TITULO: EL Entorno Socio-político y Económico Mundial. Gestión Organizacional y Universidad en Brasil.

AUTORES: MSc. Teresinha Fonseca
Prof. Universidad Federal de Roraima. Brasil.
DrC. José Enrique Carreño Vega.
Prof. Universidad de Matanzas. Cuba.

Hasta la caída del muro de Berlín, en el 1989, el diseño socio-político y económico mundial estaba delineado por la bipolarización. A partir de ahí, se traza un nuevo diseño. Lo que parecía ordenado y previsible da lugar a un movimiento inesperado.

"El mundo entró en la era del globalismo. Todos están siendo desafiados por los dilemas y horizontes que se abren con la formación de la sociedad global. Esta es una realidad problemática, caracterizada por movimientos de integración y fragmentación. Simultáneamente a la interdependencia y a la acomodación, se desarrollan tensiones y antagonismos que comprende tribus y naciones, colectividades y nacionalidades, grupos y clases sociales, trabajo y capital, etnias y religiones, sociedad y naturaleza. Son muchas las diversidades y desigualdades que se desarrollan con la sociedad global. Algunas son tan antiguas y otras recientes, sorprendentes... El globalismo naturalmente convive con varias configuraciones fundamentales de vida y pensamiento. El tribalismo, el nacionalismo y el regionalismo, así como el colonialismo y el imperialismo, continúan presentes en todo el mundo, más todas esas realidades adquieren otros significados y matices, debido a procesos y a estructuras que condicionan la sociedad global" Ianni (1997: 5).

Para Drucker algunos de los mayores cambios en la estructura social en la historia de la raza humana tuvieron lugar en este siglo. Ejemplifica con el caso del declinar del empleado doméstico, del labrador y del operario industrial. "Así como el número de empleados domésticos y de labradores está disminuyendo durante cada censo científico, el operario industrial también está yendo por el mismo camino. En el siglo pasado y el que se ha iniciado esa clase ascendió y está saliendo. En 1850 el era un trabajador contratado por hora, sin posición social o política; en 1950 el pertenecía a la clase dominante, con beneficios y poder político; ahora acabó de pronto. Sin convulsiones políticas" (1996:3).

Para entender ese nuevo mundo, que caracteriza el siglo que concluyo y el principio del que recién comenzamos, en que interactúan mercados mundiales, y no más mercados regionales o nacionales, es imprescindible entender los factores que le rodean.

De acuerdo a Chiavenato factores fundamentales son la tecnología, la información, la globalización, los servicios, y el conocimiento (1996:89-90).

- "La tecnología estará distribuida por un número mayor de personas en vez de concentrarse exclusivamente en una pequeña élite de ejecutivos. Esa democratización del poder tecnológico influenciará toda la escala social de

las profesiones. Prácticamente, todo deberá ser substituido por la máquina o por la tecnología....Lo principal es que las personas no son más un apéndice de la máquina. Al contrario, la tecnología está siendo cada vez más la herramienta para el hombre trabajar mejor".

- En cuanto a la información afirma que "La tecnología permitirá espectaculares avances en la comunicación, lo que ciertamente tendrá un impacto directo en el ambiente del trabajo. La velocidad de transmisión de información permitirá que una buena parte, o tal vez la mayor parte del trabajo sea hecha en casa y no más necesariamente en la empresa"

- La globalización será el factor clave en el milenio que ya se esta viviendo se aproxima, pues "nada deberá impedir el camino para la internacionalización de los negocios y de las fronteras derrumbadas."

  Ianni entiende la globalización del mundo como "un nuevo ciclo de expansión del capitalismo, como modo de producción y proceso civilizatorio de alcance mundial. Un proceso de amplias proporciones involucrando naciones y nacionalidades, regímenes políticos y proyectos nacionales, grupos y clases sociales, economías y sociedades, culturas y civilizaciones. Señala la emergencia de la sociedad global, como una totalidad abarcadora, compleja, y contradictoria. Una realidad todavía poco conocida, desafiando prácticas e ideas, situaciones consolidadas e interpretaciones sedimentadas, formas de pensamiento y vuelos de la imaginación" (1997:7)

