psychanalytique, le propos emprunte pourtant à chacune de ces constructions théoriques. Il les transforme, sans pour autant les dissoudre, il les articule, sans proposer une forme systématique. Cet agencement analytique relève de quelques orientations générales; elles traduisent la pratique du décadage, du métissage méthodologique, l’usage théorique de l’interdiscipline et enfin une conception

³ Para Herreros (2004) el mestizaje proviene de “Metis” forma de inteligencia que los Griegos estimaban menos noble y menos pura que la “Sophia” pero que consideraban necesaria. Remitía a una flexibilidad de espíritu que se aplica a realidades fugaces, emotivas, desconcertantes y ambiguas que no se prestan a la medida precisa, ni al cálculo exacto, ni al ordenamiento riguroso.

de l'activité scientifique qui suppose une mise à distance de la Science"
(Herreros, 2004).

García Herrera (2009) señala que no existe, un dispositivo de intervención que no vaya acompañado de una metáfora tanto de la sociedad, del hombre y la política. Por tanto la intervención es impensable sin un modelo de sociedad detrás. García, siguiendo las propuestas de Minguet (2001) -quien señala que no hay teoría de la intervención sino diversas teorías formalizadas de la sociedad y de la acción que sirven de modelos para la intervención-, presenta ocho modelos de intervención, los cuales ayudan a la comprensión de lo que estamos llamando intervención organizacional:

- 1) El modelo de la Investigación acción de Kurt Lewin que sienta las bases, en el campo de la psicología, para la aplicación de una metodología cuyo eje de acción es la intervención con grupos. Fue el primero que con su teoría del campo se desplaza del ámbito de la persona al interface persona/grupo/medio ambiente, hacia la interacción en una situación de los miembros de pequeños grupos, comunidades urbanas y étnicas.
- 2) El modelo sistémico socio técnico, el cual frente a la nueva realidad tecnológica elabora un modelo de intervención que tiende un puente entre el sistema humano y el no humano de modo tal que los expertos generen una intervención que equilibre la optimización de las necesidades de ambos sistemas. El objeto de la intervención socio técnica es la concepción integrada de la organización; ella se define como la creación voluntaria de un sistema competente para la modificación sistemática de todos los elementos de base: roles y estatus, modos de gestión, estructuras, flujos, tecnologías, estrategia.
- 3) El modelo de desarrollo organizacional. Este ofrece una perspectiva general para promover en las organizaciones que los actores aprendan a cooperar, a

organizarse, a construir sus cambios según una variedad de medios, y esto, a favor de una eficacia organizacional. La intervención tiene por objetivo el establecimiento de un diagnóstico presente discutido y compartido con los dirigentes para enseguida introducir, conducir y evaluar un dispositivo de modo planificado. La búsqueda del desarrollo organizacional es intervenir sobre el estado de las estructuras, de las técnicas y las culturas pero introduciendo un sesgo determinante, un modelo único normativo de la organización desarrollada, una aceptación prescriptiva de la buena salud de la organización. Los objetivos individuales se deben integrar armoniosamente en los objetivos colectivos.

4) El modelo de la contingencia estructural. La teoría contingente está guiada por la hipótesis según la cual los componentes internos y propiedades de la organización están en recomposición permanente bajo la presión del medio ambiente. El objetivo de la intervención contingente es sostener los procesos de contextualización de la organización para la articulación entre la estrategia, la estructura y el medio ambiente.

5) El modelo del aprendizaje organizacional. Entendía por aprendizaje organizacional la adquisición de un conjunto de percepciones, cogniciones y representaciones en los miembros de la organización. Estos podían ser vistos como las respuestas satisfactorias a las modificaciones del medio ambiente, según la organización, en la medida en que están motivados a contribuir en la resolución de conflictos, a la supervivencia, al crecimiento, a la diversificación. La intención es producir un saber movilizable a fin de que los miembros de la organización modifiquen su manera de razonar para actuar, a fin de que se dote de una respuesta organizacional pertinente.

6) El modelo accionalista. Se entiende bajo este término la corriente representada por la sociología francesa de los movimientos sociales y de la acción. La intervención comporta varias fases distintas, dinámicas para procesos de flexión y apoyo sobre una tipología de estados sucesivos del grupo. El rol del interventor es el de buscador. Esto se acompaña de procesos de conversión, en el sentido de lo que el grupo identifique, la imagen del movimiento social que procure el sentido más elevado de la acción colectiva. El buscador es un intérprete de las prácticas de los actores y un analista de las intenciones del movimiento social.

7) El modelo sicoanalítico, institucional. El análisis institucional tiene por objeto de estudio la institución, la intervención institucional tiene por vocación la polémica de lo instituido y el resurgimiento de lo instituyente. La institución es definida como el conjunto de reglas sociales entre los individuos trabajando en permanencia con las fuerzas de lo instituido (ideología, normas, valores, orden estable) y las fuerzas de lo instituyente (deseos, necesidades, prácticas).

8) El modelo clínico analítico. Su preocupación fue la de restablecer la dimensión afectiva en el centro de los cambios individuales profundos afectando los cambios organizacionales. En las organizaciones, este modelo se centra en el modo en que las personas reaccionan al cambio técnico y en que modalidades los grupos pueden optimizar los recursos y los sistemas socio/técnicos. La filosofía colaborativa esta de las orientaciones socio terapéuticas impulsando la práctica de hacer que sus interlocutores por sí mismos exploren su potencial y sus recursos más allá de sus dificultades. El interventor es un facilitador (García Herrera, 2009).

Lo que muestra Minguet es que no hay una teoría y métodos específicos para la intervención, sino diversas teorías formalizadas de la sociedad y de la acción que sirven de

modelos para la intervención. Como no hay una teoría y método específico, entonces no hay una sólo forma de ponerla en práctica. Hay tantos métodos como organizaciones existen (Fernández, et al., 2012).

Montaño (2014) señala que mientras que en la consultoría la solución proviene únicamente del mundo experto, en la intervención los expertos ayudan, junto con los miembros de la organización, a reconstruir la dinámica del mundo cotidiano y tratar de vincularlo al largo plazo, a la sustentabilidad, a la responsabilidad social, al sentido comunitario de la acción. Esta construcción es *sui generis* ya que expertos y actores de la organización construyen posibles soluciones y reconstruyen la cotidianidad organizacional. Como señalan Fernández, Ramírez y Hernández (2012) hay tantos métodos como organizaciones existen.

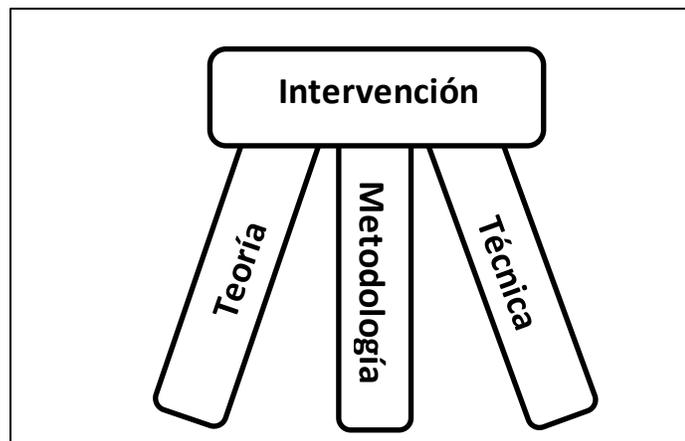
La intervención buscara el cambio en la organización; con la intervención los expertos ayudan a los miembros de la organización, a reconstruir la dinámica del mundo cotidiano y tratar de construir un espacio digno. La utopía del cambio señala Minguet (2001) ha sido una constante en las ciencias sociales, particularmente en la sociología y la psicología, donde se han hecho esfuerzos encomiables para concentrar en modelos típico-ideales, diferentes metáforas teórico-prácticas para incidir en el cambio y la transformación de las incertidumbres y ambigüedades de la sociedad y sus organizaciones (citado por García, 2009).

El interventor es un agente externo que desde afuera teórica y metodológicamente diseña y opera sus propuestas para comprender la compleja naturaleza de la organización, así como lograr inducir su transformación. La naturaleza compleja de la organización y del proceso de intervención organizacional implica la necesidad de operarlo con equipos interdisciplinarios que logren un abordaje integral, tanto para el diagnóstico como para las acciones transformadoras (Pacheco, 2015)

El proceso de intervención implica que un tercero irrumpa en la vida organizacional, a solicitud de alguna o algunas de las partes, y lleve a cabo una investigación especializada que tiene como finalidad emitir una opinión, promover, impulsar, construir, implementar una solución a un problema es por tanto una relación de apoyo para que los miembros de la organización encuentren el sentido comunitario de la acción (Fernández, et al., 2012).

Para llevar a cabo una intervención es necesario crear un modelo *ad hoc* a las necesidades, características, realidad, historia, contexto, etcétera, de la organización (Morales, Martínez y Carrillo, 2015). Para construir ese modelo *ad hoc* a la organización los interventores requerirán de teoría, metodología y técnicas.

Instrumentos para la intervención

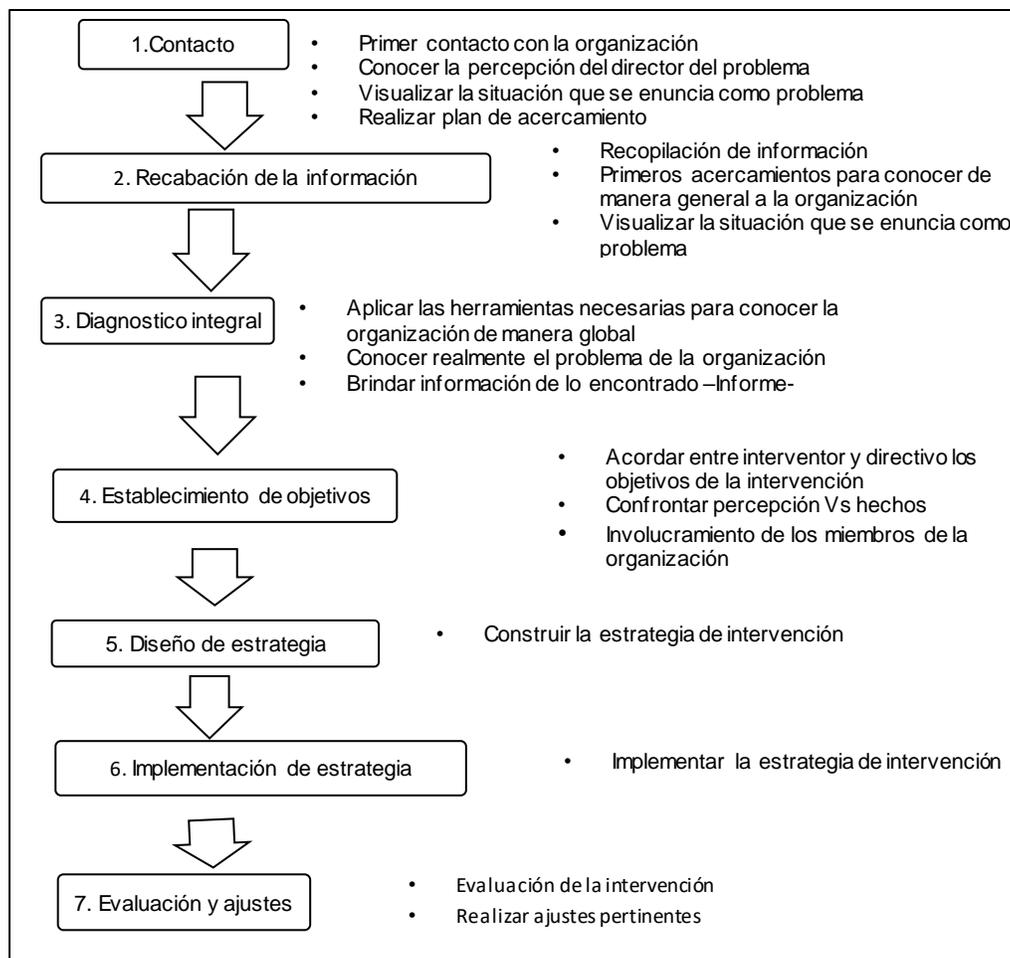


Fuente: Morales, Martínez y Carrillo (2015)

Teoría, metodología y técnicas son precisas. “Con la teoría se cimienta la perspectiva para explicar a la organización; es necesario reconocer que la acción interventora no es lineal sino que es un ir y venir entre la realidad y la teoría, entre el interventor y los miembros de la organización; una vez que se conozcan las necesidades de la organización, se llevará a cabo un diagnóstico integral de la organización tomando las herramientas conocidas y una vez hecho esto, el interventor puede construir un instrumento metodológico para emprender la acción interventora, este será quien marque el método de acción para lograr la

transformación de la organización” (Morales, Martínez y Carrillo 2015). Las autoras señalan, en el cuadro que se muestra abajo, lo que ellas consideran el procedimiento de intervención.

Procedimiento de intervención



Fuente: Morales, Martínez y Carrillo (2015)

Un punto importante a señalar y es que la intervención conlleva una aspiración de democratización de las relaciones sociales a través de la búsqueda concreta de una construcción de compromisos sociales, es decir: el establecimiento de reglas institucionales negociadas por el compromiso de todos los tipos de actores del sistema, en particular de los más fuertes y de los más débiles. Se trata no sólo de una visión o de un proyecto abstractos sino también de una orientación de actos que se traducen en interacciones concretas entre el interventor y los actores, a través de prácticas de resistencia o de negociación en los puntos críticos del proceso de intervención (Uhalde y Osty, 2000).

La intervención no es solamente una situación social que conduce al interventor a referenciar sus valores, también es una construcción relacional compleja entre el interventor y los actores organizacionales. Esta relación, según Uhalde y Osty (2000) se construye alrededor de tres componentes críticos:

- 1) La producción de un saber sobre los actores de la organización.
- 2) La responsabilidad social que tiene como punto de partida el descubrimiento de la palabra y de las estrategias sociales de los actores.
- 3) Las aspiraciones sociopolíticas proyectadas por todos los actores de la organización.

En palabras de Uhalde y Osty (2000) la intervención persigue un cambio social mediante una confrontación instituyente de los actores de la organización a través del análisis y la toma de consciencia de las características sociales de su universo, con lo cual lograrán un cambio en la organización.

Retomemos nuevamente a García Herrera (2009) quien reflexiona sobre la importancia del proceso de intervención organizacional y el interventor:

- Para que se dé un proceso de intervención los actores organizacionales implicados deben tener la voluntad de querer reflexionar sobre sus problemáticas.
- La intervención en la organización debe ser un ejercicio que propicie que los actores aprendan a reconocer sus fortalezas y debilidades.
- La intervención involucra actores con diferentes perspectivas de la acción organizacional que entretejen relaciones que demandan del investigador habilidades que van más allá de los fines objetivos que persigue con la intervención.
- El proceso de intervención es un escenario en donde nada de lo que se discute y reflexiona cristaliza en cambios definitivos y radicales, por el contrario, hay que darle al proceso un carácter provisional y azaroso.
- La intervención debe ser visualizada a la medida de la realidad y circunstancias que rodean a los individuos y a la organización. Tratando de guardar una relación equilibrada que salve los intereses de ambos lados. Se volverá propiciatoria de equilibrio en la medida en que ayude a reconocer las acciones posibles dentro de la organización.

El hecho de que la intervención se realice por una solicitud, para que un tercero se haga cargo de develar todos los fantasmas que pudieran estar detrás de la problemática detectada en la organización, pone al interventor en una situación especial. En este sentido, el interventor “está siempre sobre una cúspide, no debe ser ni demasiado facilitador, ni demasiado acogedor, ni demasiado brutal en sus interpretaciones y en sus expresiones” (Enriquez, 2001: 307). Y no está de más señalar que el interventor decidirá la actitud que va a tomar frente a diversas situaciones pero otras veces se dejará llevar tanto por movimientos de simpatía y otras veces por movimientos de contra-transferencia-negativa (Cruz y Núñez, 2015).

El interventor cobra entonces importancia ya que la búsqueda concreta de una construcción de compromisos sociales, el establecimiento de reglas institucionales negociadas por el compromiso de todos, son parte de sus funciones sustantivas. Uhalde y Osty (2000) señalan que más allá del requerimiento y exigencia de distanciamiento y objetivación de las relaciones sociales entre el investigador y lo estudiado, la práctica de la intervención supone una clarificación de las referencias y valores que lo guían, puesto que el interventor no optaría, elegiría, o se ubicaría dentro de la ilusión de la neutralidad. Dicha práctica supone un análisis del vínculo entre el tipo de compromiso del interventor de cara a los actores y los procesos de cambio que promueve.

Cruz y Núñez (2015) en su artículo *Ética de la intervención en las organizaciones. Aproximaciones críticas desde américa latina* señalan que falta mucho para desarrollar una ética de la intervención en las organizaciones, la cual plantea que la relación con el otro debe estar sustentada en tres principios éticos: no dañar, implicarse personalmente y saber dar. Los autores dicen que falta mucho por desarrollar en el campo de la ética y la intervención, pues hay que responder a los problemas específicos consecuencia de la implementación del modelo neoliberal que implica despojo, explotación, empobrecimiento y ecocidio. Exponen que uno de los referentes más relevantes con respecto al tema ético y las prácticas del interventor dentro de la organización es Eugène Enriquez, quien en su trabajo *L'éthique de l'intervenant* pone de relieve el papel de la ética en la actividad de intervención. Pero sobre este tema todavía hay mucho que discutir y construir en la búsqueda de relaciones más equitativas dentro de las organizaciones.

Reflexiones finales

Las organizaciones ya no son analizadas con el romanticismo de principios del siglo XX, han dejado de estar idealizadas. Ya no son pensadas como espacio donde el individuo lograba cubrir sus necesidades psicológicas y donde encontraba una familia (Mayo, 2014). Cuando hablamos de organizaciones en el siglo XXI no hablamos de entidades neutras y

candorosas que únicamente tienen efectos positivos. La organización aparece a menudo como un lugar que genera sufrimiento, violencia física y psicológica, aburrimiento o desesperación, no sólo en el nivel de los trabajadores manuales, sino también, cada vez más, en los mandos medios y superiores.

Contrairement à l'idéalisation dont elle est un peu trop souvent l'objet dans l'univers du management, l'organisation apparaît aussi bien souvent comme un lieu qui engendre la souffrance, la violence physique et psychologique, l'ennui, voire le désespoir, non seulement dans les échelons inférieurs mais aussi au niveau de l'encadrement intermédiaire et supérieur (Chanlat, 1990).

La organización ya no sólo es entendida como un espacio de producción, con problemas de tecnología, administración, liderazgo, motivación, grupos de trabajo, comunicación, toma de decisiones, etcétera, sino como un espacio de conflictos, de obtención de estatus y movilidad social, de lucha por el poder, violencia física y simbólica, de discriminación por raza, género, de odio, amor, envidia, sufrimiento, entre otras cosas.

La consultoría constituyó por mucho tiempo, el método de apoyo externo que las organizaciones, principalmente las empresas utilizaron subcontratando otras empresas como asesoras, fundamentalmente para mejorar la productividad. En este sentido, el carácter de dicha relación es eminentemente económico y funcionalista, la forma del proceso es comúnmente bajo la lógica de la prescripción, incluso antes del diagnóstico.

La intervención organizacional por su parte, construida desde la una visión compleja y la multidisciplinaria, permite observar y analizar estos fenómenos y tomarlos en cuenta para explicar cómo operan las organizaciones, además de buscar resolver el conflicto que se plantea dentro del espacio organizacional. De esta manera la intervención organizacional no sólo busca resolver problemas técnico estructurales y de producción de la administración. La intervención al tomar en cuenta los diferentes fenómenos y actores busca resolver

problemas de la administración y encontrar el cambio social para poder reducir la incertidumbre de la vida social dentro de la organización, construyendo relaciones sociales más saludables que aseguren gestiones más eficientes.

La intervención organizacional ha sido estudiada con mayor profundidad por la sociología, la psicología clínica y la psicología social. En los Estudios Organizacionales su análisis es cada vez más común, por lo que se hace necesario el desarrollo teórico y metodológico de la intervención organizacional. Es decir construir y avanzar en la teorización de la Intervención Organizacional, con un enfoque profundo, complejo y reflexivo, que permita explicar la realidad social, económica, cultural y psicológica dentro de las organizaciones, y en su caso erigir propuestas de solución de problemas *ad hoc* a cada caso.

Finalmente cabe subrayar que se hace necesaria además de la reflexión teórica, el análisis de las implicaciones prácticas de la acción interventora en las organizaciones; lo que necesariamente nos lleva a pensar y analizar la ética del sujeto interventor. Es necesario reflexionar sobre este aspecto, ya que el papel del interventor desde diversas perspectivas, pero en particular la etnometodológica, es aún más escaso que la propia construcción y teorización sobre de la intervención.

Bibliografía

Aubert Nicole y Vincent de Gaulejac (1993), El coste de la excelencia, Paidós, Barcelona, pp. 141-167.Cruz,

Boltanski, Luc y Eve Chiapello (2002) El nuevo espíritu del capitalismo, Akal, Madrid

Brown, F. William y Nancy G. Dodd (1998) *An Approach to Organizational Intervention*. Journal of Management Consulting: May 1998

Castells, Manuel (2005) La era de la información. La sociedad red, Siglo XXI, México.

Chanlat, J. (1990) L'individu dans l'organisation, Editions ESKA, Canada.

De Gaulejac, Vincent (2008), ‘La sociologie clinique entre psychanalyse et socioanalyse, en Sociologies. Théories et recherches,

Enriquez, Eugène (1992), L’organisation en analyse, Presses Universitaires de France, París, pp. 43-145.

Enriquez, E. (2001) L’éthique de l’intervenant, en D. Vrancken y O. Kutty (Coord.). La sociologie et l’intervention. Enjeux et perspectives. Bruxelles. De Boeck and Larcier, pp. 299-310.

Enriquez, Eugène (2002), ‘El relato de vida: interfaz entre intimidad y vida colectiva’, en Perfiles Latinoamericanos, núm. 21, pp. 35-47.

Enriquez, Eugène (2007), Clinique du pouvoir. Les figures du maître, érès, París, pp. 19-54 y 105-122.

Espinosa, E. y Zarur, A. (2012). La organización. Espacio de la construcción simbólica de la diferencia sexual. Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones", 5 (2), Artículo 2.

Etzioni, Amitai (1972), Organizaciones modernas UTEHA

Fernández M.M., G. Ramírez y A. Hernández (2012) ‘La intervención organizacional una actividad científica y profesional para el cambio profundo en las organizaciones’, *Ide@s CONCYTEG*, 7 (79), PP 39 A 53.

Flemming Poulfelt (1997) *Ethics for Management Consultants*. Blackwell Publishers Ltd. 1997. Volume 6 Number 2 April 1997

García Herrera, Rosa Isela (2009) Ponencia: Cambio y/o transformación organizacional desde los modelos de intervención social. Retos y perspectivas de análisis. *VII Congreso internacional de análisis organizacional: Organización y crisis: consecuencias y desafíos*. Villahermosa, Tabasco. 18 de octubre

Geertz, Clifford (1995), ‘El impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre’, en *La interpretación de las culturas*, Gedisa, Barcelona, pp. 43-59.

Guy Minguet (2004) *Sociologie des Entreprises*. Paris, PUF, Collection Sciences sociales et société

Hall, Richard (1996) *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall, México

Herreros, Gilles (2004) *Sociologie D'intervention: Sociologie Plastique*. Gerer & Comprendre; Mar 2004

Hernández Calvo Marco Antonio (2008) *Factibilidad de un centro de asesoría y consultoría agroempresarial para la facultad seccional de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, trabajo presentado como requisito para optar el título de magister en ciencias agrarias con área de énfasis en desarrollo empresarial agropecuario*.

Ibarra Colado y Luis Montaña (1991) *Organización y administración, una lectura crítica para América Latina*, UAMI, Miguel Ángel Porrúa, México

Kevin McDonald (2002) *L'Intervention Sociologique After Twenty-Five Years: Can it Translate Into English?*. *Qualitative Sociology*, Vol. 25, No. 2, Summer 2002

Kubr Milan (1997), *La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión* Ed. Limusa Organización Internacional del Trabajo (OIT) Ginebra. Tercera Edición

Lemonides, James S. (2007) *Toward an Adlerian Approach to Organizational Intervention. Journal of Individual Psychology*, Vol. 63, No. 4, Winter 2007

Marc Uhalde (2002) *L' intervention sociologique en entreprise: de l'expertise a la critique impliquee. Les cahiers du Laboratoire de Changement Social, n°7, «Pratiques de consultation – Histoire, enjeux, perspectives » L'Harmattan –*

Mayo, Elton (2014) *The social problems of an industrial civilization. International Library of Sociology*, Editor Routledge.

