

Aristeo Santos López

**“O ADMINISTRADOR DA UNIVERSIDADE AUTÔNOMA
DO ESTADO DO MÉXICO”**: Presente e futuro em
construção na visão de dirigentes, pesquisadores
e professores de tempo integral

Campinas

1997



UNIDADE	19.C.
N.º CHAMADA:	UNICAMP
	2881 a
V.	Ex.
TOMBO 50/	3006L
PROC.	282/197
C	<input type="checkbox"/>
D	<input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	R\$ 11,00
DATA	10.10.97
N.º CPD	

CM-00099095-5

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO/UNICAMP**

Sa59a

Santos Lopez, Aristeo.

O administrador da Universidade Autônoma do Estado do México : presente e futuro em construção na visão dos dirigentes, pesquisadores e professores de tempo integral / Aristeo Santos Lopez. -- Campinas, SP : [s.n.], 1996.

Orientador : José Camilo dos Santos Filho.

Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

1. Universidade Nacional Autônoma do México. 2. Universidade e Faculdades - México. 3. Administradores - México. I. Santos Filho, José Camilo dos. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

Este exemplar corresponde à
redação final da Tese defendida
por _____

e aprovada pela Comissão Julgadora.

Data: _____

Assinatura: 

Tese apresentada como exigência parcial para
obtenção do Título de DOUTOR em EDUCAÇÃO
na Área de Concentração: ADMINISTRAÇÃO É
SUPERVISÃO ESCOLAR

à Comissão Julgadora da Faculdade de Educação da
Universidade Estadual de Campinas, sob a orientação
do:

Prof. Dr. José Camilo dos Santos Filho

Comissão Julgadora

Adriano de Paula
Adriano de Paula
Adriano de Paula
Adriano de Paula

O administrador da Universidade Autônoma do Estado do México: Presente e Futuro em construção na visão de dirigentes, pesquisadores e professores de tempo integral

Resumo

Descritores: Administração, Universidades, Universidades Mexicanas. Administração Universitaria

A crescente abertura da economia apresentará valiosas oportunidades e desafios para os países, tendo a educação desafios que vão em direção à formação de uma nova sociedade e mentalidade.

Este contexto originou o conhecimento a partir da percepção disso, do que possuíam os líderes dentro da Universidade Autônoma do Estado do México, traduzidos não só por aqueles que são os que oficialmente têm um cargo, mas por outros que vivem da pesquisa, lideram projetos, exercem a docência, possuem o reconhecimento de sua comunidade e polarizam forças acadêmico-políticas. Esta interpretação de administradores, permitiu identificar 67 membros desta comunidade científica.

O estudo caracterizou-se como exploratório e descritivo. A amostragem foi intencional e o questionário utilizado foi adaptado aos objetivos desta pesquisa, acrescentado de uma caracterização do autoconceito do administrador mexicano, aspectos pessoais e estilos de direção, sua visão de futuro da U.A.E.M., seu contexto atual e sua relação com os demais países do mundo, as perspectivas dos mercados nacionais e internacionais, as estratégias de competitividade e crescimento. A classificação da informação foi feita por meio da análise de correspondência.

As conclusões demonstram que os administradores dentro da Educação não estão assumindo suas responsabilidades, pois estão deixando a mesma nos dirigentes; pesquisadores, e professores que não se vêem como administradores. E, não se define com precisão o futuro do país a partir de debilidades e fortalezas; portanto, continuar-se-á importando filosofias e dependendo de outros para tomarem-se decisões próprias.

The Administrator of the Autonomus University of the State of México: Present and futuro building in the view of managers, researchers, and of full time teachers

Abstract

Describers: Administrators; Universities; Mexican Universities, Administrators
Universities

The increasing opening of the economy will present valuable oportunities, and challenges to the countries, but the education has challenges, because it goes towards the formation of a new society and mentality.

This context originated the knowledge as of the perception of this, from what the leaders had in the Autonomus University of the State of México, translated, not only, by those who are the ones who officially have a post, but those who live from the research, lead projects, exercise teaching, have the thankfulness of the society, and polarize the political-academic strengthes. This interpretation of administrators permitted to identify 67 members of this scientific community.

The study characterized as exploratory and descriptive; the sample was intentional, and the utilized questionnaire was adapted to the objectives of this research, added a characterization of the Mexican Administrator self-steem, personal aspects and styles of direction, his view of the A.U.S.M. future, his present context and his relation with the other countries in the world, the perspectives of the national and international markets. the strategies of competitiveness and increasing. The classification of the information was made by means of the correspondence analysis.

The conclusions were that as administrator in the education, they are not assuming a responsibility, but depositing it on the managers; researchers and teachers are not seeing themselves as administrators. and, they do not define the future of the country as of the debilities and fortresses; therefore, we will continue to import philosophies and depend on others to take our own decisions.

A quem mais amo

Como esquecer a quem me tem criado, só o percebi quando duas estrelas se apagaram do meu céu, quando consideraram justo, deixando de herança o orgulho de uma raça, a pureza e a coragem nos sentimentos que pintam meu espírito: Armando Santos e Gabina López, a quem amo a minha maneira, e deles ainda tenho um cordão, que alimentado pelo vermelho, da emoção, as nossas vidas e caminho, iluminam com milhares de vagalumes que riscam quando algum deles quer se fazer presente; sabemos que nos encontraremos em algum eclipse. No momento, nos entretemos brincando com a vida, em seus jogos, armadilhas e sucessos: nela María Enriqueta, Fidelia, Ulvia Leticia e Normina, comprometem-se na esperança de um futuro melhor, ainda tentando assegurar a pipa que com o vento se mistura e voa nos céus.

A meus sobrinhos: Tonatzin Alejandra, Alejandro, Mayra, Amira Esmeralda e Mara Mercedes, porque hoje são nossa prolongação e ao mesmo tempo nosso legado, espero que eles desenhem dentro de seu plano de vida a importância da educação para a vida e para nosso México, que precisa de outra mentalidade para brilhar.

À Marisa:

Que hoje forma parte de mim, a quem Deus lhe tem dado, inteligência, sensibilidade e decisão. Chegou a mim quando a esperava; hoje, me seduz e é uma extensão de mim, e simultaneamente me faz parte de vocês. Para ela meu orgulho, meu coração, meu país e meu esforço.

De minha cosmovisão de mundo

Energia, paciência, teimosia foram condições necessárias para navegar no objetivo que me impus, requisitos principais para alcançar os graus, acrescentados pelas permissões para as descobertas nas manifestações do amor e vestir a pesquisa científica com os atributos próprios dela, foram coisas e emoções que estão atrás deste trabalho, rico em experiências e em posições frente a vida, que viveram comigo a evolução de meu pensamento e de minha vida até tomar em uma forma que igual a escuridão iluminada só pela luz lunar, amanheceram mostrando um sol, que hoje apresento diante dos senhores e de mim: unidade que é meu complemento.

Desta maneira não sei se minhas palavras conseguem transmitir como se foram tecendo estas idéias, como foram se concretizando nelas todos meus sonhos em um céu que forma parte de um espaço geográfico e que hoje faz parte da minha vida. Um lugar que se eu tivesse que descrever pelo seu cheiro seria do mar, que marca sua diferença ao envolver só uma de suas partes e com ela a distância de um povo que traduz seus atos em espuma, reflexo da ação do homem, que só se explica pela sedução que exerce estas contradições, por seu temperamento e paixão, pela intensidade na suas expressões individuais no viver. Isto é o Brasil para mim.

Nele me formei a partir de excelentes escultores que cruzaram meu caminho: artistas preocupados em transmitir, além de sua sensibilidade, uma racionalidade e uma visão de mundo. Um lugar místico, o Aztlán Brasileiro, UNICAMP, lugar onde a dialética de seu discurso lhe tem gerado um espaço dentro do Universo, formador de saberes, ideologias e de posições ante às comunidades científicas. Pirâmide da qual desprendem-se as energias mais insuspeitas do conhecimento, gerador de controvérsias e ao mesmo tempo respeitosos das posições e limitações que seguem às novas explicações.

Mundo no qual nos tornamos parte, mundo gerador de horizontes e tráfego permanente de amigos e colegas, circulação que ofereceu a oportunidade de reconhecer estes companheiros que participaram de minha formação. Independente de quem sejam eles, deixaram uma posição em minhas emoções, quando através de suas ações me

mostraram o próximo e o longe em que nos encontrávamos, indo mais para a relatividade da física que para a intensidade dos meus pensamentos.

Levo deles inquietudes, dúvidas, silêncios e questionamentos que o tempo se encarregará de mostrar os resultados; a todos meus professores, em especial aqueles, que com suas críticas me permitiram enxergar novas explicações que enriqueceram minha limitada ótica e hoje, também estão incorporadas a este trabalho as contribuições do meu orientador doutor José Camilo dos Santos Filho e dos professores doutores Nilson Joseph Demange e Newton Paciulli Bryan, que formaram a banca examinadora e me permitiram limitar e buscar outras explicações a este estudo.

A Valério José Arantes, que tem acreditado em mim. O trabalho, leva dele suas estrelas e sobretudo sua explicação do mundo e de transformação do homem; acompanhado pela Malu e seus anjos. Amálgama de possibilidades, sonhos e esperanças, hospitalidade que encerram uma explicação de parceria e uma verdade de família que só pode construir-se na identificação do que se quer e na paz do vivido.

A meus amigos descendentes da religião solar, Sérgio Luís García Iturriaga, Teresa Ponce Davalos, Guadalupe Benavides Hernández, Bertha Rocha Reza, inváláveis companhia e questionadores de Peter...

A Lourdes Rocha Huítrón e Patrícia Gallego Vargas, binômio energetizados do qual tenho tomado a palavra e o silêncio, o repouso para as emoções e a firmeza para as decisões, consulta sim, na qual o oráculo não teria sentido, ajudado pela luz da inteligência e a humildade, mesuras própria do conhecimento e dos tempos, para descobrir o tempo e do tempo para descobrir a vida.

Privilégio, em minha vida que hoje, ao abrir o elevador, encontro diante de mim a magia, que só poderia ter um nome Emilia Emi Takahashi, anjo protetor por quem tenho um especial respeito, carinho e amizade, obrigado por cruzar em meu caminho.

Existência compartilhada com um binômio separado por fronteiras e unido pela força da tolerância, emoções cumplicidade e tempo convivido, à Blanca Díaz Alva. A Williams Coya, companheiro e amigo nesta aventura fascinante com tem sido o Brasil, e nele descobrir a natureza de sua natureza. A Wilfredo Cesare, de quem vou sentir falta pelos grandes diálogos que compartilhamos e que me permitiram ver seu mundo no furta-sol das cores e na esperança depositada na dialética do Brasil.

À Míriam J. Serey Leiva por nossas ligações cultivadas a partir da linguagem, o que nos permitiu fazer concessões às emoções descobrindo nelas a pureza dos sentimentos e a magia que nos aproxima.

À família Barreto Lemus, o lar mais brasileiro que conheci, eles têm todas as características do cartão postal carioca, alegria, som, ritmo, hospitalidade e carinho. Obrigado Bia por mostrar e presentear-me com a experiência de conhecê-los.

Finalmente à família UNICAMP, Nadir, Maria do Carmo, Marina e os préstimos de Gil, sendo que sem o seu auxílio para avançar nesta odisséia, tudo seria mais difícil.

SUMÁRIO

	Página
Resumo	v
Abstract	vi
De minha cosmovisão do mundo	viii
Apresentação	1
CAPÍTULO I: O PROBLEMA	12
Formulação do problema	25
Objetivos	26
O contexto estudado	26
Enunciação de variáveis	27
Contribuições	27
Limitações do estudo	28
Organização da estrutura da pesquisa	29
CAPÍTULO II: OS CAMINHOS DA PESQUISA	30
Justificativa do método	30
Descrição dos sujeitos	32
Justificativa dos sujeitos	36
Amostra	37
Elaboração do questionário (antecedentes)	37
Versão final do questionário	38
Coleta dos dados	39
Processamento da informação	41
CAPÍTULO III: TENDÊNCIAS DO PROFISSIONAL DO FUTURO (APROXIMAÇÃO DO ADMINISTRADOR MEXICANO)	42
Características do mexicano	54
Posição frente à vida	55
Inferioridade	59
Alegria	63
Ética	65

Tipos de mexicano	73
O mexicano passivo e obediente afiliativo	73
O mexicano rebelde ativamente auto-afirmativo	74
O mexicano com controle interno ativo	74
O mexicano com controle externo passivo	75
CAPÍTULO IV: CONCEPÇÃO DO FUTURO , VISÃO DO HOMEM PARA O FUTURO E PARA O MÉXICO E A U.A.E.M.	77
CAPÍTULO V: RESULTADOS	86
Os Entrevistados	86
O Mundo	92
Abertura Comercial	93
A Universidade Autônoma do Estado do México	95
Desafios internos	95
Desafios externos	97
Competitividade	100
Estratégia de crescimento	100
Perfil do Administrador do Futuro	101
Conhecimentos	101
Estilo de direção	102
Características pessoais	104
Experiência	106
Visão do futuro e presente da Universidade	107
CAPÍTULO VI: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	113
Referências bibliográficas	121
Anexos	
Anexo # 1 O contexto estudado	127

Presente e futuro em construção (questionário)

ÍNDICE DE TABELAS

	Página
* Tabela 1: Professores de tempo integral da Universidade Autônoma do Estado do México (inclui dirigentes, pesquisadores e professores de cada faculdade) participantes da pesquisa sobre a visão do presente e futuro da U.A.E.M.	33
* Tabela 2: Professores de tempo integral na Universidade Autônoma do Estado do México (inclui dirigentes, pesquisadores e professores de segundo grau que formem parte da Universidade)	34
* Tabela 3: Autoridades dentro do primeiro escalão e dentro do prédio central que foram identificados	34
* Tabela 4: Centros de pesquisa, coordenadores dos centros e pesquisadores que foram identificados	35
* Tabela 5: Outros membros da comunidade universitária considerados que poderiam apontar valiosas observações	36

ÍNDICE DE QUADROS

	Página
* Quadro 1: Visão do Administrador	45
* Quadro 2: Comparação entre a Administração Japonesa, dos Estados Unidos e Mexicana	49
* Quadro 3: Visão do mundo segundo os dirigentes, pesquisadores e professores para o momento atual e para o futuro	92
* Quadro 4: Setores da economia mexicana mais favoráveis e os mais afetados pela abertura comercial	94
* Quadro 5: Perspectivas da U.A.E.M. em relação aos mercados internacionais	98
* Quadro 6: Impacto de alguns acontecimentos internacionais sobre a U.A.E.M.	99
* Quadro 7: Principais características dos entrevistados e do administrador ideal segundo dirigentes, pesquisadores e professores	104
* Quadro 8: Valores positivos e negativos dos mexicanos segundo a opinião de dirigentes, pesquisadores e professores	105
* Quadro 9: Áreas em que os profissionais entrevistados consideram ter maior e menor experiência	106
* Quadro 10: Áreas da U.A.E.M. onde estão se formando os profissionais que ocuparão altos cargos administrativos da universidade no futuro	108
* Quadro 11: Graduações que marcam o desenvolvimento tanto no presente	109

como no futuro

* Quadro 12: Áreas que tendem a se estagnar no presente e no futuro, 111
segundo os dirigentes, pesquisadores e professores

ÍNDICE DE GRAFICOS

	Página
Gráfico 1: Distribuição de cargos ocupados	86
Gráfico 2: Distribuição Etária	86
Gráfico 3: Distribuição de Sexo	86

**Aztlán, lugar donde los hombres podían dialogar
permanentemente con los dioses.**

En virtud de determinadas influencias cósmicas, Aztlán constituía una región de la tierra singularmente favorable para el desarrollo de la mas alta espiritualidad; sin embargo como resultado de precisamente de las cambiantes posiciones de los astros, la historia de Aztán estaba sujeta a radicales transformaciones: cuando las condiciones cósmicas eran favorables se generaba en su interior una indescriptible tensión que impulsaba a las personas dotadas de un mayor grado de consciencia a lograr, através de sobre-humanos esfuerzos, una radical superación en todos los órdenes de su existencia, derivándose de ello el florecimiento de civilizaciones altamente refinadas y espirituales, cuya duración se prolongaba largos periodos; por el contrario, cuando las mencionadas condiciones celestes se tornaban bruscamente desfavorables, Aztlán se veía abocada a una incontenible decadencia de consecuencias sempre funestas, pues encontrándose rodeada de vastas extensiones por las que transitaban una gran variedad de pueblos nómadas que nunca llegarían a incorporarse del todo a la civilización, a pesar de la bienhechora influencia cultural que ella irradiaba muy pronto sus fronteras eran transpuestas por oleadas de invasores que terminaban arrasando sus ciudades sagradas y borrando todo vestigio de su antiguo esplendor. El último de aquellos cataclismos habia ocurrido precisamente al poco tiempo de la salida del pueblo azteca de su país de origen, siendo lo más probable que dicha salida obedeciese a una sabia previsión de los dirigentes que regían los destinos de Aztlán, los cuales, percatándose de la catástrofe que se avecinaba, debían de haber juzgado conveniente la emigración de una buena parte de la población hacia regiones mas propicias para a supervivencia. A juzgar por lo asentado en los jeroglíficos decifrados por Tlacaélel, faltaba aún varios siglos para que las condiciones cósmicas resultasen propicias a un nuevo renacimiento de Aztlán. (VELASCO PIÑA, 1979)

APRESENTAÇÃO

Ao sobrevoar o espaço mexicano, não deixa de impressionar a grande calma que se percebe. A pessoa não pode imaginar o complexo que é o território ao qual se chega. A tranqüilidade aparente se quebra quando a gente percebe o perigo dessa aterrissagem em meio de uma das maiores cidades do mundo. A descida no meio de prédios e casas é um desafio que a aeronáutica em geral realiza; a impressão não deixa de ser menos violenta se esta descida é na escuridão, pois a imensa manta dourada é incrível desde qualquer posição, é interminável, parece chegar-se com a alvorada.

Esta é a impressão que sempre tive: que as luzes de uma festa estavam se desligando, que a mesma tinha terminado, que o amanhecer e sua neblina davam esse toque de repouso e de ressaca, quando o agridoce e a evocação dos agradáveis momentos estavam dissipando-se em direção à saudade.

Faz-se esta analogia já que ao sair do México em março do 1993, a desmesurada preocupação por tudo o que cheirasse a primeiro mundo, a comércio exterior, a relações internacionais, impostos e legislação internacional eram as prioridades nacionais. Tudo girava nesse contorno: as políticas, a economia, a educação e a sociedade participavam na dança que estava começando, uma embriaguez que em cascata se reciclava e permitia que as invejas e os comentários de vários países que se sentiram excluídos, evidenciassem-se.

A estrela era o México que entre plumas e brilhos na sua condição de índio, chegava a um evento da realeza. A imagem evocava as novelas mexicanas, na qual uma moça pobre se casa com um rico herdeiro, ante à censura da sociedade que reclama os costumes da alta etiqueta, sua origem estereotipada de país terceiromundista que chegava ao primeiro mundo com pompa e circunstância. Era um acontecimento inexplicável. A festa começava com os melhores prognósticos- o Tratado de Livre Comércio (TLC) era um fato.

Mas como um conto de fadas, isso não poderia acontecer. O México é um lugar de lendas e mitos. A História teria que ser escrita de outra maneira. Num lugar em que as tradições e costumes se têm visto transculturadas, e a explicação das coisas recorre ao pensamento mágico antepondo-se à razão, a verdade é que a resposta oscilava aos olhos.

Entrava-se num processo em que a urgência do tempo foi determinada pela aceleração do mesmo. A imagem do México foi colocada numa vitrina na qual a eficiência e a sombra do modelo neoliberal saíam bem sucedidas, demonstrando ao mundo a verdade de uma teoria que estava impondo-se a vários países do mundo.

Todavia, com tudo isso que foi planejado em outros espaços geográficos, deixou claro que o México continua sendo um exemplo. Ele não pode conter a explosão de forças que existe neste mosaíco de possibilidades, dentro dele. Lugar em que o dia que marcava o ingresso no primeiro mundo se fez presente num reclamo autêntico de um setor esquecido de nosso povo, Chiapas, onde se iniciou e satanizou o movimento chamando-o de guerrilha, equiparando-o a cenas que em momentos se esqueciam se eram da Nicarágua ou do Peru. A realidade é que essas imagens eram orgulhosamente mexicanas.

A Tchetchenia mexicana, como foi chamada pelos mais alarmistas, a explosão de movimentos sociais, na qual se uniram estudantes, trabalhadores, donas de casa e damas da sociedade, foi uma realidade nunca vista no México. Sempre existiram manifestações populares e individuais, mas nunca uma soma de forças.

Tudo aquilo foi provocado por uma crise propiciada pelo Governo da República que fora eleito pelo povo, fazendo com que este assumisse a responsabilidade e não abandonasse o país, manifestando-se como inadimplente, e como tal, está pagando com a sua crise, quando alguns especialistas manifestam que o retrocesso foi muito atrás.

Em pouco tempo, o panorama se modificou radicalmente com a abrupta desvalorização e o estouro da crise financeira, num marasmo do povo, resultando numa

total descontextualização colocar como factível os objetivos desenvolvidos para o México com o TLC. A realidade só pedia tempo para acalmar os resultados do tremor provocado não pela umidade da lagoa de Texcoco, onde está fundada a Grã Tenochtitlán, mas pelas decisões emanadas pela Presidência da República assentada neste chão fragmentado.

Por isso, quando cheguei ao México em abril de 1995, pareceu-me encontrar ainda os enfeites da festa esperando o convidado especial, da qual os mariachis (músicos mexicanos, que vestem terno de charro e usam chapéu e guitarras) tinham ido embora; os laços da festa continuavam e iam ficando murchos; o confete continuava no chão; o banquete esfriara-se; os convidados nunca chegavam, e somente continuavam os anfitriões ingênuos mexicanos, que cansados, dormitavam sobre suas cadeiras ainda esperando a chegada do convidado principal - o TLC.

O responsável no México por esta situação foi descansar no primeiro mundo, e o que agora aparece é um cenário onde os protagonistas mostram sem nenhum pudor e sem nenhuma censura conservadora, como foi a hipócrita sociedade mexicana, uma luta de poderes, na qual a estrutura ficou cambaleante; os assassinatos para queimar os arquivos viraram algo cotidiano; o envolvimento do narcotráfico com a família presidencial não pode ser mais ocultado, e ao mostrar as paixões que se tecem nas altas esferas, dá-se uma cor marrom aos meios de comunicação, juntamente com a impunidade das leis em que os executores da justiça são os principais envolvidos. Tudo isso é acobertado pela amplitude do manto da desvalorização econômica que é o principal ingrediente, em que o doce, o salgado e o apimentado se têm misturado. A ilegalidade é o que tem ficado flutuando, e não se diluiu, não se mesclou, permaneceu no ambiente.

Perante isso, as opiniões são diversas. MERCADANTE (1995, p.4) por exemplo, menciona " que os desdobramentos da crise nos planos sociais e políticos têm sido imprevisíveis neste "reencontro de México com sua condição histórica de país subdesenvolvido". O modelo neoliberal gerou um México integrado, um consumidor de importados e com empregos na fronteira norte nas indústrias "montadoras"; gerou uma ilusão de riqueza e de competência, crediários outorgados a quase todos os mexicanos

e à invasão de franquias. Paralelamente, ele mostra também a existência de um México desintegrado, de desempregados, pobres e excluídos do projeto modernizador.

A série de expectativas criadas logo após a assinatura do Tratado de Livre Comércio são titubeantes na atualidade. Evidentemente, acionaram o ingresso de capitais externos e estes investimentos geraram por sua vez uma série de empregos e favoreceram os estabelecimentos de outras empresas; porém, os acontecimentos políticos de 94 e seu encerramento com a desvalorização do peso mexicano desgastaram o alcance do acordo comercial, localizando-se este num segundo plano da agenda da realidade política e econômica nacional.

A idéia de um acordo global de Livre Comércio entre Estados Unidos, México e Canadá já está fora de discussão, e nenhum dos 3 países tem consciência das implicações que realmente poderia trazer o TLC, pois têm faltado cultura e capacitação em muitos de nossos setores para poder entendê-lo e, finalmente, aglutinarmos-nos como um bloco econômico e competitivo, capaz de brigar por mercados como os da Ásia e o Mercado Comum Europeu .

O duro golpe que tem mostrado a realidade, permitindo ao México colocar nesses momentos os pés sobre a terra. O México é um lugar onde a paz tinha existido com base na separação das castas em categorias, a coexistência estava marcada pela não interferência da violência, marcando assim uma existência de um México profundo, que resiste a este processo, que reivindica as raízes históricas nacionais, e que se expressa pelo levantamento dos Zapatistas.

Essa manifestação de não concordância é tomada como insurreição por parte das autoridades e chamada desta forma diante dos meios de informação. Analogamente, a atitude foi de posição paternalista, como quase todos os pais que não têm percebido que o filho estava crescendo, apresentando um México que não suporta mais a dominação do Estado-Partido Revolucionário Institucional (PRI) e quer o retorno da Reforma Agrária e o resgate do que ainda sobrou da soberania e dignidade nacional.

Esta reclamação se tem manifestado através de uma palavra: crise, crise ética e crise moral. É a crise que está sendo questionada pela sociedade e mexendo com o México em seus diversos estratos pelos seus incipientes passos. Estes comportamentos podem ser considerados primitivos, se avaliados pelos países desenvolvidos; mas se ter uma origem de índio é um traço de uma cultura primitiva, é preferível que seja qualificada assim, e não de conformista.

Esta situação faz lembrar a RAMÍREZ (1977, p.40) que diz que “quando o mundo indígena, tanto o autocrata como o submetido perceberam que os conquistadores não eram nem ameaça, nem esperança, era já demasiado tarde”. A problemática cultural e econômica que aplacava, outrora, as classes menos privilegiadas, agora avassala todas as classes indistintamente, o que a torna diferenciada das crises anteriores. Com isso, a sociedade mexicana tem percebido que se no passado não se conscientizou da sua realidade, agora começa a dar os seus primeiros passos para tanto. Reação esta que tem feito com que o PRI se manifestasse com uma propaganda que se reforma para ganhar o futuro. Demais tem sido o tempo que o povo aguentou, resignadamente, não se sabe se por conveniência, por imposição ou submissão. As razões apresentam diversas posturas, portanto o desafio do México é progredir sobre a base dos acertos em todas as gerações passadas, sem esquecer as dores e os erros da história. Uma história que tem se constituído a partir das rupturas, mudanças e revoluções, que têm sido transmitidas através da educação que incorporou em seu momento as constantes mutações, apoiando-se nas distintas orientações de desenvolvimento que os guias mexicanos têm-nos dado.

A construção de uma Educação de todos e para todos, atualmente, implica não só a participação de uma economia aberta, mas também uma política aberta, para se poder alcançar um progresso aberto. Desta maneira, localizada na linha da Educação Superior, a Universidade estará participando no futuro e altura dos desafios dos novos tempos.

O retomar do TLC como uma ferramenta e não como panacéia é uma realidade, já que o importante é entender o processo de globalização da economia mundial, no qual nosso país está imerso, é entendê-la como uma dinâmica que se está dando no

mundo, implica uma tomada de consciência das condições de igualdade e desigualdade deste movimento, e ante ele não se pode manter alheio, ou marginaliza-se este caminho. Também implica assumir os riscos e analisar o custo de nossa identidade cultural frente à corrente de transformação e transculturação que se está dando no mundo. No México, as mudanças são evidentes a partir dos momentos que o país tem vivido, nas suas desigualdades e em seus contrastes, ressaltando a força que o político tem exercido no território nacional.

Assim, devido ao povo ser lesado em todo seu conjunto, sua resposta tem sido outra, realidade que gerou mudanças radicais na política, nos estilos de administração e derivou o atual Plano Nacional de Desenvolvimento (PND, 1995-2000) que deveria ter sido o eixo reitor, e não como o foi o TLC, que privilegiou o comércio internacional girando tudo em torno dele, esquecendo-se dos problemas nacionais e das prioridades sociais agravadas pela cegueira dos guias, que em todas as organizações foi evidente; enfim, todos dançaram a música ao seu ritmo.

Esta posição de cordeiros nos faz refletir: será que existem dentro das Instituições de Ensino Superior aqueles videntes, por assim catalogá-los, especialistas, capazes de identificar o caminho no qual se poderá ascender ao tão desejado desenvolvimento? O que se terá que definir?. O que se considera desenvolvimento ? A resposta deve partir de conhecer antes que mais nada quem são os que estão administrando a educação. Será que eles têm a visão de futuro? Será que eles assumem seu papel como administradores ou como encarregados? E será que possuem esta concepção e se está orientada ao tecnológico ou ao humanista.

A preocupação em conhecer se na Universidade Autônoma do Estado do México (U.A.E.M.) existe esta aflição, por inserir-se na evolução do mundo contemporâneo, a partir da análise das tendências internacionais, mas tomando como principal indicador nossas forças e debilidades, faz-nos estabelecer os argumentos necessários para poder gerar este trabalho.

É um fato que, como muitas instituições, a Universidade não tem sido capaz de antecipar-se às mudanças. Nos seus discursos tem incorporado elementos que

transitam do matemático ao filosófico, que somente têm enfeitado com palavras metafóricas e retóricas a comunicação. Termos como qualidade acadêmica, modernização educativa, e ultimamente, produtividade têm ficado limitados pela interpretação no tempo e espaço, com prospecção a curto prazo.

Esta situação não deixa de ser preocupante. Questionar-se-ia aqui sua autonomia e muitas outras coisas, mas o que é claro, é que neste momento o México está em uma situação de mudança, e não de mudança voluntária, e sim de uma mudança exigida pelo seu contexto, para sua própria sobrevivência.

As condições estão expostas; a crítica pessoal em relação à U.A.E.M. e como parte dela é que não tem mostrado uma presença ante à crise que nos envolve atualmente; a indiferença perante estes acontecimentos permite se perguntar: é o espaço universitário o lugar propício para se antecipar ao futuro, a terra perfeita para a construção de paradigmas ?

A reclamação é legítima, pois a responsabilidade que tem em suas mãos é de gerar novos conhecimentos, é colocar as fontes e prioridades na pesquisa, abertura de novos planos de estudo, a construção do conhecimento em geral e sobretudo, a inserção no contexto. Por isso, o compromisso é muito forte.

VEHARA (1993, p. 59-60) não existe dúvida quanto à importância e à necessidade de estudar as características que terão os cenários futuros. A necessidade de antecipar-se ao depois de amanhã sempre existiu. Como uma "bola de cristal " manipulada pelos talentosos videntes, uma boa concepção dos cenários futuros é capaz de servir de guia por entre os incertos caminhos e é a base sobre a qual se torna possível construir, com consistência e razoável probabilidade de êxito, o plano estratégico de uma organização.

É nesta complexidade de acontecimentos que cada vez se faz mais difícil a possibilidade de não se controlar, pelo menos de acompanhar as velozes mudanças; os níveis de previsibilidade reduziram-se ao mínimo. Nem por isto se deve assumir uma posição de resignação e esperar o que nos reserva o destino, porque mesmo no passado, esta preocupação por antecipar-se e conhecer as respostas que viriam do

futuro foi uma manifestação de vários povos do mundo. Os oráculos de Delfos, Delos, Amon, Dodona, os augúrios romanos, os livros das Sibilas, entre outros, têm figurado dentro da história. O medo, o incerto pelo que virá também foi uma grande preocupação entre os Astecas, povo mexicano que se destacou por seu imenso conhecimento astronômico, que fazia com que se acreditasse nos fenômenos da natureza como explicação de acontecimentos e como augúrio de sucessos, desenvolvendo-se com tudo isso a astrobiologia, encontrando-se esta herança no Códice Borbônico, que é um manuscrito pré-hispânico que contém um calendário adivinhatório de 260 dias, o "Tanalpovalli", as festas dos meses e o ciclo de 52 anos, como explicação de sua realidade.

É notório observar que a magia que possui o poder de antecipar-se ao futuro é um privilégio que tem implicado em seu momento desde explicações com caráter místico e espiritual, até indicadores do mercado e comportamentos matemáticos que têm permitido prever possíveis movimentos dentro desta dinâmica tão mutante. Esta incrível fascinação segue cativando o homem, que tem sido testemunha de guerras, de separações de regiões em países, de explosões de violência, de mudanças no comportamento em geral que não tinham sido anunciadas por nenhum dos mais destacados centros de estudo sobre o futuro das sociedades desenvolvidas. O comentário de GIANNETTI (1994, p. 4) foi oportuno ao falar "Quem não adoraria, por exemplo, estar em condições de prever a inflação brasileira de 95, com a mesma segurança e exatidão com que se poderia prever o horário e duração do próximo eclipse total de sol em 2046?". Outras questões surgem, tais como: Como conhecer qual é o futuro do México com sua crise econômica? O que acontecerá ao deixar-se de lado o Tratado de Livre Comércio ante ao Plano Nacional de Desenvolvimento e à demanda que, nestes momentos, é de produtividade?

O fato citado é inegável, também o é que conhecemos mais sobre o mundo físico que sobre nós mesmos, e esta condição nos obriga a pensar que mesmo assim, é um dever trabalhar o presente para construir o futuro, permitir-se tomar força da explosão de complexidade, incerteza e caos para desenvolverem-se exigências em nós mesmos, neste sentido reforçadas por VISALBERGHI:

Educar para mudança: mas em qual direção ? A educação deve atuar no presente, no entanto referindo-se ao futuro, necessariamente, longe, quanto mais a médio prazo que será modificado pelo presente, sendo suas causas o caráter dinâmico e o ritmo crescente de transformação da sociedade moderna.(1978, p.71)

Estas foram as razões que motivaram a realização desta pesquisa - tentar mergulhar dentro desta imprevisibilidade para aprender a acompanhá-la e administrá-la. A procura dentro das pessoas que participam na condução da Universidade Autônoma do Estado do México da posição de visionários, papel que no passado foi dos sacerdotes, volta-se aos tempos do oráculo, de profecias e augúrios no conceito mais análogo, à luz científica dos destinos da Universidade.

Já é o momento de conhecer a direção para onde se vai, nas mãos de quem se tem depositado as rédeas da Educação, se já se sabe da visão de homem e de mundo que possuem estes condutores, quem são os que estão conduzindo a U.A.E.M. em direção ao tão desejado desenvolvimento?. Ficou claro que a confiança depositada em uma carta só, como foi o TLC, não foi o melhor, e agora, o dardo esta colocado no Plano Nacional de Desenvolvimento 1995-2000, se bem que a Universidade tem acompanhado este vai-e-vem. Hoje as condições estão outorgadas para gerar uma mudança, não aquela de resultados apoteóticos, mas aquela fundamentada em suas condições.