- Una de las tendencias del mercado indica que "la mayor parte de los negocios, en los países industrializados o en desarrollo, es conducida por las medianas y pequeñas empresas, que continuarán beneficiadas con la reducción drástica de personal en las grandes compañías. Por otro lado está ocurriendo una fuerte emigración de la oferta de empleos del área industrial para el área de los servicios. Lo que está detrás de todo eso es una fuerte racionalización y automatización de los procesos industriales así como una acentuada expansión de mercados de servicios".-

- En el tercer milenio, el principal recurso económico será el conocimiento. El grupo social más importante será aquel constituido por los trabajadores del conocimiento. El trabajador del conocimiento no será necesariamente aquel que opera una computadora o algún equipamiento sofisticado, si no aquel que transforma los datos procesados en beneficio para el cliente o para la sociedad. "El aprendizaje será un dogma sin lo cual el ser humano no conseguirá evolucionar".

El hombre global según los autores del presente trabajo, es un hombre orgulloso de tantas realizaciones materiales. Los avances tecnológicos y científicos hacen del hombre y del mundo global una ingeniería que se supera en su complejidad, a espacios de tiempo cada vez más cortos. No obstante, este hombre se siente cada vez más inquieto.

En la consideración de E. Fromm el hombre “lucha y lidia, más tiene una vaga conciencia de la fatalidad de sus esfuerzos En cuanto crece su poder sobre la materia se siente impotente en su vida individual y en sociedad. No obstante tenga creado maneras nuevas y mejores para dominar la naturaleza, se vio envuelto en una tela de esos mismos medios y se perdió de vista el fin al que le da el significado – el propio hombre” (1967:15)

Es tan actual el pronunciamiento de Eisntein cuando, en la Conferencia de Intelectuales a favor de la Paz, en Paris, 1948, convoca sus pares a “usar la influencia de todos los hombres sabios para promover la paz y la seguridad social en todo el mundo... a lo largo de esos años, este estado de anarquía en los asuntos internacionales ha infringido innumerables sufrimientos y destrucciones en la humanidad, entorpeciendo el desarrollo del hombre, su alma y su bienestar, aniquilándolo prácticamente en todas sus dimensiones”. Citado por Ferreira (1998:98).

La falta de respeto en nuestros días por la vida y por los derechos del ser humano y la violación cada vez más generalizada de patrones de comportamientos compatibles con la vida en sociedad, tiene sus orígenes, en la visión de Villas Boas, “en causalidad compleja de naturaleza económica, política y social, abordados a través de políticas sociales y globales ... Hay en la base de esa problemática, una profunda crisis de valores que corroe las instituciones, avala el principio de autoridad y afecta la percepción del mundo por los individuos, su respeto por el otro y la justa valorización de si mismo”(1999:104).

En su obra, Las tres ecologías, F.Gattari discurre sobre los cambios y su impacto en la sociedad. Afirma que los daños causados al hombre son de tal magnitud que la humanidad debe ser recompensada. “El planeta Tierra vive un período de intensas transformaciones técnico-científicas, en contrapartida a las cuales se engendran fenómenos de desequilibrios ecológicos que, si no fueran remediados, en el límite, amenazan la implantación de la vida en su superficie. Paralelamente a tales perturbaciones, los modos de vida humanos, individuales y colectivos involucran en el sentido de una progresiva deteriorización. Las redes de parentesco tienden a reducirse al mínimo, la vida doméstica viene siendo cercenada por el consumo de la media. La vida conyugal y familiar se encuentra frecuentemente osificada por una especie de padronización de comportamientos, las relaciones de vecindad están generalmente reducidas a su más pobre expresión” (1990:7-8).

El hombre en el orgullo de sus realizaciones materiales esta miope en cuanto es responsable por el desarrollo de sus propias relaciones en la sociedad. En el decir de Castro, “Hay dramáticas faltas en la formación moral de nuestros pequeños hijos ricos, faltándoles la responsabilidad social y la misión de reducir la injusticia y la desigualdad heredadas de nuestra historia. Hay también el imperativo de un civismo “careta” sin el cual la sociedad no camina: obedecer las leyes, respetar los derechos de los otros, cumplir compromisos, honestidad personal y otras cosas más” (Veja. Marzo/2000).