Minguet, G. (2001) "Taxonomie de modèles sociologiques d'intervention" en, D. Vrancken y O. Kuty (Coord.) *La sociologie et l'intervention*. Enjeux et perspectives, Bruxelles, de Boeck and Larcier, pp. 19-68

Montaña Hirose, Luis (2004), "El estudio de las organizaciones en México, Una perspectiva social", en Luis Montaña Hirose (coord. Gral.), *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Miguel Ángel Porrúa, Universidad de Occidente y Cámara de Diputados, pp. 9-39.

Montaño, Hirose, Luis (2014), “Administración y Estudios Organizacionales. Trayectorias, entrecruces y desafíos”, Departamento de Economía, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa (en prensa).

Montaño Hirose, Luis y Marcela Rendón Cobián (2015), *La intervención organizacional como dispositivo de dilucidación de la responsabilidad social*, en Gestión y estrategia, julio-diciembre

Morales, Martínez y Carrillo (2015) *De la consultoría a la intervención, algunas consideraciones*, en Gestión y estrategia, julio-diciembre

Morin, Edgar. (1995) *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa. Barcelona.

Pacheco Espejel Arturo Andrés (2014) *La organización en búsqueda de sentido: producción material y producción simbólica en las organizaciones*; III Congreso Internacional Red Pilares: La administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano.

Pacheco Espejel, Arturo Andrés (2015) *Intervención Organizacional. Primeras aproximaciones conceptuales*, en Gestión y estrategia, julio-diciembre

Pagès, Max, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac y Daniel Descendre (1979), *L'emprise de l'organisation*, Presses Universitaires de France, París, 17-56

Patrick Dubéchet (2006) *Entre sociologie et intervention sociale. Pour la coproduction d'un savoir*, Informations sociales 2006/7, N° 135,

Pichault François *l'intervention en organisation: revue critique des principaux facteurs de succès*. Université de Liège

Ramírez Faúndez, Jaime y Guillermo Ramírez Martínez (2004) *Hacia un paradigma de la previsión para la empresa global*, Universidad Autónoma Metropolitana y Universidad de Occidente, México.

Núñez, Rodríguez Carlos y David Cruz Rodríguez (2015) *Ética de la intervención en las organizaciones. Aproximaciones críticas desde América Latina*. En revista *Kajkjkkjjipós*. UAM Iztapalapa (en prensa)

Rodrigo Albeiro Mahecha Ávila (2001) *Una metodología para evaluar y monitorear procesos de intervención organizacional*. Bogotá

Richmond Padilla William Gerardo (2014) *Plan de reestructuración organizacional para que una empresa dedicada a la consultoría organizacional sea más eficiente y rentable según sus valores, visión y misión*. Tesis de la Maestría en administración de proyectos San José Costa Rica, Universidad para la Cooperación Internacional.

Sakaiya, Taichi (1995) *Historia del futuro, la sociedad del conocimiento*, Editorial Andrés Bello, Santiago

Sennett, Richard (2005) *La corrosión del carácter*, Anagrama, Barcelona

Uhalde, Marc y Florence Osty (2000) *Sociologie de l'entreprise et intervention sociologique* Communication au colloque international de l'AISLF, QUEBEC, CANADA, Juillet

Urteaga, Eguzki (2010) *La sociología de la empresa en Francia: una construcción progresiva*. Revista Internacional de Organizaciones (RIO) N° 5, December 2010

Vidaillet, Bénédicte (2007), “*Lacanian theory's contribution to the study of workplace envy*”, en *Human Relations*, Vol. 60, núm. 11, pp. 1669–1700.

Weber, Max. (1983), *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica. México. pp. 5-45.

Resumen de hoja de vida

Autores:

Nombre: **Elvia Espinosa Infante**

Doctorado en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (UAMI), Ciudad de México, País México.

Doctorado en Sociología por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (FCPyS, UNAM), Ciudad de México, País México. 100% de créditos.

Maestría en Economía y política internacional por el Centro de Investigación y Docencia Económica A.C. (CIDE), Ciudad de México, País México.

Licenciatura en Sociología por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco (UAMA), Ciudad de México, País México.

Líneas de investigación:

- Género
- Cultura
- Cultura organizacional
- Vida simbólica
- Historias de vida de mujeres dentro de las organizaciones.

Realización de trabajos relevantes o de especial importancia.

- Profesora de tiempo completo, Titular “C”, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Administración
- Miembro del Colegio de Investigadores de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales
- Coordinadora del NODO *Género y organizaciones* de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO)
- Perfil deseable PROMEP
- Dictaminadora del premio nacional de Administración Pública Secretaría de la Función Pública.

Nombre: **Oscar Lozano Carrillo**

Doctorado en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (UAMI), Ciudad de México, País México.

Maestría en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (UAMI), Ciudad de México, País México.

Licenciatura en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco (UAMA), Ciudad de México, País México.

Líneas de investigación:

- Micro, pequeña y mediana empresa y empresa familiar.
- Análisis organizacional del sector turismo.
- Comportamiento organizacional (Teoría de la Organización, Análisis Organizacional).
- Análisis estratégico (Planeación Estratégica, Administración Estratégica, Evaluación del Desempeño, Proceso Estratégico, Control de Gestión).

Realización de trabajos relevantes o de especial importancia.

- Director de la División de Ciencias Sociales y Humanidades UAM-A 2013-2017
- Jefe del Departamento de Administración UAM-A 2010-2014
- Profesor de tiempo completo, Titular “C”, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Administración
- Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I
- Miembro del Colegio de Investigadores de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales
- Director de investigación de la REMINEO
- Perfil deseable PROMEP
- Miembro registro CONACYT de evaluadores acreditados miembro del RCEA, RCEA-05-16960-2009
- Dictaminador del premio nacional de Administración Pública Secretaría de la Función Pública

PROTAGONISTAS OU VÍTIMAS?
UM CASO DE ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS BRASILEIROS
NA PERSPECTIVA DA INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-INDÚSTRIA

Isabella Stroppa Rodrigues¹
Emmanuel Paiva de Andrade²

¹ Mestranda em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense e Professora Substituta na Universidade Federal de Juiz de Fora. Contato: isabellastroppa@gmail.com.

² Professor Associado do Departamento de Engenharia de Produção e do Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis da Universidade Federal Fluminense – Niterói-RJ, Brasil. Contato: emmanueluff@gmail.com

RESUMO:

O papel da universidade e sua relação com a sociedade, que sempre foram objeto de disputa entre diferentes perspectivas teóricas e políticas, vive um momento particularmente intenso de transformação, com o surgimento de modelos que propõem e defendem a integração entre universidade-empresa-governo, como a Tripla Hélice de Etzkowitz (1994). O presente estudo, vai ouvir de forma exploratória, uma das partes interessadas neste debate que é o seu corpo discente. O trabalho tem caráter exploratório, a estratégia de pesquisa foi o estudo de caso, utilizando múltiplas fontes de evidência para situar a percepção de indivíduos escolhidos por critérios de maturidade e representatividade junto ao corpo discente de uma universidade pública brasileira. O resultado revela que, no mínimo, se está muito longe de consensos fáceis acerca do tema e que há muita cautela na avaliação de vantagens e desvantagens para a instituição pública e para a sociedade.

Palavras-chave: Tripla Hélice. Discentes. Universidade brasileira.

ABSTRACT:

The role of the university and its relationship with society, which has always been a subject of dispute between different theoretical and political perspectives, lives a particularly intense moment of transformation, with the emergence of models that propose and advocate the integration of university-industry-government, as the Triple Helix by Etzkowitz (1994). This study will hear in an exploratory way one of the stakeholders in this debate: the students. The paper has an exploratory character, the research strategy was the case study, using multiple sources of evidence to locate the perception of individuals chosen by criteria of maturity and representation by the student body of a Brazilian public university. The result shows that, at least, it is far from easy consensus on the subject and there is caution in the evaluation of advantages and disadvantages for the public institution and society.

Keywords: Triple Helix. Students. Brazilian university.

1. INTRODUÇÃO

O processo histórico de criação e desenvolvimento das universidades ocidentais, bem como sua relação com a sociedade, estabelece um cenário de reflexão para a atual realidade do ensino superior no Brasil. Desde o início de sua criação no Brasil, datada de 1920 com a Universidade do Rio de Janeiro (TORGAL, ÉSTHER, 2014), o modelo de universidade vem sendo alvo de diversos questionamentos e modificações, sendo as últimas e mais recentes atribuídas à suposta necessidade de adequação da universidade aos requisitos das empresas inseridas no mercado, as quais buscam aproveitar o potencial de inovação e a concentração de conhecimento presentes nas instituições de ensino superior como uma maneira de atualização permanente.

Desta maneira, surgem modelos que propõem e defendem esta integração entre universidade-empresa-governo, sendo adotada nesta pesquisa a abordagem da Tripla Hélice de Etzkowitz (1994), muito significativa em termos da estruturação da integração dinâmica entre estes atores sociais.

No contexto das universidades, existem diversos agentes envolvidos neste processo, dentre os quais pode-se citar os docentes, os discentes, os técnicos administrativos, que, mesmo não possuindo completo conhecimento acerca dessa nova dinâmica, são afetados por ela. Neste sentido, a pesquisa aqui desenvolvida objetiva apresentar e analisar a partir de uma perspectiva inicial a forma como os discentes, núcleo essencial das universidades, compreendem, são influenciados e reagem à esta nova forma institucional, cujas evidências de implementação já aparecem no contexto da Universidade Federal de Juiz de Fora, objeto deste estudo.

Com este propósito, colocou-se em discussão o modelo da Tripla Hélice (ETZKOWITZ, 1994), analisando seus aspectos positivos, e igualmente trazendo à tona as críticas atribuídas a esta proposta de integração a partir da perspectiva do Capitalismo Acadêmico, que se funda no questionamento acerca da apropriação e comercialização do conhecimento, inicial bem público, que corre o risco de ter sua criação diretamente delimitada pelos interesses do mercado (RHOADES; SLAUGHTER, 2004).

Assim, considera-se que, no contexto desta cooperação tríplice, exista uma série de questões culturais, barreiras, incentivos, políticas públicas, formas contratuais e vínculos que se baseiam em objetivos e motivações distintas das instituições envolvidas

e, a partir desta complexidade de fatores, este estudo será estruturado considerando algumas das problematizações do tema que serão a seguir abordadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Tripla Hélice

A vinculação universidade-empresa-governo corresponde a uma questão que vem sendo abordada de forma recorrente, sendo que, no cenário latino-americano essa discussão toma corpo desde a década de 1950, sendo protagonizada por autores atuantes na área de Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS), como Herrera (1975) e Sábato e Botana (1968).

A interação de diversos agentes para o desenvolvimento econômico foi inicialmente descrita por Sábato e Botana (1968), no denominado “Triângulo de Sábato”, demonstrado na figura abaixo.



Figura 1: Triângulo de Sábato
Fonte: Adaptado de Etzkowitz e Leydesdorff (2000)

Estando cientes das dificuldades presentes nos países latino-americanos para a promoção da inovação científico-tecnológica devido à ausência de tradição e escassez de recursos materiais e humanos, dentre outros fatores, Sábato e Botana (1975) propõem então um modelo com o intuito de proporcionar o desenvolvimento científico-tecnológico na América Latina através da interação dos três agentes considerados

preponderantes neste sentido, cada um deles representado em um dos vértices do triângulo.

Desta forma, o vértice governo abrange o conjunto de instituições responsáveis por elaborar e implementar as políticas públicas e proporcionar a disponibilização dos recursos necessários aos outros dois vértices por meio de sua atuação legislativa e administrativa. O vértice estrutura produtiva, por sua vez, compreende os setores produtivos que oferecem os serviços e bens necessários à sociedade, enquanto o vértice infra-estrutura científico-tecnológica corresponde ao sistema educacional que forma os indivíduos protagonistas das atividades de pesquisa, abrangendo também a infra-estrutura de laboratórios e centros de pesquisa, além do sistema de planejamento e estímulo à pesquisa e os mecanismos jurídico-administrativos que regulamentam as atividades de pesquisa e os recursos financeiros direcionados ao seu funcionamento.

Observa-se, no entanto, que as relações entre os diferentes vértices se constroem ora de forma vertical, ora de forma horizontal: quando envolve o governo, o fluxo é vertical; ao envolver as interrelações recíprocas entre os vértices estrutura produtiva e infra-estrutura científico-tecnológica, o fluxo é horizontal. Neste sentido, a inicial intenção de construir com o modelo uma relação de inter-cooperação, acaba por ser comprometida devido ao fato do governo ocupar uma posição proeminente, inclusive com o exercício de poder sobre as demais partes, delimitando e limitando suas possibilidades de atuação. Assim, diante das diversas críticas relacionadas à rigidez do modelo, Etzkowitz (1994) surge propondo novas abordagens deste modelo inicial de interação universidade-empresa-governo, apresentando então o modelo da Tripla Hélice, que previa a interação entre os agentes em todos os sentidos e não mais de forma horizontal ou vertical, mas sim em espiral.

Assim, o modelo foi sofrendo evoluções ao longo do tempo a partir das constantes evoluções que envolvem também seus atores e as formas de relacionamento entre eles. Inicialmente, como visualizado na figura 1, o modelo prevê o governo como ente que envolve a universidade e a indústria, exercendo, assim, um papel central no processo. Esta corresponde à fase I ou HTI, onde o governo tem a responsabilidade de conduzir as relações entre os outros dois agentes. Sendo assim, as diretrizes são elaboradas pelo governo e a inovação assume um caráter normativo.



Figura 2 - HT I

Fonte: Adaptado de Etzkowitz e Leydesdorff (2000)

Com a difusão do sistema capitalista de forma cada vez mais abrangente no contexto mundial, este modelo evoluiu para a fase 2 buscando se adequar ao novo contexto em que, ao menos teoricamente, os três agentes possuem liberdade e autonomia.



Figura 3 - HT II

Fonte: Adaptado de Etzkowitz e Leydesdorff (2000)

Nesse caso, os autores buscam algo como o *laissez-faire*, reduzindo o papel do governo muito preponderante no primeiro modelo. Os agentes passam, então, a estar ligados por uma pequena interação, onde cada um exerce seu papel de forma clara e bem definida, em um contexto com menor autoritarismo por parte do governo com relação aos direcionamentos de inovação.

A evolução seguinte do modelo demonstra, como pode-se perceber na figura 3, as entidades em algum momento encontrando-se até mesmo sobrepostas, possibilitando assim até mesmo pontos comuns de atuação entre as hélices, com um agente interferindo na área do outro. Assim, não há exatamente uma delimitação de fronteiras

limitantes da atuação destes atores. O intuito deste novo modelo consiste em promover uma interação dinâmica, constante e intensa entre todos os envolvidos a fim de causar a intensificação dos processos inovativos, construindo os mais diversos arranjos institucionais.



Figura 4: HT III

Fonte: Adaptado de Etzkowitz e Leydesdorff (2000)

Este é o modelo que vem sendo difundido mundialmente com o objetivo de compreender a dinâmica da integração entre a Universidade, a Indústria e o Governo como forma de desenvolvimento econômico regional.

Etzkowitz (1994) afirma que a universidade passa a exercer, além das responsabilidades fundamentais de ensino e pesquisa, uma terceira missão: contribuir para o desenvolvimento econômico da região onde se insere, desencadeando o avanço social. Desta forma, os autores sustentam que a instituição universitária deve corresponder ao locus de criação e apoio ao indivíduo apto a revolucionar os sistemas de produção, sendo que tais inovações seriam exatamente a força propulsora de desenvolvimento da economia dos países. Para tanto, as fronteiras tradicionalmente existentes entre os componentes da Tripla Hélice não devem mais se constituir como barreiras, mas sim como limites permeáveis capazes de proporcionar vínculos de cooperação e criação de espaços de construção colaborativa de conhecimento e inovação, o que resultará em um desenvolvimento regional mais relevante do que o que ocorreria caso os agentes envolvidos trabalhassem individualmente.

A relação Universidade – Empresa – Governo passa então a ser tratada tendo como base este argumento da Tripla Hélice, o qual, segundo Dagnino (2003), consiste

na combinação da corrente da Segunda Revolução Acadêmica com a proposição de Política Científica e Tecnológica, como os Pólos e Parques Tecnológicos, decorrente da difusão da primeira.

A Segunda Revolução Acadêmica descreve um processo de relação sinérgica entre Universidade e Empresa que, conforme Dagnino (2003) e Etzkowitz (2002) estaria ocorrendo de forma crescente. Este movimento pode, segundo os autores, ser identificado através de uma ampliação quantitativa e qualitativa nos relacionamentos entre essas duas instituições, as quais são indicadas por meio do aumento no número de contratos entre empresas e universidades e do alcance de crescentes resultados econômicos nas atividades de ambas.

Essa ampliação estaria denotando uma maior eficiência da relação U-E-governo, fruto do estabelecimento daquele novo contrato social entre a universidade e seu entorno que estaria levando a universidade a incorporar as funções de desenvolvimento econômico às suas já clássicas atividades de ensino e pesquisa, e a redefinir suas estruturas e funções (Etzkowitz, 1994). Estaria ocorrendo, assim, a generalização de um padrão de relação caracterizado pelo maior impacto econômico das pesquisas realizadas na universidade. (DAGNINO, 2003, p. 272-273)

Esta cooperação entre governo, empresas e Instituições de Ensino Superior (IES) permitiria, segundo Etzkowitz (2002), uma maior aproximação da universidade com o contexto que a abrange, englobando assim a realidade técnica, econômica e social em que ela se insere, e possibilitaria ainda a incorporação de novos elementos coerentes com esta nas estruturas dos cursos oferecidos, o que viria a contribuir para a transformação não somente tecnológica, mas também social das universidades. Por outro lado, analisando a partir da visão das empresas, elas, com esta integração, passam a ter acesso a recursos que inicialmente não possuíam, tais como mão de obra qualificada e infraestrutura laboratorial avançada, o que lhes permite a solução de problemas de ordem técnica e científica de maior complexidade, enquanto o governo podeira descentralizar sua responsabilidade de financiamento das atividades realizadas pelas universidades.

2.2 O Capitalismo Acadêmico

A evolução da Tripla Hélice buscou acompanhar as modificações ocorridas no contexto em que os entes que a formam se inserem. Assim, diante dos novos cenários, reformas educacionais também se implementaram, sendo que, no que tange à educação superior pública, as mudanças foram intensas e instauraram condições para a concretização das parcerias com entes privados (SILVA, 2006).

Neste sentido, o conceito de capitalismo acadêmico foi desenvolvido diante das recentes transformações ocorridas nas universidades públicas com o objetivo de integrá-las com o mercado e, assim, convertê-las em centros de criação e comercialização de conhecimentos, passando, desta forma, a modificar sua atuação como centro de criação e difusão generalizada de conhecimento para uma espécie de empresa lucrativa que procuraria, bem como as demais inseridas no mercado, maximizar seus resultados em termos de lucro.

Essa é a tendência descrita pelo capitalismo acadêmico, conforme afirmam Rhoades e Slaughter (2004, p. 37): “O que estamos chamando de ‘capitalismo acadêmico na nova economia’ é um regime que implica faculdades e universidades envolvidas com o mercado e com comportamentos de mercado semelhantes” (Tradução dos autores).

Desta maneira, percebe-se a mudança sendo capaz de atingir a própria natureza e finalidade da atividade universitária ao buscar adequá-la à sistemática capitalista. Igualmente neste sentido, foram formuladas novas políticas educacionais com a valorização da descentralização, da flexibilização, da privatização e da desregulamentação, entre outras características (OLIVEIRA, 2003). Até mesmo a ideia de autonomia universitária, pregada pela própria Constituição Federal em seu artigo 207 (BRASIL, 1988) e pela Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9.394/96), passa a sofrer reconfigurações.

A autonomia então defendida com relação aos campos didático-científico, administrativo e de gestão financeira e patrimonial, passa a ser atuante preponderantemente somente com relação ao Estado, uma vez que, neste contexto de integração e parceria com as empresas, as universidades buscam fazer valer sua liberdade para captar e administrar os recursos provenientes dos financiamentos

decorrentes das pesquisas contratadas pelos entes privados que passam a ser capazes, inclusive, de influenciar fortemente a delimitação das agendas de pesquisa da universidade (RHOADES; SLAUGHTER, 2004).

Neste sentido, a universidade, ao adotar este esforço de integração com as empresas, estará então negociando seu único ativo real: o conhecimento de seus acadêmicos, submetendo-os, dessa maneira, à uma nova cultura, um novo *ethos*, caracterizado por comportamentos economicamente motivados, o que pode fazer inclusive com que os profissionais não mais se sintam atraídos pela função precípua da universidade e passem a priorizar as atividades pelas quais receberão remuneração e compensações extras àquelas já referentes ao seus cargos (STAL, 1995).

Uma nova postura passa a ser estimulada no contexto docente, buscando convertê-lo em um captador de recursos, um potencial empreendedor, que, na nova lógica, deve buscar conseguir contratos mais atrativos ou significativos que os de seus colegas, sendo isto analisado não somente com relação ao objeto de pesquisa, como também à remuneração atrelada àquela pesquisa. Desta forma, o docente passa a ter as atividades inerentes à sua profissão modificadas no sentido de atender os resultados estabelecidos pela lógica mercantilista (VIEIRA & OLIVEIRA, 2007).

Neste sentido, deve-se também analisar o fato de que nem todos os docentes aceitarão esta modificação de papéis, o que causará conflitos internos e externos, tensões no contexto de trabalho entre colegas de departamento, especialmente devido à remuneração desigual, acesso diferente a recursos técnicos, como laboratórios e materiais de pesquisa, dentre tantas outras possibilidades que envolvem este complexo cenário acadêmico.

O estudo longitudinal desta integração permite ainda a identificação de áreas do conhecimento dentro das instituições universitárias que historicamente receberam maior estímulo externo, inclusive em forma de recursos financeiros: ciências exatas (matemática, física e química) e engenharias (DAGNINO, 2003). Indicativos desta realidade no cenário brasileiro desde a implantação das primeiras universidades foram o direcionamento de setenta e cinco por cento dos fundos de pesquisa entre 1970 e 1976 para os eixos de ciências exatas e de engenharia, além da predileção pela implementação de cursos nestes ramos no âmbito de novas instituições, como a Unicamp que, neste mesmo período, ofereceu graduações nestas áreas, para dez anos

depois abrir cursos nas áreas de ciências sociais e, após duas décadas, oferecer opções na área de artes (MENEGHEL, 1994). Tal movimento indicou a tendência de se investir massivamente nas áreas consideradas como estratégicas para o atendimento das demandas do setor produtivo, o que se refletiu nos eixos das ciências duras e engenharias.

Assim, o processo de integração proposto por Etzkowitz (1994) pode apresentar diversos benefícios, porém, em contrapartida, a adoção do modelo envolve riscos variados. O regime de capitalismo acadêmico é capaz de provocar alterações na tomada de decisão dentro das universidades, as quais passam a priorizar oportunidades potenciais de geração de receita, como a produção de conhecimento para gerar patentes e a criação de materiais didáticos sujeitos à proteção por meio de direitos autorais para posterior comercialização. Assim, ao invés da instituição direcionar seus esforços e suas condutas para a expansão do conhecimento acima de qualquer outra proposta, ela foca suas negociações e decisões estratégicas e acadêmicas para a busca de fontes de recursos adicionais, o que é ainda mais impulsionado quando as instituições se inserem em um cenário de redução de fornecimento de recursos públicos para financiamento de suas atividades, como vem ocorrendo no contexto brasileiro (COSTA, 2009).

3. METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho de natureza qualitativa, foi utilizado a estratégia metodológica do estudo de caso a fim de, conforme Triviños (1992), conhecer e compreender de forma aprofundada uma determinada realidade delimitada da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

O termo “estudo de caso” é fortemente associado à pesquisa qualitativa e, neste sentido, permite a geração de perspectivas diversas, “(...) seja por meio de vários métodos de coleta de dados, seja pela criação de muitas descrições por meio de um único método” (GRAY, 2012, p. 138). A comparação e integração destas diferentes perspectivas permitem a construção de uma compreensão detalhada e rica sobre um determinado contexto, o qual corresponde à unidade de análise do estudo de caso.