É por isso que ao considerar a educação como um dos eixos deste desenvolvimento, surge a necessidade de encontrar administradores que possam dentro da Universidade Autônoma do Estado do México, dirigi-la. O alcance de grandes desafios, a qualidade e competitividade que estão sendo exigidas de nossos produtos e de nós mesmos, amálgama de raízes pré-hispânicas, coloniais, independentes, modernas e pós-modernas, estão envolvidas em um só ideal: construir o homem do futuro, que em cada uma de suas células é permeada pela educação e que se torne capaz de resolver os problemas que estão ao seu redor com características que se antes eram fixas, agora são incertas e imprevisíveis, e que requerem intervenções rápidas e exatas, o que reforça a idéia de DWIGHT (1974, p.3) : "A configuração do

futuro da educação é impossível sem o reconhecimento do contexto social da educação”.

A relevância social do nível de satisfação de necessidades que o México requer cumprir-se-á na medida em que se tenha claro quais são as áreas fortes e débeis, e na visão destes administradores (todos aqueles responsáveis pelos destinos de cada uma das faculdades, centros de pesquisa e dependências que vivem o processo e vigiam seu cumprimento) que estão construindo a Universidad Autónoma do Estado de México e que vivem a realidade nacional, confrontando os velhos com os novos saberes, numa fusão que dê resposta às demandas. Da mesma maneira, tem-se claro que esta faltando algo na construção desse Administrador, que ainda não está bem amadurecido. Não se pode esquecer que este é um país com uma política "oficialista", que nos conduz a uma "modernidade" por decreto e que está inserido dentro de um processo de globalização internacional, como se estivéssemos sendo levados a uma festa e pelas condições que o meio ambiente nos impõe, é na caminhada que vamos nos vestindo.

Não nos assusta o fato de mostrarmos nossas partes nuas, mas sim, o dever de preocuparmo-nos com aquilo que iremos vestir, que deverá ser de acordo com os requerimentos e configuração internacional. Quando o desafio maior for a conservação de nossas tradições e costumes, que nos permitam mostrar atitudes coerentes com as mudanças e, por que não, superar os padrões internacionais.

As expectativas geradas como propósitos de superação para o novo milênio, de alguma maneira, na consciência geral de um mundo de mudanças e de crises, colocam a urgência de se assentar as bases que permitam resolver efetivamente problemas que deveriam já estar superados.

O povo do México não é alheio a este desejo universal, e precisamente, para atender estas expectativas, e como resposta para superar a crise, o Governo da República tem apresentado distintos modelos de desenvolvimento, cada um deles tentando levar o país em direção a uma equivalência internacional. Dentre estes, a modernização tem sido uma estratégia fundamental para guiar o processo de mudança

que o país requer, pelas exigências da configuração internacional. Ou seja, com relação a esta ação, tem-se buscado analisar e modificar, quando necessário, desde estruturas até procedimentos, revisando e adequando objetivos e métodos às situações e necessidades reais que estão ao nosso redor; porém, com uma visão clara de direção e futuro.

Com a finalidade de vislumbrar este futuro, a universidade se formula em duas tarefas: uma como pesquisadora, que aspira à formação de uma elite científica e humanista, e outra como profissionalizante que se preocupa exclusivamente com o emprego de seus recursos no processo de produção de profissionais. As duas amplamente criticadas, já que a primeira não se cumpre, e a segunda se cumpre sem a qualificação requerida.

Existe a consciência do problema e também de que vivemos num sistema, numa cultura, e como no caso do México, em que as mudanças partem de seus líderes. O transformar não tem sido tarefa fácil ao país; sendo assim, é um dever da Universidade Pública inserir-se neste processo de mudança; se é inquietude dela assumir os papéis, que pelo menos atenda a só um, mas com qualidade.

E, coerente com esta idéia, é também interesse desta pesquisa conhecer se os administradores, em cada um dos espaços da Universidade Autônoma do Estado do México, estão conscientes disto e do tipo de indivíduo que se espera. A realidade tem mostrado que o antigo perfil é carente de criatividade, lealdade, trabalho em equipe, entre outros traços. Não era o que a Nação precisava para seu desenvolvimento, concordando que além do TLC, deveriam encontrar-se outras saídas viáveis para o país.

É nos momentos de caos quando mais se aprende, e quando a Universidade, através da pesquisa e de soluções, deve participar com as políticas educacionais e demonstrar com a formação de recursos e com a busca de novas explicações, o tipo de homem que o país requer para enfrentar as exigências do mundo contemporâneo, bem como, as bases para o futuro.

CAPÍTULO I

O PROBLEMA

¡ Me-xíhc-co. Me-xíhc-co. Me-xíhc-co !

“ Lugar en donde se unen el sol y la luna “

El significado de aquella palabra era doble, por una parte simbolizaba la expresión del principio de dualidad existente en todo lo creado manifestado por la presencia en el cielo del sol y la luna y por la otra, el ideal de alcanzar la unidad y la superación de la humanidad, mediante la integración de una sola y armónica sociedad en la cual quedasen superadas las contradicciones que separan a los diferentes grupos humanos. La sabiduría y los anhelos de varios milenios de cultura, sintetizados en una sola palabra. (VELASCO PIÑA, 1979)

Somos testemunhas de um período de turbulências, de mudanças drásticas a nível planetário que estão dando lugar ao surgimento de uma nova época cujos traços estão emergindo numa moldura de complexidade, rapidez e desconcerto, quando cada vez se faz mais claro que um dos aspectos fundamentais que se divisa é uma ordem, na competitividade mundial. Isso é uma ordem na qual a competitividade é colocada como obsessão, e momento em que os Organismos Internacionais, especialistas em mudanças técnicas, opinam que o aparato produtivo mundial se encontra em um processo de transição de produção em massa, passando, hoje, a ser flexível e adaptável, bem como, caracterizando-se por ser mais intenso em informações; no entanto, com pouca capacidade para analisar as alterações, devido à sua velocidade.

Estas já não tão novas alterações estão produzindo o caminho em direção à pós-modernidade entre alguns países . KENNEDY (1993) acentuou que dentro de todas estas mudanças, a explosão demográfica também contribuiu para produção de desafios ambientais qualitativamente diferentes aos que ocorreram há anos atrás.

É claro que já existia, nos anos passados, a contaminação nas cidades industriais da Europa e Norte América, agravando-se cada vez mais, pois os níveis de bióxido de carbono vêm aumentando, e conseqüentemente, têm-se prolongadas secas que transformam as terras férteis, em desertos. Também durante o último meio século existiu um crescimento enorme de emissões industriais, em especial nos países recém desenvolvidos, dispostos a um crescimento a qualquer custo. O esgotamento de terras úmidas, a destruição de florestas tropicais e a pastagem excessiva nas planícies e savanas, são hoje muito mais intensas. Existem indícios de um "efeito estufa " que pode modificar os ambientes de todas as maneiras possíveis. Se o clima se modifica, e se os mares se elevam, até as sociedades ambientalmente mais responsáveis seriam afetadas. Por conseguinte, isto explica sua preocupação.

É inconcebível que a terra possa manter uma população de 10 bilhões de pessoas que devoram os recursos no mesmo ritmo que as sociedades mais ricas de hoje. Muito antes de que a população total do mundo alcance tais níveis de danos irreparáveis às florestas, às nascentes, às espécies de plantas e animais, os limites ambientais já estarão ultrapassados. Assim, se o panorama não for desolador, por outro lado, permitirá a visualização de que a sociedade, em geral, está participando dentro desta dinâmica mutante, e de que é urgente a cooperação, dentro dos destinos do mundo, de todos os participantes. A preocupação passa pelos setores ambientalistas, religiosos, econômicos e educativos, entre outros. Sendo que do setor educativo, na Declaração dos Ministros de Educação Ibero-americanos, em Salvador, Bahia, foi dito que a globalização da economia apresenta valiosas oportunidades e desafios para os países membros da comunidade ibero-americana. Se por um lado, a abertura de mercados potenciais e o conseqüente acesso ao investimento em novas tecnologias são circunstâncias propícias a um maior crescimento econômico, por outro lado, a globalização exige o desafio de uma maior competência.

O aproveitamento das oportunidades e a resposta adequada a estes desafios serão possíveis se tivermos os recursos apropriados. A educação deve responder a estas

expectativas, já que até agora são vários fatores que dificultam a convergência dos sistemas produtivos e educativos, e a aproximação da cultura escolar à do trabalho e à formação da cidadania (CINTERFOR, 1993)

Dentro destes fatores e problemas, o mundo em geral tem vivido transformações; Europa, Ásia, África, todos os continentes vivem dinâmicas que não podem ser avaliadas como melhores ou piores, somente como diferentes. Na América Latina, o desafio tem sido complexo, devido à sua evolução histórica e a seus distintos cortes, que mesclaram as culturas e dando-lhes uma presença dentro da moldura internacional. Por exemplo: a década de 80 coincidiu com uma verdadeira crise econômica e um corte que produziu o desvanecimento de uma época histórica e o início de outra, originando:

a - A crise derivada dos problemas não resolvidos no passado e que se acumularam;

b - A crise associada às transformações planetárias que está levando em conta as mudanças do padrão tecnológico, a globalização cada vez mais exclusiva da economia, as novas perspectivas de desconcentração geográfica da produção, do desenvolvimento acelerado de novas tecnologias da informação, etc.;

c - A imposição de modelos de desenvolvimento e crise de identidade cultural;

d - A ausência do humanismo frente ao tecnológico e à imposição da pós-modernidade;

e - A crise das estruturas de governo que dominam os países e que acabam fraccionando-se devido à ausência de ética e à pouca capacidade dos grupos em manter o poder;

f - A obsessão pela qualidade e a necessidade de sua avaliação, fazendo com que a argumentação do seu discurso não seja convincente, originando assim, crises existenciais por parte de países que querem adotá-la, pois sentem-se pressionados e ao mesmo tempo, despreparados, tornando este processo desacreditado;

g - A crise dos valores e intolerância;

h - O surgimento de um novo modelo de vida e educação criado para as sociedades 100% desenvolvidas;

Com todo esse panorama, em alguns países da América Latina, no presente as coisas, não têm andado bem para os países desenvolvidos, os quais se têm visto cambaleiar ante os distintos acontecimentos mundiais, já que são estes os que marcam a pauta da economia mundial. Portanto, fica claro que se não existe uma estabilidade política, muito menos existirá uma estabilidade econômica. Por isso, com respeito a este acontecimento negativo, têm surgido posições esperançosas para estes países a partir das oportunidades que lhes brinda a mistura de novas formas de organização e as novas tecnologias, assim como por distintas possibilidades de interrelações dos países na nova ordem mundial, quando possivelmente, (segundo anunciam os mais otimistas), no avanço, estará implícito o desenvolvimento dos países pobres. Um dos otimistas, afirmou:

KENNEDY (1993p.5) os otimistas tinham concluído que embora as coisas fossem preocupantes no momento, o crescimento do entendimento humano e a capacidade de aprimoramento das descobertas do conhecimento, levariam algum dia a uma sociedade muito mais justa, livre de criminalidade e de doenças, livre até da guerra .

Do mesmo modo, acrescenta o mencionado autor, que os estudos otimistas prevêem uma prosperidade crescente para a humanidade. Por outro lado, existem bilhões de pessoas pobres, sem educação, num mundo em desenvolvimento, assim como dezenas de milhões de trabalhadores não habilitados e não profissionais, cujas perspectivas são precárias, e em muitos casos, desoladoras. A sorte e a preocupação dos estudos otimistas sobre a explosão demográfica e as catástrofes ambientais feitos pelos Ehrlichs e pelo Worlwatch Institute, bem como por outros, também inspiram os estudos sobre as futuras tendências das profissões e suas implicações sociais. Somado a isto existem argumentos de que a sociedade mundial está voltada incessantemente,

uma corrida até educação e a catástrofe. Os valores da sociedade estão em jogo submetidos a uma inversão, devido a uma pluralidade de fatores. (cf. Ibid., p.334). Nesta ordem de idéias, GARCÍA-GUADILLA expressa:

A vivência destas mudanças estão sendo denominadas de diferentes maneiras: crise, revolução da informática, passo do modernismo ao pós-modernismo, etc.. Em Educação, especificamente, surgiu o sentimento e a "necessidade de atuar", de enfrentar os "novos desafios". (1990, p.130)

Dentro deles, alguns os têm chamado de qualidade, competitividade, desenvolvimento, produtividade, mas em todos eles está implícita uma ideologia dominante com uma visão de homem e de futuro. Cabe agora lembrar que na América Latina, a concepção de desenvolvimento deve compreender uma visão integral, um modelo alternativo de desenvolvimento endógeno, como tem sido falado por alguns que incluem uma compreensão da força, pela qual atuam processos e relações que são localizados em todos os âmbitos da cultura.

Se desta base não se pode esperar um processo de transformação das sociedades, levando em conta as vantagens que podem oferecer as mudanças tecnológicas e que podem ter a efetividade que se deseja, é vital recorrer a outras formas de explicação. Por isso GARCÍA-GUADILLA (1990) manifesta que os autores latino-americanos que estão explorando as potencialidades das novas tecnologias na educação são aqueles vinculados às metodologias prospectivas. Entre eles, DIDRIKSSON (1985), GÓMEZ (1988) que pregam as novas tecnologias no campo educativo :

1.- Na estrutura do conhecimento: as novas tecnologias estão mudando os modelos de pensamento, memória, atenção, etc... e em consequência, os processos de ensino aprendizagem, produzindo uma verdadeira reestruturação qualitativa das formas tradicionais de organização, divisão e especialização do conhecimento. Crescente interdependência entre as diversas áreas do conhecimento, interdisciplinaridade.

2.- As novas formas de circulação do conhecimento desvanecem as barreiras entre a educação formal e informal.

3.- As novas formas de apropriação do conhecimento (através das tecnologias, informáticas e o microcomputador) produzem mudanças nas metodologias para a aprendizagem.

4.- Modificações no papel do sistema educativo como agente social das profissões, pois entra em crise o padrão tradicional que organiza tanto as práticas como os sistemas de formação de recursos técnicos e profissionais. Acrescenta GARCÍA-GUADILLA :

Na América Latina existem duas posições diferentes quanto a maneira de avaliar os efeitos sociais que as novas tecnologias produziram na educação: a) a visão otimista destaca a possibilidade de relações horizontais e descentralizadas que derivariam numa maior concentração do poder pela acumulação de conhecimentos, com os quais se poderia garantir-lhe um acesso mais homogêneo; b) a visão pessimista coloca que no desigual acesso às novas tecnologias entre as diferentes classes sociais é que estaria, num futuro próximo, o elemento de seleção mais importante para ascender um espaço hierárquico de maior poder social (1990, p.137).

É nestas propostas que se faz coincidir o cultural e o social destes países que contribuem falando das vantagens dos aparatos organizativos e tecnológicos, quando a responsabilidade e ética dos académicos, cientistas, dirigentes e intelectuais são de fundamental importância para a construção do futuro. Assim, no modelo de transformação produtiva com igualdade apresentado pela CEPAL em 1990, reconhece-se explicitamente o papel crucial que deve jogar à formação de Recursos Humanos, para alcançar os objetivos de maior desenvolvimento, tanto econômico como de igualdade social. A proposta de transformação produtiva privilegiando os objetivos de competitividade internacional e equidade num contexto institucional, democrático, pluralista e participativo, sugere como tarefa primordial e comum a todos os países, a transformação das estruturas produtivas da região, que deve sustentar uma maior incorporação deliberada e sistemática do progresso técnico ao progresso produtivo. (GARCÍA-GUADILLA,1992) Neste sentido, é importante reconhecer como estas

exigências se juntam aos sistemas de Educação Superior, nos quais as transformações no padrão tecnológico (novas tecnologias e novas maneiras de organização) estão mudando o panorama das exigências que se fazem aos sistemas de Ensino Superior, a nível mundial.

No caso dos países desenvolvidos, existem desafios gerais as quais também estariam expostos aos países subdesenvolvidos e desafios para cada país em particular. Os resultados obtidos têm permitido observar que o planejamento não pode ter lastro nas tendências internacionais, as quais devem orientar, mas nunca impor, se não se tem conhecimento do seu contexto, arrisca-se a criar rachaduras mais profundas dentro de tão anelado desenvolvimento.

A respeito disso, pode-se perceber que em cada país, dependendo de sua visão de futuro, há investimentos naquilo que consideram correto, encaminhando os destinos destas iniciativas para a criação, direcionamento e apoio de sua infra-estrutura no que se deseja de sua sociedade. Deste modo um maior papel para a Educação significa filosofias e práticas, como por exemplo a inovação tecnológica cria novos empregos e destrói antigos.

Os países desenvolvidos que não têm um sistema nacional para o treinamento e retreinamento nas linhas do plano de aprendizagem da Alemanha, dos métodos suecos de preparar os trabalhadores demitidos para aprenderem uma nova profissão, provavelmente estarão numa desvantagem maior do que estão agora. Assim, os sistemas que funcionam se valem do planejamento e da cooperação entre escolas-empresas e governo.

Entre os desafios que têm enfrentado os sistemas de Educação Superior nos países desenvolvidos (Japão, Estados Unidos, Europa, Canadá), encontram-se os seguintes: assimilação as mudanças da ciência e da tecnologia; o papel protagônico que o conhecimento terá em todas as áreas da vida econômica e social, e especialmente nos processos de produção e circulação do próprio conhecimento; a identificação das

mudanças que devem ser feitas na estrutura jurídica organizativa e de gestão das instituições de educação superior; a organização do conhecimento com enfoques mais interdisciplinares; a diversificação das fontes de distribuição e legitimação do conhecimento, entre outros.

Aqui, salienta-se, por exemplo, o caso dos Estados Unidos que recuperou o lugar da economia mais importante do mundo, ocupado nos últimos 8 anos pelo Japão, (FOLHA S.P.,1994) e que agora, exercem pressão sobre as Universidades dando um maior apoio à indústria, e tornam mais relevante a pesquisa aplicada. Acrescente-se, segundo BAKER e REED (1994) que os Estados Unidos estariam investindo nos problemas sociais e no futuro econômico que precisa ser resolvido, bem como, em pesquisa e desenvolvimento.

Contudo, o aspecto mais importante é a educação dos cidadãos, assegurando a força do trabalho e a existência de uma estrutura educacional que responda às expectativas e necessidades dos negócios e da indústria, correspondendo às novas exigências. Somado a isso, ROOSS(1994), por sua parte, acrescenta que as novas oportunidades serão dadas, caso se tenha iniciativa no trabalho e compreensão, assim como habilitações, competitividade e flexibilidade.

No caso da Europa, a ênfase está em desenvolverem-se relações mais estreitas entre a Indústria e a Universidade, uma vez que se faz o esforço por responder ao desafio da integração regional não somente na área ocidental, mas também de toda Europa (CERYCH,1986 e 1990). Por sua parte o Japão se reformula quando se preocupa com o desafio do aumento da criatividade e o desenvolvimento da pós-graduação. Percebe-se também a ênfase na aquisição do aprendizado na atividade grupal e não no estímulo da excelência individual (KENNEDY, 1993).

No caso do Canadá, as instituições universitárias se assemelham mais a uma empresa de serviços acadêmicos do que a uma entidade política que tem colocado no

centro a produção e a distribuição do conhecimento, como um valor social e econômico (DIDRIKSSON, 1994).

No caso do México, o rumo é de acordo com o Plano Nacional de Desenvolvimento (1995-2000) que se propõe avançar orientado para quatro objetivos fundamentais: 1) Defender a soberania e preservar os interesses do México no mundo; 2) Ampliar nossa vida democrática; 3) Recuperar o crescimento econômico com estabilidade de preço; 4) Elevar produtivamente o nível de vida dos mexicanos.

Em seu discurso, o atual presidente falou que o seu primeiro compromisso com o Plano Nacional seria satisfazer a demanda de empregos, através do investimento nacional e estrangeiro, aproveitando a abertura de nossos mercados, fomentando a competitividade e produtividade, impulsionando decididamente a educação, a capacitação e a especialização.

Atualmente, com a abertura das fronteiras, tem ficado evidente o baixo nível educativo de nosso país em comparação com outras nações. As estatísticas indicam que só 10% da população economicamente ativa (2,4 milhões de pessoas) possuem a graduação, e isto causa grandes carências de pessoas capacitadas no setor produtivo, já que o nível de estudos dos egressos determina, em grande parte, sua capacidade laboral. Por isso, tanto o Estado como as empresas e as universidades estão tomando consciência da necessidade de melhorar a educação para poder enfrentar os desafios que implica uma economia aberta. Estas preocupações as Universidades e Empresas não as tiveram no momento da assinatura do TLC, o qual foi considerado uma panacéia, já que se negou que ao estar inserido em um contexto, como é a realidade mexicana, dever-se-ia andar com passos firmes e ascender, gradualmente, a níveis de competitividade.

Então, o cenário que se apresenta é titubeante e a idéia de acordos globais, especialmente para o México, neste momento está fora de discussão, pois as condições não permitem ao mesmo aglutinar-se num bloco competitivo, capaz de disputar os

Isto significa uma ênfase maior nas capacidades técnicas, mas não necessariamente nas inovativas. Acrescenta

CARNOY (1994, p.10) Parece ser que a maioria das Universidades Públicas localizadas em determinados Estados, com necessidades de desenvolvimento particulares, devem começar a definir-se elas mesmas, principalmente em termos de necessidades locais, e desenvolver suas estruturas governamentais de acordo com essa definição.

As evidências são claras; a Universidade pública não tem outro recurso, senão o de assumir sua responsabilidade dentro das políticas nacionais. Nessa luta por sua autonomia, esqueceu-se de sua missão. A sociedade e os intelectuais preocupados com a universalidade e a pluralidade de idéias, reclamam-lhe agora, que integre dois elementos: a formação de profissionais coerentes com seu tempo histórico e visão crítica e humanística. A limitação da capacidade inovativa defendida por CARNOY é um absurdo quando é evidente, que é a criatividade a estratégia que se requer para sair desta crise em que se encontra a realidade mexicana.

Em relação ao mencionado, algumas tarefas urgentes estão relacionadas à identificação de prioridades e de profissionais necessários, sendo que na atualidade, entre outras coisas, não se tem visão sobre como abordar os problemas, em termos de qualificações que serão necessárias. Pelo que se intui, os estudos tradicionais que consistem em dirigir-se ao mercado de trabalho para se definirem as estratégias de recursos humanos não servem, porque não têm sido definidas as linhas que cada país seguirá para adequar-se aos novos requisitos e porque estes trabalhos respondem a um momento econômico, histórico e político, acrescentado pela velocidade das mudanças associadas aos profissionais e aos novos conhecimentos.

Segundo GARCÍA-GUADILLA (1992), os trabalhos de pesquisa deverão estar orientados à aproximação de temáticas que precisam de respostas ao período de transição que se está vivendo, entre eles :

1.- Como identificar as necessidades imediatas e de longo prazo nas disciplinas crucias para a transformação dos novos contextos, como são as engenharias, as ciências exatas e as gerências em todos os campos;

2.- Como identificar as novas necessidades de interdisciplinaridade, por exemplo, da fusão, da hibridação de determinadas carreiras. Nos países desenvolvidos não somente se fala de novas profissões interdisciplinares, como também de outras variantes de profissões, produtos de fusões, como: engenheiro mecânico capaz de integrar a mecânica à eletrônica e à hidráulica; o engenheiro plasturgista, que aplica a técnica metalúrgica a novos e múltiplos plásticos. No caso das ramificações das ciências humanas como a informação, a ludicadologia que integra a pedagogia, a psicologia e a tecnologia de programas de jogos e tempo vago. É neste sentido que a pós-graduação deverá servir para formar especialistas, "pontes" com as outras disciplinas. Isso é especialmente certo na demanda de recursos humanos de dupla capacitação, por exemplo, médicos, advogados, banqueiros, administradores, documentalistas, etc., que têm que ter capacitação adicional em Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (NTIC).

3.- Explorar formas de conhecer as novas profissões, assim como a transformação das atuais através de diferentes métodos de extrapolação.

KENNEDY (1993) afirma sobre o tema, baseado nos argumentos de Hans Küng, em *Global Responsibility in Search of a New World Ethic*, que a educação, no sentido mais amplo, significa mais que re-equipar tecnicamente a força de trabalho. Significa uma profunda compreensão das razões pelas quais nosso mundo está mudando, e como outros povos e culturas pensam em relação a tais alterações, o que todos nós temos em comum e o que nos separa das culturas, classes e nações. Além deste processo de indignação, a educação deve ser, se possível, tolerante e empática, não podendo estar isenta de valores.

Não basta apenas compreender o que se está fazendo em nosso planeta, como se estivesse observando as mudanças em Marte por meio de um telescópio gigantesco. Como somos todos cidadãos do mundo, também necessitamos da equiparação a um sistema ético, um sentido de justiça e um sentido de proporção, e examinarmos as distintas maneiras pelas quais, coletiva ou individualmente, pode-se preparar melhor para o século XXI.

Neste contexto, tem-se o exemplo de que foram pouco efetivos os estudos projetivos sobre recursos humanos que se fizeram tanto na Europa como nos Estados Unidos no começo da reconversão industrial. Com efeito, uma boa parte das previsões que se fizeram nestes estudos, em pouco mais de três anos se modificaram tanto em quantidade como em áreas do conhecimento.

Para o caso da Comunidade Econômica Européia, mencionava-se que antes do ano 2000 existiriam na Europa mais de 100 novas profissões em áreas como: a de eletrônica de escritórios, automatização de fábricas de eletrônica dos dados profissionais especializados em um ramo da informática, adestramento e re-adestramento profissional, serviço de informação às famílias, novo equipamento de vídeo familiar, novos meios de diversão e a informatização em geral, produtos artísticos e culturais, sistemas de acondicionamento da temperatura, física do plasma e do estado sólido, ótica, química analítica e dos polímeros, engenharia, toxicologia. E, nos Estados Unidos, para estas mesmas datas, estimaram-se as seguintes áreas: ciências da computação, serviços de gestão.

Portanto, as novas opções de conhecer as necessidades futuras de profissionais poderão ser: a) identificar onde estão as linhas mais avançadas em cada vantagem comparativa; b) estabelecer em cada país opções de acordo com suas necessidades dentro de todos os campos de que precisa; c) averiguar como se dá a experiência nos países que já estão mais avançados nesta tarefa, especialmente aqueles que passaram do subdesenvolvimento ou estão tentando (por exemplo, o caso da Coréia, do Chile); d) utilizar métodos prospectivos.

Para esta finalidade, existem aspectos importantes a trabalhar nos períodos de transição como no que é concernente aos traços que deveriam ter os profissionais nos novos contextos. As experiências têm mostrado como alguns países que se encontram desprotegidos ante à imposição de modelos de desenvolvimento, e frente à exigência de perfis específicos de profissionais que correspondam mais às necessidades políticas, marcando assim a ausência de profissionais e de formadores capacitados para enfrentar com sucesso as exigências de qualquer época.

FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Quando se coloca os olhos sobre o futuro, uma crítica comum que se faz é que se esquece o presente; quando se coloca a busca de um novo perfil, pergunta-se qual é o anterior; no momento que se questiona, como neste caso, quem é o administrador na U.A.E.M., a resposta é: quem desempenha estritamente funções de contabilidade e de administração de recursos. A expressão é bastante limitada, como muitas das atividades que formam parte da universidade. Por isso, o que, neste momento, se tem revelado ao mundo, no caso do México, e que se tem deixado perceber, é a existência de uma visão de desenvolvimento falsa, uma ausência de diretrizes que permitam de maneira prospectiva antecipar-se a um futuro próximo com bases sólidas. Percebe-se a ausência de liderança, a falta de criatividade, de lealdade, de trabalho em equipe, o que é notório demais dentro de todo este panorama apresentado.

A preocupação em suprir estas carências antes era das empresas; agora, são das Universidades que vinculadas às organizações apresentam interesses que só se vislumbravam no setor privado. A realidade da universidade pública mexicana, até hoje, tinha sido relegada, ao fornecimento de recursos humanos, com um perfil diferente, mas sempre satisfatório para aceitar seu papel secundário dentro da transformação da sociedade, e com limitações de inserção, por carecer de um repertório de alternativas.

Pode-se dizer que o presente é um momento de ruptura, que se vê rasgado no aspecto econômico. Sua seqüela não se sabe até onde repercutirá. A educação, que é o espaço que nos interessa, apresentará comportamentos indefinidos; que virão tempos difíceis, é um fato.

A realidade que mostra a ausência de interesse, o desconhecimento de dados verdadeiros que permitam visualizar se a U.A.E.M., na percepção de seus administradores, está consciente só da formação de recursos humanos para o presente e para o futuro, e se seus dirigentes, como seus líderes, estão trabalhando para este futuro, e não se mostrando como encarregados, e o ponto de partida para esta pesquisa.

OBJETIVOS

- 1.- Quem é o Administrador da Universidade Autônoma do Estado do México para o presente e futuro
- 2.-Qual e a visão do futuro, em torno da Universidade
- 3.- Qual e o perfil da Universidade Autônoma do Estado do México

CONTEXTO ESTUDADO

O contexto deste estudo é a Universidade Autônoma do Estado do México (U.A.E.M.) localizada em Toluca, capital do Estado do México, com uma população estudantil de 13.565 no segundo grau, 15.321 no nível superior, 11.084 na pós-graduação e 26.330 no sistema incorporado, fazendo um total de 56.403 estudantes. 5277 empregados. Mesmo assim, a UAEM tem incorporado dentro do Sistema Nacional de Investigadores (SNI) 13 pesquisadores no primeiro nível (o terceiro nível é o mais alto), e 12 como candidatos, totalizando 25 candidatos.

Aqui é importante mencionar que o Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia (CONACyT) com o objetivo de incentivar a pesquisa, tem permitido o acesso dos

candidatos a este sistema nacional de pesquisadores, abrindo esta nova categoria. Mais informação sobre a U.A.E.M. é apresentada no ANEXO 1.

ENUNCIÇÃO DE VARIÁVEIS

* Visão do futuro em torno da Universidade

- _ Em torno do atual e do futuro da Universidade U.A.E.M.
- _ Visão sobre os demais países do mundo
- _ Perspectivas nos mercados nacionais e internacionais
- _ Estratégias de competitividade e crescimento

* O Administrador da Educação no presente e futuro

- _ Experiência
- _ Características pessoais e estilo de direção administrativa
- _ Preparação acadêmica
- _ Trajetória profissional

* Perfil da Universidade

- _ Área e setor da dependência
- _ Indicadores gerais de operação da dependência
- _ Tamanho da dependência

CONTRIBUIÇÕES

Espera-se com este estudo contribuir com uma experiência na América Latina, já que neste momento a República Mexicana apresenta-se como um caso único em relação a seu futuro esperado. A inclusão do México no mercado comum econômico, não envolveu apenas a sua incorporação na zona de livre comércio (Estados Unidos-Canadá e o México), mas a harmonização cultural, e nas esferas não comerciais da unificação é que ficaram os maiores problemas. O TLC está sendo revisado e já indica que as universidades deverão mudar radicalmente e oferecer qualidade.

Por outro lado, o conhecimento de como os administradores percebem, em suas diferentes posições e nas diferentes fases do processo administrativo, o contexto universitário presente e futuro, permitirá traçar estratégias que ajudem a incorporar a U.A.E.M., à evolução mundial. Torna-se ainda importante destacar que não existe, ao menos na U.A.E.M., uma definição do perfil acadêmico profissional do administrador da Universidade, inferindo-lhe atividades próprias do administrador, mas não num ambiente educacional, o que vem a ser mais uma justificativa para a realização deste estudo, já que possibilitará caracterizar o Administrador da U.A.E.M.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No que se refere ao objetivo principal deste estudo, este limita-se a pesquisar "O administrador da Universidade Autônoma do Estado do México para o presente e futuro", a partir da visão dos participantes (incluindo a visão de presente, futuro, a história e formação de cada um deles) que reúnam os critérios determinados neste trabalho, já que os resultados obtidos se restringiram à postura dos mesmos.

Outra limitação que apresenta este trabalho e que pode ser motivo de crítica é a forte influência da Universidade privada, por ser ela a que faz este tipo de estudos, mas a idéia não é copiá-la, nem tampouco é o intento por lutar, para conseguir a sua divisão. Pretende-se identificar quais são os pontos fortes e frágeis, os desafios, se é que existem, os líderes, se é que estão preocupados em formar-se, tudo isso numa intenção de melhorar, através do planejamento estratégico, os destinos da Universidade.

É evidente que já não existe mais tempo para espera. A Universidade pública, no México enfrenta uma série de problemas internos que têm limitado sua inserção no contexto. Será que ela continua esperando que lhe dêem mais condições? A resposta é um enfático não... O uso e abuso de sua autonomia, bem como, de sua capacidade crítica, tem-lhe limitado sua intervenção, sendo este o momento de tomar consciência da responsabilidade que socialmente assumiu e dar a sua resposta.

Assim, no contexto atual, a queda do crédito e do crescimento mexicano é devido ao fato de ter-se colocado em dúvida o modelo de desenvolvimento baseado no mercado que vem sendo aplicado na América Latina. Tudo isso vem exigindo um responsável, e no caso do México, esta exigência recaiu sobre a universidade, por acreditar-se ainda, em terras astecas, que a Educação é o principal meio de ascensão do cidadão.

Depois desta reflexão, a interpretação do conceito de administrador, a partir deste estudo, será daquele especialista que sem ter o título de administrador, viva o processo em algumas de suas fases, construindo e vigiando (como dirigente, pesquisador e professor) os destinos da educação na Universidade Autônoma do Estado do México.

Finalmente, assume-se a responsabilidade de que é na interpretação dos autores aqui citados, que foi feito este trabalho. Portanto, tem sido a intenção do autor a cobertura do mesmo, deixando-se claras as controvérsias que sobre o mesmo se possam derivar e que de alguma maneira são idéias que têm permitido argumentar a partir da visão pessoal deste trabalho.

ORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA DA PESQUISA

A tese consta de uma apresentação um pouco prolixa, já que ela recolhe as emoções que foram tecendo a motivação pessoal, gênese desta pesquisa, e também sem a mesma a explicação e justificação deste amálgama de acontecimentos, não teriam razão. É na apresentação em que estão depositados os argumentos que fazem o líquido vital e a estrutura deste estudo.

O capítulo I situa a problemática da pesquisa. Ele inclui uma contextualização do que sucede no mundo, colocando a América Latina e a posição que tanto otimistas como pessimistas pensam em relação ao futuro do mundo, e também o papel desempenhado pela educação. Deste panorama, depreende-se a colocação do problema, através de

uma pergunta de pesquisa, o objetivo da pesquisa, o contexto estudado de uma maneira breve, bem como a enunciação de variáveis e as contribuições e limitações do estudo.

O capítulo II descreve os caminhos da pesquisa, explicitando a justificção, o método, a descrição e especificação dos sujeitos, o tipo da amostra, elaboraçção do questionário, as fases da coleta dos dados e o processamento da informaçção.