Es por medio de la educación que el hombre califica sus condiciones de existencia, para que pueda compartir sus realizaciones materiales y espirituales en provecho de su existencia social. Entonces la cuestión de la educación debe ser la preocupación central. La sociedad espera que las universidades "produzcan nuevos modelos de reflexión y acumule más saber, en la expectativa principal que ese saber sea la avalancha de las transformaciones" (Maia, 1995:8).

1.1. Los Impactos en la Gestión Organizacional

Los modelos de organización cambiaron poco en un siglo. Vistas como piezas de ingeniería, piezas "defectuosas tal vez", como afirma Charles Handy, "más posibles de perfectibilidad, exactitud y eficiencia total. La propia charla administrativa, con sus orígenes en la administración doméstica o, según algunos, en las caravanas del ejército, implica control respaldado en el poder y en la autoridad" (1996:82).
Decir que cambiaron poco en el pasado siglo no quiere decir que el cambio es cosa nueva o lenta. Muy por el contrario, como afirmó Heráclito, cinco siglos antes de Cristo: la única constante del mundo es el cambio. Para Chiavenato (1996), desde que el mundo es mundo viene transformándose. Los cambios en el mundo organizacional ocurrirán gradualmente por cuatro etapas bien definidas. La más larga de todas que duró desde el inicio de la humanidad hasta la Revolución Industrial, la etapa de la agricultura. La etapa del artesanato, que duró del 1776 hasta el 1860, donde el trabajo era la mayor fuente de riqueza. La etapa de la industrialización se inició con la segunda fase de la Revolución Industrial, a partir de 1860 hasta el final del siglo XX, constituyendo el capital la principal fuente de riqueza. Una era que incrementó las diferencias entre países desarrollados y países subdesarrollados. El final del siglo XX marcó el inicio de la cuarta etapa de las organizaciones humanas. La etapa de la información y ya da paso a la del conocimiento.

Chiavenato afirma: "Desde el inicio hasta el final de este siglo (refiriéndose al XX), las organizaciones han sido caracterizadas por paradigmas que definen su carácter burocrático, su estructura organizacional del tipo funcional y la fuerte división y fragmentación del trabajo con carácter permanente de las tareas. Esos paradigmas son barreras, hoy, para los cambios y ajuste de las organizaciones en un ambiente externo en continuas mutaciones" (1996:43).

El contenido histórico de la administración, que a larga escala del tiempo fue ultrapasando las fases históricas de la administración científica, de las relaciones humanas, del behaviorismo, del estructuralismo, manteniendo solamente la perspectiva sistémica, llegó de una forma enfática a la búsqueda de calidad, pasando por otros procedimientos estratégicos, como la reingeniería, el método 5-S (s), el downsizing, el benchmarkin, y otros, todos en un ritmo acelerado de entrada y salida, de necesario acompañamiento.

Adam Smith influenció en el inicio del pasado siglo el desarrollo de la administración científica de Taylor, base de la llamada ingeniería industrial y de la división del trabajo. Los principios generales y universales de la

administración de Fayol enfatizaban que las empresas debían ser organizadas de una única y mejor manera para alcanzar eficiencia. Sus seguidores abrirán el camino para la departamentalización. Después, Weber presenta el modelo burocrático de la organización del siglo XX. Para el, la burocracia es el modelo organizacional típico de dicho siglo, teniendo como principales características la división del trabajo, jerarquía, reglas y reglamentos, competencia técnica y procedimientos técnicos.

Varias investigaciones demostraran que el modelo burocrático es ideal para ambientes estables, con pocos cambios y alta previsibilidad. Para Chiavenato (1996:44), "el mundo de hoy se volvió mutable, dinámico, imprevisible y turbulento. Y el modelo burocrático en vez de ayudar crea bloqueos a los ajustes necesarios de las organizaciones a la nueva orden de las cosas".