O caso escolhido foi a Universidade Federal de Juiz de Fora e a unidade de análise foi o olhar dos discentes acerca dos imbróglgios surgidos a partir da adoção da perspectiva da universidade empreendedora. O artigo relata, a partir de um teste piloto, os primeiros achados de pesquisa que está se realizando em busca da compreensão acerca dos impactos percebidos pelos discentes a partir das evidências de adoção da Tripla Hélice no contexto da universidade estudada.

Sendo, portanto, um estudo exploratório, e considerando a complexidade do tema e as diversas particularidades que emergem ao se iniciar a investigação, o trabalho renuncia a qualquer veleidade de generalização de suas conclusões, desta forma não se buscando estender os resultados do estudo ao universo das instituições de ensino superior brasileiras como um todo.

Com a finalidade de construir o estudo de caso, foram consideradas como fontes de evidência para a presente investigação documentações e registros de arquivos, além das entrevistas. Com relação às entrevistas, para promover a obtenção dos dados, foi utilizado um roteiro temático aplicado de forma individual a discentes, sendo que neste momento buscou-se cobrir o mais amplo espectro de maturidade e engajamento discente, selecionando-se representantes de todas as etapas do processo de formação: alunos entrantes, concluintes, cursando em períodos intermediários, bem como atuantes no meio de representação discente, categorias que serão mantidas até a finalização da aplicação da pesquisa. As questões abordadas no roteiro foram estabelecidas a partir das classificações teóricas atinentes ao estudo da cooperação universidade-empresa-governo, refletindo os objetivos desta pesquisa.

Na análise das informações coletadas, foi utilizada a técnica da Análise Temática, a qual se insere no âmbito das técnicas de Análise de Conteúdo, cujo objetivo consiste em promover a identificação dos itens de significação a partir do conjunto de enunciados obtidos tendo como base o conteúdo das entrevistas e dos documentos para posteriormente interpretar os elementos obtidos atinentes ao tema da pesquisa (BARDIN, 2004). A seguir apresenta-se, então, o caso que estará sob estudo neste trabalho, de onde advirão as unidades de análise anteriormente ressaltadas.

4. RESULTADOS

A Universidade Federal de Juiz de Fora foi criada em 1960 com a agregação dos estabelecimentos de ensino superior então existentes na cidade, os quais foram reconhecidos e federalizados. Assim, a universidade começou sua atividade oferecendo os cursos de Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia, Engenharia e Economia. Posteriormente, foram incluídos outros, como Letras e Ciências Biológicas. Atualmente, a UFJF abrange 20 unidades acadêmicas responsáveis por oferecer 64 cursos de graduação, 71 cursos de especialização, 36 de mestrado e 17 de doutorado, 56 programas de residência, além dos cursos de Educação Básica e da modalidade à distância.

Adicionalmente, a UFJF comporta ainda o CRITT (Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia), vinculado à Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (Propgi), e que corresponde ao Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da Universidade Federal de Juiz de Fora. Entre suas atribuições, constam o gerenciamento da política de inovação da UFJF e a coordenação da Incubadora de Base Tecnológica (IBT). Com sua qualificação como NIT, o CRITT também passou a ser responsável pela manutenção da política institucional de estímulo à proteção de criações, licenciamento, inovação e outras formas de transferência de tecnologia.

Conforme descrito no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFJF (2015), o CRITT atua assessorando o desenvolvimento de novos produtos, bem como a melhoria de processos de produção em diversas áreas. Assim, o Centro vem se firmando continuamente como um agente do desenvolvimento econômico regional e promotor do desenvolvimento social. Neste sentido, percebe-se a constatação de uma das evidências de adoção do modelo da Tripla Hélice (ETZKOWITZ, 2004) por esta instituição.

Adicionalmente, em seu mais recente PDI (UFJF, 2015), a instituição delimitou como um de seus objetivos a ser alcançado até 2019 o fortalecimento da inovação social e do desenvolvimento regional, descortinando assim mais um indício de aplicação do modelo de Etzkowitz (1994).

Diante destas evidências, justifica-se a escolha desta instituição para realização do estudo em questão sendo que, como princípio do trabalho de identificação da percepção dos discentes quanto à integração entre a universidade e as empresas, foram

realizadas entrevistas com alunos que representam os diversos estratos temporais de sua presença na instituição, bem como sua atuação política. Neste sentido, os alunos participantes foram os entrantes, os concluintes, os alunos em períodos intermediário, além dos que participam de órgãos de representação discente, sendo que esta pesquisa piloto abordou um aluno de cada um desses estratos. Para fins de manutenção de sigilo, eles serão aqui respectivamente denominados como E1, E2, E3 e E4.

Ao serem questionados sobre a sua percepção acerca da interação da universidade com o contexto que a abrange, seja este social ou econômico, o respondente E2 identificou que a universidade está em constante interação com o meio em que insere, destacando sua atuação nas “(...) redondezas da comunidade próxima a ela”, enquanto o discente E3 destacou este contato como mais frequente nas universidades do interior, com vínculos mais próximo com a comunidade e com os alunos, inclusive no que tange à manutenção destes na cidade para estudar, denotando assim uma percepção do papel social da atuação universitária, o que foi corroborado pelo E1 ao afirmar que “Sim. Vejo a universidade agindo socialmente através dos hospitais e dos projetos de extensão que são feitos com crianças de baixa renda que praticam esportes na Faculdade de Educação Física”. No mesmo sentido, se posicionou E4, trazendo a percepção de que “Eu acho que existe sim uma interação entre a universidade e a sociedade, pelo simples fato dela estar inserida nesse meio como uma produtora de conteúdos que retornam pra sociedade”.

Estas concepções são convergentes com as finalidades da educação superior preconizadas pela Lei de Diretrizes e Bases em seu artigo 43, a qual afirma que a instituição deve conhecer a realidade que a cerca e oferecer serviços especializados para atender a necessidade daquela comunidade como uma contrapartida.

Para conduzir a análise no sentido de identificar a opinião dos discentes especificamente com relação à interação da universidade com as empresas, eles foram questionados se consideram que a construção deste relacionamento entre as entidades seria algo positivo ou negativo para a faculdade onde estuda, bem como para as demais faculdades.

Todos os entrevistados demonstraram uma visão cautelosa com relação ao assunto, ressaltando que poderia ser positiva a integração no sentido de promover maior cooperação entre os agentes, oferecendo, por exemplo, vagas de estágio e um

contato com a realidade do mercado, porém, por outro lado, deve haver cuidado com a perda de foco e direcionamento apenas aos interesses da empresa que ali conseguiu se inserir através das parcerias. Neste sentido, o respondente E3 afirma que:

O contato com o ambiente externo à faculdade, o mercado, empresas, é importante até mesmo para criticá-las e sugerir mudanças. Seria negativo se tudo que a empresa levasse até a faculdade fosse tido como verdade, sem nenhuma reflexão por parte dos alunos.

Com relação às diferenças de impactos entre as faculdades, os participantes foram claros ao realizar a distinção entre aquelas que exercem um papel significativo no desenvolvimento de tecnologias e inovação, afirmando que:

Cada faculdade, área, curso reagiria de uma forma de acordo com suas especificidades. O impacto em cursos na área de exatas seria muito maior em detrimento da área de humanas, por exemplo. (E3)

Para as outras faculdades, por exemplo, de engenharia, farmácia, seria muito positivo, porque eles teriam mais apoio tecnológico pra realizar pesquisas mais avançadas e desenvolver inovações e medicamentos. Hoje, não tem recurso público suficiente pra financiar tantas áreas e tantas necessidades (E1).

Em relação a outras faculdades, como por exemplo biologia, matemática e tecnologia, tal interação seria muito vantajosa, pois muitas empresas de grande porte fazem desenvolvimento de pesquisas que poderiam auxiliar no ensino destes estudantes (E2).

Um dos discentes destacou um ponto complicado no que tange ao desenvolvimento de novas tecnologias, afirmando que:

Se essa relação não envolver serviços em troca e que não submetesse a universidade à empresa, seria boa, mas isto é muito difícil acontecer. (...) se a universidade submete sua autonomia, vendendo patentes ou serviços gerados para as empresas, por exemplo, prejudica a sociedade que espera dela um retorno, o qual está indo para empresa privada. (E3)

Destacaram também que nas faculdades que buscam formar profissionais com foco na interação com a sociedade, como, por exemplo, pedagogia e psicologia, esta relação com as empresas poderia ser negativa, uma vez que poderia distorcer o foco

destes estudantes para a atuação com as organizações ao invés dos mesmos estarem buscando desenvolver um relacionamento mais próximo com a sociedade, “(...) desenvolver sua sensibilidade com a sociedade” (E2).

Os entrevistados delimitaram dessa forma uma categorização entre os cursos oferecidos e, conseqüentemente, demonstram que os mesmos devem lidar de formas diferentes com a possibilidade de relacionamento com as empresas.

Com o intuito de complementar essa indagação, os alunos foram então questionados sobre a existência de riscos ou pontos negativos nesta possível integração. As respostas obtidas foram direcionadas para a possibilidade de privatização da coisa pública, desvio na formação dos alunos e inserção da lógica capitalista no ambiente acadêmico, como é possível observar a seguir.

Tem a tendência de investir mais em algumas áreas, acontecer a privatização dos recursos, tendo que focar somente onde a empresa deseja (E1).

Sim, visualizo o risco de tal interação não ser bem direcionada pelas faculdades e haver uma perda de tempo para os alunos no sentido de desvia-los para o aproveitamento de outros ensinos (E2).

Sim. A alienação, dominação e doutrinação dos alunos que envoltos por uma subjetividade de palavras, aparências libertadoras e ações mitificadas que as empresas levam ficariam totalmente oprimidos e acrílicos para com a realidade (E3).

Sim, pois pode-se haver uma reprodução em massa da lógica capitalista sem critério algum. Existe a problemática da geração de lucro independente de como isso se constitui. (E4)

Percebe-se assim uma preocupação dos discentes com a inculturação da lógica empresarial desde o momento de formação na universidade, resultando, desta forma, em alienação dos discentes e falha de sua formação crítica.

Objetivando compreender então o panorama geral de análise sobre o qual se realizaram tais constatações, os alunos foram questionados se a decisão da universidade se integrar com as empresas seria capaz de trazer mais benefícios ou mais malefícios para a comunidade acadêmica, para as empresas em si e para a sociedade como um todo.

Com relação à universidade, diferentes percepções foram encontradas. Os respondentes E1, E2 e E4 relativizaram a questão, afirmando que esta análise dependeria da faculdade que está sob investigação e ressaltando que as cautelas devidas, anteriormente descritas, deveriam ser tomadas a fim de evitar a concretização dos pontos negativos levantados acerca da integração. O participante E1 ressaltou que, de modo geral, consideraria que o relacionamento entre empresas e a universidade poderia resultar em mais benefícios do que prejuízos devido ao incremento nos vínculos e ampliação das oportunidades de trabalho posteriores à formação para os alunos, uma vez que as empresas já os conheceriam anteriormente.

Em contraponto à percepção de E1, o discente E3 foi categórico em sua afirmação, alegando que na interação predominariam “Malefícios, pois estimularia uma competitividade e meritocracia como as do mercado em um ambiente que deve ter um tempo para se pensar, inovar, refletir e não somente produzir”.

Ao realizar a análise sob a perspectiva das empresas, todas as respostas ecoaram no mesmo sentido: de maneira unânime, os entrevistados afirmaram que, para as empresas, o relacionamento é extremamente benéfico, como é possível constatar nos trechos a seguir.

Para as empresas, com certeza seriam muito mais benefícios. Ela acaba levando para o profissional as características que deseja, moldando o profissional desde a universidade. Acho isso até exploratório, porque a empresa teria de forma mais barata os conhecimentos que estão à frente da sociedade e os alunos não poderiam cobrar da empresa as obrigações da mesma forma que um funcionário faz, por exemplo (E1).

As empresas teriam um benefício enorme, porque muitas delas não investem em pesquisa e desenvolvimento. As universidades seriam o algo mais próximo que elas teriam disso, já que a maior parte dos alunos e professores estão envolvidos com a atualidade (E2).

Para empresas, benefícios, pois estariam utilizando de um centro de excelência de estudos para promover seus projetos, pagando muito menos do que realmente teria que investir se tivesse um próprio centro de pesquisas (E3).

Para as empresas, eu acho que existiria só benefícios, pois elas sugariam de todo saber que é produzido dentro da universidade, e também haveria, de certa forma, uma troca de experiências que é muito produtiva (E4).

No que se refere aos benefícios gerais desta integração, os quais seriam percebidos pela sociedade como um todo, as opiniões foram variadas, talvez pela própria dificuldade em mensurar os resultados e impactos da relação universidade/empresa diretamente sobre a sociedade em que se insere.

Neste sentido, E2 afirmou que a sociedade poderia sofrer consequências positivas ou negativas, sendo as positivas relacionadas à melhoria de diversos serviços prestados, e as negativas à distorção na formação do profissional que deveria ter tido mais contato com a sociedade e privilegiou o relacionamento com as empresas. Com relação à formação do profissional, o respondente E1 também realiza ponderações no seguinte sentido:

Benefícios para a sociedade? Aí já é mais difícil. Só consigo visualizar que aquele profissional cobaia sai mais qualificado e pra ele seria positivo, porque nas outras instituições não há esse vínculo e esse seria um diferencial (E1).

Destaca-se aqui a utilização da expressão “profissional cobaia”, o que corrobora a percepção encontrada na resposta anterior deste entrevistado que abordou a característica exploratória e manipuladora do contato das empresas com a universidade e, assim, trouxe à tona essa forma peculiar de denominar o profissional formado neste contexto. Dessa maneira, ao mesmo tempo que esta última resposta traz, em termos objetivos, um benefício da integração, ao ser analisada em todo o seu conteúdo, traduz, na realidade, um impacto negativo sobre o indivíduo e a sociedade, com a formação de um profissional acrítico e reprodutor de dinâmicas de mercado.

Levantando também os impactos negativos sobre a sociedade, o discente E3 ressalta que o modelo traz “Para a sociedade, malefícios, pois além de sustentar financeiramente a universidade através de impostos, a mesma deixa de repensar a sociedade e contribuir para algo mais justo (...)”, o que é justificado em seu discurso devido à presença de projetos privados que acabam por concentrar os esforços de alunos e professores pelo fato de envolverem acesso a recursos financeiros extras.

Finalizando esta análise, coloca-se então a percepção do E4, que afirmou que “Para a sociedade, eu acho que seria indiferente, pois a parcela que é menos lembrada nessas relações é a sociedade”.

Desta maneira, percebe-se que, apesar de haver certa variação de opiniões em algumas questões, as percepções foram todas bastante convergentes, o que denota preocupações em comum entre os discentes representantes dos diversos momentos de formação encontrados na universidade.

5. CONCLUSÕES

Esta pesquisa trouxe à tona, ainda que em caráter exploratório, evidências que demonstram que os discentes não estão alheios aos desdobramentos de políticas de relação universidade/empresa pautadas por modelos do tipo da Tripla Hélice de Etzkowitz (1994).

Neste sentido, os entrevistados aportaram inseguranças e questionamentos que podem ser relacionados às críticas elaboradas pela corrente do Capitalismo Acadêmico, o que denota que os riscos da abordagem de aproximação universidade/empresa são palpáveis para os alunos de instituições que, como a Universidade Federal de Juiz de Fora, demonstram a tendência de se filiar a modelos de integração.

Por outro lado, os resultados relacionados à sociedade sinalizaram dificuldade de identificação por parte dos discentes de impactos sociais efetivamente relevantes a partir da aproximação da universidade com o contexto de mercado. Este resultado contradiz em certa medida a autodefinição de um modelo que afirma ser capaz de influenciar no desenvolvimento econômico e social da região onde a instituição se insere, como delimita Etzkowitz (1994) e como se propõe a UFJF em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (2015).

Adicionalmente, os alunos, mesmo reconhecendo prováveis vantagens na adoção deste modelo, como a ampliação de oportunidades de inserção no mercado, demonstram perceber os riscos e pontos negativos que podem, inclusive, se sobrepor aos ganhos, por serem demasiadamente significativos, como a perda da finalidade real da universidade como centro de formação crítica e desinteressada de conhecimento, sobrepujada pela invasão da lógica mercantilista em seu meio.

Além disso, a probabilidade de determinadas áreas ou departamentos serem mais diretamente beneficiados com a construção da relação com as empresas foi igualmente levantada pelos entrevistados, o que traz à tona as possibilidades de conflito entre estas

partes componentes da universidade, situação que, caso aconteça, exigirá necessariamente grande habilidade de gerenciamento por parte dos órgãos superiores da administração universitária.

Mesmo sendo um estudo com conclusões preliminares, devido à pesquisa estar ainda em andamento, percebe-se desde já, pela abrangência e heterogeneidade das percepções coletadas, que a temática é sensível às preocupações do segmento discente da comunidade acadêmica. O estudo ainda se estenderá por todas as unidades acadêmicas da Universidade Federal de Juiz de Fora, buscando aprofundar a cobertura do inventário de percepções e segmentá-lo por Faculdades ou Institutos, a fim de construir, assim, um cenário comparativo entre as opiniões dos discentes de cada uma das áreas, o que oferecerá um arcabouço de análise ainda mais complexo.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise do conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 02 jul. 2016.

BRASIL. Lei nº 9.394, 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 10 jul. 2016.

COSTA, S. de S. G. Governamentalidade neoliberal, Teoria do Capital Humano e Empreendedorismo. *EDUCAÇÃO & REALIDADE*, mai/ago 2009, p. 171-186.

DAGNINO, R. A relação universidade-empresa no Brasil e o “Argumento da Hélice Tripla”. *REVISTA BRASILEIRA DE INOVAÇÃO*, v. 2, nº 2, jul./dez. 2003.

ETZKOWITZ, H. Academic-industry relations: a sociological paradigm for economic development. In: LEYDERSDORFF, L.; VAN DEN BESSLAAR, P. *Evolutionary economics and chaos theory: new directions in technology studies*. London: Printer Publishers, 1994.

ETZKOWITZ, H. *The Triple Helix of University-Industry-Government Implications for Policy and Evaluation*. Science Policy Institute, 2002.

ETZKOWITZ, H.; LEYDSDORFF, L. The dynamics of innovation: from national systems and "mode 2" to triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, Amsterdam, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.

ETZKOWITZ, H.; RANGA, M.; DZISAH, J. Wither the University: The Novum Trivium and the Transition from Industrial to Knowledge-based Society. Social Science Information, 2012

GRAY, David E. Pesquisa no mundo real. Porto Alegre: Penso, 2012.

HERRERA, A. Los determinantes sociales de la política científica en América Latina. In.: SÁBATO, J. (Ed.). El pensamiento latinoamericano en la problemática ciencia: tecnología-desarrollo-dependencia. Buenos Aires: Paidós, 1975.

MENEGHEL, Stela M. A crise da universidade moderna no Brasil. 2001. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). As Reformas Educacionais na América Latina e os trabalhadores docentes. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

RHOADES, G.; SLAUGHTER, S. Academic Capitalism in the New Economy: Challenges and Choices. American Academic, v.1, 2004.

SÁBATO, J.; BOTANA, N. La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina. 1968. Disponível em: <http://docs.politicasceti.net/documents/Teoricos/Sabato_Botana.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2016.

SILVA, Meny Aparecida da. “Artífices de um ofício ou operários da fábrica do conhecimento? A tensão de valores cotidiano de trabalho dos professores de uma universidade pública”. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Escola de Engenharia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

STAL, E. A contratação empresarial da pesquisa universitária. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, v. 30, n. 1, jan./mar. 1995.

TORGAL, L. R.; ÉSTHER, A. B. Que universidade? Interrogações sobre os caminhos da universidade em Portugal e no Brasil. Coimbra, Juiz de Fora: Editora UFJF, 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

VIEIRA, Emília Peixoto & OLIVEIRA, Júlia Maria da Silva. As condições do trabalho docente no ensino superior no contexto das reformas educacionais: impactos na realidade bahiana – a UESC em questão. Ilhéus/Bahia. Projeto de pesquisa. 2007.

RESUMO DA HISTÓRIA DE VIDA

Isabella Stroppa Rodrigues

Mestranda em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense, com pós graduação Lato Sensu pelo IBMEC em Gestão Empresarial, graduada em

Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora, atua como docente desde 2010, e atualmente está como Professora Substituta na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Emmanuel Paiva de Andrade

Graduado, mestrado e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (respectivamente 1979, 1985 e 1997). Foi engenheiro da Companhia Siderúrgica Nacional e Secretário de Planejamento do Município de Volta Redonda. Atua desde 1992 na Universidade Federal Fluminense em Niterói, onde foi Coordenador de Curso, Chefe de Departamento, Diretor da Escola de Engenharia, Pró-Reitor de Planejamento e Vice-Reitor. Foi fundador em 1998 do Núcleo de Estudos em Inovação, Conhecimento e Trabalho - NEICT, do qual é Diretor atualmente, atuando ainda no ensino de graduação e pós-graduação, em áreas como gestão da inovação, gestão do conhecimento e planejamento estratégico.

UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA: REFLEXÕES SOBRE O CASO DA
UNIVERSIDADE BRASILEIRA

Isabella Stroppa Rodrigues¹
Angelo Brigato Éster²

¹ Mestranda em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense e Professora Substituta na Universidade Federal de Juiz de Fora. Contato: isabellastroppa@gmail.com.

² Pós-Doutor pela Universidade de Coimbra (CEIS20). Pesquisador e Professor Associado da Universidade Federal de Juiz de Fora. Contato: angelo.esther@ufjf.edu.br.

RESUMO:

O presente artigo visa compreender os elementos propostos pelos modelos que sugerem a integração universidade-empresa-governo, aqui representados pela Tripla Hélice (ETZKOWITZ, 1994) e pela Universidade Empreendedora (CLARK, 1998), e analisar a influência destas concepções sobre as ações das universidades públicas brasileiras. Para tanto, foi elaborado um ensaio teórico, com considerações que podem ser tomadas como preliminares, uma vez que são decorrentes de uma pesquisa em andamento que objetiva investigar em profundidade a adoção destes pressupostos em uma universidade específica. Dessa forma, buscou-se ressaltar os principais pontos desta abordagem, construindo-a de forma reflexiva e crítica.

Palavras-chave: Universidade Empreendedora, Tripla Hélice, Universidade Brasileira.

ABSTRACT:

This article aims to understand the elements proposed by the models that suggest the integration between university-industry-government, represented here by the Triple Helix (ETZKOWITZ, 1994) and by the Entrepreneurial University (CLARK, 1998), and analyze the influence of these ideas on the actions of Brazilian public universities. Therefore, a theoretical rehearsal was developed with considerations that may be taken as preliminary since they result from an ongoing study that aims to investigate in depth the adoption of these assumptions in a specific university. Thus, it sought to highlight the main points of this approach in a reflexive and critical perspective.

Keywords: Entrepreneurial University, Triple Helix, Brazilian University.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo analisa a influência da concepção de universidade empreendedora nas ações das universidades públicas brasileiras. Para tanto, buscou-se compreender indícios desta integração a partir dos pressupostos e elementos propostos por duas correntes amplamente difundidas no contexto mundial, enaltecidas da importância da integração entre os diferentes entes: a Universidade Empreendedora defendida por Clark (1998) e a Tripla Hélice proposta por Etzkowitz (1994).

Trata-se de um ensaio, cujas considerações podem ser consideradas preliminares, pois são fruto de uma pesquisa em andamento, a qual procura investigar em profundidade a adoção dos pressupostos da universidade empreendedora numa determinada universidade. De todo modo, procurou-se evidenciar os pontos nevrálgicos de tal abordagem, de modo a discuti-la numa perspectiva crítica e reflexiva.

Assim, colocou-se em discussão aqueles aspectos apontados por Clark (1998) e Etzkowitz (1994) para a adoção de tais modelos de integração entre Universidade-Empresa-Governo, trazendo à tona as críticas atribuídas a estas propostas a partir das perspectivas de Levine (2009), Finlay (2004) e Dagnino (2011), as quais se fundamentam na distorção do papel da universidade, na submissão da agenda de pesquisa aos interesses de empresas privadas e à possível inserção da universidade como mais um agente no cenário de competição mercadológica, sendo uma fornecedora de conhecimentos que serão interessantes somente na medida em que forem capazes de atender as necessidades demonstradas pelo mercado.