O capítulo III analisa as tendências e o novo perfil do profissional do futuro, adjetivando-lhe as características desejáveis, bem como a formaçção do administrador com relaçção às tendências internacionais, acrescentando-lhe a visçção do administrador mexicano e uma explicaçção do porquê somos assim.

O capítulo IV trabalha a concepçção do futuro, envolvendo uma visçção de homem para o depois de amanhã para o México e para a U.A.E.M.

O capítulo V contém os resultados, que apresentados em tabelas, quadros e gráficos, permitem um análise dos mesmos.

O capítulo VI contém as conclusões do estudo e uma recomendaçção para futuras pesquisas.

CAPÍTULO II

OS CAMINHOS DA PESQUISA

Este trabalho nasceu dentro da preocupação da Universidade Autônoma do Estado do México (U.A.E.M.) de incorporar-se às constantes mudanças que estão ocorrendo no mundo moderno e às políticas de desenvolvimento de nosso país, que exigem da Universidade a capacidade de antecipar-se ao futuro através de sua visão estratégica, identificando suas prioridades e seu rumo. É daqui que se derivou o objetivo principal desta pesquisa que foi identificar, quem é o Administrador da Universidade Autônoma do Estado do México para o presente e seu futuro em construção.

JUSTIFICATIVA DO MÉTODO

Ao tentar determinar qual seria o tipo de metodologia mais adequado para este estudo, já leva em conta algumas situações e preocupações:

a) Dispúnhamos de um período de 10 meses para fazer a coleta da informação e para a realização do trabalho com uma população que se encontra inserida numa dinâmica laboral intensa, agravando-se pela posição hierárquica que ela ocupa. Desta forma a pesquisa ganhou uma série de atrasos, tanto na identificação como no seguimento e encerramento da participação. A série de obstáculos extrapolou pelas condições de comportamento humano, já que mesmo antecipando, a partir do Brasil alguns contatos antecipados, foi impossível prever muitos dos contratempos produzidos pelos cargos e auto-estima dos participantes. É importante esclarecer que inicialmente se tinha determinado a utilização da técnica Delphi (CYPHER & GANT, 1970; SACKMAN, 1975; MIKLOS e TELLO, 1994), pois a técnica envolve a repetição interativa de consulta aos participantes, dos quais se espera o melhor juízo a respeito de quando um evento específico e provável aconteça. Pode-se utilizar este método em algumas de suas versões, e neste caso, foi por meio da aplicação de questionários que foram reformulados no percurso da pesquisa, esperando-se, desta maneira conhecer o administrador da U.A.E.M. em sua visão de presente e de futuro. Somente no transcurso do tempo é que

se conseguiu passar ao segundo nível da seqüência. Logo, considerar o trabalho como Delphi é arbitrário, desde que as condições planejadas a partir do Brasil, nas quais influenciaram a distância e separação de dois anos do objeto de estudo, ocasionaram a falta do nível de eficiência que a metodologia exige. Todavia, não foi por isto que a pesquisa deixou de ser valiosa, porque se processou a informação, obtendo-se resultados interessantes que permitiram o alcance do objetivo geral da pesquisa. Levando-se em conta o anterior e de acordo com as características mencionadas, procurou-se: permitir que o pesquisador se sentisse livre para vivenciar sobre o campo de trabalho, procurando seus pressentimentos.

b) A visão ética de que não existe trabalho sem uma posição pessoal do pesquisador. (REDFIEDIED, 1953), aconselha que o pesquisador não se esconda em máscaras de neutralidade, enquanto prepara os relatórios, mas que apresente algo de si mesmo e como pessoalmente se sentiu na frente das pessoas e dos eventos que esteve estudando. É importante o relato das mudanças ocorridas com o pesquisador, à medida em que o trabalho de pesquisa se efetivava (WOLCOTT, 1975). Mencionam:

LÜDKE e ANDRÉ (1986, p.3) como atividade humana e social, a pesquisa traz consigo, inevitavelmente, uma carga de valores, preferências, interesses e princípios que orientam o pesquisador. Claro está que o pesquisador, como membro de um determinado trabalho de pesquisa, é influenciado pelos valores e princípios considerados importantes naquela sociedade e naquela época. Assim sua visão de mundo, os pontos de partida, os fundamentos para a compreensão e a explicação deste mundo irão influenciar na maneira como ele propõe suas pesquisas; em outras palavras, os pressupostos que orientam seu pensamento vão também indicar as abordagens de sua pesquisa.

c) O saber reconhecer se pode trabalhar sozinho ou acompanhado, à medida que a quantidade e complexidade de trabalho aumentam. Acrescente-se a importância em determinar os focos de pesquisa e em estabelecer os contornos do estudo, que ocorrem pelo fato de que nunca será possível explorar todos os ângulos do fenômeno num tempo razoavelmente limitado e sem ajuda.

d) Por outro lado, é necessário considerar o momento de selecionar dentre as diversas técnicas de pesquisa, a adaptação no que se refere ao estilo pessoal, treinamento, recursos e a natureza do problema e do campo escolhido.

ANDRÉ (1988, p. 494) reserva “os termos qualitativo e quantitativo para diferenciar técnicas de coletas, os tipos de dados obtidos”, completados pelo tipo de pesquisa a realizar. O procedimento de coleta e análise dos dados, tal como se constitui esta pesquisa e pela natureza dos dados que se obteve, caracteriza-se como qualitativo. Por isso a pesquisa, em sua globalidade, caracteriza-se como exploratória e descritiva.

DESCRIÇÃO DOS SUJEITOS

São os sujeitos da pesquisa professores da Universidade Autônoma do Estado do México que possuem o título de Mestres e ou Doutores, em regime integral e que tenham sob sua gestão alguma área da U.A.E.M., bem como, que tenham uma trajetória destacada dentro da referida universidade em produção e respeito acadêmico, com reconhecimento dos organismos acadêmicos, institucionais, associações, etc. Embora alguns professores não tenham estudos de pós-graduação, estão em tempo integral e, pela antiguidade, acompanharam a evolução da Universidade, ocupando algum cargo no passado e polarizando forças tanto acadêmicas como políticas. Alguns professores se enquadram como pesquisadores, e são conhecidos por sua produtividade, respeito acadêmico, reconhecimento do SNI (Sistema Nacional de Investigadores), e através de estímulos outorgados por associações, ou instituições.

Todos os dirigentes, pesquisadores e professores que foram escolhidos tiveram como traço característico uma história acadêmico-profissional destacada no grau de serem considerados especialistas em relação ao tema pesquisado. O número de questionários entregues e devolvidos dos professores segundo sua faculdade de origem estão expostos na tabela 1.

Tabela 1

Professores de tempo integral na Universidade Autônoma do Estado do México (inclui dirigentes, pesquisadores e professores, em cada faculdade), participantes da pesquisa sobre a visão do presente e futuro na U.A.E.M.

		Questionários	Questionários
Faculdades	Professores	Entregues	Devolvidos
Antropologia Social	5	3	2
Arquitetura e Arte	18	6	3
Ciências	18	2	1
Ciências Agrícolas	27	5	4
Ciências da Conduta	17	6	5
Ciências Políticas e Administração Pública	21	4	0
Contabilidade e Administração	29	7	2
Direito	19	2	2
Economia	18	5	4
Enfermagem e Obstetrícia	44	7	6
Geografia	9	3	1
Humanidades	25	6	3
Engenharia	33	0	0
Medicina	27	3	1
Medicina Veterinária e Zootecnia	34	4	2
Odontologia	18	5	3
Planejamento Urbano e Regional	12	1	1
Química	32	3	2
Turismo	8	3	1
Centro de Estudos e Línguas Estrangeiras	0	0	0
Total	414	75	43

O número de questionários entregues e devolvidos dos professores segundo sua escola de origem estão expostos na tabela 2.

Tabela 2

**Professores de tempo integral na Universidade Autônoma do Estado do México
(inclui dirigentes, pesquisadores e professores por escola do segundo grau que
formam parte da universidade)**

Escolas	Entregues	Devolvidos
Escola Preparatória Cuautémoc No.3	5	3
Escola Preparatória de Texcoco	1	1
Escola Preparatória Adolfo López Mateos No.1	0	0
Escola Preparatória José María Garibay No.5	0	0
TOTAL	6	4

O numero de questionários entregues e devolvidos dos professores com categoria de autoridades estão expostos na tabela 3.

Tabela 3

**Autoridades dentro da primeiro escalão e dentro do prédio central que foram
identificados**

Autoridades	Entregues	Devolvidos
Reitor	1	0
Secretario Acadêmico	1	0
Secretario Administrativo	1	1
Secretario de Reitoria	0	0
Advogado Geral	1	1
Direção de Recursos Humanos	1	1
Direção de Finanças	1	1
Direção de Planejamento	10	0
Direção de Pesquisa e Estudos Avançados	1	1
Direção de Relações Internacionais	1	1
Direção de Difusão	0	0
Porta-voz da Universidade	1	0
TOTAL	18	6

O numero de questionários entregues e devolvidos dos professores segundo seu Centro de origem estão expostos na tabela 4.

Tabela 4

Centros de pesquisa, coordenadores dos centros e pesquisadores que foram identificados

Centros de Pesquisa	Entregues	Devolvidos
Centro de Pesquisa e Estudos Avançados da População	0	0
Centro de Pesquisa em Ciências Agropecuárias	6	0
Centro de Pesquisa em Ciências Sociais e Humanidades	4	3
Centro de Pesquisas Educativas	2	1
Centro de Pesquisas sobre a Universidade	1	1
Centro de Pesquisa e Ciências Políticas e Administração Pública	4	2
Centro de Pesquisa em Recursos da Água	4	2
Centro de Pesquisa e Estudos Avançados em Recursos Bióticos	4	1
TOTAL	25	10

O numero de questionários entregues e devolvidos dos professores que se considerou poderiam aportar informação estão expostos na tabela 5.

Tabela 5

Outros membros da comunidade universitária considerados que poderiam colaborar com valiosas observações

Outros Membros	Entregues	Devolvidos
Coordenação de preparatórias	1	1
Direção do Fondic	1	1
Investigadora em Educação no Estado do México	1	1
Chefia de Orientação Vocacional na UAEM	1	1
Total	4	4

JUSTIFICATIVA DOS SUJEITOS

O fato de escolher professores com as características antes mencionadas, obedece ao objetivo da pesquisa. Embora a U.A.E.M. se remonte ao século passado, existem no seu interior uma série de incongruências que têm limitado seu desenvolvimento. Constata-se uma ausência bastante alta de recursos humanos com diploma acadêmico, pois há muitas pessoas com estudos de pós-graduação sem ter concluído o curso, população estudantil numerosa, pouca participação da universidade dentro da sociedade e uma ausência na continuidade de projetos de desenvolvimento. Esta realidade não se tinha ficado evidente, e foi a partir da administração do Reitor Agustín Gasca Pliego, com a aparição do primeiro Plano de desenvolvimento que se consolidou a carreira acadêmica, marcando a evolução e futuro da Universidadé ao envolver seus professores, dentro de seu planejamento, a longo prazo. São os professores que têm conduzido a vida acadêmica, os responsáveis pela consecução de resultados esperados dentro destes planos de desenvolvimento que, independentemente do reitor, delimitam a função do mesmo, incorporando só traços de sua personalidade e decisões de acordo com o momento político e social que se vive. Os professores são os encarregados de

conduzirem as gestões em diferentes níveis, tanto como dirigentes, como a partir da pesquisa e docência no interior da Universidade, formando assim parte deste universo de estudo. Por outro lado, cabe esclarecer que por situações imprevisíveis, a continuidade da segunda fase foi muito limitada pela pouca participação dos sujeitos da amostra, pois eles devolveram o questionário com pouca informação. Em virtude disso, decidiu-se fazer uma análise geral dos dados, utilizando-se procedimentos descritivos.

AMOSTRA

De acordo com SELTZ (1976, p.573) a hipótese básica atrás da amostragem intencional é que com "um bom juízo e uma estratégia adequada se pode selecionar facilmente os casos a serem incluídos na amostra, e portanto, desenvolver amostras que são satisfatórias em relação as próprias necessidades...". Em vez de retirar uma parcela aleatoriamente sorteada da população a ser estudada, preferiu-se selecionar um pequeno número de pessoas com características, comportamentos e experiências específicas, para facilitar comparações gerais entre certos grupos que o pesquisador julga que seriam importantes.

ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Antecedentes

Em 1981 e em 1987 o Instituto Tecnológico e de Estudos Superiores de Monterrey e Korn / Ferry Internacional em México realizaram estudos sobre o perfil do executivo mexicano. Em 1984 a Universidade de Columbia y Korn/ Ferry Internacional levaram a cabo o estudo denominado "Redesenhando o perfil do Diretor empresarial". Em 1991 volta-se a utilizá-lo para realizar o estudo intitulado "O Executivo Mexicano do ano 2000". Este questionário foi adaptado com o fim de adequá-lo à situação econômica e social do país e para responder aos fins específicos deste estudo. O questionário foi também enriquecido com o instrumento de autoconceito de VALDES MEDINA (1994). Este acréscimo foi incluído pela banca do exame de qualificação, a fim de incorporar dentro do trabalho um ponto que observasse como é o administrador mexicano, aprimorando a versão original que mostrava uma face neutra, não refletindo a nacionalidade que se

pretendia abordar. É importante mencionar que, na presente pesquisa decidiu-se considerar estes questionários em virtude de terem sido utilizados em trabalhos anteriores, além de que neste momento a República Mexicana está vivendo um processo de mudança que se direciona cada vez mais a uma posição mais administrada de seus recursos, obrigada pela crise e pelas tendências políticas. O certo é que a pressão sobre o contexto educativo é muito forte. Situação que pode ser questionada por adotar uma visão empresarial na administração da Universidade. Precisamente é esta reflexão que faz pensar se realmente se está no caminho correto, e se as Instituições de Educação Superior devem assumir esta postura para enfrentarem as mudanças mundiais. Ou seja, não se pode retirar a educação, neste momento, do domínio da visão empresarial e conseqüentemente, da concepção educativa dominante. Este fato preocupa porque se considera que esta ótica deve ser acompanhada pela visão humanística, para não se correr riscos que têm ocorrido em outros países, quando se trabalha só com uma visão de futuro.

Aqui são apresentadas as áreas nas quais está estruturada a versão final do questionário que se apresenta no ANEXO 2:

VERSÃO FINAL DO QUESTIONÁRIO

1.- Visão do Futuro e do em torno da Universidade

- Em torno do atual e futuro da U.A.E.M.
- Visão sobre os demais países do mundo
- Perspectivas da U.A.E.M. nos mercados nacionais e internacionais
- Estratégias de competitividade e crescimento

2.- O Administrador da U.A.E.M.: presente e futuro

- Experiência
- Características pessoais e estilos de direção do Administrador
- Preparação acadêmica
- Trajetória profissional

3.- Perfil da Universidade

- Área e setor da dependência
- Indicadores gerais da operação da dependência
- Tamanho da dependência

COLETA DOS DADOS

Devido as características que a Universidade Autônoma do Estado do México possui, e com relação ao apoio outorgado para este estudo, fez-se necessária uma série de fases, com cortes específicos que deram saída a distintos tipos de relatórios, realizando-se o seguinte:

1.- A estratégia que se tomou de início foi solicitar, por meio da direção da Faculdade de Ciências da Conduta, a participação e colaboração do Colégio de Diretores.

2.- Teve-se uma reunião com o Secretário Administrativo da U.A.E.M. para solicitar informação sobre aquelas direções e coordenações dentro de toda a Universidade, que estrategicamente tiveram poder e reconhecimento das autoridades. Informações estritamente confidenciais foram proporcionadas, revelando dados que só a partir de um alto cargo como o dele, poder-se-ia saber, ficando descartadas várias direções e coordenações da Universidade.

3.- Entrevistou-se cada um dos Diretores das Faculdades, Centros de pesquisa e Escolas preparatórias de segundo grau, com o objetivo de que eles indicassem os pesquisadores e professores que tivessem reconhecimento acadêmico, produção, polarizassem forças políticas e fizessem parte do SNI (Sistema Nacional de Investigadores). Condições que no México têm elitizado e privilegiado com uma distinção nacional e com um estímulo econômico estes membros da comunidade universitária, principalmente restringindo-se, de maneira radical, aos participantes da pesquisa.

Desta forma, aplicou-se o questionário num primeiro momento e de forma massiva a todos os dirigentes das Faculdades e Centros, distribuindo-se a quantidade de 118 questionários (ver ANEXO 2) que foram aplicados e supervisionados tanto pelo responsável pelo trabalho como pela direção da Faculdade de Ciências da Conduta. De igual forma se fez também com aqueles pesquisadores, que simultaneamente a identificação obtida por meio da Direção da Faculdade, ratificaram perante a comunidade acadêmica seu reconhecimento e aceitação. Esta parte foi supervisionada pelo responsável do estudo e pelo chefe do departamento de titulação da Faculdade de Ciências da Conduta. Com respeito aos professores das distintas faculdades, a aplicação foi supervisionada pelo responsável do estudo, resultando finalmente 67 questionários devolvidos num primeiro momento. É também importante mencionar que, para levar adiante esta identificação dos sujeitos, realizou-se uma entrevista de sensibilização com cada um dos participantes desta pesquisa. Porém, esta situação também se refletiu ao tentar-se recuperar os questionários. Também, o que aqui pode parecer sesgo, é que a percepção do diretor privilegia alguns membros de sua comunidade como merecedores de tais ou quais distinções. Sendo assim, realizou-se ao mesmo tempo uma sondagem dentro de cada faculdade, que serviu não para duvidar, mas sim para corroborar a informação que foi proporcionada, justificando o porquê de ser tão escasso o número de professores e maior a presença de pesquisadores dentro de cada uma das faculdades. Se somente tivesse considerado os pesquisadores registrados no SNI, talvez o resultado tivesse sido mais restrito. Deixamos claro que esta polarização deveu-se a que neste momento se começa a gerar um movimento a favor da pesquisa, e com ela, os espaços e os protagonistas para propiciá-la. Ressalte-se que este tipo de metodologia não é muito usual nesta região do mundo. A U.A.E.M. não é uma instituição que se destaca em pesquisa. Portanto a tradição de reiterar uma visita posterior é aceita na cortesia, e não na prática. É válido e obrigatório fazer pesquisa, mas não ser objeto dela. Por isso, ao passar à segunda fase e enviar o questionário reestruturado, (ver ANEXO 3), a resposta dos participantes foi limitada. Como se tinha esgotado o tempo para levar à frente o estudo, decidiu-se processar a informação dos 67 questionários, por meio da análise de correspondência.

PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO

A principal técnica estatística utilizada neste trabalho é a análise de correspondência. Ela se adequa perfeitamente ao tipo de dado disponível. Existem outras técnicas para análise de dados categóricos, entretanto, não se pode neste contexto fazer uso de distribuições amostrais para se chegar a inferências. Assim, justifica-se a escolha da análise de correspondência. (GREENACRE, 1984, 1983; AGUAYO, 1993)

CAPÍTULO III

TENDÊNCIAS DO PROFISSIONAL DO FUTURO (APROXIMAÇÃO DO ADMINISTRADOR MEXICANO)

"...guerreros, funcionarios, sacerdotes, tienen en común el papel directivo que desempeñaban en la sociedad y en el Estado, formaban en conjunto una clase dominante de origen reciente, vigorosa, constante reforzado por la sangre nueva que ponen en circulación los "plebeyos ", para quienes están abiertos los más altos cargos militares, administrativos o religiosos. Pero aunque la herencia juegue su papel, todavía es el mérito personal el que ensalza, y la carencia de mérito la que abate; el mexicano tiene siempre en cuenta que los honores son como el agua que corre, y que un hombre que ha nacido noble puede morir esclavo ".
(SOUSTELLE ,1986)

Muito se tem comentado em relação a todos os problemas que afligem a Educação Superior Mexicana que passa por uma séria crise, (GUEVARA NIEBLA, 1985). Mas esta expressão tem variado de sentido em épocas e circunstâncias diferentes. Têm sido mencionado por exemplo o deterioramento da Educação Nacional, tem-se implementado reformas e feito avaliações. Sobretudo se tem dado resposta à crise através da Modernização Educativa, Excelência Acadêmica, Qualidade Total, Produtividade, Re-engenharia. No entanto, como em outras épocas estes termos têm dado respostas às situações políticas particulares que se manifestaram pelas tendências globais, preocupadas com as políticas internacionais e com a adaptação ao desenvolvimento mundial. Na tentativa de inserir-se o México neste contexto, o que se constatou foi a pouca sistematização das mudanças e a incapacidade do sistema educativo nacional para incorporar-se ao desenvolvimento.

Pode-se dizer assim que a história do país foi mal escrita, porque ela tem dado respostas às pressões impostas aos dirigentes, que não souberam reconhecer as suas forças e fragilidades, apenas acompanhando as correntes da moda educativa que pareciam levar ao desenvolvimento. A autonomia dentro das instituições de Educação Superior, os sindicatos e a redução de recursos originaram problemas que têm levado ao questionamento do modelo administrativo e de se existe um modelo como tal. A filosofia da moda que melhor respondeu ao paradigma de desenvolvimento assimilado pelos dirigentes foi adotada sem nenhuma detecção prévia de necessidades, sem nenhuma análise crítica e quando esta foi feita, não teve retorno dos dirigentes porque foi feita pelos grupos de oposição. No México, como diz o ditado popular, “ou se está com alguém ou se está contra alguém”.

Este quadro sintomático que se questiona está lesando não só o crescimento mexicano, como também o próprio desenvolvimento educativo cujas políticas precisam ser redefinidas, já que esta experiência que se está vivendo permite questionar os caminhos que se está buscando, com plena consciência e com a maturidade que as quedas nos têm ensinado.

Os olhos do mundo estão voltado para nosso país, não só no setor econômico. A educação tem recebido os reflexos de todas as experiências que foram realizadas e as exigências para o presente e para o futuro são particularmente complexas e evidentes. Não é possível seguir reproduzindo um modelo arcaico, ou seguir modas sem plena consciência de nossa realidade, mas precisamos começar a criar nosso espaço. É dever da Universidade responder a este desafio para o futuro. O presente é momento de grandes mudanças, de abertura e de competição.

As sociedades que não alcançarem a integração moderna serão afetadas pela nova ordem global. Sabe-se que o novo padrão competitivo é produto do neoliberalismo que está em crise e com esta, seu contexto. É importante anunciar que a globalização é uma complicada interdependência monetária, financeira e patrimonial, a nível internacional,

sobreposta de forma assimétrica a uma dimensão produtiva, comercial e tecnológica. Assim, a globalização da economia e o fortalecimento do livre comércio ainda necessitam demonstrar, na prática, seu inegável potencial como fator de crescimento e bem-estar para todos os povos.

A veracidade deste discurso é questionada por sua incapacidade de traduzir-se nos diferentes países. Caso específico é o cenário Mexicano que vive a mesma experiência de outros países dependentes e está mostrando as oscilações que estes terremotos nada naturais têm refletido nas suas estruturas, particularmente, no seu sistema educacional. Estes desafios se têm colocado nos planos e projetos, que nunca foram cumpridas por falta de aceitação, por falta de continuidade e de mudanças nos estilos de direção que são produtos de concepções de desenvolvimento, voltados às questões políticas que resultam em falta de credibilidade e em ruptura no interior dela mesma. Surge assim, um questionamento, sobre os modelos e os líderes como parte responsável pelas mudanças e paradigmas pretendidos pela Universidade.

Então esta confusão coloca distintos questionamentos. Entre eles: Qual é o tipo de administrador que é responsável pela condução da educação? Este possui as habilitações em administração que o capacitem a guiar e participar dos destinos das máximas Instituições de estudo de nossos países? Que características possui? E qual é a sua visão de homem e de mundo? Possui uma visão globalizada ou uma visão local? Neste caso, sua função converte-se na de um gerente.

Neste sentido a experiência revelada tem sido a trajetória histórica de profissionais destacados nas suas áreas de conhecimento que têm ocupado cargos, porque suas astúcias e visão política lhes permitiram incorporar-se ao poder, desenvolvendo habilidades administrativas, em alguns casos na prática, e, em menor escala, através de programas de pós-graduação. Esta realidade incorporou-se e refletiu-se na evolução das tendências históricas da administração, como mostra o quadro quadro 1 que indica as exigências que cada época tem demandado sem importar a nacionalidade e cenários trabalhistas.

Quadro 1

VISÃO DO ADMINISTRADOR

DIMENSÕES	INDUSTRIAL 1950	DE TRANSIÇÃO 1970	PÓS- INDUSTRIAL 1990
Campo Social	Negócio baixo-o laissez faire	Negócios-baixo restrições sociais	Sociedade com interação o setor de negócios
Campo Geográfico	Nacional	Internacional	Multinacional
Tema Central	Produtividade-e crescimento	Mudança estratégica	Utilidade-social ótima
Perspectiva-de Tempo	Histórica	Extrapolação-da história	Antecipação-do futuro
Mudança	Controlado	Gerado	Balanceado
Ética de Trabalho	Trabalho duro	Ócio máximo	Auto-atualização
Estrutura de Poder	Autoritário	Participativo	Política
Liderança	Consensual	Carismático	Político e Estadista
Campo-do Problema	Econômico	Humano	Político cultural
Tipo de Problema	Familiar repetitivo	Novo episódico	Novo episódico

Fonte : ANSOFF, DECLERCK e HAYES (1983, p. 205)

Estas tendências, de alguma maneira, refletem as distintas épocas que têm afetado a sociedade e seu crescimento que, tanto nas empresas como nas Universidades, vem marcando o desenvolvimento da sociedade, impregnando de técnicas, ferramentas e metodologias os novos estilos de administração. Assim, os perfis de direção têm

evoluído, marcados pelos acontecimentos e permitindo que os profissionais reconhecidos ocupem os altos cargos de direção na educação. De acordo com a sua visão e com seu bom tino, as Universidades são construídas, retrocedem ou estancam. Responder às mudanças é saber administrá-las. Perdeu-se demasiado tempo em se incorporar os modelos ao pé da letra, sem entender e introjetar a essência da filosofia do paradigma administrativo, concebido por outra cultura e para outra realidade. Em vista disso, considera-se vital a necessidade de formar quadros de dirigentes dentro das universidades, ressaltando mais as condições sócio-políticas que determinam a figura de um líder que tenha autêntica convicção e que seja uma pessoa formada, com habilitações administrativas e que responda, com uma visão de mundo, a projetos específicos de desenvolvimento das instituições.

Esta preocupação é compartilhada por LIVINGSTON(1981) que colocou na mesa do debate a questão sobre o sucesso que se alcança em tarefas de administração, sendo factível prognosticá-lo com base na quantidade de títulos e notas que se obtiveram nas Universidades. De certa maneira, formulou-se que os sucessos acadêmicos não são um meio válido para medir o potencial administrativo, já que quando estes se comparam, constata-se o mito da sua relação.

Que se depende de tudo isso? A escola não está formando administradores; e as ferramentas para defender-se do que se passa ao redor são as próprias habilidades, que misturadas à experiência e à formação numa área acadêmica, irão formando o administrador (MINTZBERG,1989). As tendências atuais obrigam a reformulação na forma de administrar em condições instáveis. A visão de mundo e de homem exige reflexão e o exercício das novas orientações que requerem os novos cenários.

Uma série de traços e requisitos que os novos profissionais deverão desenvolver para trabalhar na diretoria de organizações, levando em conta as tendências atuais, globalização, competição, qualidade, produtividade e caos, podem ser agrupados da seguinte maneira (NISKIER, 1983; ITESM; 1991, RAMA; 1991, GARCÍA-GUADILLA, 1992; SUAREZ,1993; CALVINO, 1993; KLISKBERG,1994; BERNARDI,1994;

GARCÍA, 1994; FOLHA, S.P., 1994; ALTO NIVEL, 1994; CORNEJO, 1994; e MINARELLI, 1994);

1.- Iniciativa: capacidade para dirigir níveis de autonomia e habilidade criadora para pensar, imaginar, atuar de forma independente e avaliar seu próprio trabalho. O ser empreendedor é aquele que tem garra, ética e humor.

2.- Participação em processos de negociações: habilitações de solidariedade e cooperação, interação construtiva com outros, trabalho em equipe com objetivos a curto e longo prazo. Capacidade de responder criativamente em todos os cenários e habilitações para tomar decisões, selecionar alternativas. Capacidade de unificar o trabalho manual com o intelectual. Responsabilidade de produção.

3.- Comunicação: capacidade para melhorar os usos apropriados para falar, escrever, escutar, ler e receber mensagens. Capacitação específica em outros idiomas.

4.- Raciocínio: capacidade para avaliar e gerar argumentos lógicos indutivos e dedutivos, capacidade de identificar problemas, gerar soluções alternativas, suas conseqüências, iniciativa e implementação das mesmas.

5.- Obtenção: uso da informação e de novos conhecimentos, habilidades para aprender a decidir qual informação é relevante, para aprender a usá-la e obtê-la, e para adquirir autonomamente novos conhecimentos. Habilidades para enriquecer-se multiculturalmente.

6.- Visão do futuro: capacidade para desenhar planos a longo prazo, estar atento às contínuas mudanças no mundo, assim como uma postura ética e de valores. Capacidade para trabalhar o caos, a complexidade e a incerteza. Capacidade de prever as mudanças em matéria econômica, comercial, educacional, administrativa, jurídica e tecnológica, dentro de ambientes abertos, tanto nacionais como internacionais.

7.- Formação profissional na área de negócios e relações internacionais: administração, engenharia e estudos de pós-graduação, em áreas de administração de negócios, relações internacionais e marketing.

8.- Trajetória profissional: ter ocupado cargos de direção geral, com experiência funcional nas áreas de planejamento estratégico, marketing e vendas, negócios e relações internacionais e cuidado da cultura da qualidade e produtividade.

Se, por um lado, os programas de formação de administradores carecem de infraestrutura para habilitá-los, por outro, também é interessante constatar que as atuais tendências requerem um super-homem, com novas características e competências necessárias à sua atuação como agente de mudança e de transformação. O perfil do homem do futuro está pressionando fortemente as universidades que precisam dar resposta às tendências do trabalho e da produtividade exigidos pelo mundo contemporâneo e trabalhar na formação de líderes capazes de integrar no projeto de desenvolvimento os paradigmas que têm funcionado. Dentro dos modelos que têm invadido os cenários mundiais destacam-se o dos Estados Unidos e da Administração Japonesa. No quadro 2 são apresentados os modelos de KOONTZ, O'DONNELL e WEIHRICH (1988, p.97-98) e a visão de RODRÍGUEZ ESTRADA e RAMÍREZ BUENDÍA (1994) bem como o modelo de administração mexicana. Apresenta-se a maneira como é entendida uma visão administrativa na cultura mexicana e que se reflete em vários ambientes, pois identifica-se com as explicações que têm sua origem no cultural. No entanto, agora já não se trabalha com a força que estes modelos tiveram no início. Pode-se distinguir perfeitamente a fase dentro da administração na qual estão se dando as mudanças vivenciadas e que estão permitindo construir um México híbrido, que assimila e compara o diferente.

Comparação entre Administração Japonesa, dos Estados Unidos e Mexicana

Quadro 2

ADMINISTRAÇÃO JAPONESA	ADMINISTRAÇÃO DOS ESTADOS UNIDOS	ADMINISTRAÇÃO MEXICANA
<ul style="list-style-type: none"> • LANEJAMENTO • Orientação a longo prazo. • Tomada de decisão coletiva mediante consenso • Muitas pessoas intervêm na preparação e tomada de decisões. • A decisão flui de baixo para cima e retorna. • A tomada de decisões requer muito tempo. A implementação da decisão é rápida. • As pessoas compartilham o poder de decisão e a responsabilidade. • O indivíduo torna o objetivo ambíguo. • As decisões operacionais são estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na orientação a curto prazo • Tomada de decisão individual • Poucas pessoas intervêm na preparação e tomada das decisões. • As decisões partem de cima e fluem aos níveis mais baixos da organização. • A tomada de decisões é rápida. Implantar a decisão leva muito tempo e requer um compromisso. • O poder e a responsabilidade das decisões são assumidos pelos indivíduos designados. • Clareza dos objetivos individuais • As decisões operacionais são táticas 	<ul style="list-style-type: none"> • O mexicano vive e trabalha a curto prazo • Centralização do poder, da informação e tomada das decisões. Já que se desconfia dos níveis inferiores para atuar por si mesmo. • Muitas decisões são tomadas em base a amizade e simpatia grave logo quando se trata de contratar pessoal, avaliar o desenvolvimento e dar promoções e ascensão.
<p style="text-align: center;">ORGANIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade coletiva e colaboração • Ambigüidade nas responsabilidades das decisões. • Estrutura organizacional informal e igualitária • Bem conhecida a cultura e filosofia da organização. • Espírito competitivo comum para outras empresas. • Mudança organizacional mediante processos de mudança • Ênfase no consenso, emprego de agentes internos de mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade individual • Clareza e especificidade na responsabilidade da decisão • Estrutura organizacional burocrática e formal • Carência de uma cultura comum. As organizações, identificação com a profissão mais que com a companhia. • Mudança organizacional mediante a mudança de objetivos, emprego frequente de agentes externos de mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade por necessidade • Os mexicanos ven o trabalho so como un meio para subsistir. • Autocracia. A tarefa mas se somente a sin • Não existe lealdade para a organização. Se limite a proteção mútua em caso de cometerse indisciplinares, erros incumplimiento
<p style="text-align: center;">INTEGRAÇÃO PESSOAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integração de pessoas jovens recém-formadas e difícil mobilidade de pessoas entre companhias • Lente ascensão entre níveis • Frequentes avaliações do desempenho para novos empregados (jovens). • Avaliação do desempenho a longo prazo • Recompensa pelo desempenho e longo prazo • Recompensa por desvios em grupo da matriz • Promoções baseadas em critérios múltiplos • Treinamento e desenvolvimento considerados como investimento a longo prazo. • Amplos mudanças para carreiras dentro da companhia expósito a várias funções empresariais • É comum o emprego vitalício. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de pessoas que acabam de formar-se e de outras companhias, mudanças frequentes entre companhias. • Rápido progresso muito desejado e demandado. • Profissionalismo • Frequentes avaliações do desempenho nos empregados novos • Avaliação de resultados a curto prazo • Recompensa por resultados a curto prazo • Diferenças substanciais em incremento de pagamentos • Recompensa por desvios individuais • Promoção baseada principalmente no desempenho individual • Emprego pode mudar-se a outra organização. • Com frequência estreitas oportunidades de fazer carreira dentro da companhia, experiência em funções empresariais especializadas. • Prevalência de insegurança no emprego. 	<ul style="list-style-type: none"> • A atitude do mexicano de fazer-se mais do amigo e referenda pelos direivos ao contratar e pessoas que são amigos e não de quem tem conhecimento e experiência • A competência e pouco significativa e desejada • Não tem profissionalismo "recomendação e influência" no trabalho. • Se outorgam prêmios de uma maneira irracional, baseado decisão no amiguismo. • Não tem recompensas pelo desempenho • Recompensa individual
<p style="text-align: center;">DIREÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • O líder como facilitador social e parte do grupo • Estilo paternalista • Os valores comuns facilitam a cooperação 	<ul style="list-style-type: none"> • O líder ao tomar as decisões dirige o grupo • Estilo dirigente forte, firme, determinado. • Frequentemente valores divergentes (individualismo) 	<ul style="list-style-type: none"> • O líder toma decisões e dirige o grupo. • Estilo manipulador
<ul style="list-style-type: none"> • Evitar a confrontação, pode levar a ambigüidades (Aniso na harmonia) • Confidência na vida do trabalho e da vida privada • Comunicações de baixo para cima. • Ênfase nas comunicações face a face 	<ul style="list-style-type: none"> • Se valoriza a clareza confrontação face a face. • Separação entre a vida e o trabalho. • Comunicações principalmente de cima para baixo. • Ênfase nas comunicações escritas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se someten as ordens. • Separação da vida pessoal e o trabalho • Comunicações ascendentes e verticais
<p style="text-align: center;">CONTROLE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controle por companheiros • O controle se centra no desempenho do grupo • Os erros são assumidos pelo grupo • Uso intenso de círculos de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle por supervisão • O controle se centra no desenvolvimento individual • Assinala a culpa no responsável • Uso limitado de círculos de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • A supervisão e controle são estreitos e a participação do trabalhador se limite a cumprir ordens • Controle individual • Assinala a culpa em outro • Uso escasso de círculos de qualidade

No quadro 2, algo que se observa é que existem visões diferentes: o modelo mexicano é igual ao das demais nações do mundo, recebeu as influências dos países com maior força financeira e política, nas quais tem amalgamado uma série de esquemas de trabalho incorporando-os à sua visão particular de mexicano, dando um matiz diferente, uma personalidade mexicana transculturada, com múltiplos fatores que consolidam a sua uma imagem e sua forma peculiar de cultura no trabalho. No México, por exemplo, a cultura é aquela que modelou os habitantes do país, as tradições, costumes e valores que tornam sua sociedade diferente de outras e, em consequência torna distinta a conduta do povo. Diferente porque a humanidade criou valores religiosos, estéticos e morais, GONZÁLEZ PINEDA (1985) escreveu que existem posturas diversas em relação aos valores culturais, por exemplo: para o crente quem os dá é a divindade, e a posição dele e a do não crente são coisas que não podem rebater-se, porque as duas são posturas basicamente não racionais. São duas fés abordadas racionalmente que conduzem sempre à base das muralhas infranqueáveis, a fundamentação dogmática da razão. A razão por si só não é uma escala suficiente para subir e transpor as muralhas. O caminho para introduzir-se no problema dos valores é o da experiência humana que está no conteúdo mesmo das identificações e no amor dos objetos.