Acorde con la investigación de los científicos sociales ingleses, Tom Burns y G.M.Stalker, con empresas inglesas para verificar la relación entre los principios de la Teoría Clásica de la Administración y el ambiente externo, fueron encontradas dos tipos de empresas que clasificaron como "mecanicistas" y "orgánicas". Ellos revelaron que las primeras, actuando como un sistema cerrado, solo sobreviven en condiciones ambientales relativamente estables y previsibles, y las segundas, son apropiadas para los ambientes en cambio y transformación, adaptándose a las mutaciones y turbulencias. Para los investigadores, es el ambiente quien determina la estructura y el funcionamiento de las organizaciones. Considerando que escenario contemporáneo es caracterizado por esas imprevisibilidades, se hace necesario asumir la organización como un sistema orgánico competente para las adaptaciones que se precisen. Acorde con la Teoría de la Contingencia, elaborada por Lawrence y Lorsch, la organización para sobrevivir necesita adaptarse continuamente al ambiente y a la tecnología. (Chiavenato, 1996:76)

En su obra "El choque del futuro", de 1972, Alvim Tofler, periodista y escritor, en sus ideas presenta un nuevo modelo organizacional que se está tornando realidad en esta entrada del siglo XXI. Acorde con el, para acompañar el nuevo ambiente, extremamente dinámico y mutable, las organizaciones necesitan ser ágiles, innovadoras, temporarias, orgánicas.

En términos de componentes humanos esas reestructuraciones marcan la ruptura con una tendencia que siguió desde el fin de la Segunda Guerra Mundial hasta los años 80, donde se veía cada vez más categorías gerenciales y especialistas en la asesoría, como consecuencia de una política de carrera. Hoy, la tendencia es de ese número de gerencias disminuir drásticamente, y según afirma Drucker (1996:83), proporcionalmente al aumento de personas en operaciones en trabajos funcionales y técnicos.

Los avances en la comunicación provocan un impacto directo en el ambiente de trabajo, y acorde Chiavenato considerando al profesional capaz de producir resultados a través de su propia actuación y sin depender de la infra-estructura burocrática. El profesional del siglo XXI elevará su capacidad de aprendizaje y

el concepto de empleo será sustituido por el de trabajo a través de tareas, proyectos, misiones a ejecutar y de acciones a desempeñar.
Los principios universales de la Teoría Clásica de la Administración enseñó a lidiar con la certidumbre y con la previsibilidad. En la historia del desarrollo de la administración se pasó por teorías hasta que se presentaron modelos de comportamientos y de desarrollo organizacional. El movimiento de Desarrollo Organizacional creó y desarrolló modelos de cambios de organización planeada para la adecuación de las empresas a las dinámicas del mundo moderno. La gran revolución llegó con la Teoría General de Sistemas, contribución de la globalización del área científica. El mundo cambió. Las organizaciones pasaron a ser analizadas de fuera para dentro, quiere decir, el ambiente externo condicionando el entendimiento del ambiente interno.

Según Chiavenato, "La administración no tiene fronteras en el tiempo, ni en el espacio, es orientada para el futuro y para el entorno, cayendo por tierra los principios de reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo que le eran inherentes que van siendo sustituidos por el expansionismo, el pensamiento sintético y por la teleología" (1996:93). Los paradigmas que ese nuevo mundo exige para que las organizaciones sean "innovadores sistemas humanos de continuo aprendizaje" (1996:73).

"Muchas organizaciones sin finales de ganancia están practicando, por medio de estrategias, gestión con rigor de quién conoce mucho además de la teoría, la práctica" Drucker (1996:133). Explica que esas organizaciones logran los objetivos porque comienzan por el desempeño de su misión, enfatizando la acción y no el dinero que puede ganar. Para esas organizaciones, la ganancia debe ser consecuencia del alcance de su misión y no la misión en sí. Así, según Drucker, pueden concentrar sus recursos en esfuerzos para alcanzar objetivos claros y bien definidos. Son comprometidas con una causa e impregnadas de amor por ella. Administran por medio de un consejo eficaz y un ejecutivo eficaz como un equipo de poder duplo, donde ninguno es superior al otro y sí complemento para los resultados organizacionales. Son comprometidos con una causa e impregnadas de amor por ella, como un ejemplo. Y saben que los gobiernos no son más los centros de desempeño en la economía mundial.