2 UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA E O MODELO DA TRÍPLA HÉLICE: OS ARGUMENTOS

A universidade, com o decorrer do tempo, passou a assumir diferentes papéis que não somente o referente à criação de conhecimento e ao ensino. Neste sentido, Etzkowitz, Ranga e Dzisah (2012) afirmam que vem ocorrendo nas últimas décadas um processo de mudança de foco da inovação de esferas institucionais únicas e isoladas para a valorização da interação como um novo espaço de construção e relação social.

Com esta modificação, as competências, até então bem delimitadas e atribuídas de maneira isolada ao governo, à empresa e à universidade, começam a se misturar e se sobrepor, de forma que um agente é capaz de agir sobre o campo de inicial atuação exclusiva do outro, provocando, assim, inovações (ETZKOWITZ, 2002).

Neste sentido, o desenvolvimento do produto, antes atribuído unicamente à indústria, a formulação de políticas, inicialmente de responsabilidade exclusiva do governo, e a criação de conhecimentos como competência privativa da academia, passam a ser atividades compartilhadas entre todos esses entes. Desta forma, o sistema da Tripla Hélice passa a construir uma visão mais refinada dos agentes de inovação, compreendendo as relações e os fluxos de conhecimento entre Universidade-Indústria-Governo como uma transição dinâmica, como segue demonstrado na figura abaixo.



Figura 1: A Tripla Hélice
Fonte: Adaptado de Etzkowitz e Leydesdorff (2000)

Neste modelo, nenhum dos agentes possui proeminência de atuação, sendo todos colaborativos em uma integração dinâmica, o que permite a intensificação da atuação inovativa de todos. Neste caso, a intenção é que a interação seja constante e intensa, promovendo diversos arranjos institucionais em sintonia, formando inclusive figuras híbridas nas regiões de interface devido à sobreposição de papéis desses agentes (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

Ultrapassando os limites setoriais e tecnológicos, a Tripla Hélice foca a permeabilidade das fronteiras entre as esferas institucionais apresentadas como uma fonte para a criatividade organizacional, estimulando os indivíduos a se moverem dentro e entre elas e se envolverem na recombinação de elementos a fim de criar novos tipos de organizações, o que promove um arranjo dos recursos locais mais proveitoso

para a realização de objetivos comuns. Etzkowitz (1994) em sua proposta de integração identifica, assim, que diretrizes comuns e compartilhadas entre estes componentes são capazes de reforçar a colaboração e promover um desenvolvimento regional muito mais significativo do que aquele que ocorreria caso os agentes institucionais envolvidos trabalhassem de forma compartimentada.

A universidade empreendedora de Clark (1998) se apresenta como modelo de universidade ideal de acordo com a lógica da interação universidade-empresa-governo proposta por Etzkowitz (1998). Clark (1998) elabora o modelo de Universidade Empreendedora como um projeto de manutenção/expansão da universidade baseado no fortalecimento das competências desta instituição com objetivo de garantir sua sobrevivência. Neste sentido, a partir da observação da atuação de cinco instituições europeias, foram então propostas as dimensões denominadas como ‘Entrepreneurial Pathways of University Transformation’ capazes de promover este robustecimento institucional. São elas: “Núcleo de Direção Fortalecido”, “Periferia de Desenvolvimento Expandida”, “Base de Financiamento Diversificada”, “Núcleo Acadêmico Estimulado” e “Cultura Empreendedora Integrada”.

O Núcleo de Direção Fortalecido, segundo Clark (1998), se refere a uma maior capacidade administrativa como algo essencial ao desenvolvimento das universidades. O autor afirma que há uma competição entre as instituições denominadas como não ambiciosas, associadas às pertencentes a uma elite institucional, com outras intituladas como ambiciosas ou concentradas, no que seria a sua marginalidade e sua sobrevivência. Segundo o autor, às primeiras seriam suficientes os recursos tradicionais, muitas vezes conseguidos pela influência política decorrente de seu status, o que lhes força, então, a buscar formas organizativas mais flexíveis e adaptáveis ao que lhes é demandado. Esse posicionamento reforça a necessidade do núcleo de direção fortalecido, o qual, frente aos desafios impostos pela gestão orçamentária e pela busca por novas formas de financiamento de suas atividades, deve conseguir conciliar em seu cotidiano operacional os novos valores gerenciais com a tradição acadêmica.

A Periferia de Desenvolvimento Expandida, segundo elemento do modelo, define que as universidades que transcendem o arranjo clássico do trabalho acadêmico, passando a assumir a perspectiva empresarial defendida por Clark (1998), apresentam mais relacionamentos diretos com organizações ao seu redor, sendo assim utilizado o

termo “periferia”. Tal periferia seria responsável por levar à universidade a orientação dos agentes externos com relação aos problemas práticos que possuem a expectativa de serem solucionados com a atuação da universidade com uma entidade de transferência de conhecimentos, de desenvolvimento de propriedade intelectual e de educação continuada.

Clark (1998) propõe a Base de Financiamento Diversificada, questionando assim outra tradição do ambiente da educação pública superior: os repasses governamentais. Neste sentido, o autor defende que a instituição busque recursos de outras fontes, como a indústria, os governos locais, as entidades de terceiro setor, para que, desta forma obtenham acesso menos burocrático e a um maior montante para seu autofinanciamento. Segundo seu argumento, isto aumentaria a autonomia da universidade.

A estruturação dessa nova sistemática de financiamento seria favorecida, na visão do autor, pela quarta dimensão proposta: o Núcleo Acadêmico Estimulado. Sendo a universidade, seus departamentos e unidades acadêmicas locais de criação do conhecimento e realização das atividades institucionais, um ponto essencial para a promoção de todas as mudanças propostas seria exatamente a modificação dos valores acadêmicos que regem estes espaços. Desta forma, “Para a mudança se estabelecer, departamentos e faculdades, uns após os outros, precisam tornar-se unidades empreendedoras, focando-se com mais afinco em novos programas e relacionamentos e promovendo o financiamento pelo terceiro setor” (CLARK, 1998, p. 7). Tal condição favoreceria quinta dimensão, denominada Cultura Empreendedora Integrada, a qual representaria o esforço de fazer vigorar no ambiente acadêmico o sentido comum de mudança nos moldes de um modelo empreendedor.

Dessa maneira, para Clark (1998), a Universidade Empreendedora seria tal que, desenvolvendo efetivamente essas dimensões, fosse capaz de, por meios próprios, promover sua subsistência através de uma política de fornecimento de conhecimentos úteis à indústria, de forma que esta pudesse, por meio da implementação das novas tecnologias, influenciar diretamente no desenvolvimento econômico regional e, assim, desencadear o avanço social.

Esta concepção se encaixa, portanto, com a lógica defendida pelo modelo da Tripla Hélice. Como se pode perceber, sua inclinação é, fundamentalmente, econômica,

na medida em que concebe a educação como vetor do desenvolvimento econômico, via formação de recursos humanos e prestação de serviços, de acordo com os preceitos fundamentais da teoria do capital humano.

3 O CONTEXTO BRASILEIRO E A BUSCA DA INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA-GOVERNO

No Brasil, o sistema educacional é regulado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), expressa na Lei 9.394/96. Em seu artigo 43, estabelece como finalidades da educação superior:

- I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, **aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira**, e colaborar na sua formação contínua;
- III - **incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia** e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- 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**;
- VII - **promover a extensão, aberta à participação da população**, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição (...) (BRASIL, 1996, grifo nosso)

Da leitura dos incisos II, III, VI e VII depreende-se que o intuito demonstrado pela regulamentação formal do ensino superior consiste no compartilhamento dos

conhecimentos construídos pela universidade, visando promover o desenvolvimento do país num sentido bastante amplo, sem uma orientação econômica evidente, embora sem negá-la

O artigo 52 da LDB defende também esta orientação de criação de conhecimento que seja relevante nacional e regionalmente ao afirmar que:

As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I - produção intelectual institucionalizada, mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; (...)(BRASIL, 1996)

A defesa destes princípios vem se dando, sobretudo, no âmbito dos sindicatos docentes e das representações estudantis, embora não se possa considerar que sejam unânimes sobre a forma por meio da qual a universidade deve realizar seu papel. Da mesma forma, tem sido cada vez mais difícil perceber as fronteiras entre o público e o privado, no que diz respeito ao papel da educação e da universidade, o que tem provocado tensões e conflitos significativos.

Sob o argumento de promover o desenvolvimento econômico nacional num ambiente global e competitivo, , diversas novas ações e regulamentações veem sendo elaboradas e realizadas com o intuito de tornar cada vez mais permeáveis as fronteiras entre a universidade, o governo e as empresas.

A Proposta de Emenda Constitucional 395/14 (PEC 395/14), a qual visa legalizar a cobrança de mensalidade nas universidades públicas para oferecimentos de cursos de extensão, pós-graduação *lato sensu* e mestrados profissionais é uma das regulamentações que sinaliza nesta direção.

Esta PEC busca garantir, através da modificação do dispositivo 206 da Constituição Federal, a legalidade na cobrança pelos cursos de treinamento, aperfeiçoamento e especialização promovidos por instituições de ensino público. A justificativa de tal proposta se estrutura em torno do tema de cooperação entre universidade e empresa, e, assim, abrange os pressupostos da Universidade

Empreendedora (CLARK, 1998) e da Tripla Hélice (ETZKOWITZ, 1994), conforme pode-se observar através do trecho a seguir retirado da própria PEC.

De fato, a oferta dessas atividades frequentemente deriva da demanda de segmentos específicos do mercado produtivo e de serviços, encomendadas inclusive sob a forma corporativa de organização acadêmica: cursos precipuamente destinados a promover qualificação especializada de profissionais de determinadas organizações.

As instituições públicas de ensino são procuradas por essas empresas em função da *expertise* que alcançaram a partir de suas atividades de pesquisa e de excelência acadêmica. E seguramente os recursos advindos da oferta desses cursos revertem em benefício da qualidade da rede pública de educação superior (BRASIL, 2014).

Percebe-se, neste trecho, a tendência de aproximação da universidade pública com os modelos de universidade corporativa (EBOLI, 1999), distorcendo, assim, sua atuação precípua de ensino voltado para o benefício da sociedade como um todo. A aprovação do texto-base desta proposta pelo Senado Federal, em outubro de 2015, gerou diversas manifestações de descontentamento por parte de órgãos representativos, como a Andifes, a ANPG (Associação Nacional de Pós-Graduandos), a UNE (União Nacional dos Estudantes) e a UBES (União Brasileira dos Estudantes Secundaristas), os quais defenderam a gratuidade do ensino público, preceito presente no dispositivo 206 da Constituição Federal de 1988. Tais manifestações resultaram na primeira modificação da PEC 395, a qual, na votação em Plenário no Senado Federal em fevereiro do presente ano, excluiu a possibilidade de cobrança pelos cursos de Mestrado Profissional.

Em outra esfera de análise, o Projeto de Lei 8.084/14, responsável por originar, após o processo legal, a Lei nº 13.267/16, foi proposto com a finalidade de regulamentar a atividade das empresas juniores, as quais têm como missão estimular o empreendedorismo nos alunos universitários. Após discussões que envolveram inclusive o fato de dispositivos desse projeto ferirem a autonomia universitária, o texto foi aprovado e já está em vigor em forma de lei.

Em seu artigo 2º, esta lei define que empresa júnior seria aquela composta por estudantes devidamente matriculados na graduação, que atuarão “(...) com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho”.

Adicionalmente, como objetivo, a lei afirma que a empresa júnior irá “desenvolver projetos, pesquisas e estudos em nível de consultoria, assessoramento, planejamento e desenvolvimento, elevando o grau de qualificação dos futuros profissionais e colaborando, assim, para aproximar o ensino superior da realidade do mercado de trabalho”. Ampliando esta visão, como objetivo da empresa júnior elenca-se também “promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade ao mesmo tempo em que fomenta o empreendedorismo de seus associados”, propósito que se aproxima fortemente do que é proposto como resultado de implantação do modelo de Etzkowitz (1994).

O estímulo ao empreendedorismo é novamente citado como objetivo no momento em que a Lei 13.267/16 afirma que pretende “estimular o espírito empreendedor e promover o desenvolvimento técnico, acadêmico, pessoal e profissional de seus membros associados por meio do contato direto com a realidade do mercado de trabalho, desenvolvendo atividades de consultoria e de assessoria a empresários e empreendedores”. Este dispositivo torna clara a figura dos integrantes das empresas juniores como prestadores de serviços e ainda iniciados à cultura das empresas privadas cada vez mais cedo com as tendências empreendedoras, sendo a empresa júnior inclusive responsável por “fomentar, na instituição a que seja vinculada, cultura voltada para o surgimento de empreendedores”, sendo assim o grande exemplo para os demais alunos nesse processo de doutrinação de novos adeptos.

O PL Nº 273/06 e o PL 772/15 foram elaborados corroborando a importância da inserção da cultura do empreendedorismo cada vez mais cedo no mundo estudantil. Desta forma, seu objetivo foi inserir nas escolas de ensino fundamental e médio o tema “empreendedorismo”.

No parecer elaborado quando da votação do PL nº 273/06, ressaltou-se que:

No mundo atual, os Estados buscam subir no árduo *ranking* internacional da competitividade e do crescimento sustentável, graças ao inesgotável ferramental proporcionado pela educação. Nesse quadro, cumpre ressaltar a importância do empreendedorismo, que convida o estudante, já no tenro período em que constrói os seus saberes, a uma postura ativa, interessada, dinâmica e colaborativa, fato que incide, positivamente, na sua formação.

(...) Assim, o empreendedorismo em tudo se coaduna com o presente e o futuro da humanidade, em que o conhecimento partilhado exige de cada um a participação ativa nos processos educativos e econômicos e

a capacidade de decidir e de tomar iniciativas. Em suma, a proatividade e a coragem para a ação na vida pessoal e coletiva. (BRASIL, 2007)

O novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, presente na Lei 13.243/16, é uma das mais novas expressões no sentido de vincular a universidade às empresas, sendo este processo devidamente legitimado pelo governo. Ele traz diversos novos estímulos à integração entre as esferas descritas por Etzkowitz (1994). Neste sentido, destacam-se:

- Permissão para que professores de universidades públicas atuantes em regime de dedicação exclusiva exerçam atividades de pesquisa também no setor privado, com remuneração;
- Ampliação de 120 para 416 horas anuais para que o professor sob regime de dedicação exclusiva possa dedicar-se às atividades desenvolvidas fora da universidade;
- Permissão de compartilhamento de uso de laboratório e equipes das universidades e institutos de pesquisa com empresas;
- Permissão para que as empresa envolvidas em projetos de pesquisa com as universidades mantenham a propriedade intelectual sobre os resultados.

O texto da LDB pressupõe como papel da universidade e da educação superior a contribuição para o desenvolvimento da sociedade e do país. Entretanto, tal contribuição vem sendo resignificada ao se propor, segundo alguns autores, um *terceiro papel* (para além do ensino e da pesquisa) para a universidade, ou seja, o de agente de desenvolvimento econômico.

4 UMA REFLEXÃO SOBRE A RELAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA-GOVERNO

A proposta de integração universidade-empresa-governo (ETZKOWITZ, 1994), combinada com o modelo de Universidade Empreendedora (CLARK, 1998), ao serem analisados em conjunto, possibilitam a construção de uma abordagem inicialmente interessante para todos os atores envolvidos.

A cooperação entre a Universidade, a Indústria e o Governo promoveria uma aproximação da universidade com a realidade técnica, econômica e social em que ela se insere e ainda possibilitaria a incorporação de novos elementos coerentes com esta nos currículos dos cursos, o que viria a contribuir para a transformação não somente tecnológica, mas também social dessas instituições.

Por outro lado, analisando a perspectiva das empresas, elas, através do modelo de Universidade Empreendedora e da Tripla Hélice, passariam a ter acesso a recursos que são, em seu contexto, de difícil alcance ou aquisição, como infraestrutura laboratorial e mão de obra qualificada.

O governo, por sua vez, teria a possibilidade de atuar como um mediador de parcerias e não mais como único agente financiador das pesquisas. Assim, seriam compromissos com esses ideais de transformação entre os agentes que, segundo Clark (1998), promoveriam o fornecimento do que se determina ‘aprendizagem útil’, além da redução da dependência em relação ao Estado, bem como a transferência direta de tecnologia.

No entanto, estes supostos benefícios começaram a ser questionados por autores como Levine (2009), Finlay (2004) e Dagnino (2011), diante dos riscos identificados com a adoção destes modelos no que tange à atuação das universidades e sua autonomia de pesquisa, buscando identificar, assim, não mais somente as possíveis melhorias decorrentes da adoção de um novo modelo de universidade, mas também as ameaças que esta mudança é capaz de oferecer.

Neste sentido, uma das indagações que desponta é com relação à legitimidade dos modelos no contexto da universidade pública brasileira, onde a escassez de recursos governamentais pode estar sendo uma das forças impulsionadoras para a difusão destas tendências de integração universidade-empresa-governo no Brasil (COSTA, 2009).

Finlay (2004) afirma que seria previsível o fato de que a capacidade de financiamento do governo com relação à educação não fosse suficiente diante do grande crescimento da demanda por ensino superior. Assim, frente a esta carência, o impulso de integração ganha cada vez mais destaque, até mesmo por estar sendo difundido como algo mutuamente enriquecedor devido à troca de interesses entre os agentes envolvidos.

Neste sentido, a legislação educacional brasileira oferece inclusive subsídios formais para que a universidade exerça autonomia também no campo de obtenção e

administração de seus recursos. Assim, prevêem os incisos IX e X do artigo 53 da LDB que a universidade terá autonomia para “administrar os rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas leis e nos respectivos estatutos”, bem como para “receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas”, além de “firmar contratos, acordos e convênios”. Desta forma, a atividade de pesquisa conveniada e financiada por empresas, por exemplo, segue legitimada no contexto brasileiro, e recebe status legal e institucional.

Adicionalmente, ainda no artigo 53, delimita-se que a universidade exerce também sua autonomia para fixar os currículos dos cursos e programas que oferece. Neste sentido, o artigo 207 da Constituição Federal afirma que “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”.

Ao considerar que as instituições de ensino superior inseridas na perspectiva da tripla hélice e impulsionadas pelos conceitos difundidos na Universidade Empreendedora buscarão ao máximo se adequar aos direcionamentos traçados pelas empresas existentes no mercado, financiadoras de suas atividades, percebe-se aqui uma arriscada tendência de modificação do modelo de universidade amplamente conhecido como espaço difusor do conhecimento e formador do cidadão como ser humano em todas as suas dimensões, para uma universidade focada na inovação das condições de lucro industriais, sendo assim subserviente em relação ao conhecimento instrumental (SILVA; BALZAN, 2006), o que pode ser inclusive reforçado pela cultura das empresas juniores, mais facilmente difundidas caso o estudante tenha sido disciplinado conforme os moldes empreendedores desde o ensino fundamental.

Inicialmente difundida nos Estados Unidos, Europa e Canadá, e atualmente já presente no Brasil, a tendência dos líderes acadêmicos promoverem as universidades como motores do desenvolvimento econômico local através da adoção dos modelos de universidade empreendedora e tripla hélice, está cada vez mais presente (FISCHER, 2006).

Nestas universidades ditas empreendedoras, a pesquisa acadêmica é comercializada e a tecnologia é transferida através de patentes, licenças e *startups* de negócios localizadas na universidade, sendo estas práticas identificadas então como

condições essenciais à sociedade do conhecimento e, em alguns locais, denominadas como as salvadoras da economia.

Desta forma, contribuir para a competitividade econômica regional através de parceiras com empresas e comercialização do conhecimento gerado, o que promove a concretização do capitalismo acadêmico, passou a ser missão regularmente atribuída como fundamental à universidade moderna (SLAUGHTER; RHOADES, 2004).

Entretanto, Levine (2009), realizou então um levantamento em cinquenta e cinco grandes regiões dos Estados Unidos a fim de comprovar este resultado. Assim, ao relacionar o montante de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento nas universidades, o crescimento de postos de trabalho na cidade e o aumento real do PIB, Levine (2009) não encontrou nenhuma correlação significativa entre os indicadores de atividade da universidade empreendedora e as medidas de mensuração de crescimento da cidade e do desenvolvimento econômico regional.

Em seu estudo, Levine (2009) constatou que a presença de universidades denominadas “de pesquisa de classe mundial” não é suficiente para a promoção do desenvolvimento econômico local. Neste sentido, o autor concluiu que, na realidade, os “(...) parques de investigação universitários são particularmente supervalorizados como motores do crescimento econômico local” (LEVINE, 2009, p. 4).

Finlay (2004), por sua vez, elabora sua crítica aos modelos de integração e, particularmente, à Universidade Empreendedora, ressaltando também a questão de afirmativas categóricas e generalizações. O autor alega que ocorreu carência de natureza metodológica e estrutural no trabalho de Clark (1998), sendo estas capazes de afetar a confiabilidade dos resultados obtidos e, em decorrência disto, a qualidade das premissas elencadas como as cinco dimensões de transformação da universidade, que seriam aplicáveis a qualquer tipo de universidade localizada em qualquer ponto do globo.

Neste sentido, Finlay (2004) afirma que a pesquisa de Clark (1998) não foi suficientemente robusta por ser omissa em diversos aspectos, tais como: não abordar perspectivas contrárias ou adicionais àquelas encontradas nas entrevistas com os líderes das instituições; não demonstrar a validade ou a possibilidade de generalização dos dados, bem como empregar questionamentos considerados restritos para embasar a construção de uma percepção sistêmica. Assim, Finlay (2004, p. 421) defende que, no estudo de Clark (1998), “(...) há um rico trabalho a ser feito sobre (...) a resposta dos

indivíduos em todos os níveis dentro das universidades e da utilidade dos elementos de Clark em sua concepção de uma universidade empreendedora~.

Finlay (2004) identifica então a perspectiva de Clark (1998) como monocultural em uma instituição que, para o primeiro autor, abrange grande complexidade de percepções e atuações individuais, não podendo, assim, ser representada e estudada a ponto de se elaborar um modelo a partir da perspectiva de apenas uma categoria de atores institucionais, neste caso, os líderes.

Dagnino (2011) afirma, ainda, que, com relação a estes modelos propostos de integração universidade-empresa-governo, um ponto a ser questionado é a reprodução acrítica das teorias construídas em realidades diferentes no cenário latino-americano, o que consiste no processo denominado transdução, descrito por Dagnino e Thomas (2001).

Correntes surgidas em contextos que diferem daquele onde se deseja aplicar, abrangem também instituições que não assumem a mesma identidade nestes diferentes cenários, sendo, para esta análise, governo, empresas e universidade as que estão em foco. Na prática, a conjuntura econômica, social e tecnológica em que se inserem estas três instituições são atores capazes de influenciar positiva ou negativamente na criação de uma nova dinâmica de inovação, pois, conforme afirmam Dagnino e Davyt (2011), tal dinâmica somente conseguirá alcançar aplicabilidade quando for construída e exercida considerando o tecido de relações³ e o campo de relevância atinentes a cada sociedade específica e não simplesmente ao buscar reproduzir acriticamente o que foi elaborado para outro contexto.

Dessa maneira, propostas provenientes da observação e replicação das práticas adotadas nos países desenvolvidos, como a que ocorre com a Tripla Hélice, que considera que qualquer governo pode interagir com qualquer conjunto de empresas em qualquer estrutura acadêmica (ETZKOWITZ, 2002), passam a revelar suas fragilidades, bem como ocorre com a proposta da Universidade Empreendedora elaborada em solo europeu.

Com a lógica da competitividade presente tanto no contexto privado quanto no público, o governo tende a apoiar movimentos que incrementem o desempenho do

³ O termo “tecido de relações” corresponde aos conceitos utilizados para explicar processos de mudança tecnológica que buscam abarcar a complexidade sociotécnica, como, por exemplo, o de sistema nacional de inovação ou o de redes tecno-econômicas.

mercado para que este afete sua própria colocação frente às demais nações. Neste contexto, o papel da educação consiste em formar capital humano com competência técnica e capacidade empreendedora, sendo a consciência crítica um fator não tão importante neste sentido (CHAUÍ, 1999).

Assim, estimula-se a adoção de modelos como a Universidade Empreendedora, que engloba incubadoras de empresas, cursos pagos por empresas, setores de transferência de tecnologia e empresas juniores, como forma de desenvolver o conhecimento necessário, trazendo a noção de universidade operacional.