Do mesmo modo que na cultura mexicana, nas organizações norte-americanas desenvolveram-se valores como a eficiência, os resultados tangíveis e a especialização, emoldurados em sistemas de regras e normas bem definidas a fim de garantirem o cumprimento dos objetivos, com uma orientação fundamental para as tarefas no âmbito do trabalho, relações impessoais e valorização do desempenho. A propósito, afirma PAZ (1984, p.20) “ Os Estados Unidos são uma sociedade que quer realizar seus ideais, que não deseja mudá-los por outros e que, por mais ameaçador que lhe pareça o futuro, tem confiança em sua supervivência”.

O resultado é o alto nível de desenvolvimento tecnológico, um povo individualista, competitivo, com um forte desejo de vencer. Basta pensar na abundante literatura dos super-heróis. Dir-se-ia que este modelo compreende a antítese do nosso, onde o mais importante é viver. No entanto, aquele modelo dos Estados Unidos não está produzindo

os melhores resultados: sua gente ávida de afeto, o alto grau de especialização dos trabalhadores e sua rigidez têm afogado a criatividade e a eficiência. É normal que quem não tenha alcançado realmente o gozo pela vida, acabe sentindo-se frustrado. O reencontro dos valores tradicionais é um ponto que se destaca na atual sociedade norte-americana e que tem sido motivo de forte censura naquelas figuras públicas que escaparam da norma. Esta inversão de valores é um fato. A sociedade avançou tão vertiginosamente que perdeu muitos elementos e agora está tentando resgatá-los.

RODRÍGUEZ ESTRADA e RAMÍREZ BUENDÍA (1994) mencionaram que nem todos os outros sistemas têm sido perfeitos. A ex-União Soviética teve que perceber que o modelo comunista não tinha dado os resultados desejados. O alto índice de alcoolismo e os baixos níveis de produtividade refletiam insatisfação dos habitantes e provocavam descontrole social e grande escassez de recursos. Igualmente, a República Popular da China, possui o afã de utilizar a abundante mão-de-obra disponível, evitando a mecanização dos labores e valorizando a industriiosidade. No entanto, as pessoas se limitam a cumprir as tarefas e têm pouco entusiasmo e espírito de inovação. Nesta nação o advento do sistema comunista tem transformado a cultura original e criou novos padrões de comportamento. Predomina a taxaçoão igualitária dos homens, o que impede que se esforcem por melhorar a competitividade de seus produtos no exterior, que são baratos apenas devido ao baixo custo da mão-de-obra. Outro caso é o da cultura cubana, uma sociedade que incentiva a fraternidade e solidariedade entre seus membros, acentuando-se dentro deles a cooperação e ajuda incondicional, traço positivo, embora egoísta no momento em que só se preocupa pelos seus, manifestando-se inclusive o racismo que não é alheio a esta sociedade igualitária

Nesta mesma ordem de idéias pode-se mencionar que na cultura mexicana existem tendências autodestrutivas que aplaudem a corrupção e ineficiência, o que não é exclusivo desta cultura. Levando em conta isto, BARTRA (1987, p.150) afirma :

A cultura russa do séc.XIX exaltou a preguiça, a impontualidade, o descuido, a despreocupação e o esbanjamento como valores positivos frente à eficiência alemã . Estas virtudes russas foram chamadas BEZAIABERSHCHINA, termo que incorpora o verbo latino *elaborare* depois do prefixo que indica ausência: inabilidade para terminar um trabalho. Esta versão russa do "importamadrismo" (termo mexicano utilizado para designar que não importa ou vale mãe nenhuma) ainda se pratica na URSS .

Acrescente-se aos termos anteriores o NAPLEVATELSVO que seria a versão mais recente desta forma de enxergar a vida na Rússia. Frente a isto a expressão "amanhã eu tenho" ou "deixe para amanhã", faz parte do México, e que somada a "agorinha" são atitudes perante à vida que denotam a indiferença dos indivíduos e uma cumplicidade que perpetua sua existência. Suas origens situam-se no importamadrismo, cujos antecedentes se encontram no livro do "costumbrista" espanhol Francisco Santos, chamado *O Não Importa de Espanha* (escrito em 1668): ali se faz referência à abulia espanhola que justificava tudo o que saía mal com um seco: "não importa" (MENÉNDEZ PIDAL, 1982).

Com isto se quer dizer que em algumas culturas nacionais enfatizam-se e cultivam valores como: a elegância, a ciência, a honradez, a disciplina, a submissão, a agressividade, a conquista, a sensualidade, o domínio, a riqueza, a arte, a excelência, a produtividade, etc. Os valores são elementos dinâmicos que definem uma cultura nos diferentes campos, como: a família, a escola, o trabalho, a diversão, o governo e a religião. São eles que condicionam nos indivíduos milhares de vivências que são multiplicadas a cada dia por nossos anos de existência, resultando em muitos milhões de engrenagens que modelam o caráter social que distingue cada comunidade humana. Tudo isto se resume num só termo - cultura nacional - que é um mosaico de determinados traços compartilhados por uma coletividade e a aceitação de um estilo de vida que inclui um peculiar sistema de normas e valores. Esta condição tem gerado traços que identificam uma cultura, definem estereótipos e envolvem formas de trabalho e de percepção da vida.

Para poder explicar quem é o administrador no México, é necessário remeter-se a esta parte do mundo para procurar o mexicano e localizar na geografia a posição *sui*

generis do país que ao norte se limita com o país mais poderoso do mundo- os Estados Unidos da América do Norte - é no sul tem Chiapas, região que aparece neste momento com uma manifestação de presença, orgulho e dignidade de nossa raça morena que reclama seu respeito como ser humano e se apresenta como uma vingança de nossa história por ter sido ignorada durante mais de 504 anos, e com ela nossa união Centro-Americana. México, região esquecida e agredida por negar-se a perder sua essência e incorporar-se ao mundo ocidental. Realidade que não perdeu seu espírito humano para inserir-se na tecnologia, que se convulsiona, produto de transformação e resultado de sua própria dinâmica diante da contemplação de um submundo esquecido. Como consequência, vive na ambivalência e num mundo onde as possibilidades de misturar o doce, o salgado e o picante permitem a coexistência da alegria, da vida e da morte, e onde a violência como são combinadas com as cores ultrapassa os conceitos de elegância e prudência. Assim, o "México não se entende se não for visto com a idéia de que cada um de seus aspectos não será compreensível caso não se leve em conta todas as variáveis que incidem causal e contingentemente nelas" BEJAR NAVARRO (1983, p.12)

Na busca de explicações dos modelos de administração, produtividade, eficiência e qualidade, têm-se encontrado no México, como também em outros países, as influências e adoção de distintos paradigmas provenientes dos Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Japão, entre outros países. Logicamente que com eles se conheceram formas de trabalho diversas e interessantes, mas ao mesmo tempo complexas e afastadas, pois tentando dar solução aos nossos problemas, percebe-se que existe algo que nos diferencia dos brasileiros, japoneses, alemães e, o fato de sermos mexicanos. Resultado de uma explosão de coisas, causas e motivos que explicam nossa mexicanidade como produto de nossa herança biológica e cultural. Neste sentido RAMÍREZ (1977, p.17) escreve que "o ser humano, não importa a cultura em que se desenvolva, nasce com um acúmulo de material instintivo e de necessidades, cuja origem se encontra no plasma germinal".

Essa diferença privilegia o México, já que pertence a uma zona de influência econômica, militar, política, diplomática e cultural dos Estados Unidos, situação que o faz ter também uma posição invejável para muitos outros países que não tiveram a fortuna ou a desgraça de ter essa condição. Daí, o que se passa no país, só interessa de forma direta ao vizinhos do norte, pois estes interpretam que lhes corresponde o direito de participar de tudo o que aqui acontece ou pode ocorrer em âmbito nacional. Desta forma, todo processo de mudança dentro da sociedade mexicana é um processo também de caráter internacional.

É importante mencionar que 50% da população mexicana mantém ainda as normas culturais que não correspondem de jeito nenhum às de uma nação com um alto índice de desenvolvimento. Não é gratuita agora a confrontação que se está vivendo neste país onde o reclamo do grupo Zapatista nos fez voltar os olhos para a realidade e reconsiderar nossa história e nossa defasagem que dificulta a admissão no primeiro mundo. Por isso estes desníveis culturais tendem a gerar distintas maneiras de interpretar os problemas e soluções do México contemporâneo. Contexto que também não é justificativa para continuarmos pensando que nos manteremos assim. A cultura mexicana é uma síntese de experiências próprias e alheias, fusão de elementos autóctones e mescla do nacional e universal (DOUGLASS,1980), tendo construído seu próprio mundo com características, mitos e lendas exóticas que têm dado a volta ao mundo. Como estes estereótipos mexicanos se tem espalhados pelo mundo, acredita-se neles como imutáveis, e o que é mais triste, em alguns casos, esta percepção emerge dos próprios mexicanos.

CARACTERÍSTICAS DO MEXICANO

Em relação ao mexicano, diversos autores,(RAMOS, 1987; PAZ, 1984; SPOTA, 1982; RAMÍREZ, 1977; GONZÁLEZ, PINEDA, 1985; BARTRA, 1987; BEJAR NAVARRO, 1983; DÍAZ-GUERRERO, 1990; MATUTE VIDAL e MATUTE RUIZ, 1992; FLORES OLEA, 1993; RODRÍGUEZ ESTRADA e RAMÍREZ-BUENDÍA,1994) têm escrito muitas coisas, nem sempre concordantes na perspectiva histórica, psicológica, literária,

sociológica e antropológica. Algumas destas visões do mexicano são mais ou menos marcantes, determinadas e dependentes da escolaridade, do sexo, do estrato social ou extração geográfica a que se pertence, ou dos níveis históricos em que se vive, as posturas dependerão do tipo de perspectiva no qual se tem fotografado o mexicano. Muitos trabalhos dos autores citados acima podem ser questionados quanto ao rigor metodológico, e neles as generalizações, se bem que algumas refletem comportamentos e costumes próprios do país, ao passo que outras são as posições pessoais deles. O certo é que, assim como existem características muito peculiares dos mexicanos, também poderão existir traços transculturados que incorporam do mundo as suas visões que são percebidas no México de maneira diferente; então é necessário que se evite generalizações infundadas para não continuar reforçando falsos arquétipos.

POSIÇÃO FRENTE À VIDA

Considera-se que o epíteto de melancólico atribuído ao mexicano tem dado a volta ao mundo, pela obra *O Labirinto da Solidão*, do escritor Octávio Paz, publicada em 1959 (PAZ, 1984) na qual descreve a solidão. A intelectualidade mexicana, associada à solidão, tem criado e repetido um estereótipo do mexicano. Definição que não foi derivada da pesquisa científica, e sim, da percepção particular de uma corrente que tomou força e que ultrapassou as fronteiras. "A caracterização do mexicano do século XX foi como aprisionada ao imaginário ser melancólico, numa metáfora alimentada, permanentemente, por um séquito de poetas, filósofos, psicólogos, novelistas e sociólogos "(BARTRA, 1987, p.52)

Não concordamos com esta interpretação de vincular o sentimento de solidão e melancolia, exclusivamente, ao mundo atrasado e rural, à pele escura e a determinada região geográfica. Escritores como GARCÍA MARQUEZ (1987) entre outros, têm trabalhado este sentimento em sua obra. Logo, exige-se prudência que não se caia na posição de ORIOL ANGUERA e VARGAS ARREOLA (1983, p.82) que escrevem que "o mexicano leva às custas uma religiosidade truncada, que ficou "esvaziada " de espiritualidade, arrasta-se solitário por um mundo sem credo, sem no que se apoiar ". O

fato é falso, porque existe uma explicação de que ao povo mexicano despossuído de seus deuses e crenças, foi-lhe imposta uma nova religião. É derivada desta interpretação a concepção de que a este mundo se vem para sofrer, de que a terra é um vale de lágrimas, de que o sustento se obtém através do suor da frente e que devemos levar uma cruz às costas.

Esta atitude, além de retrógrada, é fatalista e produto de interesses colocados a serviço da religião, mesmo que desvirtuada, porque o autêntico para ela é enfrentar a vida com dignidade e fortaleza, e não com submissão, assim como aceitar a um Deus que ame e não a um que castigue, segundo explicações herdadas da influência católica, que chegou junto com a conquista. Há um empenho em atribuir também a concepção de morte a toda esta corrente depressiva e de dar ao mexicano uma justificação de uma raça expulsa do paraíso, quebrando com suas tradições, somando-se a idéia de arquétipo da melancolia, a qual é reforçada pelos existencialistas mexicanos e pelos distintos interesses do momento.

Um exame dos grandes mitos humanos relativos à origem da espécie e ao sentido de nossa presença na terra, revela que toda cultura entendida como criação e participação comum de valores, parte da convicção de que a ordem do Universo tem sido quebrada e violada pelo homem, que tem infringido na carne compacta do mundo, pode irromper de novo o caos, que é o estado antigo, -e por que não dizer? á natural da vida. A volta da antiga desordem original é uma ameaça que obceca a todas as consciências (PAZ, 1984, p.24)

Com esta idéia se quer dizer que toda a espécie humana viveria esta eterna culpa, esta eterna solidão por haver lesado o mundo e que seguimos depredando-o, dia-a-dia, de maneira inconsciente. E não apenas atribuir a essa culpa à nossa ignorância como raça marginalizada e que parece ter que assumir, através da imposição de preconceitos, o papel de transgressor. Será que o mexicano tem que carregar toda essa culpa, com toda essa escuridão sepulcral e esse culto pela morte como uma tendência masoquista para reviver a dor ? Lamentos que são difíceis de entender, pois o México é o único país do mundo onde os dias dos finados(1 e 2 de novembro, pois no México são dois dias), comemoram-se com uma festa. Para os astecas, o destino do homem no além-tumba não se definia por critérios éticos, mas pelas circunstâncias da morte: doença, parto,

combate, afogamento. Para elas havia diversas "casas de mortos", não um só céu e um só inferno como para os cristãos. PAZ (1984, p.52) escreve que "o mexicano cultua a morte, a gozação, a carícia, festeja a morte, dorme com ela como um brinquedo favorito". As crianças brincam com esqueletos de arame e barro que guardam um grotesco equilíbrio ao dançar, com ataúdes pintados de roxo. Meninos e adultos presenteiam-se com caveiras de açúcar e chocolate com o nome do amigo e comem pão de morto, fazem-se "caveiras", nome dado aos versos, nos quais se faz alusão à forma de como a senhora morte tomará conta de alguém, ressaltando, de maneira festiva, através de características físicas, os estilos de comportamento na sua chegada ao outro mundo, onde não se ficará sozinho, pois seus familiares o esperam iluminando seu caminho nessa escuridão que se associa ao além. Também é daí que existe uma lenda do famoso cachorro mexicano que nos guia em direção a Mictlan, o lugar de eterno repouso. Por isso, no México se vê a morte como algo ambivalente: ela é fonte de riso e de temor, é algo vivo. PAZ acrescenta que nosso culto à morte é um culto pela vida, do mesmo modo que é o amor, que é a fome de vida e o anelo da morte. O gosto pela autodestruição deriva ao mesmo tempo de tendências masoquistas e de uma certa religiosidade. A indiferença frente à morte ou mesmo as explicações a partir dela têm permitido justificar a cosmovisão mexicana, e com ela, os seus valores.

É importante esclarecer que para os Mexicanos, os mortos não estão mortos. Eles vivem na memória e nos dias destinados a eles voltam-se às crianças e adultos, e nesse reencontro com a vida o povo de México constrói essa magia. Aqui a gente não se vai, só se adianta no caminho por onde todos terão que passar e onde algum dia todos se encontrarão. A observação deste comportamento pode ser do nojento ao necrófilo, do respeito e carinho a um povo que acredita na morte porque é a única coisa certa. Daí esse desespero por viver e mostrar suas emoções e nele todo o primitivo de suas nuances. Há um silêncio que é atributo de seu momento, de quem sabe dominar-se, de quem é dono de si mesmo, e por essas condições desafia a vida, tratando de encontrar as explicações para a mesma, posicionando-se ainda firme em suas tradições e acompanhando o seu passado envolvendo-se nele para construir com orgulho seu presente.

Esta realidade própria e sua explicação da vida, fazem pensar na grande diferença que existe entre os mundos, na perspectiva diferenciada que existe nas culturas quando esta é levada a cenários laborais, na produtividade que é atribuída à posição frente à vida. Daí que a maneira de entender o modo de vida dos mexicanos requer uma lógica. Quer dizer, se no oriente há uma direção para o processo e a inovação, e no ocidente há um pensamento orientado para os resultados, no México existe um tempo para alcançar os mesmos, tudo tem um "agora", pois não importa o caminho, o que importa é chegar. Negar que existe lei de supervivência, seria anular a capacidade que tem o homem de transformar-se e inovar-se. No caso do México, a saída tem apresentado várias faces, nas quais a maturidade partiu de sua própria história. Hoje, o caminho tem sido a terceirização, na qual não se permitiu a inovação na tecnologia, e sim, na forma de trabalhar. Somado a isto tem-se a confusão que derivou de todo o escrito sobre os desafios alcançados pelas culturas orientais, tratando de encontrar nas fórmulas destas administrações, os ingredientes necessários que permitissem conduzir até o desenvolvimento. Resumindo, transladar para outros cenários, símbolos e significados, e concluir que o sucesso é só do oriente, e que este é o modelo de sucesso para o ocidente apoiado numa semântica que tem sido pouco difusa, palavras como qualidade e produtividade só geraram contradições na identidade, porque ao derivar de receitas de índole administrativa, elas também têm uma base cultural. Por isso, o sucesso não radica na nacionalidade do céu geográfico, mas sim, tem a ver com a mentalidade. Por esta grande diferença, tentar descobrir a posição frente à vida e compreender o que é a vida e a morte para os mexicanos, obriga-nos também a buscar explicações na história, numa história cheia de contradições e lendas que não têm construído um conto de fadas, pois nesta parte do globo não se pode negar que domina a complacência e confiança exagerada, o que dá um tempo para entender a vida e outro para entender a morte. Com isto, pode-se repetir o ditado popular que "no pecado se leva a penitência"

INFERIORIDADE

Relacionado ao que foi mencionado anteriormente, a contribuição de RAMOS (1987) na sua obra publicada em 1951, declara que o sentimento de inferioridade é uma característica marcante no mexicano, explicando assim o conceito da baixa estima existente tanto na classe pobre como na rica. Só que a única diferença entre ricos e pobres está em que os primeiros dissimulam seus sentimentos de inferioridade, ao passo que o "pelado" (termo dado ao pobre), exhibe ingenuamente sua identidade. Esta explicação tem sua origem numa série de acidentes históricos que ocorreram desde a conquista. Ao ser descoberto, o México encontrava-se à frente de um mundo adiantado; logo, é pouco lógico atribuir um sentimento de inferioridade à sua condição de raça vencida e à pouca capacidade técnica do indígena e do excluído, que é a que permanece até nossos dias. Mas para que esta tese tenha consistência é indispensável postular uma certa inferioridade ao homem mexicano. BERTRA (1987, p.109) escreve que "o mexicano é inferior ao objetivo que se propõe alcançar, e esse objetivo é a Europa "

Caso se continue acreditando nisto, as contínuas situações que têm afetado o país seguirão afetando como catástrofes naturais a atual desvalorização econômica, fazendo-nos sentir inferiores, e portanto assumir nossa condição de perdedores e fatalistas, aceitando-se, desta maneira, que não se possui o respaldo divino. Acrescenta-se a isto a atual contradição de seguir comparando-se aos países avançados, como são os Estados Unidos e o Japão que nos colocam visões de mundo diferentes, com contradições entre assumir valores em função do ter ou em razão do ser. A Europa tem história, sensibilidade, arte; já os Estados Unidos não têm uma cultura forte com raízes próprias, e com seu poderio econômico e seu modelo de desenvolvimento apresentam uma sociedade em crise, com uma dupla moral e com uma volta, neste momento aos valores tradicionais, mostrando ao mundo a contradição que se está vivendo.

Se a história continuar sendo contada desta maneira, acabará assumida como uma verdade. Seguir considerando-se uma raça inferior, não só com relação à Europa como antigamente, mas agora com relação aos Estados Unidos e ao Japão, neste

momento, seria para o México a anunciação da morte, pois com a imposição da ideologia destes países, incorporou-se a exigência de qualidade, o que é uma confrontação com a cultura mexicana.

Este traço de inferioridade historicamente enfrenta uma contradição: uma grande desproporção entre o que se quer fazer e o que se pode fazer, o que o leva inevitavelmente ao fracasso e ao pessimismo. Por esta razão, se tem escrito que o mexicano desconfia de si mesmo, é assaltado por um sentimento de insegurança, mas não de inferioridade, como acontece com pessoas que nunca fizeram nada. Na moda assim se tem uma justificativa para a falta de iniciativa dos empreendedores. Existe um grande número de mexicanos que assumem sua impotência e incapacidade para alcançar seus desafios, o que reforça a idéia de RAMOS de que o sentimento de inferioridade influí em nossa predileção pelo silêncio, e que a escassez de nossas criações se explica por um crescimento das faculdades críticas a custo das criadoras. À instintiva desconfiança sobre nossas capacidades está aliada à posição fatalista de aceitar resignadamente os destinos de Deus. No entanto, também existe uma maioria de mexicanos que acredita numa posição diferente, e este comportamento gera novas formas de vida para esta terra Asteca.

O México está acordando, do mesmo modo que seus vulcões e seus movimentos sociais que estão lutando pela reivindicação ao respeito pelos direitos humanos, que como não é efetivado, faz-nos ocupar quarto lugar no mundo quanto ao cumprimento dos mesmos. O México está vivendo uma experiência participativa e mostrando uma face que não tinha. Esta condição em relação a este ponto, provoca uma reflexão. Não se pode ter uma economia aberta se se tem uma sociedade com atrasos. Se estamos aprendendo a conhecer a democracia, que emerge como produto de uma reação violenta, também se sabe que neste México rotulado de inferiorizado, as mudanças apareceram derivadas de sua própria evolução. É um fato que requer uma mudança de atitude do governo e da sociedade. A capacidade de diálogo e de negociação é uma realidade e a crença no outro, faz parte deste processo. Uma grande lição de tudo isto é que os mexicanos

devem se re-educar, devem aprender a reconhecer e a valorizar mais os próprios recursos e amar sua própria imagem.

No México há um ditado que afirma: "aquele que não conhece a Deus, na frente de qualquer macaco fica de joelhos." Com isto se quer dizer que no México já existe outra geração que não está deslumbrada com o importado, que reconhece e trabalha pela qualidade, que tenta viver de outra maneira, que trabalha com outra filosofia de vida, que vive as crises e aprende a sair delas buscando seus próprios recursos e fazendo de seus valores a bandeira de luta.

Distinguindo-se pelos estudos feitos sobre o mexicano, DIAZ-GUERRERO (1990) considera que na atualidade se está trafegando num momento histórico apropriado, porque em vários aspectos o mexicano tem começado a sair de seus sentimentos de insegurança e passa, de forma titubeante, a dar-se conta de que possui muitos valores reais com os quais poderia iniciar o desenvolvimento de um merecido orgulho de si mesmo e de pertencimento a este grupo sócio-cultural que é o México. Neste ponto se pode estar relativamente concordando, porque em terras Astecas esta segurança é proporcionada de forma semelhante à fornecida pelos japoneses às famílias. No México se existe alguém importante na sociedade, é a mãe, o que apresenta uma ambivalência no que se tem escrito sobre ela (RAMÍREZ, 1977; ALEGRÍA, 1983). Esta faceta teria que ser trabalhada com mais aprofundamento, mas isto é objeto de outra tese.

DIAZ-GUERRERO (1990) agrega que outra característica muito própria dos mexicanos é a obediência, e que em países como a Inglaterra e os Estados Unidos, as crianças mexicanas têm mais tendência a obedecer a seus pais, a permanecer mais perto deles, a ser interdependentes, a ter uma relação mais afetiva com os pais e a freqüentemente querer ser como seus pais. No México, para ilustrar este ponto, tem-se apresentado um homem sem vontade, produto do índio estereotipado, cabisbaixo, triste, melancólico e ressentido. Aqui a explicação que tem predominado, novamente é a de ter sido lançado fora de seu paraíso, o éden mítico, onde reinavam a inocência primitiva e a ordem original. Se se quer denominar a um perdedor, não é necessário atribuir a um país

a derrota, porque ela é um processo na vida de qualquer indivíduo. O semblante de perda da razão de viver e a falta de ânimo se refletiram na sua produtividade, mas difícil é pensar que alguém não tenha vivido algum fracasso na sua existência. O interessante é constatar que os mexicanos que têm sido maltratados muito fortemente, ao longo da sua história aprenderam a estabelecer mecanismos de defesa que lhes permitiram evoluir. Países que foram devastados hoje ocupam relevante posição dentro da liderança econômica internacional. Considera-se que as contradições sociais no México se apresentam ricas em vários momentos da história quando surgiram oportunidades de /mudanças. No entanto algo faltou neste processo impedindo o seu desenvolvimento, e o que se manifesta, então, é a obediência no lugar da transformação, característica do povo que permitiu aos governantes, historicamente, utilizá-la para o seu proveito e que até agora não se provou se ela foi por opção ou por limitações. Tanto é assim que o PRI tem-se mantido por muito tempo no poder; porém, nestes últimos anos manifestações sociais apresentam uma face que era desconhecida pelos próprios mexicanos. Os usos e abusos do poder e a tolerância do povo estão chegando ao seu fim, já sendo evidentes as fraquezas do partido que está no poder. A nação está esperando, e os resultados serão conseguidos com o tempo.

As oportunidades para mudança têm posto à prova a solidariedade do povo do México nos momentos difíceis. Um exemplo claro disto foi a união dos mexicanos no terremoto de 19 de setembro de 1985. No entanto, parece que os povos precisam passar por momentos difíceis para questionarem sua existência e manifestarem-se solidariedade. Mas fica a questão: Será que nossos processos de crescimento têm que estar associados à violência? Esta situação faz lembrar o ditado que diz: "a letra com sangue entra". A educação e a lições da vida também se aprendem com as quedas. A história mostra-nos, desta maneira, que a sociedade, até agora, não se tem desenvolvido de uma forma global, mas é produto também de sua maturidade que não se constrói de um dia para outro. Estas mudanças dar-se-ão à medida que as consciências de seus dirigentes se esclareçam e desapareça a voracidade pelo poder. ou seja, só quando os administradores chegarem ao poder sem esta obsessão de centralizarem tudo, é que eles trabalharão na construção do México em todos os setores.

ALEGRIA

A esperança está colocada na postura otimista: "não tem mal que dure 100 anos, nem bobo que os aguante"-diz o ditado popular. A alegria é uma característica que se manifesta por meio da música e do canto e também pela grande necessidade que os mexicanos têm de brincar, de fazer "relajo"(bagunça, desordem, barulho, tudo tingido com doses de malandragem) de fazer brincadeiras e contar piadas. O mexicano tem um grande senso de humor e é possível que com uma série de expressões se refira aos aspectos mais difíceis do trabalho, pois as condições de seu trabalho são dificultadas devido à falta de compreensão e empatia dos patrões; são, por exemplo, disso o uso de expressões como: " quem trabalha é só burro", "primeiro morro antes de trabalhar". No México se exige qualidade e produtividade por decreto. Os investimentos têm mostrado imposição de ideologias da moda com pouca credibilidade e que não vão ao fundo da problemática e da própria realidade. Por isso, o mexicano diz: "ao mal tempo, boa face". Neste sentido o mexicano tem se caracterizado por este senso de humor em todos os ambientes. Cantinflas é o melhor representante e sua popularidade se deve às suas gozações e à crítica à injustiça social. Este personagem tem dado a volta ao mundo e tem incorporado seu nome ao dicionário da Língua Espanhola , bem como tem originado uma nova forma de comunicar-se: falar muito e não dizer nada.

Esta ironia socrática de não ir diretamente ao assunto e ir através do rodeio também não é própria só dos mexicanos, mas é reconhecida, indiretamente, também em outros povos. Esta maneira de enfrentar as coisas é algo que tem sido muito criticado, sobretudo quando se adota a filosofia de que "tempo é dinheiro". No México o tempo é vida ou é morte, pois, "quem por seu gosto morre, até a morte curte". Ou seja, a preocupação pela formalidade, que é uma imposição do homem e não da natureza, faz com que surjam a rebeldia e a brincadeira como formas para amenizarem a seriedade da vida. Os mexicanos, nas suas manifestações, dizem que existe um sutil convite ao suborno nos "albures " (jogo de palavras que faz alusão à sexualidade) e nas "fintas"(ações que dão a impressão de realizarem-se e na hora do movimento, mudam de

ação e ganham do adversário) . ORIOL ANGUERA e VARGAS ARREOLA (1983, p. 125) escrevem "o mexicano não tenta regressar, mas sair de si mesmo, sobrepassar-se. Entre nós a festa é uma explosão, um estalido, morte e vida, júbilo e lamento, canto e uivo, não para recrear-se ou reconhecer-se, mas para devorar-se". Esta explosão de emoções foi entendida como expressão dos homens carentes de "valores" manifestando que o instrumento que usa o mexicano para destruir a escala de valores é o "relajo" e que entre relajo e relajo, se é um indivíduo oco, com mais aparência que conteúdo, se é como uma "piñata" (vasilha de cerâmica colorida por fora e quebradiça por dentro, que é enfeitada com papel repicado em franjinhas, podendo existir desenho. Neste caso se gruda o papel dentro dela, colocam-se frutas e doces, tradição que vem das festas dezembrinas, quando se mata, simbolicamente, o demônio a pauladas, também utilizada nos aniversários). O "relajo" é a desordem do jeito mexicano e para fazê-lo precisa-se de ambiente público e de pessoas, sendo requisito indispensável perder a seriedade. O "relajo" é uma atitude auto-destrutiva e, de certo modo, contrária à atitude normal e espontânea do homem, posto que para poder progredir o homem precisa levar a vida a sério. Para fazer "relajo" é indispensável a companhia, pois uma pessoa sozinha não pode fazê-lo. Existem certos tipos de indivíduos que se convertem em verdadeiras encarnações do "relajo", porque suas presenças são presságio de dissolução e de risadas. O "relajiento" é literalmente um homem sem porvir. Pode ter talento e, quase sempre ser inteligente, sua função de dissipador da seriedade faz com que ninguém confie nele. Ele não se considera um fracassado, pois não acredita no sucesso. Esta ponte entre a construção e a destruição obriga a pensar que o México é sobre todas as coisas paradójico, vai de um extremo a outro, o pêndulo não se detém jamais em seu ponto médio, mas oscila e passa da faixa.(ORIOL ANGUERA e VARGAS ARREOLA 1983, p.248)

É difícil entender esta questão da espontaneidade, do otimismo e da alegria. A prudência e o recato inibem sua presença sobretudo quando se tem como referência países sérios e frios, com pouca manifestação das emoções. Os latinos, ao contrário, são os estereótipos da alegria e do calor humano. O não saber deter-se frente às manifestações das suas emoções, não é produto de condutas incivilizadas, mas de algo

que se dá nos países desenvolvidos e subdesenvolvidos. Os excessos nunca são bons, haja vista o exemplo da paixão e alegria que proporciona o futebol que tem dado glórias e satisfações aos povos, que tem dado regozijo e alegria frente às vitórias, mas quando não sabem medir suas emoções têm mostrado sua violência frente à força que estas manifestações provocam. Países desenvolvidos e não desenvolvidos têm seu regozijo. O contágio frente a estas situações gera respostas muitas vezes inesperadas, mas ali o tratamento e estudo do comportamento de massas é outra coisa. O mexicano ainda não sabe diferenciar as fronteiras da alegria e espontaneidade, pois ao longo da história ele tem sido reprimido. Este tipo de comparações não salva o México e os mexicanos, posto que o "mexicano" em seu conjunto é o que não se pode quebrar para criar uma nova filosofia da vida ou da consciência.