Según este propio autor, aprenderán a gerenciar por objetivos contraponiéndose a la burocracia. Entrenando su personal constantemente y promoviendo las actividades voluntarias como parte de la responsabilidad social de ejecutivos. Y aprenderán también que ahora la fuente de la riqueza es algo específicamente humano: el conocimiento. "Si aplicamos el conocimiento a tareas que ya sabemos ejecutar, le llamamos de productividad y si lo aplicamos a tareas nuevas y diferentes, entonces será de innovación. Solamente el conocimiento permite alcanzar esas dos metas". Drucker (1996:140).

La clave de la sociedad de ahora es el conocimiento. "el mundo se está tornando intensivo de conocimiento. Conocimiento especializado. Y con eso las escuelas precisan cambiar. Las escuelas asumen una manera diferente de enseñar y aprender por medio de computadoras" Drucker (Veja, agosto/98)

Cada vez más el hombre usa la tecnología como herramienta para trabajar mejor, la cual ha democratizado, influyendo en la escala social de las profesiones. El conocimiento de la tecnología se revela como fuente vital para lograr el acceso a otros conocimientos.

Los extraordinarios avances de los medios masivos de comunicación, ocurridos en las últimas décadas del siglo XX e inicio del XXI, provocaron cambios profundos en la humanidad, conduciendo las áreas de actuación y conocimiento humano a sensibles transformaciones, provocando inclusive el surgimiento de fuertes innovaciones en el campo social de la administración.

La globalización ha llevado los nuevos conocimientos en administración a una difusión muy veloz, sin que hallan aparecido barreras para la adquisición de concepciones referentes a la gestión, con independencia de pertenecer al mundo desarrollado o en desarrollo.

Para Acosta, nuevas exigencias van surgiendo en función de los cambios, "en sentido general para la administración, y muy especialmente para la gestión universitaria, que se resume en: actitud ante el cambio, flexibilidad, asumir riesgos, e innovación constante" (1999:4). Precisamente la universidad debe con su actuación liderar dicho proceso.

1.2. Repercusión en la Gestión Universitaria

"Nuevos tiempos exigen nuevas cosas, nuevas cosas exigen nuevos conocimientos y nuevos conocimientos exigen de personas capaces de aprender. El aprendizaje está en la base de todas los cambios grandes o pequeños". Esta afirmación de Chiavenato (1996:74) refleja la imperiosa necesidad de una nueva gestión universitaria

En este nuevo contexto debe discutirse con mucha profundidad el propósito social de la educación, el papel de los empleados como educadores y entrenadores de adultos, conscientes de que el capital humano es el recurso más valioso para la productividad organizacional, es la organización basada en el conocimiento. Las universidades deben caracterizarse por capacidad de innovación, pues el conocimiento esta sujeto a continuas renovaciones.
El aprendizaje será un dogma sin el cual el ser humano no conseguirá evolucionar. La valorización del conocimiento exigirá de enormes y urgentes inversiones en el área de la educación.

Como se ha apreciado hasta el momento, "el conocimiento, la información y la tecnología ocupan un lugar preponderante dentro del desarrollo de las organizaciones y la Educación Superior se valora por su capacidad de generar y difundir las mismas, así como por su nueva visión orientada a la pertenencia, calidad e internaconalización." Acosta, citando el Estudio sobre tendencias de la Educación Superior, Ministerio de Educación Superior, Ciudad Habana, Mayo de 1999). Y en análisis a ese material, aduce: "debemos hacer énfasis en las tendencias principales del desarrollo de la Universidad contemporánea,

como son la masificación, el financiamiento, la diversificación y la internalización (1998:13).

El fenómeno de la globalización que se extiende desde los sistemas productivos hasta la difusión mundial de la información y de la imagen, la cultura de masas y de los estilos de consumo a los desplazamientos masivos de personas, como emigrantes y refugiados, trae variadas implicaciones a la administración de la educación.