Ao analisar este trinômio de instituições que possuem finalidades diversas, trabalhando de forma conjugada e até mesmo sobreposta no cenário brasileiro, percebe-se a presença de uma complexidade contextual característica que deve ser levada em conta pelos partidários das correntes de integração universidade-empresa-governo ao levantar os diversos impulsionadores para a adoção destes modelos.

Alguns aspectos críticos neste processo, como a privatização dos bens comuns intelectuais, a erosão da tradição produtiva de ciência aberta e pública, da pesquisa básica, bem como os conflitos de interesse que passam a ameaçar a integridade da pesquisa universitária (LEVINE, 2009), devem ser também considerados quando do estímulo à implementação dos modelos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora sejam reflexões iniciais, que carecem de maior aprofundamento, acredita-se haver indícios suficientes para, pelo menos, duvidar-se da eficácia do discurso da universidade empreendedora, que acaba sendo colocada por seus defensores como uma espécie de panaceia para os problemas e contradições do sistema capitalista, ainda que sob a égide do desenvolvimento social, desenvolvimento regional e local, desenvolvimento de competência e assim por diante.

Ao contrário, pelo menos diante das críticas já identificadas na literatura internacional – ainda escassa na literatura nacional, aparentemente –, muito do que se preconiza acerca das transformações pelas quais o mundo vem passando tem servido mais como um discurso ideológico totalizante, na medida em que se defende a adoção de um modelo universal, sem qualquer preocupação com as realidades específicas, sem

nenhum tipo de questionamento crítico acerca dos pressupostos e propostas, tanto no nível micro – das universidades individualmente consideradas – quanto macro – tripla hélice, a qual coloca a universidade, o governo e a empresa em “igualdade”.

Ao mesmo tempo, não fica claro quais são os mecanismos de coordenação dos três grandes atores envolvidos. E, embora todos estejam agindo, supostamente, a favor e em nome da sociedade, esta não compõe a tripla hélice. Neste caso, pressupõe-se que os três – universidade, empresas e governo – podem falar em nome da sociedade?

Enfim, são indagações finais aqui, mas que constituem ponto de partida, por assim dizer, para reflexões posteriores.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 02 jul. 2016.

BRASIL. Lei nº 9.394, 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 10 jul. 2016.

BRASIL. Proposta de Emenda constitucional nº 395 de 09 de abril de 2014. Altera a redação do inciso IV do art. 206 da Constituição Federal, referente à gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=B6446860313DD1310379C7D371181963.proposicoesWeb2?codteor=1351874&filename=Avulso+-PEC+395/2014>. Acesso em: 12 jan. 2016.

BRASIL. Parecer nº 19, de 2007. Disponível em: <<http://www.senado.leg.br/atividade/rotinas/materia/getPDF.asp?t=36129&tp=1>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

CHAUI, Marilena. A universidade em ruínas. In: TRINDADE, Hégio. (Org.). A universidade em ruínas na república dos professores. Petrópolis: Vozes, 1999.

CLARK, B. R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. United Kingdom: Emerald, 1998.

COSTA, S. de S. G. Governamentalidade neoliberal, Teoria do Capital Humano e Empreendedorismo. EDUCAÇÃO & REALIDADE, mai/ago 2009, p. 171-186.

DAGNINO, R. A universidade e o sistema de pesquisa e desenvolvimento na América Latina. In: DAGNINO, R.; THOMAS, H. (Org.). A pesquisa universitária na América Latina e a vinulação universidade-empresa. Santa Catarina: Argos, 2011.

DAGNINO, R. et al. Racionalidades da interação universidade-empresa na América Latina (1955-1995). In: DAGNINO, R.; THOMAS, H. (Org.). A pesquisa universitária na América Latina e a vinulação universidade-empresa. Santa Catarina: Argos, 2011.

EBOLI, M. T. Universidade Corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? Revista da Administração, São Paulo, v. 34, n. 4, out./dez. 1999.

ETZKOWITZ, H. Academic-industry relations: a sociological paradigm for economic development. In: LEYDERSDORFF, L.; VAN DEN BESSLAAR, P. Evolutionary economics and chaos theory: new directions in technology studies. London: Printer Publishers, 1994.

ETZKOWITZ, H. The Triple Helix of University-Industry-Government Implications for Policy and Evaluation. Science Policy Institute, 2002.

ETZKOWITZ, H.; LEYDSDORFF, L. The dynamics of innovation: from national systems and "mode 2" to triple helix of university-industry-government relations. Research Policy, Amsterdam, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.

ETZKOWITZ, H.; RANGA, M.; DZISAH, J. Wither the University: The Novum Trivium and the Transition from Industrial to Knowledge-based Society. Social Science Information, 2012

FISCHER, K. The University as Economic Savior. The Chronicle of Higher Education, 2006.

FINLAY, Ian. Living in an 'Entrepreneurial' University. RESEARCH IN POST-COMPULSORY EDUCATION, vol. 9, n. 3, 2004.

LEVINE, M. V. The False Promise of the Entrepreneurial University: Selling Academic Commercialism as an "Engine" of Economic Development im Milwaukee. University of Wisconsin-Milwaukee: Center for Economic Development, 2009.

SLAUGHTER, S.; RHOADES, G. (2004). Academic Capitalism and the New Economy: Markets, State, and Higher Education. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 2004.

SILVA, M. W. da; BALZAN, N. C. Universidade Corporativa: (Pré-) tendência do Ensino Superior ou ameaça? REVISTA DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, v. 12, n.2, jun./2007.

RESUMO DA HISTÓRIA DE VIDA

Isabella Stroppa Rodrigues

Mestranda em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense, com pós graduação Lato Sensu pelo IBMEC em Gestão Empresarial, graduada em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora, atua como docente desde 2010, e atualmente está como Professora Substituta na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora. Membro do Socius Grupo de Pesquisa.

Angelo Brigato Ésther

Professor do Departamento de Ciências Administrativas. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora (FACC/UFJF). Pós-Doutor pela Universidade de Coimbra (CEIS20). Doutor em Administração pela UFMG. Coordenador do Socius Grupo de Pesquisa.

Configuración del mercado de la educación superior privada en México: un acercamiento a su complejidad organizacional

Autor (es)

Modalidad del Trabajo: Investigación concluida

Ma. Angélica Buendía Espinosa
Correo Electrónico: abuendia0531@gmail.com
Universidad Autónoma Metropolitana
Calzada del Hueso 1100, Col. Villa Quietud, Delegación Coyoacán, C.P. 04960, D.F.
México, Tel. 54 83 7000, ext. 7001



Resumen

El origen del estudio de la educación superior privada son los procesos de expansión y transformación que ha vivido en varias naciones, durante las últimas cinco décadas. La diversidad es un rasgo constitutivo de los sectores privados y se refleja en la composición interna y alto grado de complejidad. En México el rol del Estado como conductor de la política pública ha determinado la configuración de ese sector. Este trabajo se divide en cuatro secciones. La primera aborda la evolución histórica de la configuración del sector privado en México, en cuatro etapas: emergencia (1935-1959), expansión y desregulación (1960-2000), la cual se divide en dos periodos (1960-1980 y 1982 a 2000), una tercera etapa de mercado (2000-2006) y, finalmente, la etapa de estabilización no controlada, desde el año 2007. El segundo apartado versa sobre la discusión acerca de si en México priva un modelo de mercado o no mercado de la educación superior, de acuerdo con el modelo propuesto por Brown (2011). Enseguida se analiza uno de los asuntos más relevantes en torno al estudio de la educación superior privada en México: la calidad. Finalmente, se proponen algunos comentarios finales y temas pendientes para el estudio de este sector.

Palabras clave: educación superior privada, mercado, privatización

Abstract

The origin of the study of private higher education are the processes of expansion and transformation that has lived in several countries over the past five decades. Diversity is a constitutive feature of the private sectors and is reflected in the internal composition and high degree of complexity. In Mexico the state's role as a driver of public policy has determined the configuration of the sector. This paper is divided into four sections. The first addresses the historical development of the private sector in setting Mexico, in four stages: emergency (1935-1959), expansion and deregulation (1960-2000), which is divided into two periods (1960-1980 and



1982-2000), a market third stage (2000-2006), and finally, the stabilization step uncontrolled, since 2007. the second section deals with the discussion about whether Mexico deprives a market model or market higher education, according to the model proposed by Brown (2011). Quickly, analyze one of the most important around the study of private higher education in Mexico issues: quality. Finally, some concluding remarks and earnings for the study of this sector themes are proposed.

Keywords: private higher education, market, privatization

Introducción

La preocupación por estudiar los sectores privados de los sistemas de educación superior se origina principalmente en los procesos de expansión y transformación que han vivido en los últimos años en varias naciones. De éstos, la diversidad se ha constituido en un rasgo característico que se reflejó en la composición interna y alto grado de complejidad de los sistemas. La diferenciación del sector público y el privado es una de las transformaciones que ha tenido mayor impacto en el desarrollo de los sistemas de educación superior a escala mundial. La expansión de los sectores privados se asocia a las políticas públicas de corte neoliberal que se han impulsado en la mayoría de países del mundo en materia de educación superior. A ello se suma el debate en torno a la comercialización de servicios educativos, enmarcado en el Acuerdo General de Comercio de Servicios (AGCS), cuyas consecuencias se reflejan en una mayor diversificación de los proveedores de educación y en el nacimiento de un tipo de ellos eminentemente dirigido al mercado o *for profit* (Buendía, 2011; Levy, 2009).

La educación superior privada ha dominado sistemas como el de Japón, Corea del Sur, Taiwán y Filipinas; es el sector que crece con mayor rapidez en muchos países de Europa Central y del Este, así como en los de la ex Unión Soviética. En América Latina, en



cambio, sobrevino un considerable desplazamiento de la educación postsecundaria pública a la privada, incluso en aquellos países que tradicionalmente se caracterizaron por desarrollar sectores públicos dominantes con otros privados periféricos (Geiger, 1986), como en el caso de México y Argentina. Al menos la mitad de universitarios de Brasil, Colombia, Perú y Venezuela acuden a universidades privadas (Altbach, 2002).

En México el rol del Estado como conductor de la política pública ha determinado la configuración de ese sector. Con el tiempo se han acentuado los problemas de regulación, control y calidad deficiente de muchas Instituciones de Educación Superior Privadas, derivados de la laxitud y, en algunos casos, de prácticas indebidas en la aplicación de los instrumentos que lo reglamentan, persistiendo la ausencia de una perspectiva regulatoria y un marco permisivo, lo cual ha devenido en un crecimiento no controlado (Levy, 1995; Kent, 1995; Kent y Ramírez, 2002). En realidad se ha promovido un papel activo del mercado como principal agente regulador en la oferta de servicios educativos, reafirmando la idea de que el Estado no ha desarrollado un rol activo en el gobierno de la universidad privada.

Configuración de un sector no planeado, pero necesario

En México la configuración actual del sistema de educación superior se caracteriza por la complejidad de sus funciones académicas y por la diversidad institucional y de la oferta educativa. Esta disposición tiene su origen en las transformaciones económicas, políticas y sociales ocurridas en la posguerra. A escala mundial la masificación¹ de la educación

¹ El fenómeno de la masificación superior ha sido abordado entre otros autores, por Trow (1974), Clark (1983) y Neave (2001) en el análisis comparativo de la configuración del sistema de educación superior de diferentes países. Becher y Kogan (1992), proponen que hay dos dimensiones principales que diferencian a los sistemas de educación superior de un país a otro. La primera se refiere al acceso que puede configurar a un sistema bajo un modelo elitista en contraste con un modelo universal (Trow, 1974, citado por Becher y Kogan, 1992). La situación intermedia es tipificada por Trow (1974) como una educación superior de masas. Para distinguir la transición entre sistemas de élite y sistemas masificados estos autores utilizaron en sus investigaciones el criterio de una tasa de escolarización del 15%, en el grupo de edad de cursar educación



superior representó un proceso de transformación que pasó de la formación de las élites políticas y sociales de las naciones, a la democratización y promoción del acceso masivo a la educación terciaria, con el fin de contribuir a remediar los grandes problemas de desigualdad social y económica entre los individuos y fortalecer el crecimiento económico y social de las naciones.

La expansión de la matrícula trajo consigo grandes transformaciones en el terreno de la configuración y coordinación del sistema nacional de educación superior.² Al proceso de expansión lo acompañó uno de diversificación. Su situación en los noventa no sólo fue distinta por la dimensión de sus componentes, sino por su composición interna y su alto grado de complejidad, traducida en la coexistencia de instituciones de educación superior de carácter público y privado altamente diferenciadas. Además, mientras que la oferta educativa en la fase previa a la expansión era relativamente homogénea, transitó a una ampliamente diversificada en cuanto a campos académicos y profesionales, modalidades, niveles y duración de los estudios.

postsecundaria. No obstante, este límite debe tomarse con flexibilidad, especialmente cuando se trata de países no desarrollados, pues ha sido empleado para estudiar el fenómeno de masificación de países como Estados Unidos y Gran Bretaña. En cambio, tal indicador adquiere un significado distinto allí donde, por ejemplo, las tasas de analfabetismo pueden ser relativamente altas y, por tanto, la matrícula universitaria extendida significa un fenómeno completamente nuevo y distinto de aquel que representa donde previamente se ha universalizado la educación primaria y se ha masificado la secundaria (Brunner, 1990).

² El ciclo de expansión y reforma de la enseñanza superior, que se intensificó al iniciarse la década de los setenta, se corresponde con la política de cambio educativo impulsada por la administración del presidente Echeverría, que en el terreno de la educación superior se orientó a través del impulso del Sistema de Institutos Tecnológicos Regionales y su propagación en el territorio nacional, así como en la reforma de los planes de estudio de estas instituciones y la creación de nuevas carreras, nuevas instituciones y el cambio institucional de las universidades existentes a través de acuerdos entre ellas, principalmente vía la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) como interlocutor entre el Gobierno y las Universidades. En ese periodo se creó el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, la Universidad Autónoma Metropolitana y las Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales de la UNAM. También se intentó ampliar los servicios educativos más allá de las grandes ciudades y las principales capitales estatales, a pesar de que la concentración geográfica de las instituciones sigue siendo una característica del sistema. Creció la asignación de la oferta educativa, distribución por áreas del conocimiento y disciplinas, estructura por niveles y distribución por tipos de régimen de financiamiento; es decir, un proceso continuo de diversificación y diferenciación institucional y académica (Ibarra, 2001; Luengo, 2003).



Aunque en México existieron instituciones dedicadas a la formación de las élites desde la época de la colonia, hay coincidencia en que la institucionalización del sistema de educación superior tiene su origen con el reconocimiento como universidad de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), en el año 1910. A partir de entonces comenzó a constituirse el sistema de educación superior actual que tuvo una evolución histórica cuyas etapas, en general, pueden resumirse en: surgimiento (1910-1950), expansión no regulada (1950-1989) y modernización (1989-2000) (Gil, 1992; 1994; Ibarra, 2001).

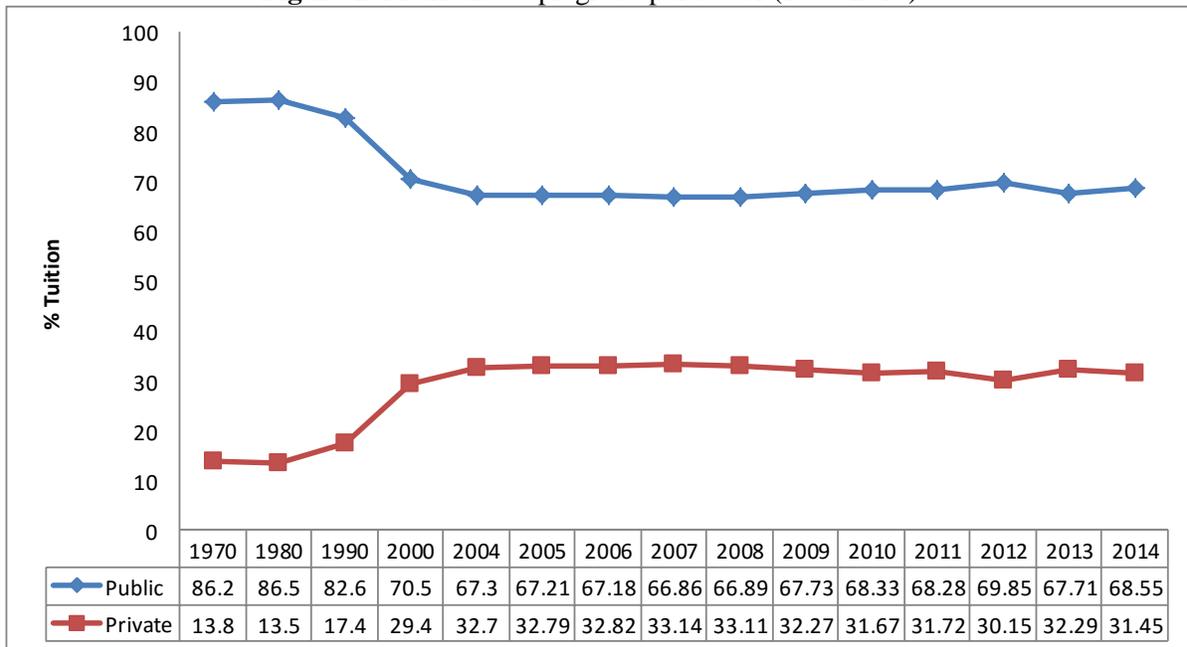
En el contexto de la transición política que vivió el país en el año 2000, con el cambio del partido en el gobierno al pasar el poder del Partido Revolucionario Institucional (PRI) al Partido Acción Nacional (PAN), inició una cuarta etapa en la evolución de la educación superior del país que podríamos denominar como de *racionalización del sistema y de sus instituciones*, bajo una misma base de políticas que desde 1989 opera bajo el eje transversal evaluación-calidad-financiamiento-cambio organizacional; pero con esquemas de intervención y efectos distintos para el sector público y para el privado. Aquí sólo se analizará el segundo.

En el año 1960 había 76 269 alumnos inscritos en la educación superior mexicana. El periodo más intenso de crecimiento tuvo lugar entre 1970 y 1980, mientras que en 1970 estaban matriculados 208 944 alumnos, lo que significó un incremento del 273.9% en 10 años; en 1980 la población escolar de este nivel llegó a 731 147 estudiantes, equivalente a un incremento del 349.9% en una década. En cambio, la década que va de 1990 al 2000, la matrícula sólo se incrementó en 507 mil 217 estudiantes, equivalente al 68%. Para el primer decenio del nuevo siglo el porcentaje de crecimiento se ha mantenido constante.



A pesar de que históricamente una mayor proporción de la matrícula de educación superior ha sido atendida por el sector público, durante la llamada etapa de expansión el sector privado fue mucho más dinámico. De entre cinco y 10 IESP que había en todo el país en 1950, para el inicio del periodo escolar 2000-2001 existían mil 253.³ La población escolar atendida por este sector educativo en 1980 era de 98 840 estudiantes, y prácticamente se duplicó en 10 años, pues para 1990 había 187 819 estudiantes atendidos por IESP. Una década más tarde, en el año 2003, el régimen privado atendió a 620 533 estudiantes, 33.2% de estudiantes de nivel licenciatura estaba inscrito en una institución privada (ANUIES, 2003), tendencia que ha persistido hasta el año 2014, en el que las IESP atendieron a un millón, 128 mil 592 estudiantes de pregrado (Gráfica 1).

Figura 1. Matrícula de pregrado por sector (1970-2014)



Source: National Association of Universities and Higher Education Institutions (ANUIES, 2015)

³ Estadísticas de educación superior publicadas por la SEP en 2000-2001, consultado en www.sep.gob.mx.



Aunque este sector puede explicarse en función de la trayectoria que ha seguido el sector público, las raíces de su nacimiento son diferentes. Es posible identificar cuatro etapas en la cronología del sector privado mexicano: surgimiento (1935-1959), expansión y desregulación (1960-2000) que, a su vez, se divide en dos periodos (1960 a 1980 y 1982 al 2000), una tercera etapa de mercado (2000-2006) y, finalmente, la etapa de estabilización no controlada, a partir de 2007.

Surgimiento (1935-1959)

En las décadas de 1930 y 1940 nacieron las primeras instituciones de educación privada en México. Tres factores fueron clave en su surgimiento: clase social, religión y economía. El conservadurismo social operó como elemento determinante en el desarrollo del sistema educativo privado mexicano, en la medida que el estatus socioeconómico y el prestigio declinaban en un sector público que crecía aceleradamente, en tanto la clase media capaz de afrontar la educación superior privada aumentaba gracias al firme progreso económico del país. Los conflictos entre la Iglesia católica y el Estado en el periodo 1926-1929, en parte superados en la década de 1940, así como la politización de las universidades públicas, sobre todo la UNAM, también influyeron en la creación de universidades privadas con carácter religioso (Levy, 1995).

Aunado al conservadurismo social y político, el factor económico coadyuvó al nacimiento de las universidades privadas. La industria demandaba recursos humanos con perfiles específicos, en especial los relacionados con la administración, que respondieran a las necesidades propias de la empresa y cuya extracción no se vinculara con la posición política de las universidades públicas.

Durante este periodo se crearon los primeros siete establecimientos privados en México: la Universidad Autónoma de Guadalajara (UAG) se fundó en 1935, en el contexto de un intenso debate político e ideológico en el campo de la educación superior, entre una



concepción liberal de la universidad (caracterizada por la libertad de cátedra y la autonomía institucional) y la concepción revolucionaria que el cardenismo (1934-1940) impulsó en el territorio nacional, en el cual la universidad debía estar al servicio del proyecto de la Revolución mexicana (Levy, 1995; Acosta, 2000). La UAG fue producto de un conflicto interno en la Universidad Estatal de Guadalajara, donde un sector de esta institución no coincidía con su orientación revolucionaria y decidió instituir una universidad autónoma de carácter privado, con orientación religiosa, no liberal.

En enero de 1940 se constituyó la Universidad de las Américas en la Ciudad de México, primera IESP en la capital del país, “fundada por un pequeño grupo de estudiantes”, como el *México City College* (MCC), que obtuvo su acreditación de la Asociación de Colegios y Universidades del Sur (SACS) (ANUIES, 2000:74).

Más tarde, en 1943, nació el ITESM con una clara tendencia hacia la formación de profesionales expertos en el manejo de la economía y los negocios, sin incluir una orientación religiosa en su modelo, cuya presencia demandaba una de las ciudades industriales más importantes del país. El ITESM adoptó los modelos del *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) y de la Universidad de California, buscando su desarrollo a partir de su fuente principal de financiamiento: el grupo Monterrey.

En ese mismo año los jesuitas fundaron la Universidad Iberoamericana con una marcada identidad religiosa. Su creación debe analizarse en el trasfondo de un conflicto prolongado y, en ocasiones, violento entre el Estado y la Iglesia. Tanto la UIA como la UAG fueron concebidas, en parte, como opciones educativas ante la politización de la UNAM. Desde su aparición, la UIA se distinguió por ser una universidad de inspiración cristiana, más no una universidad confesional (Meneses, 1993), lo cual significa que “si bien supone la adhesión a una doctrina, no implica que la universidad dependa de esta confesión” (Meneses, 1993:5). Durante los años sesenta del siglo XX, la UIA se unió a la corriente progresista que,



junto con numerosas iglesias latinoamericanas y universidades católicas, alejaron a grupos financieros y religiosos descontentos a favor de la Universidad Anáhuac (Levy, 2005:250).

En 1957 se constituyó el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) con el apoyo de la Compañía de Jesús; hoy es parte del sistema UIA-ITESO y comparte su misma tendencia religiosa.

El Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) surgió en 1946, también con una evidente orientación hacia la formación en áreas económicas y administrativas. Fue fundado por la Asociación Mexicana de Cultura, A.C., formada por un grupo de banqueros, industriales y comerciantes.⁴

Cuadro 1. Instituciones de educación superior privada (1935-1959)

Año	Establecimiento	Lugar de instalación
1935	Universidad Autónoma de Guadalajara	Guadalajara, Jalisco
1940	Universidad de las Américas	México, D.F.
1943	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey	Monterrey, Nuevo León
1946	Instituto Tecnológico Autónomo de México	México, D.F.
1943	Universidad Iberoamericana	México, D.F.
1947	Universidad de las Américas, Puebla	Cholula, Puebla
1957	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente	Guadalajara, Jalisco

Fuente: ANUIES, 2001.