ÉTICA

Outra característica interessante de ser abordada é a ética no mexicano. Questioná-la para o mexicano significa duvidar de uma virtude no homem, significa considerá-lo isolado do contexto e pensar que só no mexicano pode ser questionável. Na verdade, não é bem assim; testemunha-se uma mudança de padrões éticos no mundo inteiro, vive-se um momento de mudança, uma dinâmica incontida que está movimentando o globo, constata-se nova ordem moral. Existem povos que se distinguem e até se orgulham de sua ética. O México é um lugar onde seus hábitos e costumes têm criado laços que asseguram o poder. No nível pessoal existem resistência e aceitação da corrupção e da impunidade, que se multiplicam, auto-alimentam-se e se reciclam a partir de cúpula do poder. Não se quer dizer com isto que se tenha a exclusividade deste comportamento, pois em todas partes do mundo ele existe. O que se quer destacar aqui é o tipo de corrupção que existe no México, corrupção institucionalizada.

De acordo com ORÍOL ANGUERA e VARGAS ARREOLA (1983) a corrupção institucionalizada apresenta três características:

1. Vem de cima para baixo. A corrupção institucionalizada é de certo modo vigente e até quase legal. O sistema de comissões, aquisições de bens, monopólios, permissões de importações ou de exportações, tem vinte mil formas de aparente legalidade. Isto não tem nada a ver com a corrupção que poderíamos chamar de "natural". As coisas se corrompem por baixo. No México se diz: " se o pobre rouba, é ladrão; se o rico rouba, é inteligente". Este último é o que se enquadra na corrupção institucionalizada.

2. É atributo essencial para progredir. A corrupção institucionalizada se torna indispensável para poder ter sucesso na vida, num sistema que valorizava o nível social pelo seu poder de aquisição. Uma pessoa vale pelo que tem, não pelo que é, como consequência de uma inversão da escala de valores. O progresso individual mais eficiente é aquele que substitui a inteligência ao serviço da "malandragem". Todo mundo sabe que pondo a inteligência ao serviço da malandragem, progride-se e progride-se. É o verdadeiro caminho, quase o único. Portanto, só trabalham os tontos, enquanto o inteligente vive do trabalho dos outros.

3. Não interfere nas dignidades. Todos sabem as regras do jogo, pois ninguém ignora que os de cima se enriquecem. No entanto, aquele que já está colocado e se enriqueceu roubando, não perde prestígio nem respeitabilidade. Atribui-se-lhe um certo direito de colher seus benefícios quando chega seu momento. Algo assim como uma esperança de que um dia chegará o nosso momento.

Por trás deste comportamento existem dois pressupostos: voracidade crescente e contaminação. Surge a pergunta: Se eles enriquecem, por que não nós ? E quem são os demais? São justamente os que ainda não viram chegar o seu momento.

Em decorrência desta postura, quando se administra, procura-se beneficiar os de cima, porque o mexicano não quer servir os de baixo, pois perante estes já se perdeu a dignidade. Esta dupla realidade é interessante, já que o preço da honestidade de alguns comportamentos tem um valor sui generis e a cumplicidade é um pacto de silêncio. No

México este comportamento poder-se-ia resumir na frase: "tanto peca aquele que mata a vaca como aquele que segura o pé". Nessa ordem de idéias, VELASCO PIÑA escreve:

O segredo que explicava a permanência da corrupção oficial, como a frustração das tentativas de regeneração, derivava de um fato muito simples: o aparato governamental operava como um inexorável mecanismo, que ia despossuindo até o menor assomo de dignidade de todas as pessoas que com ele colaboravam. A organização política do país se assemelha a uma espécie de enorme pirâmide, cuja ascensão implicava sempre uma perda de integridade diretamente proporcional à altura alcançada (1987, p. 386).

O sistema poderia dar-se o luxo de permitir, até certo limite, a ascensão de pessoas honestas e capazes, mas com ausência de dignidade. A verdade é que, frente a tantas evidências tentar encontrar explicações não é possível pela complexidade e pelos símbolos e significados que existem neste fenômeno. Há pesquisadores que na tentativa de encontrar respostas para a corrupção têm estudado a arquitetura das pirâmides, constatando que as linhas oblíquas que aparecem nelas marcam de forma pré-hispânica a curvatura com que já se via o mundo nas terras astecas. Contudo, outra explicação seria a de ORIOL ANGUERA e VARGAS ARREOLA (1983) que afirmam que essas linhas encontradas dentro da arquitetura Asteca, correspondem à sua orientação astronômica e dependiam do oráculo que presidia o templo. Se se construía para render culto a Kulkán (Quetzalcóatl) sua escadaria principal estaria no poente. Se era para cultuar o Deus Cha, no oriente, a Lua, na direção do sul, encontrando-se algumas vezes as linhas do traçado com intencionadas desviações para coincidir com a passagem de um astro, num dia especial do ano. A pirâmide mexicana é um corpo orgânico, com aspiração legítima à vida e sobretudo à convivência com os homens. Em oposição a outro tipo de pirâmides que são lápides que sepultam, as mexicanas são flores que ascendem; aquelas são pedras que escondem os mortos, e estas são altares que iluminam a existência dos vivos. Concepções de mundo e de homem totalmente contrárias e equivocadamente comparadas. Onde é um grave erro procurar dar explicações semelhantes a cosmovisões diferentes.

Nesta ordem de idéias, MATUTE VIDAL e MATUTE RUIZ (1992) argumentam que nem todos os mexicanos são corruptos, mas que na vida diária até os mais honestos

caem na corrupção, pois esta é muito facilitada. Uma visão muito fatalista nascia com uma tendência ao mal. No México o meio é propício para desenvolver essa inclinação. A corrupção apresenta uma estrutura piramidal (de cima para baixo e vice-versa), sendo de interesse do político mexicano como a corrupção se processa e se tece para a obtenção de fins pessoais, e não para a resolução dos problemas da sociedade. Este ponto é interessante já que os estrangeiros no México, mesmo não concordando com este comportamento, terminam envolvendo-se nesta forma de vida. Por isto, pensar que o homem e seu meio ambiente são os que propiciam os acontecimentos, é abrir mais uma explicação a uma multiplicidade de fatores, e não reduzi-los apenas a um espaço geográfico.

Esta qualificação não é atribuída somente aos mexicanos, mas é percebida também no povo latino o comportamento de tirar proveito das situações, de tirar vantagens, utilizando-se da pessoa ingênua para o seu próprio benefício. Sendo assim, poder-se-ia pensar no famoso "jeitinho brasileiro" BARBOSA (1992), e que cada sociedade estabelece seus códigos e formas de ser.

Infelizmente esta tendência de usar-se a inteligência e a criatividade para aproveitar-se da ocasião é uma realidade enraizada. Os sistemas que estimulam a busca do poder pelo poder, como procedimento de acumulação de bens, de dinheiro, já estão provocando o conflito individual, a pobreza efetiva interna, a insegurança individual, e o anelo do respeito dos demais. Não existe o auto-respeito como realidade nestas sociedades, já que ele tem que sair do indivíduo. Conseqüentemente, quanto mais rápido o México enfrentar este comportamento, mais facilmente encontrará a segurança, o auto-respeito, o amor a si mesmo e aos demais, necessários para criar uma sociedade mais amadurecida, e não fundamentada no ódio e na inveja, elementos que têm sido e provavelmente serão sempre partes integrantes da humanidade.

Por isso não se pode continuar aceitando as coisas como estão. O México é um país jovem que, à base de esforço e amargas experiências, tem se desenvolvido sem chegar à sua maturidade total. Erros graves têm sido cometidos, e um deles é que até

agora não se estabeleceu um verdadeiro objetivo pelo qual se possa lutar. No México conquistou-se a "independência " que ficou e se repetiu no discurso. Não se é independente, pois o governo não é produto do consenso de todos, mas fruto de interesses de um grupo. Precisa-se de esforço para alcançar a independência de nossos vícios e pecados de origem, e ressaltar as qualidades pessoais que estão escondidas e que não se exibem, já que quando forem alcançadas far-se-á, definitivamente, um México melhor.

MATUTE VIDAL E MATUTE RUIZ (1992) mostram que qualquer intervenção estranha implica fatalmente a perda de nossa independência e liberdade. O mesmo sucede se tratarmos de adotar um sistema de vida alheio à nossa realidade, pois a solução somos nós mesmos. Os modelos de desenvolvimento têm oportunizado ao povo o alcance da independência, só que por outro lado, na tentativa de adequá-los ao sistema nacional, acaba-se viciando-os. No momento em que estes modelos perdem o controle do sistema, acabam revelando-nos a rede de corrupção.

Casos como estes fazem com que se mostre um México imaturo, torturador e com pouco respeito aos direitos humanos que estão sendo cobrados pelos movimentos sociais que preconizam a dignidade nacional. O surgimento destes movimentos não foi por acaso, mas devido à urgente necessidade de mudança e reformulação na ética nacional.

Se a realidade que se apresenta hoje é esta, deve-se ao fato de que o povo não soube escolher os seus dirigentes até então. O Popocatepetl, vulcão mexicano, que permaneceu dormindo até 95, volta a acordar, como um sinal de manifestação da natureza que estaria também participando e se unindo a estes movimentos, simbolicamente ressuscitando o espírito guerreiro, de justiça e de democracia, outrora existente no povo mexicano. Esta experiência demonstra que já não se depende da capacidade ou iluminação de um só homem, mas que todos temos que participar no nível que nos corresponda. FUENTES (1995, p.10), a propósito, escreve que no México não tem imperado jamais a lei, porque a corrupção e a submissão de seus poderes Judicial,

Legislativo e Executivo, entre outros males do sistema, devem ser erradicadas como um primeiro passo para alcançar a mudança e a democracia.

FUENTES (1994), sobre estas idéias, pensa que o México não será plenamente moderno, porque a nação e a cultura são variadas e plurais, são antigas e por outro lado tão novas em sua economia, tornando-se difícil atingir o equilíbrio. No passado, na tentativa de conseguir-se esta homogeneidade, criou-se o partido PRI que tinha por filosofia o resgate dos ideários da revolução: igualdade, equilíbrio e desenvolvimento. No entanto, o partido acabou não trabalhando para este fim; ao contrário, destruiu o espírito democrático-político. Sendo assim, a cultura mexicana carece de correspondência política.

O fato é que no México o partido permanecerá até o ano 2000, mas já mostra um enfraquecimento na sua estrutura e, como conseqüência disso surge uma crise. A história tem mostrado que estas crises unem ou desunem, fortalecem ou debilitam, multiplicam ou dividem, e os partidos, mesmo debilitados, são os que detêm o poder nas mãos para gerarem as mudanças.

Os aspectos dolorosos da crise não têm trazido, para nossa sorte, a desvalorização de muitas de nossas consciências, nem a depreciação do esforço com que os mexicanos haverão de construir as rotas e caminhos com os quais, dentro da lei e em paz, procurar-se-á um desenvolvimento justo e socialmente útil para todos. No México o problema não são as leis, mas os homens que as conduzem. São da opinião:

ITURRIAGA (1951) e ORIOL ANGUERA e VARGAS ARREOLA (1983, p.82) muitos dos ingredientes caractereológicos que aparecem como privativos dos mexicanos são susceptíveis a desaparecer, tão rápido se modificarem as condições econômicas, políticas e sociais que propiciarão sua criação. O mexicano esconde uma força espiritual, muitas vezes desdenhada, mas que permite ser nós mesmos, resgatar nossa vigorosa personalidade nacional e será a que nos levará a ascender a um lugar de maior hierarquia na história.

Neste momento, o México, necessita da reescritura de uma nova história, com ênfase na ética, não se esquecendo das lições do passado, nem de uma transculturação

de idéias que permitira aos mexicanos um crescimento acompanhado por outra visão com uma única moral: o respeito às leis. Isto, felizmente, já vem se processando. VALDEZ MEDINA (1994) escreve que as impressões retratadas por PAZ (1959) do mexicano decadente e negativo já ficaram no passado. Os mexicanos de hoje ambicionam mudanças comportamentais: serem ativos, trabalhadores, responsáveis, bons, honestos, inteligentes, e estudiosos. Claro é também que os vícios herdados no passado ainda perduram, mostrando-nos que a história é mutável e que graças ao fenômeno da passagem do tempo é que a sociedade mexicana não morre no que se refere às aspirações e à cosmovisão de respeito à vida. O processo de mudança no México implica obediência às leis na íntegra e a coexistência pacífica entre os mexicanos.

Toda a dinâmica empregada nas mudanças obriga cada país a recompor-se e continuamente reorganizar suas características, manias, hábitos e costumes, a mudar suas máscaras e sua psicologia, a variar seu interior e traçar seu destino. FLORES OLEA (1993) escreveu que só tem uma maneira de se efetivar estas renovações que seria através do intercâmbio de culturas, da abertura e do contato com outras sociedades.

Este intercâmbio deve ser visto como uma oportunidade de aperfeiçoamento das sociedades e não como ameaça aos seus costumes, valores, hábitos e raízes. Uma cultura fechada em si mesma morre e se asfixia, está destinada a desaparecer, a empobrecer-se, a diminuir-se. A preservação da identidade de uma sociedade não está interligada à abertura para outras culturas, mas está intrinsecamente relacionada às suas raízes, à sua história. Por isso, uma sociedade com bases fortes, sólidas e firmes somente crescerá com o intercâmbio, e jamais comprometerá a sua identidade.

Estas mudanças que estão se operando no México conferem-lhe a chance de mostrar ao mundo, no futuro, a sua produtividade e qualificação. Hoje, o México precisa ser reconhecido com equivalência internacional. Mas para isso, precisa acreditar na sua

competência, e não naquela derivada do fanatismo religioso ou do pensamento mágico que tudo advém da força da natureza.

Pode-se dizer que o mexicano está passando por uma fase de transição na qual está se aprimorando. Nesta fase questiona-se, então, quem é ele, pois se não possui mais as características do passado, e também não as do presente, como podemos descrevê-lo? Buscando encontrar alguma explicação para isso, recorre-se a estudos realizados por pesquisadores que assim como DIAZ-GUERRERO (1990, p.31) e da opinião que “a autêntica forma de ter uma psicologia do mexicano consiste em demonstrar cientificamente a relação que existe entre a cultura mexicana, particularmente a cultura folclórica do México, e a personalidade dos mexicanos”. Tentando explicar quem é o mexicano, GONZÁLEZ e GONZÁLEZ (1989) entendem que os ricos e novos ricos aspiram com veemência a níveis mais altos de saúde, dinheiro e erotismo. Eles ambicionam melhores empregos, salários e nível de vida equiparado aos das nações industrializadas, mas não ao ponto de lhes tirar o sono ou ser motivo de preocupação. E os pobres aceitam a sua condição e dentro do seu contexto social-econômico, são felizes porque a importância da vida é estar em paz com os seus deuses, e não ter melhores condições de vida não lhes é uma agressão. Já, a classe média vive estas contradições, (CAREAGA, 1984).

Os mexicanos se encontram entre sua tradição quase cincocentenária e a modernidade com que os seduzem os países do Primeiro Mundo. Mantêm-se fiéis à vida austera, mas seguem encaminhando-se à vida fácil, entre os prazeres da mesa e as dietas emagrecedoras. Destacam-se por sua vez comportamentos que têm a ver com a existência material: a avareza e a luxúria aumentam; em compensação, diminui a pureza e a gula.

A maioria dos mexicanos tem como principais objetivos dar educação a seus filhos, ajudar a família e acreditar em Deus. O restante lhes vem através do desenvolvimento pessoal e através do que desejam acrescentar em sua cultura. No México, como diria o ditado popular, “se pode ser muito bobo, mas se vai à missa “. A maior parte dos

habitantes do México deseja manter a sua nacionalidade. No entanto, há muitos ricos que gostariam de obter a nacionalização norte-americana e existe uma minoria que está vivendo o processo de transição e querendo uma mudança com cautela, porque na sua opinião é melhor "o passo que dure e não aquele que não tenha progresso". A inferência que se pode fazer é que a sociedade mexicana não quer a revolução violenta, nem as transformações bruscas e velozes, porque ainda não esqueceu a dor e os sofrimentos que a revolução trouxe e que só serviu para que o povo fosse explorado pelos próprios irmãos que se tornaram os novos conquistadores. Todavia mesmo com um certo temor percebe-se uma mudança incipiente no comportamento participativo político da sociedade. No terreno religioso as mudanças são mínimas nas características do mexicano, isso devido ao fato de a religião católica ser muito forte e estar impregnada na cultura.

TIPOS DO MEXICANO

Devido a todos estes grandes traços, uma radiografia do mexicano é a que mostra DÍAZ-GUERRERO (1990, p.18-33) através de seus sistemáticos estudos de classificação dos mexicanos.

O MEXICANO PASSIVO E OBEDIENTE AFILIATIVO

Neste grupo entrariam os mexicanos que percebem que seu tempo passa mais lentamente que em relação a outras nacionalidades. No mexicano esta idéia parece ser a base da impontualidade tradicional com que muitos chegam às suas horas marcadas. Encontra-se neste grupo o mexicano amigável, aquele que não pode viver isolado, que é serviçal, agradável, simpático, brincalhão e, por conseguinte, trata de mudar seu comportamento para ser "moedinha de ouro", agradando assim a todos. Este mexicano gosta de parecer alegre e sentir-se bem com todos os que o rodeiam.

Este mexicano é organizado, gosta de manter suas coisas pessoais e o meio ambiente limpos; interessa-se pelos métodos que o permitam deixar as coisas ordenadas. Apesar de pertencer a uma classe mais baixa, tem acesso à classe alta

devido à sua educação e perspicácia. No entanto, mesmo estando próximo de líderes políticos e empresariais, provavelmente não chegará a um cargo de direção, pois falta-lhe a capacidade de auto-suficiência. Cabe a este mexicano o ditado: "aquele que se junta a uma boa árvore, junta-se a uma boa sombra.

O MEXICANO REBELDE ATIVAMENTE AUTO-AFIRMATIVO

Este tipo de mexicano encontra-se mais na classe média que nas classes baixas e muito mais entre os estudantes e professores que nos trabalhadores, e seguramente também é muito mais comum na cidade que no campo, e mais ainda nas cidades grandes que nas pequenas. O mais apoiado por sua família pode tornar-se bom empresário, executivo, bom profissional independente ou cientista.

Nesta categoria está o mexicano mais produtivo, o melhor de todos os diferentes tipos de mexicanos e que, além de obediente, é ordenado, responsável, rigoroso, trabalhador e ativo. Portanto, se é trabalhador, também pode ser estudioso, aplicado e inteligente.

O MEXICANO COM CONTROLE INTERNO ATIVO

Este mexicano encontra-se com mais frequência nas famílias de classe média residentes na zona urbana. Isto se deve ao fato de estas famílias repassarem aos filhos os melhores aspectos da sua cultura, fazendo assim com que os seus membros se tornem mais positivos, com liberdade interna permitindo-lhes fácil adaptação aos diversos níveis da sociedade, confiantes no desenvolvimento de seu país e próximos do conceito de cidadão.

A flexibilidade e o equilíbrio são características deste mexicano que com atitudes não preconceituosas consegue servir a todos sem se tornar um serviçal. O provável é que este tipo de mexicano ocupe cargos de alta posição política e profissional, mas por ser autêntico e contra a corrupção, será isolado pela sociedade que não compactua com sua conduta moral. Este cidadão, que seria de enorme valor para uma melhor sociedade

mexicana, poderá passar sua vida realizando um trabalho social calado, com honradez e honestidade, sem chegar a receber o reconhecimento da sociedade.

O MEXICANO COM CONTROLE EXTERNO PASSIVO

Pertence a este grupo o mexicano que nasce e cresce na família que expressa abertamente todos os aspectos negativos da sua cultura como se fossem as maiores virtudes. É um indivíduo cínico, irônico, amargurado e corrupto, geralmente medíocre, conhece todas as malandragens, aproveitando-se de qualquer oportunidade para tirar vantagens.

Não se quer dizer que este seja o único tipo de mexicano que utilize meios corruptos para obter seus fins. Como já se afirmou, cada vez com mais frequência a corrupção é um mal nacional cotidiano que começa na “mordida” (nome que recebe no México o suborno), terminando nos negócios dos políticos e empresários desonestos.

Tudo parece indicar que cada ser humano que nasce e cresce dentro da sociedade mexicana vai inevitavelmente levar um pouquinho da influência daquele juízo bíblico que rezava “ladrão que rouba ladrão tem 100 anos de perdão”

Portanto, a solução está depositada a longo prazo e só desta maneira dever-se-ia iniciá-la. As novas gerações deverão possuir uma crescente lucidez de consciência. E com esta lucidez permitir-se-á que estes elementos se insiram e participem nos destinos do país.

A verdade é que no México todos os tipos de perfil do mexicano estão se modificando lentamente. A exemplo disso, VALDEZ MEDINA (1994) diz que o tipo de mexicano obediente e afiliativo está se aproximando do tipo de controle interno ativo proposto por DÍAZ-GUERRERO. Esta mudança implica uma orientação dirigida à juventude a fim de torná-la independente, produtiva e responsável pela transmissão desta nova concepção às gerações subseqüentes.

A posição de VALDEZ MEDINA em relação às mudanças genéricas entre homens e mulheres coincide com as pesquisas de ALEGRIA (1983) quando diz que as mulheres mexicanas tendem a ser mais expressivas que os homens e por isso são mais emocionais, mais auto-sacrificadas, submissas, contribuindo para o fortalecimento do estereótipo masculino. Já os homens se vêem como mentirosos, agressivos, teimosos e desobedientes. Pode-se perceber deste estudo que os homens tendem a ser mais independentes, reflexivos, desobedientes, rebeldes e “relajentos” que as mulheres. É notório observar que conforme aumenta o nível de escolaridade, as mulheres percebem que têm capacidade, inteligência e potencialidade, tornando-se menos sentimentais e românticas que os homens, observando-se assim uma maior igualdade entre os sexos. No México ainda existe uma certa resistência às mudanças, protegida pela língua, pela religião e pelos costumes (conceitos religiosos, culturais e familiares que funcionam como barreiras de proteção para toda cultura que tende a permanecer vigente).

Finalmente, toda esta mudança deverá partir dos líderes administrativos que com outra atitude, visão de mundo e de homem, trabalharão para uma transformação que originará a credibilidade e a qualidade na Educação dos mexicanos.

CAPÍTULO IV

CONCEPÇÃO DE FUTURO (VISÃO DE HOMEM PARA O FUTURO, PARA O MÉXICO E À U.A.E.M.)

"...los mexicanos pensaban que muchos mundos sucesivos habian precedido al nuestro y que cada uno de ellos se habia hundido en cataclismos en el curso de los cuales la humanidad había sido exterminada: esos cataclismos son los "cuatro soles"; la edad en que vivimos es el quinto. Cada uno de estos "soles" aparece señalado en monumentos como el calendario azteca o la piedra del sol por una fecha, la de su fin, que evoca al mismo tiempo la naturaleza del desatre por el cual llegó a su término; así por ejemplo la cuarta época, el "sol agua", lleva la fecha nahui atl, "cuatro agua", y terminó por obra de las inundaciones, bajo una especie de diluvio. Nuestro mundo sufrirá la misma suerte; su destino parece definido por la fecha que por decirlo así lo han marcado desde su nacimiento, aquella en la que nuestro sol se ha puesto en movimiento: nahui ollin. El glifo ollin en el centro del calendario Azteca tiene el doble sentido "movimiento" y de "terremoto" (SOUSTELLE, 1983)

CONCEPÇÃO DE FUTURO

O presente é tempo de aberturas e de mudanças sem precedentes. Existe a necessidade de se pensar na concepção de homem que neste novo milênio formar-se-á, num mundo melhor com valores que o tornem mais justo, livre, pacífico, num contínuo aperfeiçoamento que se fazem cada vez mais evidentes numa conjugação dos ideais de qualidade, competência e produtividade. Estes são elementos no discurso que se escuta e se formam cada vez mais fortes e pressionantes dentro dos distintos espaços e foros públicos. Nota-se que os empresários e acadêmicos se põem de acordo e tomam uma posição nesta dinâmica de nossos dias.

Os critérios que o homem do futuro deverão incorporar exercem uma pressão fundamentada no atual contexto e nas políticas internacionais, não sendo portanto gratuita ou por acaso. A sociedade torna-se cúmplice desta pressão porque ela quer ser igual ao diferente, ou seja, às outras sociedades e porque também o seu discurso libertador dos povos não tem suporte. Percebendo-se então toda a pressão das forças dominantes que somente nos seus discursos apregoam o ideário de equidade.

Quando as sociedades desiguais, desprovidas de recursos se vêem pressionadas a comportarem-se e tomarem decisões, reforça-se a idéia (ROSA,1987) de que um mundo preocupado com as coisas materiais esquece-se freqüentemente do homem como espírito criativo e como ser nobre, dos valores, da liberdade humana, da esperança e da fé. Sendo notórias ainda a angústia e indiferença de muitas destas sociedades ao ter invertido valores e elementos dentro de sua cultura a favor da racionalidade.

Nesta ordem de idéias é evidente também, que assim como aparece no cotidiano, este discurso é perceptível ainda como alguns especialistas têm dedicado tempo integral para pensar sobre o terreno da política, do Estado e da economia. Somente alguns indivíduos têm se dedicado ao estudo do destino dos homens, sobretudo deste homem de fim de século de que tanto se fala, que convive com uma pluralidade de contradições e imposições de uma série de características que, se supõe, deveriam torná-lo mais livre e criativo do que aquele que vive numa cultura dependente política e economicamente e na qual, de caos em caos, vai-se acostumando a viver numa crise eterna. Para o homem coloca-se como tábua de salvação a Educação. Ela é um dos pilares que permitirá sustentar a força do desenvolvimento de alguns países por meio da democracia e da ética, o que não é fácil pelo fato de se estar a três anos do término do século e não se sabe como enfrentar o chamado terceiro milênio.

As respostas que o homem formula para ter um mundo de acordo com sua estatura e tamanho têm sido a partir de várias cirurgias estéticas, sobressaindo-se a falta de aceitação, de respeito pela natureza e pelo homem mesmo, a coexistência não tem

sido pacífica, logicamente a luta por dominar a natureza custa qualquer preço. A depredação do meio ambiente, a falta de uma educação para a saúde têm gerado conflitos quando este futuro que se vislumbra, cada vez marca separações abismais entre os mundos, e quando acompanhar e alcançar sua evolução é cada vez mais utópico, pela rapidez e complexidade das alterações que dificultam a assimilação e a capacidade de resposta.

A educação não tem acompanhado este futuro, assim falar de conceito mais alto de civilização é irreal. No afã de poderio, o homem esqueceu-se de sua pluralidade e traçou seu próprio caminho, convertendo-se por sua vez em arquiteto do destino dos outros, sustentando essas construções a partir das correntes que dia- a- dia acercam-se mais da perfeição, buscada através da tecnologia. Este aperfeiçoamento que dá ênfase ao tecnológico é tema de controvérsia porque resulta na perda do humanismo. CASTILLA DEL PINO (1975) entre outros, comenta que, frente a uma racionalidade preocupada com a eficiência, dirigida às normas, valores e condutas desejadas, sem questionar seu porquê, não há espaço para uma reflexão crítica. HEITGER (1993) escreve:

Não fica lugar para acreditar na dimensão ética e moral da conduta livre. Em vez da moralidade e o ethos, do que determina a régua da atuação é oportunismo que só mira ao próprio benefício, deixando à margem todos os demais valores. Este oportunismo traz consigo uma generalizada manipulação do homem, conduz à falta de caráter e faz desaparecer a liberdade e a reflexão da consciência ética (p.94) .

As condições e a educação encarregaram-se de dotar o homem de um acúmulo de informação por meios informatizados, através da televisão, mesmo na rua, no seu ambiente; no entanto, esqueceram-se da formação de seu espírito e do caráter. É uma educação que no seu discurso prega alcançar a igualdade. A verdade é que o panorama do futuro da educação, cada vez mais, tende ao utilitarismo e ao pragmatismo, utilidade e eficiência que, avaliadas pelos sofistas, no presente, constituem a força com a qual se está construindo o futuro do mundo.

VISÃO DE HOMEM PARA O FUTURO, PARA O MÉXICO E PARA U.A.E.M.

Poder-se-ia dizer que existem dois futuros e por conseguinte duas visões de homem. Uma das visões formar-se-á nos países desenvolvidos. E a outra nos colonizados. Mas o que se quer mostrar é uma única visão que é a do interesse dos países desenvolvidos. Por isso BRASLAVKY (1987) é de opinião que o grande desafio da educação latino-americana para os próximos 25 anos é investigar o saber nos vários países e construir o seu próprio conhecimento que permitirá a sua organização.

Com a formação do seu próprio conhecimento, teriam-se as bases para educar para a liberdade, educar para a solidariedade, para a construção do Estado Nacional, para o progresso, para o crescimento econômico, para a democracia, formando-se os ideais da educação que são repetidos desde anos atrás para a construção dos países que aspiram ao desenvolvimento. Não é por acaso que o ponto unificador é a educação nos discursos dos líderes Iberoamericanos CINTERFOR (1993), e a Cumbre de Bariloche (1995) quando fica palpável mais uma vez a necessidade de enfrentar-se uma luta contra um inimigo comum que é o subdesenvolvimento. Deste modo, o futuro que se requer em Educação tem um desafio e uma dificuldade: o desafio consiste em prever a nova organização da atividade formativa de recursos humanos para a produção econômica, e a dificuldade está em fazê-lo sem perder a objetividade e a credibilidade, acompanhando as mudanças e tendências internacionais para não perder de vista o que ocorre no mundo, e de maneira paralela, conseguir desenvolver linhas estratégicas que permitam ir construindo uma plataforma básica, com uma visão nacional e regional, sem ser cópia de outra sociedade, recolhendo os acertos e erros, sobretudo formando-se os lastros para uma nova mentalidade.

Embora o futuro da Educação em alguns países Iberoamericanos apresente-se incerto e difuso, como o caso do México, devido à instabilidade política e financeira, é possível determinar que, pelo menos em algumas linhas tecnológicas estão acontecendo mudanças que certamente diferenciar-se-ão do passado, como por exemplo: a INTERNET, o correio eletrônico, a educação a distância... Isso depende-se das

profundas alterações que vêm ocorrendo nas telecomunicações, na economia, nas relações trabalhistas e nas relações sócio-culturais. Destaca-se, ao mesmo tempo, que as tendências da educação apontam para a descoletivação escolar e para a personalização da aprendizagem, com ênfase no autodidatismo e no aumento permanente do saber, logicamente orientado só para um setor privilegiado. As inovações científicas e tecnológicas estão servindo como ferramentas pedagógicas no processo educativo, mas nem por isso pode-se pensar que uma nova educação está sendo construída já que para tanto o que realmente deve ocorrer é a participação e envolvimento do povo no seu próprio processo.

Para o México, seu futuro concretizar-se-á na medida em que se tenha claro aonde se vai e quais são as condições de desenvolvimento que o país possui, bem como um exercício interativo com a democracia. Deverá ocorrer uma unificação das gestões administrativas para priorizarem-se os problemas, darem forças às debilidades já detectadas e colocarem-se as energias a serviço da missão que tem sido determinada desde a revolução do país. Só desta maneira sair-se-á desta crise que parece ser eterna. A educação cada vez mais reclama da sua posição porque é atribuído a ela a solução para a fome, o desemprego, as guerras, a violência e ignorância, a ecologia, entre outros problemas, que se supunha que a modernidade deveria resolvê-los. Da mesma forma que se incorporaram projetos de desenvolvimento pensados para outros cenários, também incorporaram-se os seus vícios e seus defeitos, ficando evidente que os problemas são o que se tem compartilhado. Todos os países submetidos a estas mudanças transformam-se em cúmplices da idéia de desenvolvimento desigual porque eles não têm condições de assimilarem a quantidade e rapidez de informações.

No mundo, alguns desfrutam dos benefícios que a modernidade dá ao explorar e oprimir os vulneráveis, conseguindo assim a sua comodidade, permanência e continuidade na classificação de categorias de mundos. Esta realidade opressora é parte nossa, porque estamos cada vez mais imersos dentro das dinâmicas e vontades de poder, e o que é ainda pior, diante de uma anorexia de resposta, pelos constantes fracassos e pela ausência de um eixo ético.

A verdade é que nesta busca de culpados, todos são responsáveis por esta democracia que não se tem alcançado. Responsáveis pela degradação de nosso meio ambiente e pelo nosso silêncio. Se este espaço geográfico, que é o México, fica como está, é porque a parte pensante de nossa sociedade tem-se colocado numa posição indivisível e estratégica, quando a contemplação tem sido a bandeira, para enfrentar as mudanças. A intelectualidade tem mostrado sua ausência de voz no campo político para inserir-se dentro desta mudança, tem orientado seus conhecimentos para esse ideal de homem mexicano que se persegue e doado certos atributos que não têm sido os melhores, pois correspondem a um momento histórico em que o perfil de homem era outro.

A realidade é que tentando encontrar alternativas de projetos de mundo, de equidade e crescimento para o México, a única resposta, já velha, é o fracasso do socialismo, mundo igualitário que se viu ultrapassado pela razão e emoção do homem. Assim surge a exigência de um novo modelo que permita não só pensar, mas também imaginar a sociedade e com ela o homem do futuro, mais perfeito e: cada vez mais exigente, reforçando-se que as sociedades pós-industriais do mundo têm sido construídas em utopias derrubadas pelo autoritarismo, a injustiça e ausência de ética. Os paradigmas, submersos neste grande movimento de mudanças, obrigam que as instituições de educação dêem satisfação a estas transformações que a sociedade está vivendo e que dêem congruência às realidades que vive o país. Com esta advertência, a Universidade Autônoma do Estado do México (U.A.E.M.), por sua vez não pode estar alheia às influências de ordem econômica e política internacional. Em seu discurso da Universidade, nas entrelinhas, lê-se a direção que vai tomando, e com ela, a concepção de homem para este futuro que se está construindo ante um modelo dominante a que é impossível subtrair-se.

Por esta razão, os saberes que hoje se produzem estão orientados, na sua maioria, aos usos técnicos, porque não é possível a produção de ditos saberes sem o recurso de complexas tecnologias destinadas à própria produção científica. Hoje em dia, a ciência é condição de uma base tecnológica e vice-versa; a tecnologia é a condição de uma base científica avançada "UAEM (1994, p.13)

Pode-se dizer, então, que a insegurança e a redução do pensamento científico ao tecnológico têm propiciado uma notória inclinação ao oportunismo na evolução da educação. Nota-se que a universidade possui sensibilidade de adaptação refletindo a falta de fundamentação e solidez. HEITGER (1993)

O perfil da U.A.E.M., frente à Universidade do século XXI está orientado em seu discurso para o aperfeiçoamento do homem, colocando-o no centro e na razão de sua essência, de tal forma que com criatividade e liberdade de pensamento se adote um modelo educativo, cujo sentido se oriente para a formação de seres humanos com consciência crítica das questões vitais, relacionadas ao processo criativo de autoliberação e autocrescimento. Não se pode negar que para chegar a isto é imperativo que a universidade não fique bloqueada no seguimento de uma estratégia única, mas deverá ser flexível para adaptar suas ações às mudanças que se podem produzir neste mundo em movimento.