Se presenta como un nuevo patrón de acumulación, que según Kuenzer, "determina nuevas formas de relación entre el Estado y la sociedad. Nuevas formas de relaciones sociales son establecidas a partir de nuevas bases materiales de producción. La sociedad presenta nuevos paradigmas económicos y socioculturales" (1998:33)

A continuación, Kuenzer explica que para atender las nuevas demandas, se establecen nuevas relaciones entre trabajo, ciencia y cultura, y afirma: "a partir de las cuales se constituye históricamente un nuevo principio educativo, o sea, un nuevo proyecto pedagógico por medio del cual la sociedad pretende formar los intelectuales/trabajadores, los ciudadanos/productores" (1998:34)

Frente a las consecuencias originadas por este fenómeno se necesita encontrar medios para intervenir en la situación educacional contemporánea, y de acuerdo con Ferreira: "competentemente construir un conocimiento que posibilite el enfrentamiento con los desafíos" (1998:8)

El propio Ferreira, en otro momento afirma que ese nuevo paradigma del hombre, como ciudadano del mundo, cuando en su mayoría siquiera llegó a ser ciudadano de su propio país, exige la comprensión de nuevos conceptos y nuevas interpretaciones que se hacen necesarias "en el ámbito de la educación y de su administración" (1998:97).

De acuerdo con Tubino," la Universidad por una vez, en su misión histórica de formar cuadros para la sociedad y de contribuir con nuevos conocimientos y servicios, todavía no asimila, en su quehacer académico, la imprescindible atención, de orden permanente, a los aspectos de la administración lo que tal vez pueda explicar algunas de las dificultades vividas por varias instituciones universitarias " (1997:40).

Para Drucker, el advenimiento de la sociedad del conocimiento tiene implicaciones de largo alcance para la educación. Las escuelas cambiaran más, en los próximos 30 años, de lo que lo hicieron desde la invención de la imprenta. Una de las razones es la moderna teoría del aprendizaje. La parte fuerte del aprendizaje eran los libros y estos eran para fundamentalmente para los adultos. Las nuevas herramientas del aprendizaje favoracen hoy a los niños. En la actualidad, con 8-9 años los niños son usuarios de la computadora y aduce que: "La sociedad del conocimiento exige que todos sus miembros sean letrados y busquen conocimiento en varias áreas y, exige también, que sus miembros aprendan a aprender. Debe ser rediscutido el propósito social de las escuelas. Las instituciones empleadoras se deberán tornar en profesor. Y

no debe olvidarse que el conocimiento cambia extremadamente rápido" (1996:221)

En ese nuevo contexto debe discutirse con mucha profundidad el propósito social de la educación.

Fernando Vecino Alegret, Ministro Educación Superior de Cuba, en la Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe, expuso: "En medio de este panorama convulso se mueven las universidades , con presupuestos cercenados y contradicciones internas en cuanto a la propia concepción del profesional que debe formar. Los graduados universitarios, llamados a ser los líderes que dirigirán el desarrollo económico y social, al abandonar las aulas encuentran una competencia cruda y desmedida en el complejo mundo laboral. Se ha dicho con razón que el desarrollo de los recursos humanos es condición *sini qua non* para que la humanidad pueda afrontar los desafíos que se le están planteando, pero nuestro discurso como educadores no puede ser contradictorio entre lo que debe ser y lo que realmente es. No podemos caer en la absurda situación de que la educación se contraponga a la realidad, y a los resultados de una política de desarrollo que acuna el éxito sólo y únicamente a través de la competitividad. Una cultura de paz mediante la educación para todos tiene que estar acompañada por un desarrollo nacional e internacional balanceado que permita que vaya desapareciendo gradualmente, hasta lograr la eliminación total, la desigualdad entre las naciones y los hombres, y que lejos de acrecentar la brecha entre los favorecidos y los desfavorecidos, garantice que todo hombre al nacer tenga derecho a su espacio y su decoro. La función formadora de la Universidad no se limita a conocimientos y habilidades, sino también, y a la par, a la formación y consolidación de valores. Las universidades deben ganar cada vez mayor conciencia de que los retos son académicos y científicos, morales y éticos. Lograr una formación integral para un desarrollo sostenible presupone no sólo altos niveles de capacidad técnica que garantizan el desarrollo, sino personalidades plenas que, de manera consciente y activa, repudien todo vestigio de injusticia social, que sientan el orgullo de formarse y trabajar en el país en que nacieron y de su identidad latinoamericana y caribeña" (citado por Sánchez 1999:91-92)