Fase de expansión y desregulación (1960-2000)

⁴ El principal accionista, Raúl Baillères, consolidó su liderazgo empresarial durante la década de 1940 al impulsar la compra de varias empresas hasta ocupar la presidencia de la Asociación de Banqueros de México (1941-1942). En 1941 presidió el grupo de inversionistas mexicanos que adquirieron la mayoría de las acciones de la Cervecería Moctezuma, S.A., la cual pertenecía a extranjeros. Asimismo, dirigió al grupo financiero que compró la mayoría de las acciones de El Palacio de Hierro, S.A. y Manantiales Peñafiel, S.A. también participó en la nacionalización de Metalúrgica Mexicana Peñoles, S.A. y Compañía Fresnillo, S.A. (www.itam.mx, consultado en 2007).



El sistema universitario mexicano experimentó un cambio profundo a partir de la década de 1960, el cual se tradujo en una expansión no regulada. Mientras que el subsistema de educación superior pública se caracterizaba por una conducción estatal reactiva y coyuntural, permeado por la lógica política de un régimen autoritario y populista (Ibarra, 2001), el sector privado quedó fuera de cualquier marco reglamentado que lo integrara como parte del sistema. En general, la política educativa de ese momento evidenciaba la ausencia de un marco normativo que permitiera regular al sector privado, el cual comenzaba a constituirse en un conjunto desarticulado y diferenciado de instituciones cada vez más amplio.

La expansión del sector privado en este periodo ocurre en dos momentos: el primero va de 1960 a 1980 y se inscribe en una serie de hechos ocurridos alrededor de la educación superior pública, que orientaron el crecimiento del sector privado impulsado por los empresarios nacionales. En 1964, la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) expidió la Carta Económica Mexicana, la cual en una breve referencia a la educación sostuvo que ésta era “esencial para el desarrollo económico”, promoviendo un clima de libertad que permitiera a los empresarios ejercer el derecho y la obligación de participar en materia educativa. Con el movimiento de 1968 y la politización de las universidades públicas, aumentó la desconfianza de los empresarios hacia la educación pública, causa principal para fomentar la creación de instituciones privadas que formaran a sus hijos, así como a los cuadros técnicos y administrativos de sus empresas (Tirado, 1999; Puga, 1999).

En este periodo aparecieron 13 establecimientos de educación privada de nivel superior instalados en las principales ciudades del país: la capital mexicana, Monterrey y Guadalajara, aunque también surgieron en Puebla, Veracruz y Hermosillo. En la siguiente tabla se detalla su cronología.

Cuadro 2. Instituciones de educación superior privada (1960-1982)

Año	Establecimiento	Lugar
-----	-----------------	-------



		de instalación
1960	Universidad del Valle de México	México, D. F.
1961	Universidad del Valle de Atemajac	Guadalajara, Jalisco
1962	Universidad La Salle	México, D.F.
1966	Universidad Tecnológica de México	México, D.F.
1967	Universidad Panamericana	México, D.F.
1969	Universidad de Monterrey	Monterrey, Nuevo León.
1969	Universidad Regiomontana	Monterrey, Nuevo León
1969	Universidad Cristóbal Colón	Veracruz, Veracruz
1970	Centro de Estudios Universitarios	Monterrey, Nuevo León
1973	Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla	Puebla, Puebla
1976	Universidad Intercontinental	México, D.F.
1976	Universidad Valle del Bravo	Reynosa, Tamaulipas
1979	Universidad del Noroeste	Hermosillo, Sonora

Fuente: ANUIES, 2001.

El segundo momento de expansión abarca de 1982 a 2000, tiempo en el cual las políticas educativas buscaron reorientar el crecimiento del sistema educativo mediante ejercicios de planeación y evaluación de la educación superior.

La década los ochenta se caracterizó, sobre todo en sus inicios, por una gran movilización empresarial que desató la crisis económica y la nacionalización de la banca. La reacción antiestatista y antipresidencialista que confrontó a los empresarios con el gobierno tuvo un gran impacto sobre la población. En el campo educativo se agudizaron las posiciones críticas del empresariado respecto de la educación pública. El discurso de las organizaciones empresariales, como el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), la criticaban severamente, enfatizando su carácter doctrinario e ideológico en contra de los valores y las tradiciones que, según su punto de vista, debía promover la educación (Tirado, 1999).

Al final de los años ochenta y principios de los noventa, las organizaciones empresariales consideraron que el tema de la educación era el más importante, “el renglón de mayor necesidad y prioridad”, y el problema principal de México para ingresar a la comunidad



internacional en forma competitiva. La educación, según los empresarios, requería modernizarse. Esto se reiteraba con mayor fuerza a medida que se concretaba el proyecto modernizador de Salinas y la posibilidad de firmar el Tratado de Libre Comercio (TLC). En este contexto se conformó la FIMPES en 1988, a partir de la iniciativa de los empresarios involucrados en la educación, con la perspectiva de constituirse como un grupo en defensa de las imposiciones del Estado, que restringían la libertad de actuación de los particulares en materia educativa (Olmos, 2001).

La propuesta de los empresarios se proyectó en dos sentidos: por un lado, debía abordarse la reforma educativa, principalmente del Artículo 3° constitucional, a fin de permitir la educación religiosa y fortalecer la educación privada, poniendo fin a lo que llamaron un “estado de indefensión” de los particulares que prestaban servicios educativos y, de esta forma, otorgarles seguridad jurídica. Otra propuesta fue eliminar la discrecionalidad oficial respecto a la validez y el reconocimiento de los estudios realizados en los planteles privados, así como suprimir la reglamentación de la educación para obreros y campesinos. Por otro lado, la educación debería orientarse hacia la productividad y competitividad internacional, las destrezas y el emprendimiento en el contexto de la globalización, el fin del Estado de bienestar y la modernización. En el texto *Modernización educativa. Propuestas del sector empresarial*, la definición de educación aludía a “capacidades” y “habilidades”, y no a valores (CESE, 1989; citado por Tirado, 1999).

La modernización educativa propuesta por el gobierno de Salinas de Gortari emergió como la vía para avanzar en la construcción de un país productivo y competitivo a escala internacional. En el ámbito de la educación superior el discurso de la modernización se concretó en acciones encaminadas al mejoramiento de la calidad con base en la evaluación, que permearon el diseño e implementación de la política pública. De acuerdo con Ibarra (2001), la modernización se constituyó en la recomposición definitiva de las relaciones entre el Estado y la universidad. Por otro lado, el proceso modernizador supuso nuevas



reglas del juego a fin de favorecer ciertos comportamientos y desalentar otros, para responder a las presiones y demandas del mercado y la política, de acuerdo con las estrategias y programas negociados o impuestos por los agentes de mayor influencia (Ibarra, 2001).

La modernización se tradujo en la configuración de los distintos programas e instrumentos de la política pública. Entre los más importantes figuraron: Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES), Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES), Programa Nacional de Educación Superior (PRONAES), Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES), Comisión Nacional de la Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA) y Programa de Modernización Educativa (PME). Con ellos se pretendía una mejor coordinación y regulación del sistema, basadas en “mejorar la calidad de la educación superior y conformar un sistema de educación superior integrado por instituciones de excelencia” (Mendoza, 2002). La incorporación del sector privado a estos instrumentos sólo se hizo patente hasta el surgimiento del PROIDES, en 1986.⁵

Posteriormente, en el Programa para la Modernización de la Educación 1989-1994 (PME), sólo se mencionó que las instituciones privadas formaban parte del sistema de educación

⁵ El PRONAES surge en 1984 bajo el discurso gubernamental de la revolución educativa y con el propósito central de lograr el reordenamiento institucional de las universidades, con los supuestos de racionalidad en el uso de los recursos y mejoramiento de la calidad educativa. El PRONAES no fue producto del consenso entre los principales actores involucrados (las universidades y el Estado); más bien apareció como una imposición hacia las universidades, con lo cual perdió legitimidad. Además, tampoco se constituyó como un programa que abarcara el desarrollo global de la educación superior, pues en realidad sólo involucraba a las universidades estatales, mientras que las autónomas seguían negociando políticamente la asignación de recursos y las particulares ni siquiera aparecían. En 1986 apareció el PROIDES como parte de un cambio en la estrategia seguida por el Estado hacia las universidades, que consideraba la importancia de la expansión del sector privado. El programa, como instrumento de planeación, buscaba integrar, coordinar y regular a los distintos subsistemas que formaban parte del sistema de educación superior, pero a través de la participación de los actores involucrados para no perder legitimidad, como había ocurrido con el PRONAES. Los objetivos del programa se centraron en la reorientación de la oferta educativa, la vinculación de la educación superior al desarrollo nacional y la innovación en las funciones desarrolladas por las instituciones.



superior y dependían para su funcionamiento del régimen jurídico de su incorporación a la federación, los estados o las universidades públicas autónomas (SEP, 1989). Además, el PME estableció que las instituciones públicas y privadas deberían apoyarse en la modernización de la educación superior por medio de la evaluación para el mejoramiento de su calidad.

Durante esta época el sector privado registró una expansión sorprendente, pasó de 133 a 1 253 instituciones. La heterogeneidad de éstas se ampliaba y reflejaba en la magnitud de su matrícula, en sus misiones, objetivos, formas de organización y posición dentro del sistema educativo. En general, surgieron dos tipos de instituciones: las que en los ámbitos regional o local mantenían un crecimiento importante, que contaban con poblaciones de más de tres mil estudiantes y constituían una opción atractiva para sectores medios de la población con posibilidades de cubrir sus cuotas, y aquellas minúsculas (hasta de decenas de alumnos), la mayoría de dudosa calidad académica (Mendoza, 2002:335), que posteriormente fueron denominadas “universidades patito”.

Este periodo también se caracterizó por la conformación de redes institucionales con impacto regional o nacional, como ITESM, UVM, Universidad Tecnológica de México (UNITEC), Universidad La Salle (ULSA) y UIA, entre otras.

2000-2006 Más allá del mercado

Aunque el TLC no incorporó al sector educativo en el texto aprobado que entró en vigor el 1 de enero de 1994, dedicó dos apartados a los servicios profesionales: el capítulo 12, “Comercio transfronterizo de servicios” y el 16, “Entrada temporal de personas de negocios”. En ellos se acordaron los principios, las reservas y el compromiso para realizar actividades profesionales en el ámbito de 63 profesiones señaladas (generales, científicas y médicas), para las cuales se establecieron los requisitos académicos mínimos y títulos



alternativos. Estas primeras acciones daban señales de la competencia que se generaría entre las instituciones de educación superior, la cual se intensificó con la firma del Acuerdo General de Comercio de Servicios (AGCS), firmado por 144 países en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC), donde se incluyó la educación superior.⁶

Las reacciones a los efectos del AGCS en la educación superior proceden, en su mayoría, de los medios académicos que en principio argumentaron su inconformidad porque no fueron incorporados desde un primer momento a las negociaciones del Acuerdo, dirigidas por los responsables en materia económica de cada uno de los países.⁷ En América Latina, el rechazo por el AGCS comenzó en Brasil, en el Fórum Social de Porto Alegre, realizado en febrero de 2002. Los participantes propusieron un pacto global con el propósito de asegurar la consolidación de los principios de acción aprobados en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, promovida por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en París, en 1998. Como conclusión de la III Cumbre Iberoamericana de Rectores de Universidades Públicas, se firmó la Carta de Porto Alegre, que informaba a la comunidad académica universitaria y a la sociedad en general sobre las consecuencias negativas del AGCS y solicitaba a los gobiernos de sus respectivos países no suscribir compromiso alguno en materia de educación superior.⁸

⁶ El acuerdo es el resultado de las negociaciones que se llevaron a cabo dentro de la Ronda de Uruguay de 1986 a 1994. Después, ésta se transformó en la OMC, que se ocupa tanto del comercio de bienes (GATT) como del de servicios (AGCS). Los acuerdos de la OMC y su antecesor, el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATS), proveen el marco para el comercio internacional de bienes y servicios. Teóricamente el objetivo de ambas instituciones es fortalecer la economía mundial por medio de una mayor estabilidad en el comercio. El principio básico del sistema actual del comercio internacional es que los bienes y servicios exportados deben ser totalmente libres, excepto por la imposición de un arancel (Malo, 2003).

⁷ Algunas instancias internacionales ya han manifestado sus críticas por medio de diversas declaraciones. Entre éstas, se puede mencionar la Declaración Conjunta, firmada en septiembre del 2001 por distintas asociaciones, tanto americanas como europeas: *Association of Universities and Colleges of Canada, American Council on Education, European University Association y Council for Higher Education Accreditation* (Guadilla, 2003; 2001).

⁸ En esta carta se considera que el acuerdo: “lesiona seriamente las políticas de equidad indispensables para el equilibrio social, en especial para los países en desarrollo, necesarias para corregir las desigualdades sociales, y tienen serias consecuencias para nuestra identidad cultural [...] Aspectos todos ellos a los que contribuye la educación superior, cuya misión específica se define en virtud de una concepción de bien



La posición de México ante el AGCS en torno a la educación, incluso desde la firma del TLC, ha sido mantener al sector educativo abierto a la inversión extranjera en los rubros señalados por el acuerdo: suministro más allá de las fronteras, presencia comercial y de personas naturales, así como consumo en el extranjero. En México, la inversión extranjera directa en servicios educativos durante el periodo 1994-2003 alcanzó su máximo con la venta de la UVM en el 2000, cuando dicha inversión directa fue de 16 448.7 millones de dólares y sólo 0.2% correspondió a servicios educativos (Rodríguez, 2004).

Lo cual significa que en este sector aún existe una provisión estatal mayoritaria, un ritmo de privatización muy concentrado en educación superior y un mercado potencial acotado y competido por múltiples proveedores locales. No obstante, es posible afirmar que el caso de la UVM ha resultado rentable, enviando señales favorables a otros inversionistas para que busquen presencia en el mercado mexicano, tal es el caso del *Apollo Group Inc.*, empresa dedicada a la educación para adultos y la competidora más cercana a *Silvan/Laureate Inc.*, entidad que manifestó su intención de participar por medio de una alianza con la UNITEC, institución que en 2007 fue adquirida por este último grupo.⁹

Estabilización no regulada (2007...)

La ausencia de políticas gubernamentales que contribuyan a la orientación del sector privado en México, a fin de promover la integración de un sistema de educación superior ha

social público, destinada al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros pueblos. Función que en ningún caso puede cumplir si se la transforma en simple mercancía u objeto de especulación en el mercado, a través de su comercialización internacional [...], entre los graves problemas tenemos que mencionar la uniformización acrítica de la educación y el grave daño que significa para la soberanía nacional y de los pueblos”, en www.grupomontevideo.edu.uy/documentos/carta_dePOA.htm, consultado en mayo de 2011.

⁹ En general, las formas de transnacionalización de la educación superior en México han sido las siguientes: a) sedes de universidades extranjeras, b) ofertas de educación a distancia y *e-learning*, c) franquicias, y d) alianzas universitarias de las instituciones nacionales y extranjeras de educación superior (Didou, 2002).



sido una constante. Si bien hay un reconocimiento pleno de la proliferación de instituciones privadas algunas llamadas “patito”, el marco institucional y regulatorio ha sufrido apenas algunas modificaciones que poco impacto han tenido en la expansión del sector.

De acuerdo con Fielden y Varghese (2009) la regulación comienza con la decisión de permitir a un proveedor privado planear o desarrollar una unidad académica, continua con la aprobación y reconocimiento de sus programas, el establecimiento de los mecanismos o incentivos fiscales y, finalmente, incluye el monitoreo regular de sus formas de operación a partir del acceso a la información sobre su desempeño académico y financiero. De tal forma que un sector privado no regulado provoca la aparición de proveedores de todo tipo, algunos interesados sólo en utilizar a la educación como una vía para el negocio y la escasa protección al *estudiante-consumidor*. El caso de México se acerca profundamente a este modelo. Levy (1995; 2006) afirmaba que en México el Estado no ha desarrollado un papel activo en el gobierno de la universidad privada. El único aspecto que muestra esta relación en la autoridad constitucional del Estado es la concesión de la licencia oficial a las instituciones privadas y a sus programas, reafirmada por la Ley General de Educación de 1973 y recuperada en las modificaciones en 1993. “Abrir una universidad es tan fácil como abrir una tortillería, han afirmado algunos observadores” (Levy, 1995:278).

No obstante, a partir del año 2007 el crecimiento del sector ha mostrado una clara estabilización que inició en el año 2000, pero que se ha acentuado en este último periodo. De acuerdo con Álvarez (2011), este fenómeno se debe por un lado, a la apertura de nuevos espacios en el sector público a través de políticas de financiamiento para la ampliación de la matrícula en instituciones ya existentes y, por otro, a la creación de nuevas instituciones, en el marco de una política de diferenciación institucional, diversificación de la oferta educativa y mecanismos de aseguramiento de la calidad. Las nuevas instituciones públicas han sido creadas con fondos federales y estatales, y son operadas por los gobiernos de los



estados, lo cual constituye una política descentralizadora que ha contribuido a modificar las configuraciones locales de la educación superior (Álvarez, 2011:13).

La estabilización del sector no significa su decrecimiento. Como señala Álvarez (2011), no sólo porque el egreso del bachillerato aumentará, sino también porque el sector público, a pesar de sus esfuerzos, no será capaz de revertir las dinámicas de mercado que se han instalado en México. En el corto plazo no se ve que el sector privado vaya a contraerse. De acuerdo con proyecciones de la Subsecretaría de Educación Superior, la licenciatura de instituciones privadas pasará de tener 813 mil estudiantes en 2010 a 1 millón seiscientos mil en 2016, un crecimiento acumulado de 23.75%, casi el mismo proyectado para el sector público (Cuadro 1).

Cuadro 1. Matrícula de licenciatura universitaria. Proyecciones al 2016.*

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	crec.2010-2016
Pública	1690,033	1,754,287	1,820,362	1,887,445	1,954,756	2,021,423	2,086,919	23.48
Privada	813,105	844,966	877,207	909,991	942,486	974,822	1,006,182	23.75
Total	2,503,138	2,599,253	2,697,569	2,797,436	2,897,242	2,996,245	3,093,101	23.57

Fuente: Álvarez (2011), con base en SEP-UIPEPE/DGPYP, de http://www.snie.sep.gob.mx/estadisticas_educativas.html.

* Cifras estimadas por la SEP.

¿Mercado o no mercado de la educación superior privada en México?

Brown (2011) propone un conjunto de categorías para estudiar la existencia de mercados o no mercados en la educación superior. La discusión que está detrás de este fenómeno de carácter mundial obliga a referirse a la *marquetización* de la educación superior, de acuerdo con Furedi (2011), como un proceso político/ideológico y un fenómeno económico, donde paradójicamente no hay evidencia del triunfo de la economía de libre mercado, sino por el contrario, se observa una mayor intervención del Estado, a través de la implementación de políticas que promueven una menor regulación, como ocurre al menos en el caso de México.



Desde la perspectiva de la teoría económica el mercado es una forma de coordinación social en el que la oferta y la demanda de un determinado bien o servicio encuentran su equilibrio a través del precio. Se asume que los consumidores eligen entre diferentes alternativas que se ofrecen, sobre la base de lo que para ellos significaría la opción ideal en la se conjugan características de precio, calidad y disponibilidad (Brown, 2011b). Además, también prima el supuesto de que el mercado proporciona un mejor uso de los recursos de la sociedad, por lo tanto una menor participación del Estado sugiere mayor eficiencia. Esto sólo es cierto asumiendo que los consumidores poseen información completa sobre las diversas opciones. Aparentemente el problema de mercado se reduce a una elección racional de los individuos y a la supremacía de la libertad como el principal valor entre la sociedad.

En 1962 Fridman propuso la hipótesis de que dejar la educación regulada por el mercado tendría como consecuencia la elevación de sus niveles de calidad, provocando una mayor satisfacción de los “clientes”, de tal forma que sólo las escuelas capaces de ofrecer mejores servicios permanecerían en el mercado. Sólo en casos excepcionales (educación en zonas rurales), tendrían que operar mecanismos compensatorios que permitieran a los ciudadanos más desprovistos tener acceso con equidad. El papel del gobierno según Fridman (1962), es esencial pero sólo para determinar “las reglas del juego” y como árbitro para interpretar e imponer las reglas acordadas. El mercado reduce la posibilidad de politización de los acuerdos e incrementa la diversidad en las opciones, por lo que los individuos tienen la libertad de elegir a que institución prefieren asistir. Su propuesta descansa en el sistema vouchers y en la privatización de las escuelas para que estas sean más eficientes.

La propuesta de Fridman giró en torno a la educación básica, pero ¿qué significa esa libertad para la educación superior? Siguiendo a Brown (2011a), un mercado de la educación superior supone comprender el concepto de libertad al menos para dos actores, los proveedores y los consumidores. Para los primeros la libertad se concreta en cuatro



aspectos: entrada al mercado, oferta de productos, recursos disponibles y establecimiento de precios. La entrada al mercado de educación superior generalmente responde a dos condiciones. La primera se relaciona con el esquema regulatorio del sistema en cuestión, que en el caso de México ha funcionado no como una “barrera a la entrada” (Porter, 1985) a nuevos proveedores de servicios educativos, sino como un verdadero incentivo para realizar una actividad que resulta bastante lucrativa. La segunda condición se relaciona con la inversión financiera y, posiblemente, política requerida.

En cuanto a la primera, en México los proveedores privados, en virtud de que el marco regulatorio lo permite, realizan su inversión inicial en educación superior en aquellos *productos* que significan un bajo costo. No es extraño por ello que programas académicos como administración, derecho, contabilidad, finanzas y algunas áreas de la informática, se ofrezcan en la mayoría de instituciones de educación superior privada. En México del 100% de la matrícula atendida por el sector privado sólo el 1.89% se ubica en las ciencias naturales y exactas, mientras el 40.5% corresponde a las ciencias sociales y administrativas (Cuadro 2).

Esto evidencia la libertad para ofrecer ciertos productos al precio que mejor convenga al proveedor y que al menos garantice el costo de la inversión y su utilidad. En consecuencia, lo que podríamos denominar como “reversión” o apertura de nuevos programas académicos dependerá únicamente de las decisiones de los dueños, y aparentemente de la supervisión del Estado y sus posibles sanciones legales que consisten en el retiro del Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios, si así fuere el caso. El problema de mayor relevancia al respecto es que el marco regulatorio se encuentra sumamente restringido y no prevé la posibilidad de orientar la oferta educativa (Buendía, 2011).¹⁰

¹⁰ En el año 2006 se realizó una entrevista a un funcionario de la SEP, quien argumentaba que “en el ámbito de las instituciones (privadas) así ocurre [...], nosotros no podemos decir saben qué, resulta que ya hay muchos doctores, que hay muchas escuelas de medicina, entonces, ¿qué hay que hacer?, pues prohibirle a los particulares: ‘sabes que no puedes abrir escuelas de medicina, de derecho ni de contaduría’, ‘¿por qué?’, ‘pues porque el Estado requiere de escuelas de agronomía, de biología marina’, entonces no habría democracia”. (...) lo que se requiere es una reforma integral de la regulación de la educación superior en México que



Cuadro. 2
Matrícula de sostenimiento particular por área de conocimiento
(2010-2011)

Área de conocimiento	Matrícula	%
Ciencias agropecuarias	62,893	2.28%
Ciencias de la salud	272,730	9.87%
Ciencias naturales y exactas	52,658	1.91%
Ciencias sociales y administrativas	1,119,126	40.49%
Educación y humanidades	287,993	10.42%
Ingeniería y tecnología	968,392	35.04%
Total	2,763,792	100.00%

Fuente: Anuario estadístico 2010-2011, ANUIES

En el ámbito de los consumidores, el tema de la libertad recae en la posibilidad de elegir al proveedor y, al mismo tiempo, al *producto-programa*. Se supone que esta elección depende del acceso a la información que los estudiantes poseen acerca de las características del mercado de educación superior y del costo que para ellos representa invertir en su educación, cuya utilidad sólo podrá ser medible a largo plazo, principalmente a partir de la inserción en el mercado laboral. Teóricamente la información necesaria para que los estudiantes decidan sobre qué, dónde y cómo estudiar, considera el precio, la calidad y la disponibilidad de los programas y de las instituciones (Brown, 2011a). Al menos para el caso de México esta información es carente mostrando que el mercado no cumple con lo propuesto por Brown. A pesar de los esfuerzos realizados, aún no se cuenta con un sólido sistema de información que facilite y sustente la toma de decisiones de los estudiantes e,

homogenice las normas y procedimientos para otorgar el RVOE a nivel nacional, debido a que estos mecanismos son distintos en los ámbitos federal y estatal. Si nosotros les decimos que no en el nivel federal, entonces van a la SEP estatal o a otra universidad...en muchos casos se los dan...” (Buendía, 2011).



incluso, de otros actores relacionados con el campo organizacional de la educación superior privada.