Nada melhor que se apoiar no planejamento como eixo para esta orientação. A U.A.E.M. está num processo de identificação de um horizonte com visão internacional, nacional e regional no seu discurso, mas não é coerente na sua prática. Sabe-se que para que um país consiga transformar-se, o mais importante está em se revolucionar sua educação, pois do contrário, qualquer mudança seria transitória e superficial já que não existiria por parte do sistema uma modificação na mentalidade e na preparação das pessoas, e os erros continuariam repetindo-se. Não é em vão que os Astecas consideravam que o melhor caminho para alcançar o desenvolvimento partia de uma corrente de pensamento que unificava o gênero humano e lhe permitia a perfeição.

Nesta ordem de idéias convém resgatar, atualmente, o comentário de LIPMAN (1990) o qual menciona que a obra de arte que os gregos produziram foi o homem constituído de modo correto e sem falhas nas mãos, nos pés e no espírito. Os gregos provavelmente foram os primeiros em insistir que as instituições (e não apenas as pessoas), necessitavam ser perfeccionistas. O exemplo mais próximo são das instituições humanas, da ciência e da arte, da medicina e do direito que buscam nas suas práticas aproximarem-se de seus respectivos ideais de beleza, saúde e justiça.

Os ideias citados acima são traduzidos para as universidades. Embora façam parte do passado, constatou-se que esses desafios fazem parte dos anseios dos dirigentes atuais, mas a política não tem permitido a sua concretização. A idéia de que o homem não é simplesmente um espectador do universo, mas que pode modificar, melhorar e recriar, formou além de uma nova concepção do homem, também uma nova atitude do homem que leva ao progresso das ciências.

A Educação na U.A.E.M. deve participar na formação da dignidade do homem. Ele é a única criatura que é liberada de uma natureza determinante, é o autor do projeto de si mesmo. Este ideal de homem que cria a própria natureza também é o ideal das instituições e de suas filosofias, sendo aqui onde existe a dificuldade em projetar um horizonte confiável para o futuro, porque o homem não se reduz à matéria. E, as políticas de longo prazo são incertas. No caso do México esta racionalidade de homem é complexa, pois as condições sócio-econômico-políticas não lhe permite a formação da dignidade.

Desta maneira, o desafio da virada do século para qualquer universidade mexicana será duplo, porque haverá a necessidade de tornar-se mais eficiente, com qualidade e terá a missão de formar um cidadão com todos os atributos que o identifique como o homem do terceiro milênio. PALACIOS (1990) considera que para poder construir a educação, requer-se um planejamento que envolva o homem como sujeito e objeto, e em ambas posições considerar elementos que escapam por completo ao que

comumente se entende por planejamento: referindo-se à intencionalidade e às expectativas, aos valores e ao sentido da história.

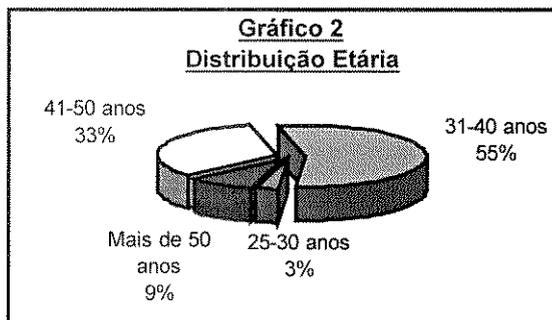
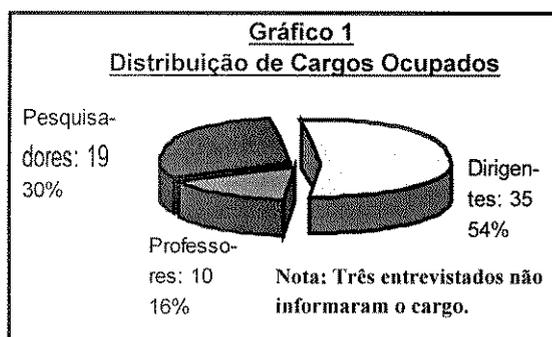
Sintetizando as idéias, pode-se dizer que o novo milênio apresenta-nos um homem cada vez mais limitado, que prega a liberdade e independência apenas no seu discurso, acontecendo assim o contrário do que o novo século exige; isso porque a educação não lhe viabiliza condições para o desenvolvimento de todas as suas habilidades. Pode-se dizer também que o terceiro milênio oferece ao homem excesso de regulamentos necessários nas sociedades desorganizadas e mais normas frente à ausência de uma ética. Faz dele um técnico com pouca capacidade de crítica e de participação política, transformando-o em um ser anoréxico.

CAPÍTULO V RESULTADOS E DISCUSSÃO

CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Nesta seção, analisam-se as características pessoais dos entrevistados. O primeiro passo é traçar o seu perfil e identificar grupos que possam ser considerados nas análises posteriores.

Primeiramente os entrevistados são separados em três grupos, segundo o cargo que ocupam: dirigentes, pesquisadores e professores. A distribuição dos cargos, entre os entrevistados, é apresentada no gráfico 1.



Em relação as categorias de dirigentes, pesquisadores e professores, predominam duas faixas etárias diferentes: entre 31 e 40 e 41 e 50 anos, o que significa que a idade não pode ser considerada como um fator determinante do cargo a ser ocupado (gráfico 2).

No gráfico 3 percebe-se o prevailecimento do domínio masculino (66,7%). Isto é explicável numa sociedade tradicional pois ao

longo da história, as funções administrativas (cargos, chefias, diretorias), têm sido ocupadas por homens. Observa-se também que na universidade a participação da mulher nos altos degraus é bastante restrita. A figura feminina ainda conserva padrões clássicos, pois os cargos administrativos exigem regime integral de trabalho, o que ocasiona conflitos ao tentar conciliar a docência, pesquisa, cargo e manutenção da família.

RAMÍREZ (1977) e ALEGRÍA (1984) têm trabalhado esta questão quando colocam o papel da mulher submetido ao passado que vem de sua origem pré-hispânica, que só evoluiu na interpretação adotada pela conquista espanhola e que vem se modificando lentamente no decorrer da história. Destaca-se na vida do México um valor ambivalente que a figura feminina possui, reconhecendo-se sua liderança e sua coragem. A história nacional está cheia de passagens nas quais a participação da mulher tem sido vital para o alcance das missões dentro da cultura, política e da educação. A variedade de fatos e a participação da mulher no trabalho têm evoluído gradativamente.

Os requisitos e as próprias exigências fazem com esta inserção, uma participação mais ativa da mulher e que seja permitida e condicionada pela cobrança da sociedade que no presente aceita devido às necessidades econômicas. No México de acordo com o XI Censo Geral de População e Moradia de 1993, 73% das mulheres de 19 anos não participam diretamente nas atividades produtivas. Deve tomar-se com precaução estes dados, porque no cotidiano se observa mais participação nas atividades produtivas alternativas. Cabe aqui acrescentar que no México 52.5% da população feminina emigra em direção as regiões metropolitanas à procura de melhores oportunidades fora de seu lugar de origem. Isto explica a minoria feminina que se encontra dentro do presente estudo nas atividades de docência .

Em relação ao idioma, 68,7% dos entrevistados afirmam dominar a língua inglesa. A porcentagem para os outros idiomas é desprezível. O domínio de outras línguas neste momento é uma exigência para todos. A globalização impõe níveis de domínio e compreensão. Na U.A.E.M., esta defasagem ainda é alta, pois o desejável deveria ser 100% de domínio.

Para a avaliação de possíveis associações entre tempo de serviço e cargos nos departamentos em relação ao cargo ocupado, emprega-se a análise de correspondência. Observa-se que os professores apresentam um tempo maior no posto atual e no mesmo departamento do que os pesquisadores e dirigentes. Em relação ao posto atual, esta constatação declara que os cargos administrativos não são ocupados por um longo período de tempo. No entanto, a fidelidade departamental pode ser explicada pelas características da própria universidade que possui uma estrutura rígida com respeito à antiguidade e à ascensão, pois para conseguir uma posição mais elevada, os professores têm que permanecer no mínimo dois anos no cargo para que este seja contabilizado na carreira acadêmica (sistema que na U.A.E.M. é avaliado por meio de pontos). Tentando atingir a “produtividade” e a “qualidade da educação”, os pontos que se conseguem para a carreira acadêmica só têm validade cumprindo-se esse período. Isto obriga as pessoas a buscarem outro cargo que lhe permita acumular mais pontos.

Estes resultados coincidem com a idéia de RODRÍGUEZ ESTRADA e RAMÍREZ BUENDÍA (1994), segundo o qual o trabalho é algo muito complexo para os mexicanos. Na U.A.E.M., a fidelidade pode ser constatada pela cultura de controle e seguimento do modelo administrativo que tem incorporado um departamento de supervisão e fiscalização da presença de todo o pessoal, nas salas de aula, salas dos professores e pesquisadores, e dentro da sala de aula por meio dos alunos, que controlam a freqüência e pontualidade dos professores. Isto reflete a interpretação que se fez sobre as filosofias de qualidade e que não tem nenhuma relação com as propostas de JURAN (1990), CROSBY (1986), e WALTON (1986). A procura pela qualidade reduziu-se a um sistema de qualidade como excepcional, passando por determinado número de padrões com equivalência de produtos.

A U.A.E.M. tem problemas para construir uma cultura de qualidade, já que ela envolve uma parceria de responsabilidade. Neste espaço se percebe que é através do controle que se esperam as mudanças.

Com respeito à categoria de pesquisadores, ela é relativamente nova. No passado, a pesquisa só existia nos objetivos da Universidade e mesmo desejando-a, existiam limitações e interesses colocados neste serviço. Neste momento, também o valor que tem esta atividade faz com que muitos professores procurem esta nova categoria, pois também é uma maneira de fazer uma tarefa de que gostem, e que pode ser uma fonte de financiamentos. A mobilidade dos dirigentes pode ser explicada pela posição política exigida pelos cargos.

Com respeito à idade, provável de aposentadoria, constata-se que os professores pretendem se aposentar mais cedo, com menos de 60 anos, enquanto os pesquisadores preferem uma idade entre 66 e 70 anos. Por outro lado, os dirigentes optam por idades mais avançadas. E dizer se pudesse ser eterno no cargo os dirigentes, seria muito melhor. Aqui cabe um comentário que no México, o líder do sindicato dos trabalhadores permanece no poder de forma ininterrupta, o que não deixa de ser um modelo e um exemplo que existe no coletivo dos dirigentes. Pode-se tentar explicar este resultado. A maioria dos professores deve utilizar pelo menos 18 horas semanais de aula acrescidas de trabalhos de pesquisa e alguma chefia ou cargo administrativo. Devem também permanecer na universidade em período integral impreterivelmente, visto que existe um controle bastante rígido. Os pesquisadores, mesmo estando sob as mesmas regras, só pelo fato de fazerem pesquisa, desfrutam de uma certa "liberdade" para deixarem o ambiente universitário em determinadas ocasiões, o que gera uma motivação para este pessoal. Os dirigentes não ministram aulas, nem se dedicam à pesquisa. Sua missão é cuidar do planejamento da excelência da universidade.

O comentário aqui é que os administradores, por tradição, desfrutam sempre de vários privilégios na U.A.E.M.. A idéia de direção corresponde aos modelos que existiam no passado, descritos por KOONTZ, O'DONNELL e WEHRICH (1988). Neste espaço o modelo de dominação imposto no âmbito da política se reproduz nos ambientes universitários gerando uma cultura propriamente não democrática.

Entre as diversas áreas de formação acadêmica dos entrevistados, procurou-se avaliar a transição entre as mesmas em diferentes etapas da vida profissional (área em que começou a carreira, na qual dedicou mais tempo de serviço e área atual). Notou-se a predominância da área de Educação (docência, pesquisa e extensão) em todas as fases e nos três tipos de cargo, exceto como início de carreira para os professores. Nesta categoria há uma dispersão grande aparecendo profissionais de Produção/Operação, Economia, Planejamento Estratégico, Ciências Sociais (Psicologia, Sociologia), Ciências Naturais e Exatas e Educação, sem que haja destaque de qualquer uma destas áreas.

Este resultado pode ser explicado pela história da universidade e como ela vai formando seus professores antes que a carreira se torne profissão. Outro fato que se sobressai é a maior diversificação de áreas entre aqueles que ocupam cargos de direção em relação aos pesquisadores e professores. Estes últimos apenas atuam nas áreas de Ciência, Tecnologia, Pesquisa e Desenvolvimento, Economia e Educação. Para esta categoria, não há mudança de padrão entre a área em que trabalharam mais tempo e a área atual. Para os pesquisadores, há um pouco mais de diversificação, mas não tão aparente quanto a dos dirigentes. Destacam-se as áreas de Ciência, Tecnologia, Pesquisa e Desenvolvimento, Ciências Sociais, Humanas (Letras, Artes), Engenharia, Ciências Naturais e Exatas e Educação.

Em relação a formação dos entrevistados, destacam-se alguns aspectos. Entre os que apresentam Graduação em Química, há uma concentração no cargo de administradores. Já os formados em Enfermagem e História optam por seguir a carreira de professores. No entanto, os da área de Sociologia, Odontologia, Pedagogia, Medicina Cirúrgica, Agronomia e Língua e Literatura Espanhola são, na maioria, pesquisadores. É importante ressaltar que não se está afirmando do ponto de vista estatístico que, por exemplo, todos os dirigentes têm formação em Química. Mas no qualitativo, destaca-se que reitores, diretores e pessoal do primeiro nível têm saído da Faculdade de Química e alguns têm ocupado cargos na Prefeitura e no Governo, como prefeitos ou secretários de Educação do Estado. Outro fato que pode ser notado é que um profissional de uma área quando ocupa um cargo de alto nível tende a formar a sua equipe com membros desta

área de formação. O que se destaca com as informações supracitadas é que nas áreas mencionadas há uma concentração dos cargos explicitados. Para as outras áreas, isto não é observado, ou seja, não se distingue predominância entre os cargos. A pergunta que pode derivar-se é o por que da formação em química na maioria das pessoas que se incorporam às dirigências. Caberia no futuro, realizar uma pesquisa tentando aprofundar as explicações sobre este fato.

Em relação ao ano de obtenção da Graduação, nota-se que a proporção de pesquisadores entre os que se formaram no final das décadas de 60 e 70 é maior do que nos outros anos, já nos professores, no início das décadas de 70 e 80. Esta situação pode ter uma explicação já que o crescimento das universidades e a procura por professores se intensificaram nesta época (GUEVARA NIEBLA, 1985) e tiveram como característica marcante a explosão de matrículas e o crescimento das Universidades. Com respeito aos dirigentes, eles apresentam uma formação mais recente.

Entre os entrevistados, 68% apresentam o título de Mestre, correspondendo a 68% dos dirigentes, 73% dos pesquisadores e 80% dos professores. Os que têm mestrado em Administração Pública, Estudos Rurais, Ciências da Educação, Estudos Latinoamericanos e Ecologia seguem a carreira de professor. Em oposição, os de Planejamento Urbano não seguem a carreira de professor. Nas áreas de Psicologia Social, Sociologia, Filosofia Latina, Odontologia, Fito Melhoramento concentra-se maior proporção de pesquisadores. Os dirigentes se concentram nas áreas de Química Orgânica, Antropologia, Geografia, Ciências Agrícolas, e Química Inorgânica. Apenas 28% dos entrevistados possuem doutorado, distribuindo-se em 20% dos dirigentes, 52% dos pesquisadores e 20% dos professores. Estas de doutorado correspondem as seguintes disciplinas: para os professores: Sociologia e Desenvolvimento Humano; para os pesquisadores: Ciências Sociais e Planejamento Urbano; para os dirigentes: Administração, Antropologia, Filosofia, Pesquisa e desenvolvimento Regional e Economia Quantitativa.

Estes resultados mostram como as características da Universidade têm privilegiado a estagnação. Esta visão reforça vários estudos que têm mostrado que para administrar

não se precisa de títulos ou “diplomas” universitários. Concordando com LIVINGSTON (1981) e MINTZBERG, (1989), as ferramentas dependem das próprias habilidades.

O MUNDO

Uma das características exigidas atualmente das universidades é sua contextualização no mundo como um todo. As Universidades precisam inserir-se e considerar o reordenamento do globo. Uma das características exigidas atualmente das universidades é sua contextualização no que exige também uma nova classificação das prioridades sociais e um novo perfil de homem e visão de homem. A U.A.E.M. está sintetizada no quadro 3.

Quadro 3

Visão do mundo segundo os dirigentes, pesquisadores e professores para o momento atual e para o futuro

País	Dirigentes		Pesquisadores		Professores	
	Presente	Futuro	Presente	Futuro	Presente	Futuro
Poderoso politicamente	EUA	EUA	EUA	EUA	EUA	Alemanha
Estável politicamente	EUA	EUA Japão	EUA	EUA Suíça	EUA Costa Rica	EUA
Poderoso economicamente	EUA Japão	Japão	Japão	Japão	EUA Japão	
Enriquecido educacionalmente	EUA Japão	EUA Japão	EUA	Japão	EUA, Suíça, Canadá, Áustria	Japão, Suécia, França, Japão França
Alto nível de vida	EUA Japão	Japão	EUA Suíça	Japão	Suíça	Japão, Suíça

O quadro 3 apresenta o impacto que existe sobre o México não apenas no aspecto financeiro. Os Estados Unidos e o Japão são duas correntes opostas que se introjetam sobre a realidade mexicana, acomodando-se e construindo sua identidade na administração. A Universidade mexicana não está alheia a isso e busca nessas correntes os esquemas de administração que têm funcionado, e ao reproduzi-los, percebeu que requerem mudanças, sobretudo a quebra das atitudes do contexto que têm sido obstáculos para conseguir-se a eficiência. Como não se tem feito estudos de viabilidade das mudanças, elas têm tido resistência parecendo impostas. As intenções de reformas parecem responder aos desejos de desenvolvimento dos modelos de Primeiro Mundo. Na busca da sobrevivência e da adaptação aos ambientes educacionais, muitas trocas estão alheias à história, ao contexto político e ao aspecto mais relevante da cultura.

Em relação à visão do mundo, o México tem claro quais são as grandes potências mundiais que influenciam o país, só que de maneira oposta ao que eles estão fazendo, ou seja, trabalhando e investindo nos problemas sociais (BAKER e REED, 1994). Percebe-se que, com respeito às novas exigências e habilitações de que fala ROOSS (1994), só o setor educativo privado já está trabalhando nisto. Em relação à criatividade, o México, ao contrário do Japão que enfatiza a aquisição do aprendizado na atividade grupal, (KENNEDY, 1983), incentiva cada vez mais o sucesso individual.

ABERTURA COMERCIAL

Uma das características da globalização é a abertura comercial que deve ser o motor que permite o livre tráfego não só de mercadorias como também de conhecimentos. Qualquer Universidade que quer ter uma posição no globo deve participar deste desafio. A U.A.E.M., em relação a este ponto, emite sua visão sintetizada no quadro 4.

Quadro 4

Setores da economia mexicana mais favoráveis e os mais afetados pela abertura comercial

Respondentes	Setores mais favoráveis	Setores mais afetados
Dirigentes	Indústrias de mão de obra intensiva Maquinaria Turismo	Campo: setor agrícola Campo: gado
pesquisadores	Indústrias de mão-de-obra intensiva Maquinaria Turismo	Campo: setor agrícola Campo: gado Educação
Professores	Indústrias de mão-de-obra intensiva Maquinaria	Campo: setor agrícola Campo: gado

Os setores mais favoráveis para a abertura comercial no México são a indústria de mão- de-obra intensiva e a maquinaria. Os dirigentes e pesquisaadores também apontam o turismo. Os mais afetados são os setores agrícola e pecuário. Os pesquisadores também apontam a Educação.

As ações mais importantes que dirigentes, pesquisadores e professores propõem para o México se adaptar à abertura comercial são:

- Implantar programas educativos que capacitem o pessoal para operar sob novas condições econômicas;
- Melhorar a produtividade e qualidade na universidade

Os professores também apontam:

- Mudar as estruturas e as leis fiscais.
- Reeducar o povo, ensinando-lhe outra filosofia de vida

As condições que o México apresenta têm mostrado que o país e a educação não estão preparados para enfrentar o livre mercado. Esta situação nos coloca no presente como um país montador de peças que deverá no futuro concorrer com os demais países, com uma qualidade competitiva no contexto internacional. Para isto deve transmitir-se uma nova filosofia e atitude frente ao mundo. Por isso, enquanto na própria comunidade científica e administrativa da U.A.E.M. não surtirem as mudanças necessárias, difícil será que se consiga avançar e firmar as bases para o presente. Daí que a possibilidade de alcançar a qualidade como transformação, torna-se um mito.

A UNIVERSIDADE AUTÔNOMA DO ESTADO DO MÉXICO

O tamanho e a importância que a U.A.E.M. ocupa no cenário nacional, exigem dela uma participação que dê resposta ao seu contexto, o qual é rico em ligações com a Indústria e a economia do país. Devido a sua proximidade geográfica com uma grande metrópole -neste caso com a Cidade do México-, esta universidade não se viu forçada a desenvolver uma infraestrutura acadêmica própria, já que lhe resultava mais fácil trazer os recursos necessários (materiais e humanos) da capital do país. No presente, essa passividade tem-se transformado em uma obrigação a reagir, a dar uma resposta para os desafios do futuro. A seguir se apresentam estes desafios, que ajudaram a construir sua presença nacional e internacional.

Desafios Internos

É importante dentro da universidade, a percepção dela e dos desafios que sejam compartilhados por sua comunidade. Na medida em que se conheça sua auto-percepção, é possível estabelecer suas dimensões de desenvolvimento. A seguir, apresentam-se estas visões:

Na opinião de dirigentes, pesquisadores e professores, a universidade participa de várias atividades interdependentes, o que significa várias atividades que começam a identificar linhas de atuação nos mercados. Isto acontece no presente e deverá continuar esta postura no futuro. No entanto, os professores também incluem grande número de

atividades independentes no futuro. Este resultado aponta um crescimento moderado. O país, no momento, não está em condições de estabelecer um planejamento a longo prazo.

Mesmo que o Plano Nacional de Desenvolvimento (1995-2000) se proponha a avançar orientado a fomentar a competitividade, impulsionando a educação, capacitação e a especialização, precisa-se de melhoria na qualidade do sistema educativo. A criatividade será uma estratégia necessária para sair desta crise, na qual se encontra envolvida a realidade mexicana. O plano de desenvolvimento da U.A.E.M. (1984) considera também os mesmos objetivos a desenvolver, só que todos eles são condicionados pelos movimentos políticos.

Quanto ao tamanho da U.A.E.M. em relação às demais necessidades do país do México, dirigentes, pesquisadores e professores a consideram que atualmente é mediana. Para o futuro, os dirigentes apostam em sua estagnação, enquanto os pesquisadores vislumbram algum crescimento, dividindo sua opinião entre mediana e grande. Já os professores são os mais otimistas, prevendo que sua universidade será grande em comparação com as demais.

Em relação à auto-suficiência da universidade, os dirigentes a consideram em equilíbrio e esperam que se torne medianamente auto-suficiente no futuro. Os pesquisadores se dividem quanto à posição atual, entre medianamente auto-suficiente ou sem auto-suficiência. No entanto, para o futuro concordam que a universidade deve encontrar o equilíbrio. Quanto a esta questão, os professores têm uma visão menos otimista. Consideram a universidade sem auto-suficiência no momento atual e dividem a opinião para o futuro entre continuar nesta situação ou atingir o equilíbrio. Este resultado pode ter uma justificativa, já que os professores percebem que a mudança da universidade tem sido mais de regulamentos que através de ações específicas de desenvolvimento. Para que a auto-suficiência se concretize, precisa-se de maior autoconfiança entre o pessoal, o que atualmente, não se verifica.

Quanto à situação da universidade como um todo, os dirigentes e pesquisadores não vêem perspectivas de crescimento no momento, enquanto os professores ressaltam o intercâmbio com universidades estrangeiras. Para o futuro, dirigentes e professores concordam que haverá um grande número de mestres e doutores, enquanto os pesquisadores antevêem o aumento das pesquisas na área de humanas. Neste ponto, o comentário que se pode fazer é que a universidade lentamente está começando a investir nela mesma. O grande número de professores capacitando-se e fazendo pós-graduação tem aumentado, e bem como as exigências da comunidade. A interação da universidade com sociedade ainda é limitada, e o seu crescimento dar-se-á na medida em que se atinja este objetivo e os da Instituição.

Estes resultados refletem o que acontece nas universidades públicas em comparação com as ações efetivadas nas universidades privadas (GARCÍA,1994; ITESM,1991) que preocupadas com o futuro estão investindo em seu processo e pesquisando sobre o que as novas tendências exigem de seus formandos.

Desafios Externos

Qualquer Universidade que queira enfrentar os desafios que se apresentam deverá conhecer aquelas dimensões que assegurem sua sobrevivência e sua posição nos mercados internacionais. A seguir é apresentada a percepção que os entrevistados tem da U.A.E.M.

Na opinião de dirigentes, professores e pesquisadores, as mudanças nas tecnologias das comunicações e da informação afetam e continuarão afetando favoravelmente a universidade e a disponibilidade de capital é uma ameaça tanto no presente como no futuro. No futuro, destaca-se a disponibilidade de pessoal qualificado como favorável. Na opinião de pesquisadores e professores, os conflitos sociais internos do país constituem uma forte ameaça para universidade. A universidade não pode continuar não enxergando os distintos problemas aos quais está inserida. Sua voz

durante muito tempo esteve calada e as contínuas mudanças obrigam-na que neste momento mude sua participação silenciosa.

As condições econômicas e a situação global são vistas como ameaça para o desenvolvimento da universidade. Este temor parece lembrar o comentário de RAMÍREZ (1977) que dizia que o mundo indígena percebeu que os conquistadores não eram os deuses quando eles já estavam nas terras mexicanas, o que já era bastante tarde. As condições atuais permitem tirar o encantamento que no passado se percebia dos modelos de desenvolvimento implementados no país. Pela primeira vez parece existir em vários setores uma mudança. Começa-se a acordar.

Pode-se ressaltar a concorrência nacional (futuro) e a inflação (presente e futuro) como preocupações. Sendo assim a globalização carece de força no México pela falta de estrutura do país, principalmente para a concorrência nos livres mercados, sendo necessário, para sair do marasmo, uma mudança radical nas bases.

Quadro 5

Perspectivas da U.A.E.M. em relação aos mercados internacionais

Perspectivas de mercados	Dirigentes		Pesquisadores		Professores	
	Presente	Futuro	Presente	Futuro	Presente	Futuro
Mercado mais importante	EUA	México	América Latina, Estado-do México, México	México	EUA	Espanha, América do Norte, Europa, América Latina, Estado-do México, México
Concorrência mais forte	EUA	EUA	EUA	EUA	EUA	EUA

No quadro 5, constata-se que, pelo menos entre alguns membros da comunidade já se reconhece que é importante desenvolver os recursos próprios para construir o futuro. Enxerga-se que não é possível usar paradigmas do exterior, só porque estão na moda, e se começa a perceber que não é deixando de lado nossos próprios valores que se construirá o México e a sua Educação. Antes, é partindo da região e do país que se constrói a universidade para que ela consiga concorrer com os mercados internacionais.

Em relação aos acontecimentos que tem dado por resultado blocos econômicos, a continuação se apresenta a visão dos entrevistados sintetizados no quadro 6.

Quadro 6

O impacto de alguns acontecimentos e organizações internacionais sobre a U.A.E.M.

Acontecimentos,e Organizações Internacionais	Dirigentes	Pesquisadores	Professores
Associação de nações do Sudeste Asiático (ASEAN)	Pouco	Pouco/moderado	Pouco
Pacto Andino (ALADI)	Pouco	Moderado	Moderado
Acordo de Livre Comércio México-EUA-Canadá (TLC)	Muito	Muito	Muito
Reintegração e Hong Kong a China em 1997	Pouco	Pouco	Pouco/moderado
Mercado Comum Centro Americano (ALAC)	Moderado	Moderado	Moderado/muito
Organização Mundial de Comércio (OMC)	Moderado/muito	Moderado	Muito
Mercosul	Moderado	Moderado	Muito
Organização de Cooperação de Desenvolvimento Econômico (OCDE)	Moderado	Muito	Moderado

O acontecimento de maior impacto foi o Acordo de Livre Comércio- México - EUA- Canadá (TLC) mesmo que neste momento se encontre titubeante, representa ainda a única esperança. O Plano geral de desenvolvimento U.A.E.M. (1994) convida a prestar atenção às realidades econômica, cultural e social das três Américas, e do mundo todo. Por outra parte os acontecimentos que menos teriam impacto são a Associação de Nações do Sudeste Asiático (ASFAN) e a reintegração de Hong Kong à China em 1997. Na opinião dos pesquisadores a OCDE terá um grande impacto, enquanto, para os professores isto se dará com OMC e o Mercosul.

COMPETITIVIDADE

O fator mais importante para a competitividade é a qualidade dos serviços profissionais. São citados também novas profissões e uso eficiente dos recursos. O menos importante são promoção/ publicidade e preço baixo (matrícula). A U.A.E.M. mesmo sendo uma universidade pública cobra dos alunos taxas, as quais têm aumentado como parte da política do projeto neoliberal. Isto é uma crítica que a sociedade começa a fazer à universidade quando os cursos que antigamente eram gratuitos, estão agora se privatizando cada vez mais.

ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Para a estratégia de crescimento, o mais importante no presente é o desenvolvimento interno de novos produtos e serviços. Para o futuro, o desenvolvimento de mercado em novas áreas geográficas (dirigentes e pesquisadores) e as aquisições em ramos industriais e tecnológicos diferentes dos que existem na universidade (professores). Menos importantes são a fusão com centros de pesquisa e as aquisições no mesmo ramo industrial e tecnológico que já existem no país.

Durante muito tempo a U.A.E.M. ficou atrelada a seu tempo e a seu momento. As condições do passado exigiram produtos vendáveis (administração passada, implantação da filosofia da qualidade). A universidade deve reformular-se e colocar uma linha de

desenvolvimento com base em suas áreas de competência, precisa investir em seu interior e no contexto regional para posteriormente abrir-se ao exterior.

PERFIL DO ADMINISTRADOR DO FUTURO

O presente é tempo de aberturas e transformações. A necessidade de acompanhar esta construção do futuro obriga a Universidade a exigir um pessoal mais qualificado. O interessante disto é que o novo perfil profissional se aproxima das propostas de visionários, como ANSOFF, DECKERCK e HAYES (1983) que classificavam e esperavam um novo modelo de administração para as sociedades pós-industriais. Identificam-se as mesmas afinidades nas sugestões de: NISKIER (1983), ITESM (1991), GARCÍA-GUADILLA (1992), SUAREZ (1993), CALVINO (1993), KLISKBERG (1994), BERNARDI (1994), GARCÍA (1994), FOLHA,S.P. (1994), ALTO NIVEL (1994), CORNEJO (1994) e MINARELLI (1994).

Conhecimentos

Um título profissional, Mestrado ou Doutorado em Administração é considerado muito importante para o administrador do futuro da universidade. Outras áreas consideradas importantes são Economia, Administração de Recursos Humanos, Educação e Negócios e Relações Internacionais. Esta última, entretanto, é considerada moderadamente importante pela maioria dos dirigentes. As áreas de moderada importância são Mercadotecnia, Direito, Contabilidade/Finanças, Ciências Sociais (Psicologia, Sociologia), Humanidades (Letras, Artes), Ciências Naturais e Exatas e Engenharia que é apontada como sem importância pelos professores.

Em relação à experiência funcional, as áreas de considerável importância são Garantia de Qualidade, Ciência/ Tecnologia / Pesquisa e Desenvolvimento, Administração de Recursos Humanos, Economia, Planejamento Estratégico e Administração Geral. Por outro lado, experiência em Contabilidade/ Finanças, Mercado/ Vendas, Produção/ Operação, Negócios e Relações Internacionais, Informática e Legislação aparece com importância mediana.

Os entrevistados consideram que um bom administrador deve ter capacidade de se expressar em público, dominar idiomas estrangeiros, estar inserido na cultura de Qualidade e Produtividade e zelar pela ética e valores no exercício profissional. O uso de meios de comunicação, computacionais e telecomunicações tem uma importância razoável para o administrador.

São condições desejáveis no administrador da Universidade experiência profissional em diversos tipos de organização, em conselhos de outras empresas, em negociações de fusões e/ou aquisições, antiguidade na universidade e extensa experiência dentro ou fora do país para realização de projetos especiais e em áreas funcionais diversas.

Estilo de Direção

Em geral, a opinião dos entrevistados nos diferentes cargos foi parecida, tanto para as suas características atuais, quanto para as do administrador ideal. Administrar com um sentido social e humanitário e conceder grande importância à ética são condições desejáveis nos administradores do futuro, o que já é observado nos entrevistados atualmente. Com relação a estes aspectos, os entrevistados se dizem enquadrar no perfil por eles apontado, segundo sua própria opinião. Mas, a realidade apresenta outras características.

Com respeito à ética, todos se acham éticos. No entanto, neste universo, as leis se aplicam apenas aos seus subordinados. Por isso, aqui, falar de ética e a tradução que dela se faz é muito complicado. Nas demais proposições (comunicação freqüente com os usuários, promoção da capacitação e desenvolvimento da alta direção, participação na elaboração de planos de sucessão de dirigentes, vinculação estrita da remuneração com o desempenho individual, permissão da participação dos trabalhadores, aquisição de uma cultura internacional, emprego freqüente de consultores externos, participação pessoal

nos assuntos da comunidade pública, transmissão de uma visão clara acerca do futuro da universidade), tudo isto já não acontece. O grau de envolvimento para o administrador do futuro deve ser mais alto do que é apresentado pelos entrevistados, atualmente moderado na ótica dos dirigentes. No entanto, os pesquisadores e professores já se enquadram no perfil adequado a um grau maior de comunicação com o pessoal. Para os dirigentes e professores, todas as decisões importantes devem ser tomadas pessoalmente pelo administrador. Para os pesquisadores, o grau de envolvimento com este item é moderado o que pode ser observado pelas características da administração mexicana (confrontar quadro 2, comparativo entre administração Japonesa, Estado- Unidense e Mexicana) .

As tarefas de realocar ou despedir prontamente aqueles que não cumprem os objetivos, visitar com freqüência faculdades e empresas que se encontram em outro lugar, e manter um número reduzido de pessoal têm um peso maior para os administradores, na opinião dos dirigentes e pesquisadores do que em relação aos professores. A atitude de delegar uma parte substancial de sua autoridade tem um peso maior na opinião dos dirigentes. Como se pode observar, estas são ações que correspondem a um modelo rígido e autoritário de administração e, considerado como certo pelos administradores.