"La Universidad debe ser una institución basada en el mérito, como señala el articulo 26.l de la Declaración Universal de los Derechos Humanos: todos tendrán acceso a la enseñanza superior en función de sus méritos... La calidad académica no se logra con profesores que adquieren prematuramente un puesto vitalicio; la seguridad de la cátedra puede ser un factor positivo, siempre y cuando el aspirante acredite primero el merito que le asiste. La misma razón del mérito se aplica a los estudiantes. Todos pueden tener acceso, a lo largo de toda la vida, en función de sus méritos. La Universidad como privilegio de los ya privilegiados; como elitización de las élites ya establecidas, debe dar paso a un ámbito intelectual al que todos los ciudadanos puedan acceder para su formación y actualización. A los jóvenes concierne recordarlo, ya que no se disfruta lo que no se ha anhelado previamente, y que todos somos pasajeros de la misma nave, con un destino común... Luego, la Universidad ha de ser

autónoma, pero dispuesta en todo momento a rendir cuentas a la sociedad a la que sirve; debe asimismo ser una atalaya atenta al futuro, capaz de anticiparse a las tendencias negativas y ofrecer soluciones a los poderes públicos. Sólo con ese enfoque preventivo lograremos transformar la Universidad en centro dinámico, que contribuya a hacer realidad el ideal de la educación permanente para todos". Federico Mayor, director General de la UNESCO. (Citado por Sánchez. 1999:53-54)

El aprendizaje será un dogma sin el cual el ser humano no conseguirá evolucionar. La valorización del conocimiento exigirá de enormes y urgentes inversiones en el área de educación.

Acosta (1999:13) en su análisis y reflexión sobre el "Estudio sobre tendencias de la Educación Superior del Ministerio de Educación Superior de la Ciudad de Habana, de Mayo de 1999, hace las siguientes consideraciones:

"Existen desafíos que se presentan a las instituciones, respecto al acceso, equidad, la calidad y la necesidad de acelerar las reformas; estas últimas pueden agruparse en:

- prioiridad a la educación
- atención a resultados
- inversión en educación básica
- atención a a la equidad
- autonomía institucional

Paralelamente a estas reformas claves existen orientaciones bien definidas para su realización y se pueden resumir de la siguiente forma:

- diversificación de las instituciones incluyendo las privadas
- diversificar fuentes de financiamiento en que participen los estudiantes, vinculándolos a esos resultados
- redefinir la función del gobierno en la enseñanza superior
- políticas que prioricen objetivos de calidad y equidad

Debemos partir del hecho de que todas estas reformas podrán fortalecer las funciones de la educación superior:

- Investigación e innovación
- Enseñanza y formación
- Educación contínua
- Cooperación internacional

Es importante aclarar que estas funciones contribuirán al desarrollo de cuatro pilares fundamentales:

- Aprender a conocer
- Aprender a hacer
- Aprender a vivir juntos
- Aprender a ser

Y aduce: "en ese material debemos hacer énfasis a las tendencias principales del desarrollo de la Universidad contemporánea como son la masificación, el financiamiento, la diversificación y la internalización" (1999:14).

BIBLIOGRAFIA.

ABUGATTAS J., F.TUBINO. Consecuencias de los cambios globales en la educación. Foro Educativo, Perú: 1997.

ACOSTA, Alberto Jorge. Gestión de la docencia. Selección de lecturas. Matanzas: Universidad Camilo Cienfuegos, 1999, p. 4.

_____, Gestión de la docencia. Selección de lecturas. Matanzas: Universidad Camilo Cienfuegos, 1999, p. 227.

BOM SUCESSO, Édina de Paula. Trabalho e Qualidade de Vida. Rio de Janeiro: Dunya, 1997, p.159.

BONO, Edward de. Criatividade levada a sério. Como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. São Paulo: Pioneira, 1994, p. 69.

_____, Criatividade levada a sério. Como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. São Paulo: Pioneira, 1994, p. 225.

CALDERÓN, Eligio. Universidad, conocimiento, democracia. En: Selección de Lecturas de Albeto Jorge Acosta, Matanzas. 1999, p. 227.