Siguiendo de cerca esta realidad, Álvarez (2011), analiza la diferenciación sistémica que caracteriza al sector privado y sus consecuencias también en el precio. El autor señala la amplia variabilidad de los precios, así como su polarización y propone un interesante ejercicio a partir de la licenciatura en Administración, programa que prácticamente todas las IES privadas ofrecen; y distingue tres grandes segmentos de consumo: élite, intermedio y bajo. Para el año 2011 el total de la carrera para el consumo de élite oscilaba entre los 464 mil pesos y un millón doscientos mil pesos, aproximadamente. Para el grupo intermedio iba de 86 mil a 420 mil pesos y, para el segmento bajo era de 1 mil a 96 mil pesos anuales.

Con respecto a la variabilidad en los precios se debe agregar el asunto del prestigio y la reputación de la institución. Dependiendo de ello, aunque no necesariamente de la calidad del producto ofrecido, se determinará el precio. Como ya se comentó, el rango del costo de las colegiaturas en el mercado de educación superior privada es muy amplio, incluso puede variar dentro de una misma institución para un mismo producto. El precio de un mismo programa con idéntico plan y programas de estudio, ofrecido por una universidad que tiene campus en diferentes estados de la República Mexicana, será distinto en el norte, en el centro y/o en el sur. Es común que ocurra este fenómeno en IES privadas que funcionan como redes multicampi, por ejemplo la Universidad Insurgentes, el Instituto Tecnológico de Monterrey, la Universidad la Salle y la Universidad del Valle de México (Buendía, 2013). La especificidad en cuanto a la impartición de los programas se deriva de condiciones locales relacionadas con la disponibilidad y condiciones laborales y académicas de profesores, la infraestructura adecuada, la organización y la gestión académica y administrativa de las unidades académicas, entre los aspectos más relevantes.



A la luz de la discusión se resumen las características del mercado de educación superior en México (Cuadro 3).

Cuadro 3.
Modelo de mercado para la educación superior privada en México

Condiciones de mercado	Definición	México
Estatus institucional	Autogobierno de las instituciones, organizaciones independientes con un alto grado de autonomía para determinar precios, programas, número de estudiantes a matricular, procesos de admisión y condiciones de apoyo (becas).	<p>La regulación mexicana establece requisitos mínimos para los programas académicos (Acuerdo 279 y acuerdos estatales).</p> <p>Las IES privadas gozan de libertad plena para determinar qué programas imparten, el número de estudiantes a matricular y sus procesos de admisión.</p> <p>Las condiciones de apoyo a los estudiantes son determinadas por las instituciones, a excepción del porcentaje de becas que el gobierno ha establecido como obligatorio (5% de la matrícula)</p>
Competencia	Bajas barreras a la entrada. Alto número de proveedores "for profit". Financiamiento vinculado a la matrícula. Poco grado de innovación en el proceso o en el producto.	<p>La regulación no limita la entrada de nuevos competidores, sólo establece los requisitos mínimos a nuevos proveedores.</p> <p>El financiamiento de las IES privadas está directamente relacionado con el número de matrícula y con el costo de las colegiaturas.</p> <p>Los programas académicos ofrecidos tienden a la homogeneización, derivado de que el Estado no tiene la capacidad de orientar la oferta educativa con base en criterios de pertinencia.</p> <p>La homogenización conduce a la estandarización y la falta de innovación en los programas académicos.</p>
Precio	Competencia en precios de las colegiaturas. El costo de los programas así como de los gastos asociados a la formación (manutención) recaen en el	El costo de los programas es competencia únicamente de los proveedores.



	estudiante. Las variaciones en el precio de un mismo programa no pueden explicarse en función de factores locales.	<p>Los gastos de mantenimiento son absorbidos por los estudiantes.</p> <p>La variabilidad en los precios es una característica generalizada y se asocia con el prestigio y la reputación de la institución y del programa mismo.</p> <p>La calidad es un atributo asociado con el prestigio y la reputación de la institución.</p>
Información	Los estudiantes hacen una elección racional basada en información sobre precio, calidad y disponibilidad de los programas y los proveedores.	<p>El sistema de información que sustente la toma de decisiones de los estudiantes es imperfecto.</p> <p>La “elección racional” está limitada a los criterios de selección que para la mayoría de los estudiantes que ingresan entre los que predominan el precio y la localización geográfica.</p> <p>El criterio de calidad está supeditado al de precio y localización geográfica.</p>
Regulación	Facilita la competencia y proporciona protección básica al consumidor. Juega un rol preponderante en el suministro de información y atiende las quejas de los consumidores.	<p>La regulación académica facilita la competencia y promueve bajas barreras a la entrada.</p> <p>La regulación comercial no proporciona protección básica al consumidor. No hay evidencia.</p>
Calidad	Está determinada por lo que el mercado podría ofrecer en términos del precio. La valoración y garantía de la calidad queda en manos del Estado y del sector académico.	<p>Precio y calidad generalmente son criterios asociados.</p> <p>Establecimiento de procesos de aseguramiento de la calidad a través de organismos externos, además de los requisitos mínimos establecidos por el Estado.</p> <p>Acreditación institucional de la FIMPES Acreditación de programas de organismos reconocidos por el COPAES Acreditación institucional y de programas con agencias de orden internacional.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Brown (2011).

El asunto pendiente: la calidad



En el ámbito del diseño e implementación de las políticas que orientan la conducción del sector privado de la educación superior y dadas las limitaciones y carencias que caracterizan la regulación actual, el Estado ha intentado reorientar el sector a través del establecimiento de ciertos mecanismos que buscan incorporar a las Instituciones de Educación superior Privadas (IES) al seguimiento de las políticas para el aseguramiento de la calidad. Las primeras acciones en este sentido no surgieron precisamente del Estado, más bien fueron iniciativa de un grupo representativo del sector privado, la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES).

El proceso de acreditación institucional que apareció en 1992 tuvo como principal objetivo diferenciar a las instituciones privadas en el mercado educativo a partir del mejoramiento de su calidad (Buendía, 2011). Posteriormente, en el año 2000, un fuerte debate entre el gobierno y la FIMPES condujo a la promulgación del Acuerdo 279 (SEP, 2000) donde aparentemente el Estado se comprometía a ejercer una mayor vigilancia sobre las IES privadas, principalmente aquellas de “dudosa calidad académica”. La aceptación por parte del Estado del reconocimiento del sistema de acreditación institucional con resultados en la categoría “lisa y llana” como un instrumento de garantía de calidad, a través de la llamada Simplificación Administrativa ha sido una de las principales medidas para proteger al estudiante, sin embargo, el número de instituciones que participan de este programa es sumamente limitado. Datos recientes muestran que de las 106 instituciones asociadas a la FIMPES, 80 (75.5%) están acreditadas y 26 (24.5%) por acreditar. De ellas 46 instituciones, equivalente al 57.7% son calificadas en la categoría “lisa y llana”, 31.2% en “sin observaciones, 10% “con recomendaciones” y 1.2% “con condiciones. De total de las IES privadas miembros de FIMPES, 34 han recibido el “Registro de Excelencia Académica” que otorga la SEP.



Por su parte, algunas IES privadas en afán de legitimarse han buscado incorporarse a los procesos de evaluación y acreditación de programas académicos realizados respectivamente por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior y por los organismos reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES). Según datos de la SEP, para el año 2010 había en México 27 mil 017 programas académicos con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE), incluyendo los de carácter federal, estatal y la incorporación. De ellos sólo el 35% aproximadamente habían sido sujetos a un proceso de evaluación y/o acreditación. Además, habría que sumar todas aquellas escuelas que carecen de RVOE y que aun en esas condiciones imparten programas académicos. De ellas poco o nada se sabe.

Otra iniciativa que ha sido relevante en materia de calidad es el Programa de Fomento a la Calidad para las Instituciones Particulares, propuesto en el año 2010 por la SEP y el Consejo Nacional de Autoridades Educativas. Con este programa el gobierno intentó desarrollar procesos de calidad en los servicios de las instituciones privadas, brindar información a la sociedad sobre éstos y fomentar la coordinación con autoridades educativas locales, a través del modelo tradicional de aseguramiento de la calidad que han seguido distintas agencias nacionales e internacionales (CONAEDU, 2010).

No fue hasta el año 2012 que la SEP lanzó el programa y emitió los Lineamientos que regulan el Programa de Fomento a la Calidad en Instituciones Particulares del Tipo Superior con RVOE federal. El programa se integró por dos procesos: una evaluación diagnóstica obligatoria para evaluar la prestación del servicio educativo de las instituciones que cuentan con RVOE federal, cuyos resultados permitirían a las instituciones privadas obtener una constancia de clasificación en alguno de los niveles y subniveles de los criterios diseñados para tal efecto y, segundo, el proceso relativo a la formulación de un plan de mejora a implementarse en el transcurso de un año, con base en los resultados obtenidos en la evaluación.



La formalización del proceso ocurriría a través de la suscripción de una carta compromiso para una vez cumplidas las metas correspondientes, las instituciones podrían reclasificarse el programa (SES, 2012). Como es evidente se trata, al igual que el proceso de acreditación institucional, de un programa relacionado más con la legitimidad, el reconocimiento y el prestigio de las instituciones. Es probable también que, como ha pasado con la acreditación institucional y con la evaluación y acreditación de programas académicos, al ser mecanismos de participación voluntaria, este programa beneficie a unas cuantas instituciones, mientras se mantiene el problema de la calidad de otro amplio sector de éstas. De tal forma que en tanto no se promueva por parte de los actores involucrados una revisión profunda e integral del marco institucional para el sector privado, estos programas sólo funcionen para legitimar lo ya de por sí legitimado, si entrar a una verdadera reflexión de la coordinación de dicho sector.

Comentarios finales

La primera investigación sobre la educación superior privada que realicé hace aproximadamente ocho años, me permitió concluir que este tópico aún no se constituía como un tema de interés en la agenda de la investigación educativa mexicana. Si bien es cierto que cada vez hay más colegas interesados en el tema, sostengo que el trabajo hasta ahora realizado todavía no es lo suficientemente basto y, muy probablemente, estemos muy lejos de conocer ese mundo complejo y diverso que constituye este sector. Haciendo a un lado mi pesimismo sobre el asunto, espero que este capítulo contribuya a un acercamiento que nos ayude a revalorar la importancia de este objeto de estudio.

Otra conclusión derivada de mis análisis de hace varios años también se sostiene con el paso del tiempo. El diseño institucional del sector privado en México siguen siendo el mismo, prácticamente nada ha cambiado. La organización de las agencias gubernamentales



y el marco regulatorio ahí siguen, ancladas seguramente en la rutina, rechazando algunos RVOE, pero aprobando la mayoría. Poco ayuda la ley para que ocurran las cosas al contrario. Al respecto también queda claro que la diferenciación de instituciones *for profit* o *non profit* que se hace en países como Estados Unidos, en México no aplica.

Efectivamente, el sistema de educación superior privada opera bajo un modelo de mercado, pero un mercado con muchos problemas. Se destacan la asimetría de la información para los consumidores y, en general, para otros actores del campo organizacional; las bajas barreras a la entrada y el constante problema de la calidad de los programas y de las instituciones. Las medidas que en este sentido ha implementado el gobierno sólo han generado un efecto reproductor de la aparente buena o mala calidad, así sólo se reafirma la condición de *proveedores de calidad* de algunas, las mismas, las que pueden responder los indicadores viejos y nuevos que suponen un mejor desempeño; y la idea generalizada de que las otras, las pequeñas necesariamente son de mala calidad sólo por eso, por ser pequeñas.

En cuanto al tema de la calidad, el esquema de evaluación y acreditación impulsado por el Estado y por los propios particulares, se suman a los intentos por regular el mercado de instituciones de educación superior. No obstante, en ambos casos se evidencia un proceso de reproducción del comportamiento que ha mostrado el sector privado. Participan en estos procesos las IES privadas que cuentan con la capacidad académica, económica y de gestión para hacerlo, mientras que el gran conjunto atomizado de IES privadas sigue relegado a no hacerlo. Es posible hablar del típico efecto mateo.

Por otra parte, es necesario avanzar en un marco regulatorio bajo un esquema de control y rendición de cuentas que integre tanto la dimensión académica, como la económica. Que supere la visión de un proceso administrativo y se asuma bajo un diseño institucional integral, que revalore las deficiencias del modelo actual y las posiciones radicales que



genera para algunos el asunto de la denominada privatización de la educación superior. En este sentido, es necesario revalorar y reflexionar que, si bien el Estado es el responsable de conducir la educación superior del país, vía las políticas educativas; la participación de los particulares es ineludible en un escenario donde la inversión estatal no ha sido ni será suficiente para satisfacer la demanda por educación superior. Lo relevante se centra en que esa participación esté mediada por un modelo de coordinación y regulación que no puede ser el de mercado pues, al menos en México, ya ha dado cuenta de sus fallas.

Referencias

- Acosta Silva, Adrián (2000). Estado, políticas y universidades en un periodo de transición. México: Universidad de Guadalajara y Fondo de Cultura Económica.
- Acuerdo 279 (2005). en www.sep.gob.mx.
- Álvarez Mendiola, G. (2011). El fin de la bonanza. La educación superior privada en México en la primera década del siglo XXI. En *Reencuentro*. Análisis de problemas universitarios, no. 60.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2001). *Anuario estadístico 2000*. México: ANUIES.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2004). *Anuario estadístico 2003*. México: ANUIES.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2011). *Anuario estadístico 2011*. México: ANUIES.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (1978). “La planeación de la educación superior”. México: ANUIES.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (1999). “Informe de Avance de la clasificación de las IES afiliadas a la ANUIES en relación con la tipología aprobada por la xxix Asamblea General”. México (mimeo).
- Becher, Tony; Maurice Kogan (1992). *Process and Structure in Higher Education*. Londres y Nueva York: Routledge.



- Brown, Roger (2011) “Markets and Non-Markets”, in Roger Brown (ed.) *Higher Education and the Market*, New York, Routledge, 6-19.
- Brown, Roger (2011b) “The Impact of Markets”, in Roger Brown (ed.) *Higher Education and the Market*, New York, Routledge, 20-52.
- Brunner, J. Joaquín (1990). *Educación superior en América Latina. Cambios y desafíos*, Chile: Fondo de Cultura Económica.
- Buendía Espinosa, A. (2007). *Evaluación, acreditación y calidad en la educación superior privada: un estudio de casos (1994-2004)*. Tesis de doctorado. México: UAM Xochimilco.
- Buendía Espinosa, A. (2011). Análisis institucional y educación superior. Aportes teóricos y resultados empíricos. En *Perfiles Educativos*, vol. XXXIII, no. 134, ISSN 0185-2698.
- Buendía Espinosa, A. (2013). De rechazados a estudiantes ¿o clientes? en la educación superior privada, disponible en *Semanario LAISUM*, num. 5, disponible en <http://www.laisumedu.org/showNota.php?idNota=228087>, consultado en 12 de abril de 2013.
- Buendía Espinosa, A. (2013). De rechazados a estudiantes ¿o clientes? en la educación superior privada, disponible en *Semanario LAISUM*, num. 5, disponible en <http://www.laisumedu.org/showNota.php?idNota=228087>, consultado en 12 de abril de 2013.
- Clark, B. (1983). *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México: Nueva Imagen.
- Clark, Burton (1983). *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*, México: Nueva Imagen.
- Didou Aupetit, Sylvie (2002). “Trasnacionalización de la educación superior y aseguramiento de la calidad en México”, en *Revista de la Educación Superior*, vol. XXXI (4), núm. 124, octubre-diciembre, México: ANUIES, pp.11-23 (ISSN:0185-2760).
- Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (2005). *Manual para la aplicación del sistema de acreditación*. México: FIMPES.



- Fielden, E. y Varghese H. (2009): Regulatory issues en Svava Bjarnason (et.al) *A New Dinamic: Private Higher Education*, Word Conference on Higher Education, UNESCO, París.
- Fielden, E. y Varghese H. (2009): Regulatory issues en Svava Bjarnason (et.al) *A New Dinamic: Private Higher Education*, Word Conference on Higher Education, UNESCO, París.
- Fridman, M. (1962) *Libertad de elegir. Hacia un nuevo liberalismo económico*. México: Planeta Agostini.
- Fridman, M. (1962) *Libertad de elegir. Hacia un nuevo liberalismo económico*. México: Planeta Agostini.
- Furedi, F. (2011) “Introduction to the Martetization of Higher Education as the Students as Consumer”, in M. Molesworth, R. Scullion & E. Nixon (eds.) *The Martetization of Higher Education as the Students as Consumer*, Abingdon, Routledge, 1-7.
- García Guadilla, C. (2001) Lo público y lo privado en la educación superior: algunos elementos para el análisis del caso latinoamericano. En *Revista de la Educación Superior*, México, vol: 30, no: 3(119), mes: jul-sep, 39-55.
- García Guadilla, Carmen (2001). “Lo público y lo privado en la educación superior: algunos elementos para el análisis del caso latinoamericano”, en *Revista de la Educación Superior*, vol. 30, núm. 3 (119), julio-septiembre, México, pp. 39-55.
- García Guadilla, Carmen (2003). “Educación superior y agcs. Interrogantes para el caso de América Latina”, en: García Guadilla, Carmen (ed.), *El difícil equilibrio: la educación superior como bien público y comercio de servicios*, Perú: Universidad de Lima-Columbus (Documentos Columbus sobre la Gestión Universitaria), pp. 109-130.
- Geiger, L. R. (1986) *Private sectors in higher education. Structure, function and change in eight countries*. USA: The University of Michigan Press.
- Gil, Manuel *et al.* (1992). *Académicos. Un botón de muestra*. México: UAM-A.
- Gil, Manuel *et al.* (1994) *Los rasgos de la diversidad. Un estudio sobre los académicos mexicanos*. México: UAM-A.
- Ibarra Colado, Eduardo (2001). *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*, México: UNAM, UAM y Unión de Universidades de América Latina.



- Levy, D. (1995) *La educación superior y el Estado en Latinoamérica. Desafíos privados al predominio público*, México: Centro de Estudios sobre la Universidad y Miguel Ángel Porrúa, México.
- Levy, D. (2006) How Private Higher Education's Growth Challenges the New Institutionalism, pp. 143-162. En Meyer, Heinz-Dieter y Brian Rowan, *The New Institutionalism in Education*. New York: State University of New York Press, Albany.
- Ley General de Educación, en www.sep.gob.mx
- Ley para la Coordinación del Educación Superior, en www.sep.gob.mx
- Luengo, Enrique (2003). "Tendencias de la educación superior en México: una lectura desde la perspectiva de la complejidad", ponencia presentada en el Seminario sobre Reformas de la Educación Superior en América Latina y el Caribe, Bogotá: UNESCO IESAC y ASCUN.
- Malo, Salvador (2003). "La comercialización de la educación superior", en: García Guadilla, Carmen (ed.), *El difícil equilibrio: la educación superior como bien público y comercio de servicios*, Perú: Universidad de Lima-Columbus (Documentos Columbus sobre Gestión Universitaria), pp. 101-108.
- Mendoza Rojas, Javier (2002). *Transición de la educación superior contemporánea en México: de la planeación al estado evaluador*, México: CESU y Miguel Ángel Porrúa.
- Meneses Morales, Ernesto (1993). "El modo específico de ser de la Universidad Iberoamericana", en: Cuadernos de Umbral xxi, núm 2, México: UIA, pp. 4-12.
- Neave, Guy. (2001). *Educación superior: historia y política. Estudios comparativos sobre la universidad contemporánea*. Madrid: Gedisa.
- Olmos, Luís I. (2001). "Puntos sobresalientes de la educación superior particular en el programa nacional de educación 2001-2006", en: Revista de la Educación Superior, vol. xxxi, núm. 121, enero-marzo 2002, México: ANUIES, pp. 93-103 (ISSN:0185-2760).
- Porter, M. (1985). *La estrategia competitiva*. México: Editorial Continental.
- Puga, Cristina (1999). "Las organizaciones empresariales y la educación para la producción", en: Loyo, Aurora (coord.), *Los actores sociales y la educación*, México: Plaza y Valdés Editores y UNAM, pp. 137-180.



- Rodríguez Gómez, Roberto (2004). “Inversión extranjera directa en educación superior. El caso de México”, en Revista de la Educación Superior, vol. xxxiii (2), num. 130, abril-junio, México: ANUIES, pp. 29-48.
- Secretaría de Educación Pública (1989). “Programa para la modernización educativa (1989-1994)”. México: SEP, pp. 123-143.
- SEP, CONAEDU (2010). *La participación de las instituciones educativas particulares y el sistema educativo nacional*. México: SEP-CONAEDU, marzo.
- Subsecretaría de Educación Superior (2009). *Fortalecimiento de acciones en materia de RVOE*, SEP, México, D.F., disponible en http://www.ses.sep.gob.mx/work/sites/ses/resources/PDFContent/2125/IX_2-SES_INFORME%20RVOE.pdf, consultado el 12 de enero de 2013.
- Tirado, Ricardo (1999). “La cúpula empresarial en el debate educativo”, en: Loyo, Aurora (coord.), Los actores sociales y la educación, México: Plaza y Valdés Editores y UNAM, pp. 137-180.
- Trow, M. (1987). “The análisis of status”, en Clark, Burton R., Perspectives on higher education. Eighth disciplinary and comparative views, Los Ángeles: University of California Press Berkeley.

Resumen hoja de vida

Ingresó a la UAM Cuajimalpa en enero de 2007, actualmente es profesora investigadora Titular “C” de tiempo completo en el Departamento de Producción Económica de la Unidad Xochimilco de la Universidad Autónoma Metropolitana y coordinadora general del Laboratorio de Análisis Institucional del Sistema Universitario Mexicano (LAISUM). Es doctora en Ciencias Sociales, Área Sociedad y Educación y maestra en Economía y Gestión del Cambio Tecnológico. Ha realizado estancias de investigación en Stanford University, San Francisco, California, en el International Centre for Higher Education Research Kassel, en Kassel University y en el Centro de Desarrollo Univeristario CINDA, en Santiago de Chile.

Ha colaborado como personal administrativo, profesora y funcionario académico en instituciones de educación superior públicas y privadas, tales como la Universidad Autónoma Chapingo, en la Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato, la



Universidad del Valle del Valle de México, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y la Universidad Iberoamericana.

Sus líneas de investigación son “Procesos de institucionalización y cambio en la educación superior”, “Análisis institucional del sistema universitario mexicano” y “Estudio y análisis comparado de las políticas públicas en la educación superior pública y privada”.

Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores, y ha sido reconocida como Perfil PROMEP por la SEP. También es miembro del Consejo Mexicano de Investigación Educativa, organismo en el que actualmente funge como integrante del Comité Directivo. Forma parte de la Red de Estudios de Posgrado en Educación Superior, de la Academy of Management y del Newinstitutionalism Network.

Ha participado en proyectos de investigación financiados por organismos externos, a nivel nacional e internacional, publicando varios trabajos como resultado de su investigación y participado como ponente y conferencista en diversos congresos especializados nacionales y extranjeros. Actualmente coordina el proyecto “Efectos de las Políticas Gubernamentales en las Universidades Públicas Mexicanas (1989-2012): análisis comparativo de su diversidad y complejidad”, financiado por Conacyt.

Entre su más recientes artículos y capítulos de libros, destacan: Change or continuity in the Mexican private sector? The case of Laureate – the University of the Valley of Mexico, en el libro State and Market in Higher Education Reforms, editado por Hans Schuetze and Germán Álvarez Mendiola; Genealogía de la evaluación y acreditación de instituciones en México, en Perfiles Educativos, UNAM; evaluación y acreditación de programas en México: más allá de los juegos discursivos, en Diálogos sobre educación.

Sus libros más recientes son “La FIMPES y la mejora de la calidad en instituciones privadas. Cambio, prestigio y legitimidad. Tres estudios de caso (1994-2004)”, “Evaluación y acreditación de programas: revisar los discursos, valorar los efectos. El caso de cinco universidades públicas mexicanas”, “ Laberintos y enjuegos: (re) encuentros con Eduardo Ibarra Colado” y el “Compendio del Sistema Universitario Mexicano. Perfil, Datos e Indicadores”.

Es editora del Semanario LAISUM y columnista del Laboratorio de Análisis Institucional del Sistema Universitario Mexicano.