Na descrição atual dos entrevistados, a elaboração de planos de longo prazo para a universidade é freqüente entre os pesquisadores. Recompensa pela lealdade e antiguidade no serviço é mais importante para os dirigentes. A política de estabelecer com exemplos a consciência de minimizar gastos é mais visível entre os dirigentes e pesquisadores, explicada pela Filosofia da qualidade que está sendo implementada dentro da U.A.E.M. e que é entendida como “desperdício zero “e “fazer bem feito “na primeira vez.

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

Elementos que podem traçar um perfil são a série de características que dão ao administrador dentro da U.A.E.M. sua própria definição, o que é produto da cultura mexicana, de sua história e de seu folclore que se misturam para fornecer uma explicação do administrador mexicano no contexto educacional. Está sintetizado no quadro 7.

Quadro 7

Principais características dos entrevistados e do administrador ideal segundo dirigentes, pesquisadores e professores

Principais Características				
	Atual		Ideal	
	Muito	Pouco	Muito	Pouco
Dirigentes	Criativo	Crítico	Criativo Estudioso Líder ordenado Sério Simpático	Crítico
Pesquisadores	Criativo Estudioso Ordenado Sério Simpático	Líder Relajiento	Criativo Estudioso Líder Ordenado Sério Simpático	Agressivo Rebelde Relajiento
Professores	Criativo Agressivo Carinhoso Ordenado		Criativo Estudioso Líder Ordenado Sério Simpático	Relajiento

Com respeito à características definidas pelos entrevistados em relação a sua auto conceito, chama atenção a maneira como eles se percebem desde sua posição como dirigentes, pesquisadores e professores. Existe consenso em considerar tanto no presente como no futuro a criatividade como elemento muito importante que deve integrar o perfil do administrador atual e ideal. É fundamental na educação mexicana que os novos líderes tenham este traço. Embora como dado curioso, no caso dos dirigentes entrevistados, eles não emitiram respostas para avaliarem-se no presente, e no futuro aderiram as posições das demais categorias de entrevistados. Esta posição de não se avaliarem no presente permite inferir que os dirigentes da U.A.E.M. consideram-se prontos no momento, mas com o que é apontado para o futuro, eles estão conscientes do que o novo perfil do administrador exige um aprimoramento que deverá atingir-se.

Com respeito aos valores positivos e negativos que os mexicanos devem conservar e mudar a continuação está sintetizado no quadro 8.

Quadro 8

Os valores positivos e negativos dos mexicanos segundo a opinião de dirigentes, pesquisadores e professores

	Valores Positivos	Valores Negativos
Dirigentes	Alegria Criatividade	Negligência
Pesquisadores	Alegria	Negligência Impontualidade
Professores	Alegria Criatividade	Negligência

Falar dos valores dos mexicanos, entrar na sua cultura e entender suas motivações, (RAMÍREZ, 1977; SPOTA, 1988; RAMOS, 1987), compreender a maneira de ser do mexicano e sua posição frente à vida (PAZ, 1984), suas contradições a partir das distintas perspectivas que o têm estudado (BEJAR NAVARRO, 1983) entendendo que a

riqueza de um país radica no seu povo, que pode rir das suas situações difíceis e que pode encarar o trabalho de forma a desenvolver suas próprias estratégias de diversas maneiras,. Neste quadro existiu consenso nas respostas, o mexicano reconhece que deve mudar nesta indiferença que torna difícil a sua evolução. Acredita-se que é a falta de credibilidade nas mudanças o que o faz apresentar essa negligência.

Experiência

Uma das exigências que se apresenta ao administrador, e seu nível de experiência que em maior o menor grau ele deve possuir, a continuação se sintetizam no quadro 9.

Quadro 9

Áreas em que os profissionais entrevistados consideram ter maior e menor experiência

	Maior Experiência	Menor Experiência
Dirigentes	Ciência/ Tecnologia/ Pesquisa e desenvolvimento. Pesquisa Educação	Contabilidade/Finanças Aspectos Legais
Pesquisadores	Pesquisa	Contabilidade/ Finanças Negócios, Relações Internacionais Aspectos Legais
Professores	Educação	Mercado/Vendas Aspectos Legais

Os resultados do quadro 9, apresentam a autopercepção que sobre a experiência tem os dirigentes, pesquisadores e professores, comprovando-se que os perfis estão definidos na medida que cada uma das categorias pesquisadas se enquadra e se limita por si mesma. Novamente aqui se percebe que aqueles que acham que tem domínio sobre todas as áreas são os dirigentes. Não é gratuito que eles ocupem as posições de

poder, e as limitações no que se moldam os demais. Chama atenção também a preocupação que os professores têm pelo Marketing, como uma exigência que devem passar para seus alunos. Já os pesquisadores avistam as relações internacionais dentro da pesquisa, o que é claro quando uma exigência dentro da qualificação é a pontuação das publicações internacionais.

A universidade percebe as demandas da globalização. Se ela quer ser mais competitiva, deverá ter administradores com experiência abrangente e que estejam dispostos a atuar em diversas áreas e sair de seus limites.

VISÃO DE FUTURO E PRESENTE DA UNIVERSIDADE

Na opinião dos dirigentes, pesquisadores e professores, aqueles que teriam maiores possibilidades de ocupar postos diretivos de alto nível seriam os egressos da Universidade Nacional Autônoma do México (U.N.A.M.) e da própria Universidade Autônoma do Estado do México. A U.A.E.M., pela sua proximidade com a Universidade Nacional, não só tem marcado as diretrizes dentro do meio acadêmico, nos últimos tempos, como vem formando professores e pesquisadores que encontram um espaço fértil para se desenvolverem na U.A.E.M., já que a U.N.A.M. está com o quadro de docentes lotado e seu processo de ascensão é mais lento. Esta migração dos professores não se dá só nas universidades, também nos cargos dentro do governo, comportamento que fez com que dentro da U.A.E.M. se estabelecesse nos últimos anos, uma condição para o cargo de reitor que impediu que pessoas que não fossem da universidade concorressem ao cargo. Agora se exige um mínimo de meses e estudos de pós-graduação para ter possibilidades de participar nas eleições. Novamente este resultado permite ver as diferenças em relação aos modelos de KOONTZ, O'DONNELL e WEHRICH (1988) que apresentam que o México tem sua lógica administrativa.

A continuação se apresenta um possível lugar onde se infiere estarão-se formando os profissionais que no futuro ocuparam altos cargos nela.

Quadro 10

Áreas da U. A. E.M. onde estão se formando os profissionais que ocuparão altos cargos administrativos da universidade no futuro.

Cargos	Áreas
Dirigentes e Pesquisadores	Engenharia Administração Contabilidade
Professores	Direito Química Economia Política Administração

Na opinião de dirigentes e pesquisadores, as áreas que estão formando os recursos que no futuro ocuparão altos cargos na Universidade são Engenharia, Direito, Administração e Contabilidade. Já os professores apontam as áreas de Direito, Química, Economia, Política e Administração. Engenharia não é apontada para esta última categoria, o que confirma a opinião dos professores que esta área não é importante para o administrador do futuro. Daí a divergência entre o pensamento de dirigentes e professores, que pode ser explicada pela história da universidade, onde os administradores têm surgido dessas faculdades .

Uma preocupação necessária para o planejamento da universidade, e conhecer as áreas do conhecimento onde o desenvolvimento marcará também os investimentos. A continuação se sintetiza no quadro 11, as respostas dos entrevistados.

Quadro 11

Graduações que marcam o desenvolvimento tanto no presente como no futuro

Entrevistados	U.A.E.M.		Internacional	
	Presente	Futuro	Presente	Futuro
Dirigentes	Engenharia Direito	Engenharia Administração	Engenharia Economia	Engenharia Economia Medicina
Pesquisadores	Engenharia Medicina Administração	Engenharia Medicina	Engenharia Administração	Engenharia Medicina
Professores	Engenharia Administração	Engenharia Administração	Engenharia Economia	Engenharia Economia Administração

É consenso que a Engenharia é uma graduação tanto no nível internacional como na U.A.E.M., que marca o desenvolvimento no presente e no futuro. Em relação a este fato, percebe-se uma distância entre o mundo da administração e o espaço fechado da sala da aula, já que a Universidade, mesmo reconhecendo a importância do desenvolvimento, carece de suporte nas Engenharias. Pode-se com este resultado dizer que a U.A.E.M. concorda com a visão de GARCÍA- GUADILLA (1992) que coloca a identificação de necessidades imediatas e de longo prazo nas disciplinas cruciais para a transformação dos novos campos, e a necessidade de identificar a interdisciplinariedade. Em nível internacional, para os dirigentes e professores, a Economia também se destaca no presente e terá um papel importante no futuro, juntamente com a Medicina, na opinião dos dirigentes e a Administração, na dos professores. Os pesquisadores ressaltam a importância da Administração no presente e da Medicina no futuro.

No nível da U.A.E.M., os dirigentes apontam Direito no presente e Administração no futuro. Já os professores destacam a importância da Administração no presente e no futuro, a história da universidade e os cargos ocupados tem mostrado aos dirigentes e

professores com aspirações políticas, suas carências nas ciências administrativas, daí que eles apontam sua importância. Os resultados revelam também que, neste espaço geográfico, ainda predomina a caracterização tradicional das profissões. Parece que no futuro, na U.A.E.M., conservar-se -ão as profissões que até agora têm existido. Isto também se explica porque a sociedade e o mercado de trabalho mexicanos não têm assimilado ainda as distintas mudanças que vêm acontecendo nas profissões frente aos avanços tecnológicos, nem se imagina sequer a possibilidade de profissões híbridas (GARCÍA-GUADILLA,1992). Mas também mesmo que se imaginasse, não existiriam as condições de infra-estrutura que as suportasse. Ao mesmo tempo, estes resultados refletem uma vez mais o distanciamento das profissões em relação os avanços tecnológico.

Por outro lado, a tradição de investir em programas acadêmicos que não exijam infra-estrutura em laboratórios e equipamentos caros faz com que as áreas tecnológicas, mesmo estando cientes de sua importância, não tenham recursos financeiros para atrair especialistas que formariam profissionais qualificados. Uma das tentativas tem sido através da repatriação que tem permitido desenvolver um programa de doutorado em engenharia da água, qualificado com um nível de excelência acadêmica pelo Conselho de Ciência e Tecnologia, sendo por sua vez o primeiro e o mais rico programa da U.A.E.M..

Noutro ordem de ideas , mas dentro da preocupação na U.A.E.M. por conhecer aquelas áreas do conhecimento sem condições de desenvolvimento. se sintetizam no quadro 12 . as respostas dos entrevistados.

Quadro 12

**Áreas que tendem a se estagnar no presente e no futuro,
segundo os dirigentes, pesquisadores e professores**

Entrevistados	Presente	Futuro
Dirigentes	Áreas Agrícolas Antropologia	Áreas Agrícolas Geografia
Pesquisadores	Geografia Antropologia	Antropologia Humanas
Professores	Antropologia Humanas Sociologia	Antropologia Humanas

Os resultados apresentados no quadro 12, estão relacionados à realidade do país que mesmo tendo uma tradição histórica e antropológica muito grande, é um espaço pouco desenvolvido. A história coexiste com o dia-a-dia, e em momentos se dilui no ambiente, reduzindo seu valor. Uma visão limitada dentro da Educação se projeta na U.A.E.M., mostrando-nos que enquanto não houver o resgate da valorização nacional, simultâneo aos paradigmas internacionais de desenvolvimento, o avanço educacional do país será uma utopia.

Também, o mercado de trabalho na área agrícola não é privilegiado pela política do país e assim a carreira na área de agricultura está condenada a não ter sucesso. Mesmo que o vestibular nesta área tenha uma dificuldade bastante elevada, o contexto político não permite seu desenvolvimento.

Por outro lado, parece difícil acreditar que exista tanta discordância em relação aos resultados expostos, já que só os pesquisadores no presente e dirigentes no futuro vislumbram a geografia como importante, e esta não é compartilhada pela comunidade. Os efeitos da economia que se vive, os meios massivos de comunicação, com uma palavra repetitiva como é a globalização, parecem não atingir toda comunidade. Isto

também se percebe na Faculdade de Geografia que tem limitado seu desenvolvimento à sua visão local, sendo no regional onde continua, a sua voz e presença só virão com o tempo. Não se tem trabalhado, por limitações próprias sua inserção no contexto, explicando-se assim sua desvinculação da sociedade.

Finalmente esses resultados mostram que a U.A.E.M. ainda está em desvantagem frente à Universidade Privada que está investindo na formação de uma nova sociedade através da contratação de profissionais com alta qualificação e com visão internacional, que consigam passar para as gerações em formação as exigências dos novos mercados, sendo eles coerentes ao menos com a filosofia que escolheram. Por isso, atingir o mais elevado espírito de qualidade como transformação é um dos mais cobiçados objetivos, que só se conseguirá quando esta filosofia se tornar viva e ao alcance das mentalidades dos homens. A educação no México, mesmo com estes resultados, ainda continua sendo valorizada, apoiando as modificações que sobre ela se fazem, tentando alcançar o desenvolvimento.

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

La tierra de la blancura y de la aurora, la sagrada Aztlán, cuna de civilizaciones y hogar de nuestros antepasados, repara actualmente sus cansadas fuerzas mediante pasajero sueño; cuando despierte el mundo entero se llenará de asombro, atenderá su voz y comprenderá de nuevo los mensajes del cielo (VELASCO PIÑA, 1979)

Este trabalho foi organizado para tratar da acomodação dos mundos reais e ideais, desde a posição de um mortal tentando dialogar com os especialistas e satisfazê-los quanto aos seus padrões no espaço geográfico do México e no universo educativo da Universidade Autônoma do Estado do México. Também apresentam-se conclusões e recomendações que hoje mostram a visão de dirigentes, pesquisadores e docentes em regime integral de trabalho.

As respostas emitidas neste documento permitem ao leitor perceber e formular um juízo sobre esta comunidade latino-americana que hoje tem nas suas mãos a capacidade de começar a construir o porvir. Transfiro a vocês a investidura de sacerdotes que permitirá vaticinar a U.A.E.M., o seu presente e seu futuro, pelas descobertas que aqui se apresentam.

Caracterização geral da administração na U.A.E.M.

- O modelo de administração na universidade é o dos Estados Unidos e o do Japão. Sua orientação é produto do momento histórico-político-econômico. É um modelo híbrido, quanto a permanência dos dirigentes no cargo, é temporário. Isto permite concluir a relatividade das filosofias que impregnam os modelos administrativos; e o sucesso de alguns pontos destes modelos permanecem e vão reorganizando o pensamento administrativo mexicano nas universidades.

- A identificação de prioridades corresponde ao momento histórico que se vive. A ausência de um eixo reitor firme, e democrático faz com que o planejamento mesmo sendo considerado importante dentro do plano de desenvolvimento da U.A.E.M. seja incapaz de antecipar-se ao futuro, este se enxerga só com o cumprimento das diretrizes políticas, já que elas determinam a sobrevivência da universidade e o sucesso dos seus dirigentes no poder.

- O modelo administrativo tem criado mecanismo de proteção através de suas leis e estatutos. Percebeu-se que quem acredita na sua participação na universidade, segue criando regulamentos e códigos, porque a tradução de qualidade é a disciplina. Se veem trabalhando durante muito tempo na criação da legislação universitária, ela é um projeto prioritário e importante. Neste momento ela foi concluída e aparece como uma figura importante e como experiência de vanguarda, sinal de modernidade, e é uma doação da U.A.E.M. ao país e a contraloria universitária, que é um órgão com faculdades e poderes que fiscalizam, controlam, supervisionam, avaliam o uso e os fins das finanças da universidade e seus dirigentes e a especificação do perfil do pesquisador. Porque ao ser este último uma figura nova, e com mais liberdade em suas atividades poderia escapar do controle existente para todos, já que atualmente muitos professores estão tentando mudar de categoria, o qual para os especialistas no modelo administrativo da U.A.E.M. não pode ser possível permitir escapar os recursos, daí a importância das leis.

- O trabalho dos dirigentes está limitado a um sistema político interno que privilegia mais a ordem, a vigilância e o controle administrativo nas tarefas acadêmicas. Esta conclusão revela uma universidade completamente presa à sua racionalidade, uma universidade com uma leitura obsessiva na sua interpretação da qualidade, e uma universidade fechada em suas leis.

- O modelo de administração predominante no México apresenta mudanças na fase de integração das pessoas. A exigência pela qualidade originou a necessidade da contratação de pessoas com maior qualificação e do estabelecimento de incentivos com base na produtividade. Só que ainda estes processos por serem objetos de controle

humano, permitem manipulações. A maneira como cada uma das fases em administração aparecem só tem sua lógica, quando a leitura é feita na sua cultura; existe um passado que o México carrega sobre suas costas e que não pode ser apagado de um dia para outro, a universidade ao estar dentro desse processo histórico tem ainda as marcas culturais que só conseguirá desfazer e evoluir com o tempo e na medida que surjam líderes autênticos e comprometidos em unir e criar um desenvolvimento.

Visão do presente do administrador e sua caracterização

Pode-se iniciar comentando que para efeitos deste estudo só os dirigentes se vêem como administradores. Os pesquisadores e professores se limitam a seus domínios. Sendo assim incluem-se as três posições na visão original deste trabalho. A realidade enfatiza uma linha divisória na geometria funcional, a mesma que estabelece perfis limitados a suas nomeações e especificidades, condição que origina um desenvolvimento em cada categoria dependendo do potencial pessoal para enriquecer cada cargo.

- A influência mais importante para a universidade vem dos Estados Unidos, e em menor proporção do Japão. Isso obriga a universidade a fornecer a mão de obra qualificada, que se precisa. As condições obrigam ao país definir e aceitar seu papel limitado, as instituições universitárias públicas não tem outra saída. Existe somente esta possibilidade. As condições exigem mais criatividade, e mais esforço por parte dos mexicanos para democraticamente incorporar-se ao desenvolvimento do país.

- Dentro da universidade o uso dos recursos é controlado, fazendo com que o administrador se sinta pressionado pela diminuição dos recursos financeiros, produto da crise que não é somente na U.A.E.M., mas em todo o país e em todas as instituições e organismos, o que cria condições e clima trabalhista perfeitos para a produtividade e eficiência. Não existem possibilidades de financiamento, e quando este se oferece surge a triagem burocrática, que oferece um atraso em meses e uma desfasagem monetária.

- Exige-se a participação dos pesquisadores e dos professores na reestruturação com qualidade e uma avaliação da qualificação destes profissionais nas áreas da Economia, Administração de Recursos Humanos, Educação e Negócios, assim como o acesso deles à tecnologia da Informação. O momento atual demanda cada vez mais dos profissionais maior qualificação, trabalho interdisciplinar e respostas às prioridades do presente. É um ponto de partida para aqueles que começam a ter consciência disso.

- Os dirigentes se percebem qualificados somente com a aquisição de experiência em ciência, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, além do que deverão se tornar críticos e criativos. Esta conclusão mostra a racionalidade que existe na universidade, o domínio total é conferido na sua auto-percepção dos dirigentes, situação que pode parecer contraditória pois nesta pesquisa sua qualificação foi limitada, mas com uma auto-estima mais forte do que em relação às outras duas categorias pesquisadas. Aqui caberia no futuro pesquisar mais sobre este ponto e estabelecer com mais clareza a diferença entre experiência e escolaridade.

- O conhecimento da realidade mexicana é imprescindível para os administradores poderem avaliá-la e planejarem o sistema com a finalidade de auxiliarem no processo de mudança. A tradição histórica tem refletido que não se está dando solução a problemática do país, os acontecimentos e sua imprevisibilidade é algo que a universidade não tem podido acompanhar. Esta realidade não é nova e há a eterna cobrança da sociedade para com a universidade; pois não se estabelecem laços e vínculos verdadeiros e, quando estes se têm, correspondem mais a interesses do momento. Os estudos de vinculação, quando se tem feito, terminam em consultorias que se iniciaram com verbas da universidade terminaram em inversões privadas e em pequenos feudos, exemplo disso são os programas de mestrado, especializações ou centros de pesquisas, que criaram territórios dentro da universidade.

- Existe uma carência de voz ativa e de autopercepção do administrador. Os pesquisadores e professores têm depositado e deixado ao encargo dos seus dirigentes a responsabilidade de liderança. Também é necessário desenvolver esta habilidade e

compartilhá-la democraticamente, acompanhada do conhecimento que permita emergir de seus guias a possibilidade de desenvolvimento tanto na sala de aula, como nos cenários de pesquisa, e não só de trabalho de escritório. Esta conclusão além de perigosa, obriga a pensar que não existe uma interpretação de administradores ou de líderes dentro da universidade, existe só a de empregados ao serviço da educação.

- No geral o presente é visto com temor e pessimismo, desde que, ainda não existem mecanismos para responder com criatividade às exigências da competência, abertura e livres mercados. Esta condição é preocupante, pois, até agora os meios para garantir a vida acadêmica limitam-se exclusivamente a docência, sendo que o professor e pesquisador que desejam participar em eventos acadêmicos, tem que absorver os custos pois a universidade não possui no momento os auxílios financeiros necessários para apoiar estas atividades. Situação que ao mesmo tempo gera estresse no pessoal que terá que ser avaliado em sua produtividade na filosofia de pontos.

- No presente se percebe a necessidade de mudança, de libertar-se do passado e de reinterpretar a filosofia de qualidade dos administradores, porque no momento ela está sendo entendida como aumento de produção para venda. Conclusão que reflete a redução que sofreu o pensamento neoliberal, os livres mercados e a falsa suposição de igualdade de todas as ciências do conhecimento, e com elas a modificação que a educação apresenta nos espaços mexicanos.

- Requer-se uma resposta da universidade aos setores agrícola e pecuário e sua intervenção na solução dos conflitos sociais internos do país. No presente as áreas mais esquecidas são estas duas potenciais fontes de riquezas para o país, embora as políticas nacionais e a falta de pessoal qualificado e criativo nestas áreas têm prejudicado o desenvolvimento, é preciso incorporar aos setores afetados a vinculação da ciência e da tecnologia aproveitando o conhecimento que no passado deu origem à nossa herança pré-hispânica. Assim mesmo, a resposta social produzida pela atual crise é um fértil campo de estudo, a sociedade mexicana sempre viveu uma falsa paz, agora a realidade obriga a enfrentá-la e dar uma resposta.

- O presente exige mudar a racionalidade que prevalece dentro da universidade e que por tradição tem sido o trampolim para interesses particulares dos seus dirigentes a fim de conseguirem espaços na política do Estado. Só que esta conclusão pode ser utópica, uma vez que as condições nacionais não permitem superar esta mentalidade.

- É urgente uma estratégia potencializadora do que fazer no aspecto político-acadêmico, tornando-se um desafio em que a reorientação dos caminhos da Qualidade Acadêmica seja mediante um processo correspondente, exigente, imaginativo e crítico, de acordo com nosso tempo, sem negar a liberdade a democracia e a crítica como valores indissolavelmente vinculados ao autêntico espírito universitário.

Visão do futuro do Administrador e sua caracterização.

- Com respeito à visão do futuro da universidade, ela é atribuída ao Estado do México, Cidade do México e ao país. E é ela mesma que tem que gerar as forças para o desenvolvimento. A U.A.E.M. precisa da criação de seus próprios recursos humanos e financeiros para poder ter crescimento e desenvolvimento. A universidade precisa investir e oferecer atrativos ao seu pessoal, deve criar um clima de trabalho para a criatividade, reforçando imaginativamente as áreas onde nunca se tem aproximado.

- O Administrador precisa de experiência funcional em gestão e cultura da qualidade e produtividade, em pesquisa e desenvolvimento, em administração de recursos humanos, em planejamento estratégico e administração geral, assim como em finanças, negócios e relações internacionais. O domínio de idiomas estrangeiros, além de experiência fora da universidade também são conhecimentos exigidos. A ética deverá ser um ponto forte no administrador.

- Existe o consenso de que as Engenharias marcaram a pauta para o desenvolvimento da universidade. O que implica em atrair e fortalecer esta área propiciando a interdisciplinariedade, mas para isso deverá existir uma concepção diferente de administração de tal forma que propicie e facilite o intercâmbio entre as distintas disciplinas e áreas do conhecimento e as engenharias.

- No futuro, o administrador da U.A.E.M. necessitará da aceitação de desafios para todos os seus membros. A identificação e o compromisso dos seus componentes são critérios relevantes, uma que não se pode exigir qualidade se esta não se torna parte de seus dirigentes, comprometidos com sua palavra e sua formação. Deverão se criar espaços democráticos e de auto-análise necessários para a universidade mostrar sua maturidade, condição que envolve também a modificação do processo administrativo.

- A administração da U.A.E.M. precisa de mudanças nas suas atitudes para conseguir obter uma prospecção e autosuficiência.

Com respeito à contribuição para a América Latina

A realidade no México mostrou que não existe mais espaço para uma educação deficiente, pois o Tratado de Livre Comércio exige uma educação com alto grau de excelência e qualidade e com capacidade de concorrência. A crise do país dificulta a possibilidade desse ingresso. Esta confrontação tem sido muito benéfica, pois percebeu-se a dor, a fome, a violência e a ignorância geradas por uma ausência de educação, que cada vez é mais elitizada. Mesmo assim, ainda neste espaço, acredita-se nela. Hoje a educação é um campo de pesquisa que permitirá, através do engenho e da criatividade, a identificação de recursos e dos meios de sobrevivência. O tempo de paternalismo terminou e deverão começar o desenvolvimento das habilitações e empreendimentos individuais.

Recomenda-se que com respeito ao futuro do México, para que ele quebre com esse segredo que tem explicado a permanência, a continuidade de seus vícios, deverão

se processar mudanças junto aos dirigentes e administradores, permitindo a reconstrução das estruturas universitárias.

Recomenda-se investir numa educação que aproveite os meios de comunicação e os avanços tecnológicos para fazer chegar a regiões e grupos excluídos, que só terão estas possibilidades para informar-se e desenvolver-se.

Recomenda-se investir na descoberta de talentos nacionais críticos e éticos que possam ser incorporados na estrutura política e acadêmica da sociedade mexicana.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUAYO, M.T. (1993). Análise de correspondência e modelos Log-Lineares: um enfoque integrado para análise exploratoria de dados categoricos- Tese de Mestrado em Estatística . Universidade Estadual de Campinas (**UNICAMP**) .
- ANDRÉ, M. (1988). O qualitativo e o quantitativo: oposição ou convergência? **Anais da XVIII Reunião de Psicologia da Sociedade de Psicologia de Riberão Preto**, 1988
- ANSOFF, H.I., DECLERCK, R.P, HAYES, R.J. (1983). **El planteamiento estratégico: nueva tendencia de la administración**. México: Trillas.
- ALCANZAREMOS un nivel educativo realmente competitivo ?. **Alto Nivel**, México, n.66, p.1, feb. 1994.
- ALEGRÍA, J.A.(1982). **Psicología de las mexicanas**.México. Diana.
- BARBOSA, L. (1992). **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros**. Rio de Janeiro. Campus.
- BARTRA, R.(1987). **La jaula de la melancolía**. México, Enlace-grijalbo.
- BAKER, G.A., REED, Jr. (1994) Creating a world-class work force. **Community College Journal**, v.64, n.5, p.31-35, April/May.
- BEJAR NAVARRO, R. (1983). **El mexicano. aspectos culturales y psico sociales**. México,UNAM.
- BERNARDI, M. (1994).O trabalho no próximo milênio. **Exame**, São Paulo, n.17, p.36-43, ago.
- BRASLAVSKY, C. (1987). Un desafio fundamental de la educación latinoamericana durante los proximos 25 años: Construir su sentido. **Educación. Rev. Interamericana de desarrollo educativo**.OEA. v. 31, n.101-I-L,.
- CALVINO, I. (1993). **Seis propostas para o próximo milênio**. São Paulo : Cia. Letras .
- CAREAGA, G. (1984). **Mitos y fantasías de la clase media en México**. México. Oceano.
- CARNOY, M.. (1994). El gobierno de la universidad y el desarrollo en México. **Perfiles Educativos**, México, n.64,pp.3-11.
- CASTILLA DEL PINO, C. (1975).**El humanismo “ imposible “**. Madrid,Taurus.
- CERYCH, I. (1986). Nuevos enfoques sobre la calidad y la cantidad en la educación superior europea : el reto de las nuevas tecnologías en información. **Crisis de la Educación Superior**, Bogotá
- CERYCH,I (1990). Renewal of central european higher education : Issues and challenges. **European Journal of Education**, v.25, n.4.

- CORNEJO, M.A.. (1994). Tiempos de competir en un mundo sin fronteras . **Alto Nivel**, México, n.66, p.41-51, jul.
- CROSBY, P. (1986). **Calidad sin lagrimas**. El arte de administrar sin palabras. México .Cecsa,.
- CYPHER & GANT, (1970). Delphi technique:a tool for collecting opinions in teacher education. **The Journal of Teacher Education**, 11 (3), 417-425.
- Declaración de los ministros de educación iberoamericanos en Salvador (Bahía). **Boletín CINTERFOR**, Montevideo, n.124, p.87-94, jul/sep. 1993.
- DIAZ-GUERRERO, R. (1990).. **Psicología del mexicano**. México, Trillas.
- DIDRIKSSON, A. (1994).. Gobierno universitario y poder . **Perfiles educativos**, n.64,p.20.
- DOUGLAS , W.. (1980). **Por los senderos de la psicología intercultural**. México, F.CE.
- DWIGHT (1974). **What the future of education might be: the future of education 1975-2000**,.
- E.U.A. tem economía mais competitiva, tendências econômicas. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, Cad. 2, Seção Mundo, p.11,7 de set. 1994.
- FLORES OLEA, V.(1993). Identidad nacional. Los rostros en movimiento. **La Jornada Semanal**,p.21-26, 3 de enero.
- FUENTES, C. (1994). Disputa será teste para democracia mexicana. **Folha de S. Paulo**, Sec. 3 mundo,p.4,21 de agosto .
- FUENTES, C.(1995). Puntos de vista. **Alto Nivel**. México, n.81, v.7,p.10,mayo .
- GARCIA, G.(1994). Universidades. Conscientes del cambio . **Alto nivel**, México, n. 66, p. 41-51, feb.
- GARCIA-GUADILLA, C. (1992).El posgrado en América Latina. **Universidad Futura**. México, v.4,n.10 p.73-87,Verano.
- GARCIA-GUADILLA, C. (1990).Educación superior en América Latina : desafíos conceptuales, dilemas y algunasproposiciones temáticas para la década de los 90's. **Final do século: educacão na América Latina**. São Paulo. Cortez, p. 124- 156
- GARCÍA MARQUEZ, G. (1987). **Cien años de soledad**. México, Diana.
- GUEVARA NIEBLA, G.(1985). **La crisis de la educación superior en México**. México. Nueva Imagen.
- GIANNETTI,E.(1994). Saiba porque a economia não e a fisica . **Folha de S. Paulo**, Cad. 2, Seção,Finanzas, Economía Ilustrada, p.4, domingo 6 de nov. .
- GONZÁLEZ y GONZÁLEZ, L. (1989) La índole de los mexicanos vista por ellos mismos. **Nexos**.México, n.144, p.31-34, dic.

- GONZÁLEZ PINEDA, F. (1985). **El mexicano su dinámica psicosocial**: México, PAX-México.
- GREENACRE, M.J. (1984). *Theory and applications of correspondence analysis*, London, Academic Press.
- GREENACRE, M.J. (1983). *Correspondence analysis in Practice*, London, Academic Press.
- HEITGER (1993). Sobre la necesidad de una fundamentación filosófica de la pedagogía. **Revista Española de pedagogía**, n. 194, enero-abril.
- INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY, (1991) *El ejecutivo mexicano en el año 2000*, Monterrey, C.E.E.
- JURAN, J. (1990) **Juran y el liderazgo para la calidad un manual para directivos**, Madrid, Díaz de Santos S.A.
- KENNEDY, P. (1993). **Preparando para o século XXI**. Río de Janeiro, Ed. Campus,.
- KLISKBERG, B. (1994) Rediseñando el estado en América Latina. Algunos temas estratégicos **Boletín**, Proyecto principal de educación en América Latina y el Caribe, n.33, p.4-18, abril.
- KOONTZ, H., O'DONNELL, C. y WEHRICH, H. (1988). **Administración**. México, Mc. Graw Hill.
- LIPMAN, M. (1990). *A filosofia vai a escola*. São Paulo: Summus.
- LIVINGSTON, S. (1981) El mito del administrador universitario. México. Biblioteca Harvard de -- Administración de Empresas, n.14p.
- LÜDKE, M. e ANDRÉ, M. (1988) **Pesquisa en educação : abordagens qualitativas**. São Paulo. Pedagógicas .
- MATUTE VIDAL y MATUTE RUIZ (1992) **Perfil del mexicano**. México. Edamex.
- MERCADANTE, A. (1995) México reencontra o subdesenvolvimento. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, Cad.2, Finanças, pp.4,22 de jan.
- MENÉNDEZ, PIDAL, R. (1982). **Los españoles en la historia**. Espasa Calpe, Madrid.
- MINTZBERG, H. (1989). **Mintzberg y la dirección**. Díaz de Santos, S.A. España.
- MIKLOS, T. y TELLO, M.E. (1994) **Planeación Prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro**. México. Limusa.
- MINARELLI, J.A. (1994) O talento buscado pelas empresas . **Folha de S. Paulo**. São Paulo, Cad. 7, Seção, Emprego, p.11, 20 de nov.
- NISKIER, A. (1983). **Educación: Reflexão é crítica**, Río de Janeiro, Bloch Ed.

- ORIOLO ANGUERA y VARGAS ARREOLA.(1983). **El mexicano .Raíces de la mexicanidad.** México, Instituto Politécnico Nacional.
- O TALENTO buscado pelas empresas . **Folha de S. Paulo** , Cad. 7, Seção Empregos, p.11, 20 de nov.1994.
- PALACIOS, M.(1990).Estrategias para la educación superior año 2000 contribuciones a un debate público. **ICFES** Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior. V.I,n.1 may.-agos.
- PAZ, O.(1984).**El laberinto de la soledad.** México, Fondo de Cultura Económica, Serie Lecturas Mexicanas, n.27.
- PEÑALVER, L.M..(1992). De los 500 años al nuevo milênio: El reto universitario. **Universitas 2000**, v. 16, no. 3, p. 7-10.
- PND (1995-2000).(1995) Poder ejecutivo federal. México.
- PROFISSÕES do futuro. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, Cad.7, Seção Empregos, 16 de jan. 1994
- RAMA.(1991) Políticas de recursos humanos de la industria exportadora de Uruguay .Montevideo: Cepal; **Cinterfor**.
- RAMIREZ, S.(1977) **El mexicano Psicología de sus motivaciones.** México. Enlace Grijalbo.
- RAMOS,S. (1987) **El perfil del hombre y la cultura en México.** México, UNAM-SEP.
- RODRÍGUEZ ESTRADA, M. y RAMÍREZ BUENDÍA, P.(1994). **Psicología del mexicano en el trabajo.** México, Mc Graw Hill.
- ROSA , A..(1987). Misiones de la universidad en el contexto internacional. **Universitas 2000**,Caracas v.II, n. 4.
- ROSS, D.. (1994). The reemployment act of 1994. New opportunities for America`s community colleges.**Community college journal**, Washington, v. 64, n. 5, p.16-20, Apr./May.
- SACKMAN, H.(1975) **Delphi critique: expert opinion, forecasting, and group process.** Lexington: Lexington Books.
- SELLTIZ, C.(1976). **Métodos de investigación en las relaciones sociales.** Madrid. Rialp.
- SPOTA, L.(1988) **Casi el paraíso.** México, Grijalbo.
- SOUSTELLE, J..(1986) **La vida cotidiana de los aztecas en visperas de la conquista.**México, F.C.E.
- SUÁREZ, I.(1993) Debemos evitar la " carencia de tiempo, talento y profesionalismo". **Alto Nivel**,México, n.59, p. ,julio.