CHIAVENATO, Idalberto. Os novos paradigmas. Como as Mudanças estão mexendo com as Empresas. São Paulo: Atlas, 1996, p. 31.

COSTA, Messias. O Brasil e seu futuro. São Paulo: Alfa-Omega, 1997, p.110.

_____, O Brasil e seu futuro. São Paulo: Alfa-Omega, 1997, p.115.

DRUCKER, Peter F. Administrando para o futuro. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios, 1996, p 57.

FERNANDES, Eda. Qualidade de vida no trabalho. Salvador: Casa da Qualidade, 1996, p. 25.

FERREIRA, Naura S. Carapeto. Gestão Democrática da Educação: atuais tendências. Texto: A gestão da educação e as politicas de formação profissionais da educação. São Paulo. Cortez Editora, 1998, p. 8.

FROMM, Erich. Análise do Homen. São Paulo: Círculo do Livro, 1967, p.15.

GATTARI, Félix. As três ecologias. Campinas, Papirus, 1990, p 7.

GONÇALVES. In Associação Nacional Dirigentes do Ensino Superior-Andes-SN. Caderno de Texto do 19º Congresso. Janeiro de 2000.

KONDO, Yoshio. Motivação Humana. São Paulo: Editora Gente, 1991, p. 6.

KUENZER, Acácia Zeneida. Gestão Democrática da Educação: atuais tendências. As mudanças no mundo do trabalho e a educação. Cortez Editora, 1998, p.33.

IANNI, Octavio. A era do globalismo. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997, p. 5.
LOBOS, Julio. Qualidade através das pessoas. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1991, p 129.
MAIA, Almir de Souza. Prefácio. A Gestão da universidade brasileira. Organização universitária interamericana. Piracicaba: Unimep, 1995, p. 5.
Oliveira, Renato de. In ANDES - Associação Nacional Dirigentes do Ensino Superior-Andes-SN. InformAndes. Ano X. nº 89. Jan/fev./99, p. 3
SILVA, José Carlos Almeida da. A Gestão da Universidade Brasileira. A visão dos reitores. Piracicaba: Editora Unimep, 1995, p. 12.
SILVEIRA, Amélia, COLOSSI, Nelson, SOUSA, Claudia Gonçalves de. Administração --- Universitária: estudos brasileiros. Florianópolis: Isular, 1998, p. 8.
SOUZA, Paulo Nathanael Pereira. LDB e ensino superior: Estrutura e funcionamento. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 19.
_____, LDB e ensino superior: Estrutura e funcionamento. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 23.
_____, LDB e ensino superior: Estrutura e funcionamento. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 26.
_____, LDB e ensino superior: Estrutura e funcionamento. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 27.
STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995, p 137.
Teleconferência sobre Ensino Superior- Novos Paradigmas do Ensino Superior: Expansão, Qualidade e Financiamento. Instituto Brasil século XXI.SIL Brasília, 1997, p. 59.
Instituto Brasil século XXI.SIL Brasília, 1997, p. 60.
_____, Instituto Brasil século XXI.SIL Brasília, 1997, p. 62.
_____, Instituto Brasil século XXI.SIL Brasília, 1997, p. 63.

TRISTA B. El enfoque de paradigmas en las organizaciones y la gestión del cambio. Revista de Educación Superior, CEPES (Universidad de La Habana), Vol. XVIII, nº 1, 1998, p. 4.

TUBINO, Manoel José Gomes. Universidade, Qualidade e Avaliação.

Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997

_____, Universidade, Qualidade e Avaliação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997, p.40.

_____, Universidade, Qualidade e Avaliação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997, p.47.

_____, Universidade, Qualidade e Avaliação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. p.48.

_____, Universidade, Qualidade e Avaliação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. p.49.

_____, Universidade, Qualidade e Avaliação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. p.50.

VEJA. Revista Veja. Editora Abril. Março, 2000, nº 9, edição 1638, ano 33. Artigo de Cláudio M. de Castro.
_____ Fevereiro 2000.

Villas Boas, Maria Violeta C. Reflexões sobre uma prática. Rio de Janeiro: EDUERJ, 1998, p.104.