Correo electrónico: abuendia0531@gmail.com



EL IDIOMA EN LA CONTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE INVESTIGADORES BRASILEÑOS: EL CASO
DEL ÁREA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA

Autores

Patrick Zawadzki ¹

Sayonara de Fátima Teston ²

¹ Mestrando em Ciências do Movimento Humano (CEFID, UDESC, BRASIL); Doutorando em Atividade Física, Educação Física e Esporte (INEFC, UB, ESPANHA), Professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina, SC, Brasil.

² Doutoranda em Administração (UNIVALI, BRASIL), Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina, SC, Brasil.

RESUMO: Este estudo levanta a hipótese de que a falta de conexão da produção científica brasileira com o setor produtivo pode ser gerada pelo próprio sistema de avaliação quantitativo e central, que exige indiretamente a produção de conhecimento em um idioma diferente do nacional, e que por sua vez, gera uma barreira para a difusão do conhecimento até o setor de produção. Por isso, traça-se o objetivo de levantar a relação entre o idioma oficial de revistas científicas e a classificação no sistema QUALIS/CAPES, com objeto específico à área da Educação Física. O desenho do estudo consistiu em uma descrição de caso através da Plataforma Sucupira. Foram avaliadas 772 revistas indexadas, divididas em sete categorias de classificação. Os resultados demonstram a evidente valorização de uma ciência com idioma inglês. Para que os pesquisadores brasileiros da Educação Física atinjam os índices de produção da pesquisa de ponta, através de instrumentos e demais recursos necessários, necessitam publicar seus estudos neste idioma. Não obstante, ao publicar em inglês, torna a produção nacional menos acessível ao próprio mercado, já que somente 5% da população domina este idioma. Sugere-se que pesos adicionais, em relação ao idioma português, sejam atribuídos às altimétricas adotada pelo sistema.

Palavras-chave: Responsabilidade social, construção do conhecimento, idioma, Educação Física.

RESUMEN: Este estudio demarca la hipótesis de que el hecho de la falta de conexión de la producción científica brasileña con el sector productivo puede ser generada por el propio sistema de evaluación cuantitativo y central, que exige indirectamente la producción del conocimiento en un idioma diferente del nacional, y que por su vez, genera una barrera para la difusión del conocimiento hasta el sector productivo. Por eso, se traza el objetivo de apuntar la relación existente entre el idioma oficial de las revistas científicas y la clasificación del sistema QUALIS/CAPES, teniendo como objeto del caso el área de la Educación Física. El dibujo del estudio consistió en una descripción de caso por medio de la Plataforma Sucupira. Fueron evaluados 772 periódicos científicos indexados, divididos en siete categorías de clasificación. Los resultados encontrados apuntan una evidente valorización de la ciencia con idioma inglés. Para que los investigadores brasileños alcancen marcadores de producción científica delantera,

por medio de instrumentos y todos los demás recursos necesarios, necesitan publicar sus estudios en este idioma. No obstante, al hacerlo, transforma la producción nacional menos accesible al propio mercado, ya que solamente 5% de la población lo domina. Se sugiere que pesos adicionales, en relación al idioma portugués, sean atribuidos a las altimétricas adoptadas por el sistema.

Palabras clave: Responsabilidad social, construcción de conocimiento, idioma, Educación Física.

ABSTRACT: This study brought the hypothesis that the weak connection between Brazilian scientific production with the productive sector is generated by its classification system, who presents quantitative and centralized characteristics, and demands indirectly knowledge production in one different language than the national one, what it turns in a barrier for science diffusion until production sector. Because of that, the primary objective of this study was to compare official language from scientific reviews and the classification system QUALIS/CAPES, in the Physical Education field. The study design consisted of a case description across Plataforma Sucupira. The object of analysis were 772 indexed reviews, classified in seven categories. Results showed the evident valorization of science in English. Those Brazilian researchers who need to reach high impact factors, using proper instruments and resources, needs to publish in this language. Nevertheless, publishing in English, turns national production less accessible for its market, because just 5% of the population can use this language.

Keywords: Social responsibility, knowledge construction, language, Physical Education.

1. INTRODUÇÃO

A preocupação sobre questões relacionadas ao valor, ética e integridade em pesquisa dissipam-se mundialmente e são abordadas por entidades reguladoras já há algumas décadas em diferentes países (RUSSO, 2014). Nesse contexto, um tema em concreto orienta este trabalho, o dos valores acoplados ao trabalho e à publicação científica nos dias atuais.

A universidade passa por um processo de mercantilização que tem por objetivo a transformação de todos os tipos de bens em mercadorias. Este processo, no que se refere ao regime de trabalho, regado pelo sistema de avaliação quantitativo e central, impede a reflexão dos cientistas sobre a sua prática, e conseqüentemente, em parte, não permite o julgamento profundo sobre o impacto de mercado que a sua ciência produz (OLIVEIRA, 2008).

O cenário brasileiro assinala dificuldades da inovação e infraestrutura da pesquisa, apesar de mostrar números de crescimento em período recente, ainda desenvolve pesquisas em baixa escala e de pouca conexão com o setor produtivo (NEGRI; SQUEFF, 2016).

A Educação Física ou a Ciência do Esporte necessita ampliar suas comunidades científicas, centrar-se sobre problemas relevantes e centrais no desenvolvimento da área, educar pesquisadores para que estejam preparados para resolver estes problemas, investimentos e financiamento financeiro que permita a realização de pesquisa de ponta, organizações de regulamentação das publicações e divulgação de pesquisas de qualidade, respostas de conjunto aos problemas científicos da área e, fundamentalmente, da difusão e massificação do conhecimento científico para realmente fomentar desenvolvimento para país (TAFFAREL, 2007).

Dentro do cenário brasileiro a classificação dos periódicos, os programas de pós-graduação, e conseqüentemente, os próprios pesquisadores, possuem toda sua produção intelectual vinculada ao Sistema Qualis da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Este sistema adota uma série de critérios para garantir a qualidade da produção científica produzida no país. Entretanto, trata-se de um sistema que passa por revisões periódicas, uma das recentes discussões centrou-se sobre a necessidade de que as características epistemológicas da área fossem preservadas, o que

levou à inclusão de uma análise da identidade epistemológicas dos periódicos, que por sua vez definiu a alocação da Educação Física em duas grandes matrizes epistemológicas, a das Ciências Biomédicas e a das Ciências Sociais e Humanas (BRASIL, 2012).

Quanto ao propósito das publicações “[...] tanto devem ter possibilidades de inserção internacional, quanto de difusão ampla e irrestrita local, de fácil acesso e por diversos meios – impresso, eletrônico e outros” (TAFFAREL, 2007, p.59). Deve assim, buscar o estabelecimento de vínculos que tragam elucidaciones sobre os paradigmas sociais ou os próprios mitos naturais ou sociais (SMITH, 2014), ou do mundo da Educação Física.

Para os editores de revistas científicas a questão da verificação da difusão e da internacionalidade dos fascículos produzidos passa pela aplicação de uma técnica bibliométrica, a das métricas alternativas, ou também, altimétricas. Por isso, a questão do idioma no qual se publica favorece a difusão da revista. Como o inglês é a língua franca na atualidade, publicar neste idioma significa inserir-se nas bases de dados internacionais e aumentar as possibilidades de citações exponencialmente (JOB, 2015).

Este estudo levanta a hipótese de que esta falta de conexão com o setor produtivo pode ser gerada pelo próprio sistema de avaliação quantitativo e central, que exige indiretamente a produção de conhecimento em um idioma diferente do nacional, e que por sua vez, gera uma barreira para a difusão do conhecimento até o setor de produção. Por isso, traça-se o objetivo de levantar a relação entre o idioma oficial de revistas científicas e a classificação no sistema QUALIS/CAPES, com objeto específico à área da Educação Física.

2. MÉTODO

O desenho do estudo consistiu em uma descrição de caso, atendendo o objetivo de relacionar a classificação vigente do Sistema QUALIS/CAPES, através da Plataforma Sucupira, ao idioma da revista científica. Foram avaliadas 772 revistas indexadas, divididas em sete categorias de classificação, em ordem decrescente: A1 ($n=88$), A2 ($n=101$), B1 ($n=181$), B2 ($n=139$), B3 ($n=67$), B4 ($n=60$) e B5 ($n=136$). A classificação do idioma ocorreu através da inspeção visual do nome da revista. Para

determinar a relação e atender ao objetivo foi aplicada estatística descritiva e observada a frequência acumulada e relativa nos intervalos de classe determinados pela classificação descrita.

3. RESULTADOS

Dentre todas as revistas classificadas foram encontrados seis idiomas oficiais: inglês ($n=497$), português ($n=236$), espanhol ($n=31$), italiano ($n=4$), francês ($n=3$) e catalão ($n=1$). O idioma de língua inglesa apresentou maior peso dentro da classificação, seus resultados para frequência relativa nos níveis de classificação foram: A1 de 100%, A2 de 91%, B1 de 76%, B2 de 61%, B3 de 55%, B4 de 20% e B5 de 34% (Figura 1).

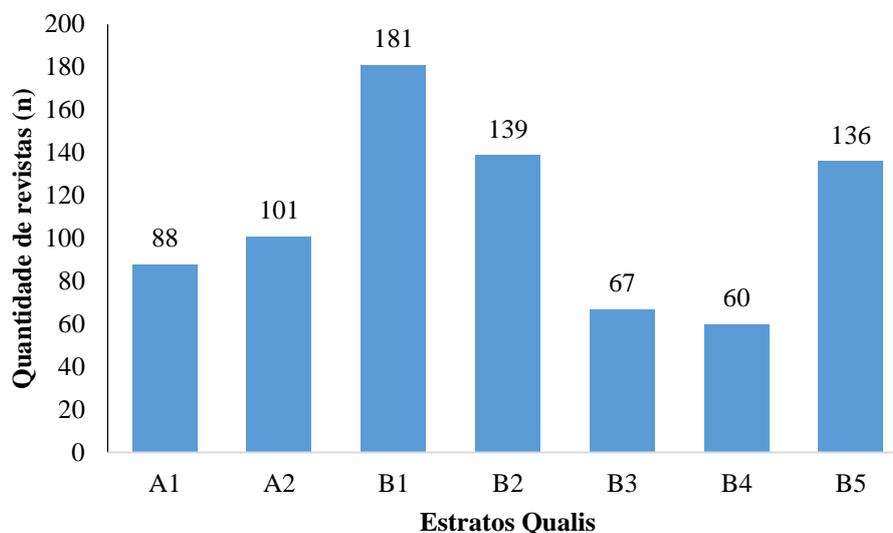


Figura 1. Quantidade de revistas científicas por estrato de classificação em ordem decrescente.

Na Figura 2, o estrato A do Qualis possui duas divisões, A1 e A2. Em A1 os resultados mostram que não há outro idioma de publicação senão o inglês. E em A2 a língua inglesa representa 91% da frequência encontrada nas revistas classificadas, já o português representa 5%, espanhol 3% e italiano 1%. Não foram encontradas revistas neste estrato nas línguas francesa e catalana.

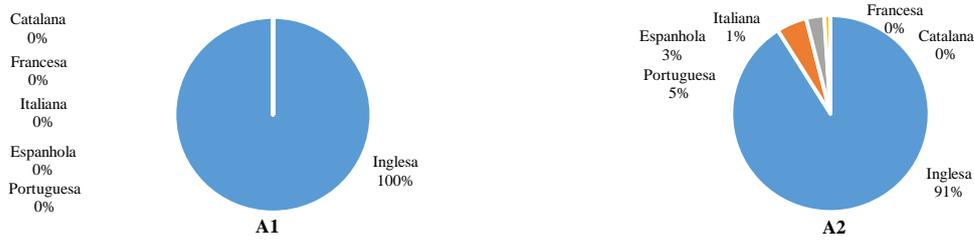


Figura 2. Frequência relativa do idioma das revistas para o estrato A.

Na Figura 3, apresentam-se os resultados encontrados para o estrato B, que é dividido em cinco categorias decrescentes de classificação. É possível observar que a medida que o estrato diminui sua classificação, a frequência encontrada para as revistas publicadas em inglês também diminui até o estrato B4. De B1 para B5 a frequência das revistas em inglês passa de 76% a 61%, e depois para 55%, 20%, e volta a subir para 34%. Por outro lado, as revistas classificadas que publicam no idioma português apresentam a mesma ordem, só que inversa. De 20% em B1, passa a 32% em B2, 36% em B4, e 68% em B4, e depois volta a declinar, com 62% em B5.

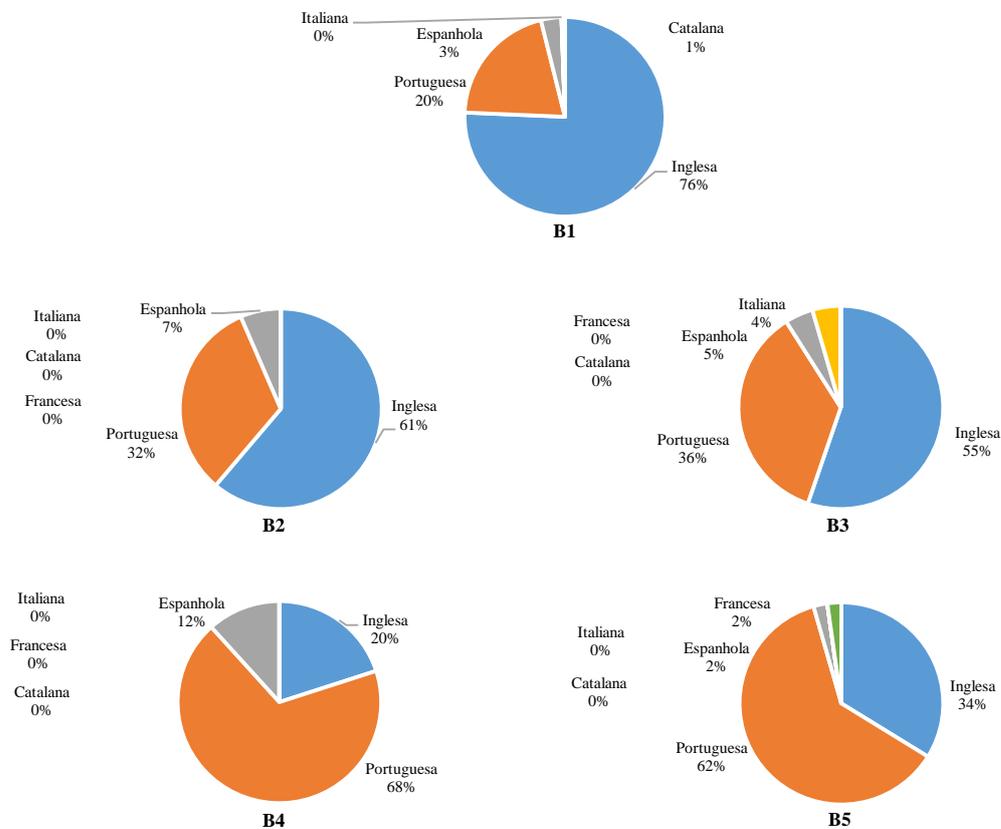


Figura 3. Frequência relativa do idioma das revistas para o estrato B.

Os resultados dos demais idiomas não foram discutidos aqui porque se considera fora do problema proposto no estudo. A partir deste sistema de pontuação, é possível verificar que a oferta que aumenta a probabilidade de publicação no idioma português para os pesquisadores é no estrato B4, seguido pelos estratos B5 e B3. Estes estratos são os que menos pontuam no sistema e classificação.

4. DISCUSSÃO

Evidencia-se um problema básico para o desenvolvimento da pesquisa ligada ao setor produtivo no Brasil na área da Educação Física, o da linguagem, ou melhor, do idioma adotado para a divulgação científica. Em um país que somente 5% da população possui proficiência neste idioma (EF-EPI, 2015), é possível apontar que o impacto social nacional da pesquisa é baixo.

No âmbito da formulação de políticas, questões sobre como agregar valor aos pesquisadores e à sociedade passam por propostas como: editores de periódicos devem assumir uma postura mais independente e crítica; pesquisadores devem declarar de forma clara as fontes de financiamento das pesquisas e os interesses subjacentes ao trabalho acadêmico; e, organizadores de congressos devem promover a ampliação do debate e do pluralismo, buscando minimizar a importância dos patrocinadores na definição dos assuntos (FARIA; SAUERBRONN, 2008). Agora, mais uma questão importante deve ser incluída, o da abrangência de mercado dos projetos de pesquisa. A questão principal entorceria o debate entre amplos índices de impacto internacional ou desenvolvimento regional.

Cientistas possuem a responsabilidade inerente não só para a prática ética, mas também para a extensão social aplicada de seu trabalho. A responsabilidade social correlaciona-se diretamente aos valores sociais (GOUVEIA et al., 2003), que deveria atender ao mercado que origina a demanda. Fundos do governo subsidiam os projetos de pesquisa em moeda nacional para que problemas sociais sejam resolvidos. Entretanto, as soluções são internacionalizadas, e poucos no país estão aptos para usufruir das soluções.

Reconhecer as conexões entre a pesquisa e a sociedade permite aos pesquisadores elaborarem projetos flexíveis, capazes de engajar o público e as políticas no esforço de otimizar seu impacto e sua relevância. Assim, poderão tornar-se líderes de engajamento ético e de responsabilidade social.

Uma proposta de avaliação da responsabilidade social de universidades públicas elencou sete critérios, seguidos de subcritérios e atributos que podem ser utilizados como um questionário quantitativo no momento da avaliação. Os critérios propostos foram os de inclusão social, desenvolvimento econômico, desenvolvimento social, defesa do meio ambiente, defesa do patrimônio e memória cultural, defesa da produção artística, e, defesa da produção esportiva e saúde. Dentro desta proposta, a pesquisa surge dentro do critério de desenvolvimento econômico, onde por sua vez, apresentam-se dois subcritérios: 1) pesquisas em parcerias com setor produtivo, divididos nos atributos de total de pesquisas com parcerias com o setor privado ao ano e total de projetos de pesquisa ao ano; e 2) inovação tecnológica, divididos nos atributos patentes solicitadas no ano e número de cursos da área da tecnologia (NASCIMENTO et al., 2015). Nota-se a falta de subcritérios que avaliem a responsabilidade social da pesquisa, o quanto esta é capaz de vincular-se ao setor produtivo e ao âmbito social.

Ainda, os critérios de elaboração do sistema de classificação parecem ser índices criados a partir da mediana do JCR para definir toda a pontuação do Qualis. No documento regulador (BRASIL, 2012), encontrou-se que periódicos com SJR mas sem JCR foram classificados como B1, que a indexação no Scielo gerou uma classificação B1, no Lilacs gerou B2 e no Cinahl, B3. Além disso, arbitrariamente todos os demais foram classificados em B4. E ainda, aponta que a escolha da forma de difusão é prerrogativa dos pesquisadores, não obstante, apenas são considerados para a produção intelectual dos programas aquelas produções vinculadas à área de concentração e às linhas de pesquisa das subáreas (BRASIL, 2012).

Dentro da área das ciências humanas e sociais, defender o uso do idioma nacional, é perfeitamente aceitável. Apesar da internacionalidade estar presente na procedência dos autores utilizados, no idioma em que trabalham, e nos temas abordados, fato que não diminui o valor de qualidade, a língua é utilizada não só como forma de expressão do pensamento, mas também como uma forma de criar novas associações psicológicas que estruturam o pensamento (JOB, 2015). Criar uma

representação da ciência com significado, e não simplesmente reproduções de modelos considerados representativos, parece atender ao propósito de desenvolvimento regional por cima dos índices de impacto vigentes no mundo científico (GOLDRACE, 2009).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados demonstram a evidente valorização de uma ciência com idioma inglês. Para que os pesquisadores brasileiros da Educação Física atinjam os índices de produção da pesquisa de ponta, através de instrumentos e demais recursos necessários, necessitam publicar seus estudos neste idioma.

Não obstante, ao publicar em inglês, o pesquisador brasileiro torna a produção nacional menos acessível ao próprio mercado, já que somente 5% o dominam (EF-EPI, 2015), e desses, uma parcela menor ainda terá interesse sobre a produção específica.

Lembra-se, por fim, que é parte da obrigação dos pesquisadores desafiar a centralidade das instituições na sociedade; e ainda, através da interdisciplinaridade, resgatar a importância da dimensão pública para ajustar a responsabilidade social em qualquer ambiente corporativo (FARIA; SAUERBRONN, 2008).

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Diretoria de Avaliação. **Comunicado nº001/2012 - Área de Educação Física**: Atualização do Webqualis da área. Brasília, 2012. 8p.

EF-EPI. EF EDUCATION FIRST. **Índice de proficiência em inglês**. 2015. Acessado em: <18/04/2016>. Disponível em: www.ef.com.br/epi/

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 07-53, jan./fev. 2008.

GOLDRACE, B. **Bad Science**. London. Fourth State, 2009. 370 p.

GOUVEIA, V. V.; VASCONCELOS, T. C.; QUEIROGA, F.; FRANÇA, M. L. P.; OLIVEIRA, S. F. A dimensão social da responsabilidade pessoal. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 8, n. 2, p. 123-131. 2003.

JOB, I. Desafios e dilemas da editoração de revistas científicas no Brasil, p. 188-203. In: RECCHIA, S. et al. (org.), **Dilemas e desafios da Pós-graduação em Educação Física**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2015. 560 p.

NASCIMENTO, J. M. L.; CURI, R. C.; CURI, W. F.; SOUZA, C. B. Metodologia para avaliar a responsabilidade social das universidades públicas. **Avaliação**, Campinas, Sorocaba, SP, v. 20, n. 3, p. 685-702, nov. 2015.

NEGRI, F.; SQUEFF, F. H. S. **Sistemas setoriais de inovação e infraestrutura de pesquisa no Brasil**. Brasília: IPEA: FINEP: CNPq, 2016. 637 p.

OLIVEIRA, M. B. A avaliação neoliberal na Universidade e a responsabilidade social dos pesquisadores. **Scientiae Studia**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 379-387. 2008.

RUSSO, M. Ética e integridade na ciência: da responsabilidade do cientista à responsabilidade coletiva. **Estudo Avançados**, v. 28, n. 80, p. 189-198. 2014.

SMITH, W. **Ciência e mito**: Com uma resposta à O Grande Projeto, de Stephen Hawking. Campinas, SP: Vide Editorial, 2014. 283 p.

TAFFAREL, C. N. Z. Política científica e produção do conhecimento na educação física/ciência do esporte: A conjuntura, as contradições e as possibilidades de superação, p. 17-71. In: CARVALHO, Y. M.; LINHALES, M. A. (org.), **Política científica e produção de conhecimento em educação física**. Goiânia: Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte, 2007. 338p.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Patrick Zawadzki - Mestrando do Programa de Pós-graduação em Ciências do Movimento Humano, pelo Centro de Ciências da Saúde e do Esporte (CEFID), da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Doutorando em Educação Física, Atividade Física e Esporte, pelo Instituto Nacional de Educação Física da Catalunha (INEFC) e Universidade de Barcelona (UB). Mestre em Atividade Física e Esporte, pelo INEFC e UB. Mestre em Psicologia do Esporte, pela Universidade Autônoma de Barcelona (UAB). Possui experiência de pesquisa em estágios de colaboração e formação na Espanha, Alemanha e Austrália, participa das atividades de pesquisa e desenvolvimento nos Laboratórios de Gerontologia (LAGER, CEFID, UDESC) e nos Laboratórios de Cineantropometria e Fisiologia do Esforço (UNOESC, Chapecó). Além disso, atua profissionalmente no mundo do tênis de campo.

Sayonara de Fátima Teston - Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí, Mestre em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2014), Formação em Coaching pela Sociedade Brasileira de Coaching (2009), Especialização em Formação para o Magistério Superior pela Unochapecó (2009), Especialização em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2002), Graduação em Psicologia pela Universidade de Passo Fundo (2000). Possui mais de quinze anos de experiência na área de Gestão, atuando na área de Gestão de Pessoas de empresas familiares e multinacionais de grande porte. Desde 2010 atua na Universidade do Oeste de Santa Catarina, na qual atualmente trabalha como professora nos Cursos de Psicologia e Administração, orientadora de estágios, membro do Conselho de Gestão do Campus de Chapecó, Coordenadora da pós-graduação em Saúde Mental Coletiva, Coordenadora da pós-graduação em Psicologia Organizacional, Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Sócia da Asta Assessoria para Preparação de Sucessores de Empreendimentos Familiares.