- UAEM.(1994) Plan de Desarrollo de la Universidad Autónoma del Estado de México (1993-1997) Toluca .
- VEHARA, J.M.(1993) Cenários de telecomunicacoes. **Sao Paulo em perspectiva**. Sao Paulo. SEADE,n.7 (4) p.59-74, outubro-dezembro,.
- VALDEZ MEDINA , J.L (1994). **El autoconcepto del mexicano. Estudios de validación**. Tesis doctorado en Psicología. Fac. de Psicología UNAM, México.
- VELASCO PIÑA, A.(1979) **Tlaccateel. El azteca entre los aztecas**. México. Editorial Jus..
- VELASCO PIÑA,A (1987). **Regina**. 2 de octubre no se olvida. México. Editorial Jus.
- VISALBERGH, A.(1978). **Pedagogía e scienze dell' educazione**. Milano. Arnoldo Mondador. Editore.
- WALTON,M..(1986) **The Deming method**. New york. Perigee Books.
- WOLCOTT, H.(1975).Criteria for an ethnographic approach to research in schools an human organization, v. 34, n. 02: 111-127, Summer.

ANEXO 1

O CONTEXTO ESTUDADO

A Universidade Autônoma do Estado de México, passado e presente através do Plano de Desenvolvimento da UAEM (1993-1994),(UAEM,1994)

A história da Universidade tem sido construída a partir de um conjunto de fatos decisivos no tempo, definidores de sua identidade institucional, e que não podem ser esquecidos na hora de escrever sobre dela.

A primeira Constituição do Estado, em 1827, considerou a criação do Instituto literário no lugar de residência dos poderes. No ano seguinte, o Congresso local aprovou o decreto pelo qual se estabeleceu o Instituto, e em 3 de março deu-se a abertura de cursos, na cidade de Tlalpan, na gestão do frade Franciscano José de Jesús Villapadierna. Em 29 de maio de 1830, o colégio foi fechado ante o iminente traslado da capital a Toluca.

A segunda época do Instituto começou em 7 de maio de 1833, data na qual o Governador do Estado, Lorenzo de Zavala, decretou sua reabertura e entregou sua direção a Dom José María Arratía. No ano seguinte, o Instituto se instalou em sua sede definitiva, o edifício que atualmente ocupa a Reitoria da Universidade Autônoma do Estado de México, e mudou de diretoria, sendo designado o poeta cubano asilado no México José María Heredia, no entanto, Heredia abandonou a direção no seguinte ano, e o Instituto sofreu uma nova suspensão por ordem do governo centralista que se instalou no país.

Em 7 de novembro de 1846 foi estabelecido novamente o colégio, e em 7 de junho do ano seguinte tomou posse como Diretor o Lic. Felipe Sánchez Solís. Este período foi um dos mais brilhantes na vida institucional, com grandes professores como Ignacio Ramírez "O Nigromante ", Felipe Berriozábal e Ángel Garmendia. Só para exemplificar a qualidade dos alunos desta época, registramos com orgulho o nome de Ignacio Manuel Altamirano.

Em 28 de outubro de 1851, o Congresso do Estado expediu a primeira Lei Orgânica do Instituto, segundo qual, além dos cursos preparatórios, ampliaram-se as opções para a formação profissional e se estabeleceram as carreiras de Jurisprudência, Comércio e Agricultura. Neste mesmo ano, criaram-se as Escolas de Primeiras Letras e a Academia de Desenho e Pintura.

Em 1882, no governo do Lic. José Zubieta, fundou-se dentro do Instituto a Escola Normal de Professores, uma das primeiras a funcionarem no país. Durante os 15 anos de governo do general José Vicente Villada (1889-1904), o Instituto foi uma das principais instituições educativas da República.

A Constituição de 1917 provocou numerosas mudanças no Sistema Educativo Estadual. A escola normal saiu do Instituto e foi criado o Conselho Geral Universitário foi antecedente da atual Direção da Educação Pública. A Escola de Primeiras Letras foi suprimida e, nos anos seguintes, projetou-se a segregação da secundária. Ao Instituto ficou destinado oferecer a educação de segundo grau e superior.

Em 1943 culminou uma luta de 10 anos em demanda da autonomia do instituto, aprovando-se a Lei de Autonomia pelo Congresso Estadual. O projeto de Lei Orgânica foi assinado pelo Governador Dom Isidro Fabela e pelo Secretário Geral do Governo, Dom Alfredo do Mazo Vélez, com data de 31 de dezembro de 1943, entrando em vigor em 15 de janeiro, do ano seguinte. Um ano depois, assumiu a Diretoria do Instituto, um ilustre mexicano, egressado da Escola Preparatória, o Lic. Adolfo López Mateos.

Em 1955, o Congresso da Associação de Universidades da República Mexicana emitiu a resolução para que as instituições de educação superior pudessem constituir-se como Universidade com somente três carreiras profissionais, o que deu a oportunidade aos professores e alunos do Instituto de proporem a criação da Universidade do Estado do México. Finalmente, a 21 de março de 1956 entrou em vigor um decreto do Governador Salvador Sánchez Colín que estabeleceu a Lei Orgânica da Universidade

Autônoma do Estado do México, que originalmente, englobou à Escola preparatória e às Escolas Profissionais de Enfermagem, Pedagogia Superior, Medicina, Engenharia, Comércio e Administração, e Jurisprudência.

Em 26 de março de 1956, o Conselho Universitário elegeu o Lic. Juan Josefát Pichardo, último Diretor do Instituto, como primeiro Reitor da Universidade, e em 26 de março de 1959 o reelegeu por unanimidade para um segundo período de três anos. No nível superior, o Reitor Pichardo promoveu a elaboração de planos e programas de estudo para as diferentes carreiras. A nível de segundo grau, em 1958 implantou-se uma subespecialização única, com um plano similar ao da Escola Nacional Preparatória. E na área de extensão, também em 1958, estabeleceu-se a Escola de Verão, que oferecia cursos a estudantes estrangeiros. No ano seguinte, começou a funcionar o departamento de Ensino de Línguas Estrangeiras (atual CELE).

Em julho de 1962, durante o reitorado do médico Marío C. Oliveira, iniciou-se o projeto de construção da Cidade Universitária no o Cerro de Coatepec e das Faculdades na área da saúde em terrenos do antigo Ejido de São Felipe Tlalminilolpan. Na administração reitoral seguinte, o médico Jorge Hernández García suprimiu a subespecialização única e a substituiu por um plano de estudos de três anos, com cursos anuais e áreas propedêuticas no terceiro ano.

A 5 de novembro de 1964, inaugurou-se oficialmente a Cidade Universitária e começou a expansão das Faculdades fora do edifício central. Ainda em 1964, o Conselho Universitário aprovou o Regulamento Geral da universidade, correspondente à lei de 1956, e dois anos depois, o Regulamento de Exames. Em 1967, estabeleceu-se a Escola de Filosofia e Letras sobre a base da antiga Escola de Pedagogía Superior.

Durante essa administração, em razão da mudança da Escola Preparatória para seu novo edifício e da supressão definitiva da escola secundária que tinha ficado unida à subespecialização dentro do conceito de "preparatória integral" aplicou-se a experiência da Preparatória técnica, que pretendia dar aos alunos um treinamento manual paralelo

aos estudos. No mês de julho de 1969, as oficinas foram fechados por desinteresse dos alunos por este tipo de preparação.

A década dos setenta caracterizou-se por um crescimento explosivo da população estudantil, pela criação de novas escolas e reiterados intentos para a consolidar uma reforma acadêmica que modificasse todos os esquemas institucionais. Na Escola Preparatória adaptou-se o plano semestral de três anos, com saídas propedêuticas (1970) e (1971), e como plano alternativo, criou-se o sistema de blocos de dois anos, com disciplinas equivalentes (1971). Construíram-se novas escolas preparatórias em Toluca (1972-1978) e iniciou-se uma rápida expansão de preparatórias incorporadas em duas modalidades: regionais (com apoio governamental) e particulares.

No nível superior, o Reitor Guillermo Ortíz Garduño incentivou uma reforma consistente na criação de um ciclo de ciências básicas, constituído por institutos troncos comuns para o estudo de uma área de conhecimentos e um ciclo de ciências aplicadas para o estudo de uma carreira particular.

Assim, no Instituto de Ciências da Saúde, agruparam-se as carreiras de Medicina, Odontologia e Enfermagem; nas Ciências Humanas: Filosofia, História, Letras e Turismo; em Ciências Físico-Matemáticas: Engenharia Civil e Engenharia Mecânica; em Ciências Sociais: Jurisprudência; em Arquitetura e Belas Artes, Arquitetura, e em Ciências Químicas: Químico e Químico Farmacéutico Biólogo. Além disso, em cada Instituto planejaram-se novas carreiras que depois foram surgindo, como: Agronomia, Veterinária, Ciências Políticas e Administração Pública, Economia, Química Industrial, Geografia e Psicologia, entre outras.

O reitor Jesús Barreira Legorreta (1973-1977) enfrentou os problemas de uma Universidade com mais de 20 mil estudantes e 1.500 professores. Durante sua administração criou-se o Centro de Computação (CICALI) e se obteve a doação do Centro Experimental de Santa Elena, propriedade do Governo Estadual, para albergar as Escolas de Agricultura e Veterinária. Neste período surgiram os Sindicatos Universitários.

Os movimentos sindicalistas continuaram durante a administração do Reitor Carlos Mercado Tovar (1977-1981). Antes de que se fizessem as reformas ao Apartado "C" do Art. 123 da Constituição, que normalizaram as relações trabalhistas nas Universidades, a Universidade Autónoma do Estado do México sofreu duas greves: uma em 1978 e outra em 1979. No final de ambos conflitos, reconheceu-se a titularidade do Contrato Coletivo de Trabalho ao Sindicato Único dos Trabalhadores e Empregados do Serviço da Universidade Autónoma do Estado do México (SUTESUAEM) e a Federação de Associações Autônomas do Estado do México (FAAPAUDEM).

No mesmo reitorado, a Legislação local aprovou reformas à Lei Orgânica (janeiro 1980) que proibiram a reeleição de Reitor, Diretores e Conselheiros, bem como estabeleceu-se a paridade de estudantes e professores no Conselho Universitário. Além disso, os lugares da escola preparatória mudaram de nome, transformaram-se em Escolas. Em abril de 1980 aprovou-se um novo Regulamento Geral.

Outras realizações importantes deste tempo foram a criação da Coordenação de Pesquisa Científica (1979), que permitiu sistematizar a prática dessa função e a regulação pelo Conselho Universitário de todos os programas de pós-graduação criados em distintos momentos nas Faculdades.

No início da década de 80, o Reitor Agustín Gasca Pliego (1981-1984) introduziu o planejamento como elemento importante da vida universitária ao implantar o primeiro Plano Geral de Desenvolvimento com objetivos e programas. Nessa administração estabeleceram-se as primeiras Unidades Acadêmicas Profissionais Desconcentradas, primeiro em Temascaltepec (1982) e depois em Atlacomulco (1984). A nível de subespecialização, realizou-se uma reforma (1982) que permitiu unificar o funcionamento de todas as Escolas Preparatórias, dependentes e incorporadas, e sobre regimem semestral de três anos com áreas de especialidade. Em aspectos legislativos, incorporaram-se os regulamentos da Preparatória de Escolas e Faculdades e de Pessoal Acadêmico, e reformou-se o Regulamento Geral.

Em 1985, a Universidade era composta de 16 Faculdades e Escolas Profissionais, 8 Preparatórias próprias e 51 incorporadas. Na pós-graduação, ofereciam-se 27 especialidades e 17 mestrados, e a matrícula alcançava o teto histórico de: 34.430 alunos em preparatória (incluindo as de incorporadas); 22.230 em licenciatura e 1.433 na pós-graduação. Trabalhavam 2.829 professores (303 de tempo integral e 1.672 funcionários administrativos).

O Reitor Jorge Guadarrama López (1985-1989) iniciou na Universidade a instalação de laboratórios e salas de computação nas Escolas e Faculdades para apoiar as tarefas acadêmicas e administrativas. Ao final de sua administração, a capacidade instalada era de 452 microcomputadores. Em outros pontos, promoveu a aprovação de novas carreiras e Escolas profissionais, limitou a incorporação de Preparatórias e estabeleceu 8 Centros de Pesquisa. Durante este reitorado se criaram as Unidades Profissionais de Amecameca e Zumpango e se alcançou uma matrícula global de 65 mil alunos. Aumentou o número de pesquisadores de tempo integral e parcial (190) e de projetos (279). Na Preparatória, iniciou-se a pesquisa educativa institucionalizada.

Em 1991, adaptou-se um novo plano de subespecialização única, que no ano seguinte, generalizou-se a todas as Escolas Preparatórias. Em março de 1992, por iniciativa do Reitor Efrén Rojas Dávila (1989-1993) promulgou-se uma nova Lei da Universidade (3 de março de 1992) que substituiu a de 1956. Neste mesmo ano, por decreto, fez-se necessário que todas as Faculdades realizassem uma revisão curricular, modificando, criando ou avaliando os planos de estudo. Foi notório o impacto das filosofias de qualidade que se aderiram ao U.A.E.M. Estabeleceu-se também a não aceitação de recomendados para o vestibular.

Neste período, contava-se já com 19 Faculdades e Escolas Profissionais, 4 Unidades Acadêmicas desconcentradas e 8 Preparatórias dependentes. Ofereciam-se 43 carreiras profissionais e 56 programas de especialização e mestrado. Iniciou-se a

modalidade dos diplomados em número crescente e reforçou-se a pesquisa com base em recursos próprios.

Ao final da administração de Rojas Dávila, alcançou-se um importante avanço em programas de vinculação Universidade Sociedade, reduzindo-se a matrícula nos diferentes níveis de estudo (13.574 alunos de preparatória e 16.069 em licenciatura, em 1992) e criaram-se os primeiros Centros de Pesquisa e Estudos Avançados com o fim de integrar ambas funções.

Na atualidade, a Universidade Autônoma do Estado do México é uma mistura dinâmica de necessidades, retrocessos, desigualdades e desafios, que os membros da comunidade devem conhecer e dirigir, dado que o conhecimento do presente, junto à idéia da história e de nossas raízes acadêmico-culturais, é uma condição fundamental para o desenvolvimento do planejamento e condução efetiva da dinâmica de nossa Universidade.

Por tudo isso se tem plasmado no Plano Geral de Desenvolvimento 1993-1997, o eixo de ação institucional num porvir imediato, no qual o equilíbrio entre tradição e inovação será a garantia no processo gradual de transformação, a partir da adoção crítica do planejamento no sentido estratégico, colocando como um primeiro ponto dentro destes horizontes o colocar a U.A.E.M. no contexto da realidade social, política, econômica e cultural do país e do mundo. E a partir dele tentar aproximar as respostas das exigências do presente e do futuro, as quais só serão construídas na medida que existirem mudanças, não só no papel, mas também nas mentes da comunidade universitária. Somente desta maneira poder-se-á falar que estarão sendo dados os passos para um novo horizonte...

ANEXO 2

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO**

**EL ADMINISTRADOR DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE MÉXICO
PRESENTE Y FUTURO EN CONSTRUCCION**

Cuestionario

Campinas - São Paulo
Brasil 95

Cuestionario

No. -----

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO

EL ADMINISTRADOR DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO PARA EL PRESENTE Y FUTURO EN CONSTRUCCION

Presentación:

El presente es tiempo de cambios, mismos que se reflejan cada vez más en todo el mundo , estas mudanzas han sido tan rápidas que la mayoría de las veces no ha permitido asimilar una cuando ya aparece la otra y no solo en lo tecnológico se observan estos cambios, también en una serie de valores y costumbres. De allí que existe la preocupación, por anticiparse a toda esa dinámica tan mutante de necesidades y que obligan en el renglón educativo a vislumbrar en el futuro para poder responder a los requerimientos del entorno.

Producto de este pensamiento ha surgido la necesidad por encontrar el administrador para el futuro de la Universidad Autónoma del Estado de México. A través de una investigación desarrollada conjuntamente con la Universidade Estadual de Campinas en São Paulo, Brasil. Y para ello se requiere su participación en las respuestas que se otorgen al cuestionario que se anexa.

Si usted tiene alguna duda es importante la externe, y en caso de ser necesario se requiera un asesoramiento para resolver el cuestionario es importante el manifestarlo. Sabemos que el cuestionario es amplio, más en áreas de la investigación rogamos su comprensión y paciencia.

Es importante comunicarle que solamente participan dentro de esta pesquisa en la Universidad algunas personas que han sido consideradas conocedoras de la dinámica que vive la U.A.E.M. y que en caso de que sea necesario se les buscará en una segunda ocasión para una entrevista, esperando contar siempre con su disposición.

Por lo que se le agradecera de antemano su valiosa participación en la relación de este trabajo. Los resultados seran retornados en el momento en que sean publicados. Asimismo cualquier comentario o sugerencia seran bienvenidos.

Atentamente

Aristeo Santos López

Becario U.A.E.M.

EL ADMINISTRADOR MEXICANO PARA EL FUTURO

I.- EL FUTURO ENTORNO DE LAS UNIVERSIDADES

Como Administrador , Ud. conoce lo importante que resulta poder prever el impacto de los factores externos sobre las actividades de su Universidad. En este apartado, le pedimos que valore los retos y las estrategias actuales y que diga cómo cree que serán en el futuro.

Retos externos para su universidad.

A continuación se enumera algunas de las condiciones y de las tendencias que pueden afectar a su Universidad. por favor señale, frente a cada proporción, el grado en que la circunstancia mencionada se presenta actualmente en su entorno y el grado en el que ud.cree que ésta se presentará en el futuro.

Presente					Futuro					
Nada muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Nada muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
()	()	()	()	()	a.Cambios en la tecnología de los productos	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	b. Cambios en la tecnología de la producción	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	c. Cambios en las tecnologías de las comunicaciones/de la información	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	d. Disponibilidad de capital	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	e. Disponibilidad de personal calificado	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	f. Disponibilidad de estructura física	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	g. Costo de los energéticos	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	h. Competencia nacional	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	i. Competencia extranjera	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	j. Poder sindical	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	k. Posición empresarial de la educación	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	l. Competencia provenientes de sectores industriales diferentes al de su universidad	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	m. Estabilidad monetaria	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	n. Inflación	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	o. Consumo	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	p. Ahorro	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	q. Cambios en el sistema bancario	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	r. Regulaciones gubernamentales	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	rr. Barreras comerciales internacionales	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	s. Acceso a otros mercados	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	t. Preocupación social por problemas ecológicos y de preservación del entorno	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	u. Conflicto armado a nivel mundial	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	v. Conflictos sociales internos en el país.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	w. Competencia nacional	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	x. Competencia extranjera	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	y. Actitudes contra las universidades	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	z. Actitudes a favor de las universidades	()	()	()	()	()

Utilizando las letras de la lista anterior, indique los 3 factores más favorables y las 3 amenazas más fuertes para su Universidad en presente y en el futuro.

Los 3 factores más favorables en el presente : 1__ 2__ 3__ y en el futuro: 1__ 2__ 3__

Las 3 amenazas más fuertes en el presente : 1__ 2__ 3__ y en el futuro: 1__ 2__ 3__

Puede Ud. señalar otro factor (o sea, un fenómeno importante que no haya sido incluido en la lista precedente) que probablemente suceda en el futuro ?

SU VISION DEL MUNDO

Que país es/será?

En el presente

En el futuro

- el más poderoso políticamente
- el más estable políticamente
- el más poderoso económicamente
- el más enriquecido educacionalmente

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Qué país tiene/ tendrá :

el más alto nivel de vida ?

Las perspectivas de su Universidad (Facultad) en los mercados Internacionales

Qué país o región es/ será :

el mercado más importante para su Universidad

De qué país o región viene/ vendrá:

la más fuerte competencia para su Universidad

Indique el impacto que usted cree que tendrán los siguientes acontecimientos sobre su Universidad.

	Poco	Moderado	Sustancial
Asociación de Naciones del Sudeste asiatico ASEAN	_____	_____	_____
Pacto Andino ALADI	_____	_____	_____
El Acuerdo de Libre comercio México-USA-Canada TLC	_____	_____	_____
La reintegración de Hong Kong a China en 1997	_____	_____	_____
Entrada en vigor del Tratado de Maastricht en 1999	_____	_____	_____
Consejo de cooperación Económica Asia -Pacífico CAPEC	_____	_____	_____
Mercado común Centro Americano ALALC	_____	_____	_____
OMC Organización Mundial de comercio (Substituye al GATT - Acuerdo General de Tarifas y Comercio)	_____	_____	_____
Merco Sur	_____	_____	_____
OCDE (Organización de cooperación y desarrollo económico)	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____

Sectores de nuevos mercados

Señale los tres sectores de la economía mexicana donde surgirán las mejores oportunidades en razón de la apertura comercial y de los tres sectores que se verán más afectados.

Los tres más favorecidos

Los tres más afectados

_____	a. Industrias de mano de obra intensa:	_____
_____	b. Maquiladoras	_____
_____	c. Comercio nacional e internacional	_____
_____	d. El campo : sector agrícola	_____
_____	e. El campo : sector ganadero	_____
_____	f. Industria química	_____
_____	g. Turismo	_____
_____	h. Industria metalmecánica	_____
_____	i. Industria extractiva	_____
_____	j. Industria de alimentos procesados	_____
_____	k. Industria eléctrica y electrónica	_____
_____	l. Servicios en general	_____
_____	m. Industria del vestido	_____
_____	n. Industria con alta tecnología y	_____
_____	o. competitividad internacional	_____
_____	ñ. Banca	_____
_____	o. Educación	_____
_____	p. Pesca	_____
_____	q. Otra _____	_____

Seleccione las tres acciones más importantes que México deberá realizar para adaptarse a las condiciones de apertura comercial.

_____	a. Cambiar la estructura y las leyes fiscales
_____	b. Modificar la legislación laboral
_____	c. Mejorar el funcionamiento de los sindicatos
_____	d. Implantar una economía completa de libre mercado
_____	e. Establecer programas de cooperación con otros países
_____	f. Mejorar la legislación mexicana en materia de patentes, marcas y derechos de autor
_____	g. Eliminar trámites legales de exportaciones/ importaciones
_____	h. Liberar el sistema de precios
_____	i. Implantar programas educativos que capaciten al personal para operar bajo las nuevas
_____	j. condiciones económicas
_____	k. Establecer programas y organismos de intercambio cultural entre países
_____	l. Mejorar productividad y calidad en nuestra universidad
_____	m. Reeducación a su pueblo, enseñándole otra filosofía de vida
_____	n. Banca y sistema financiero:
_____	o. Otra _____

Indique tres acciones que México deberá realizar para salir de esta crisis e incorporarse a la globalización:

La Competitividad

Marque, con una cruz, los tres factores más importantes y los tres menos importantes en los que se basará la competitividad de su Universidad

Presente			Futuro	
Más Importante (indique 3)	Menos Importante (indique 3)		Más Importante (indique 3)	Menos Importante (indique 3)
_____	_____	a. Precio bajo (matrícula)	_____	_____
_____	_____	b. Calidad del servicio (profesionales)	_____	_____
_____	_____	c. Imagen favorable	_____	_____
_____	_____	d. Nuevos servicios (profesiones)	_____	_____
_____	_____	e. Atención al cliente (usuario)	_____	_____
_____	_____	f. Red de distribución	_____	_____
_____	_____	g. Promoción/Publicidad	_____	_____
_____	_____	h. Diseño/Características del producto U.A.E.M	_____	_____
_____	_____	i. Tecnología	_____	_____
_____	_____	j. Uso eficiente de los recursos	_____	_____
_____	_____	k. Otras _____	_____	_____
_____	_____	(especifique)	_____	_____

De los que ha señalado, escriba la opción de:

el más importante en el presente _____ el más importante en el futuro _____
 el menos importante en el presente _____ el menos importante en el futuro _____

Estrategias de crecimiento

Indique las 3 estrategias de crecimiento más importantes para su Universidad y las 3 menos importantes en el presente y en el futuro:

Presente			Futuro	
Más importante (indique 3)	Menos importante (indique 3)		Más importante (indique 3)	Menos importante (indique 3)
_____	_____	a. Adquisiciones en ramas industriales y tecnológicas diferentes a las que existen en la Universidad.	_____	_____
_____	_____	b. Adquisiciones en la misma rama industrial y tecnológicas que existen en la Universidad.	_____	_____
_____	_____	c. Desarrollo interno de nuevos productos o servicios en el quehacer propio de la Universidad.	_____	_____
_____	_____	d. Desarrollo de mercados en nuevas áreas geográficas (incluyendo mercados internacionales - entiendase por espacios académicos)	_____	_____
_____	_____	e. Incremento de su participación en su actual mercado	_____	_____
_____	_____	f. Fusión con centros de pesquisa	_____	_____
_____	_____	g. Otra: _____ (especifique)	_____	_____

De las estrategias que ha señalado, indique la opción de :

la más importante en el presente _____ la más importante en el futuro _____
 la menos importante en el presente _____ la menos importante en el futuro _____

I. EL ADMINISTRADOR DE LA EDUCACION

La primera parte de este apartado se refiere a sus habilidades, características y experiencia como Administrador en una Universidad líder. La segunda trata acerca de las características ideales de un Administrador del futuro

Experiencia

Indique las 3 áreas en las que Ud. se considera más experto y las 3 en las que se considera menos experto.

Mayor Menor
Experiencia Experiencia

- | | | |
|-------|-------|--|
| _____ | _____ | a. Contabilidad/ finanzas |
| _____ | _____ | b. Mercadotecnia / ventas |
| _____ | _____ | c. Producción / operaciones |
| _____ | _____ | d. Implantación de filosofías de calidad |
| _____ | _____ | e. Ciencia/ tecnología/ investigación y desarrollo |
| _____ | _____ | f. Negocios y relaciones internacionales |
| _____ | _____ | g. Administración de recursos humanos |
| _____ | _____ | h. Economía |
| _____ | _____ | i. Uso de medios de comunicación |
| _____ | _____ | j. Solución de conflictos |
| _____ | _____ | k. Planeación estratégica |
| _____ | _____ | l. Uso de equipo y sistemas computacionales |
| _____ | _____ | m. Aspectos legales |
| _____ | _____ | n. Administración general |
| _____ | _____ | ñ. Creatividad |
| _____ | _____ | o. Investigación |
| _____ | _____ | p. Estadística |
| _____ | _____ | q. Educación |
| _____ | _____ | r. Otro: _____ |
- (Especifique)

De los que ha señalado, indique la opción en :

El área en la que Ud. es más experto _____ El área en la que Ud. es menos experto _____

Características personales

Indique el grado en el que las siguientes características lo describen a Ud. y al Administrador de la Universidad, ideal para el futuro (intente optar por los polos y solo en caso de ser necesario por los puntos intermedios)

Usted es :					Deberá ser :					
Totalmente					Totalmente					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>										
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								

A su juicio mencione cuales son los tres valores más positivos que posee el mexicano y que no debería perder

- a.- _____
- b.- _____
- c.- _____

A su juicio cuales son los tres valores más negativos que posee el mexicano y que debería perder

- a.- _____
- b.- _____
- c.- _____

Estilo de Dirección:

Indique el grado en el que las siguientes proposiciones lo describen a Ud. y el grado en el que describen al Administrador de la Universidad Ideal para el futuro.

GRADO EN QUE LO DESCRIBE A USTED					GRADO EN QUE DESCRIBE AL ADMINISTRADOR DEL FUTURO					
Muy Bajo	Moderado			Muy Alto		Muy Bajo	Moderado			Muy Alto
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Se comunica con frecuencia con los empleados					
()	()	()	()	()	Se comunica con frecuencia con los usuarios	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	Toma personalmente todas las decisiones importantes	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	Promueve la capacitación y el desarrollo de la alta dirección	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	Recompensa la lealtad y la antigüedad de servicio	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	Participa en la elaboración de planes de sucesión de directivos	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	Vincula estrechamente la remuneración con el desempeño individual	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	diseña para la Universidad planes a largo plazo	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	Permite la participación de los trabajadores	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	Tiene una cultura internacional	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	Administra con un sentido social y humanitario.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	Reasigna o despide oportunamente a quienes no cumplen con los objetivos	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	Emplea frecuentemente consultores externos	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	Delega una parte sustancial de su autoridad	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	Visita con frecuencia facultades y oficinas que se encuentren en otro lugar	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	Participa personalmente en asuntos de la comunidad/ públicos	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	Concede gran importancia a la ética	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	Mantiene un número reducido de personal	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	Establece, con el ejemplo la conciencia de minimizar gastos	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	Transmite una visión clara acerca del futuro de la Universidad	()	()	()	()	()

Conocimientos

Cuál es su opinión acerca de la experiencia y formación que el Administrador de su Universidad deberá tener en el futuro? (Marque con una cruz)

	IMPORTANCIA PARA EL ADMINISTRADOR DEL FUTURO				
	Completamente sin importancia	Moderadamente importante			Muy importante
	1	2	3	4	5
1.- TITULO PROFESIONAL EN EL AREA DE :					
Administración	()	()	()	()	()
Mercadotecnia	()	()	()	()	()
Derecho	()	()	()	()	()
Economía	()	()	()	()	()
Contabilidad/Finanzas	()	()	()	()	()
Administración de Recursos Humanos	()	()	()	()	()
Otras ciencias sociales (psicología, sociología, etc.)	()	()	()	()	()
Humanidades (letras, artes, etc.)	()	()	()	()	()
Ingeniería	()	()	()	()	()
Negocios y Relaciones Internacionales	()	()	()	()	()
Ciencias Naturales y Exactas	()	()	()	()	()
Educación	()	()	()	()	()
2.- MAESTRIA O DOCTORADO EN EL AREA DE :					
Administración	()	()	()	()	()
Mercadotecnia	()	()	()	()	()
Derecho	()	()	()	()	()
Economía	()	()	()	()	()
Contabilidad/ Finanzas	()	()	()	()	()
Administración de Recursos Humanos	()	()	()	()	()
Otras Ciencias Sociales (Psicología, Sociología, etc.)	()	()	()	()	()
Humanidades (Letras, Artes, etc.)	()	()	()	()	()
Ingeniería	()	()	()	()	()
Negocios y Relaciones Internacionales	()	()	()	()	()
Ciencias Naturales y Exactas	()	()	()	()	()
Educación	()	()	()	()	()
3.-EXPERIENCIA FUNCIONAL EN :					
Contabilidad/ Finanzas	()	()	()	()	()
Mercadotecnia/Ventas	()	()	()	()	()
Producción/ Operaciones	()	()	()	()	()
Aseguramiento de Calidad	()	()	()	()	()
Ciencia/ Tecnología/ Investigación y Desarrollo	()	()	()	()	()
Negocios y Relaciones Internacionales	()	()	()	()	()
Administración de Recursos Humanos	()	()	()	()	()
Economía	()	()	()	()	()
Planeación Estratégica	()	()	()	()	()
Informática	()	()	()	()	()
Legal	()	()	()	()	()

Administración General	()	()	()	()	()
Otra : _____	()	()	()	()	()
4.- CAPACITACION PARA :					
Expresión en Público	()	()	()	()	()
Idiomas Extranjeros	()	()	()	()	()
Uso de Medios de Comunicación	()	()	()	()	()
Cultura de Calidad y Productividad	()	()	()	()	()
Etica y Valores en el Ejercicio Profesional	()	()	()	()	()
Medios Computacionales/ Telecomunicaciones	()	()	()	()	()
Otros : _____	()	()	()	()	()
5.- EXPERIENCIA PROFESIONAL :					
En diversos tipos de organizaciones	()	()	()	()	()
Fuera del país para realizar proyectos especiales (reestructuración, gestión de crisis, evaluaciones,etc.)	()	()	()	()	()
Dentro del país para realizar esos proyectos especiales	()	()	()	()	()
En consejos de otras empresas	()	()	()	()	()
En negociaciones de fusiones y/o adquisiciones	()	()	()	()	()
En áreas funcionales diversas	()	()	()	()	()
6.- MUCHA ANTIGUEDAD EN LA UNIVERSIDAD	()	()	()	()	()
7.- EXTENSA EXPERIENCIA EN DOCENCIA E INVESTIGACION Y DIFUSION DE LA CULTURA EN LA UNIVERSIDAD	()	()	()	()	()

8.- En la siguiente lista escriba junto al nombre de cada Universidad, el número de funcionarios a nivel ejecutivo que ocupan puestos en los primeros dos niveles de su organización que son egresados de dicha institución educativa.

- _____ a. Universidad Nacional Autónoma de México
- _____ b. Universidad Autónoma del Estado de México
- _____ c. Universidad Autónoma de Nuevo León
- _____ d. Universidad de Guadalajara
- _____ e. Universidad Autónoma de Guadalajara
- _____ f. Instituto Politécnico Nacional
- _____ g. Universidad Iberoamericana
- _____ h. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
- _____ i. Universidad de las Américas
- _____ J. Instituto Tecnológico Autónomo de México
- _____ k. Universidad Anáhuac
- _____ l. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente
- _____ m. Universidad Autónoma Metropolitana
- _____ n. Universidad de Monterrey
- _____ o. Universidad Regiomontana
- _____ p. Otra: _____

9.- Utilice las opciones de la lista anterior para indicar las dos Universidades de las cuales Ud. cree que sus egresados tendrán mayores posibilidades de ocupar puestos Directivos de alto nivel en el futuro:

En primer lugar _____
En segundo lugar _____

10.- De la propia U.A.E.M., en que Facultad considera Ud. que se estén formando los futuros recursos que ocuparan altos cargos en el futuro?

En primer lugar _____
En segundo lugar _____

11.- A nivel internacional cuáles serían las licenciaturas que marcarán la pauta en su desarrollo:

	Presente	Futuro
En primer lugar	_____	_____
En segundo lugar	_____	_____

12.- A nivel UAEM. cuáles serán las licenciaturas que marcarán la pauta en su desarrollo:

	Presente	Futuro
En primer lugar	_____	_____
En segundo lugar	_____	_____

13.- A nivel UAEM cuáles serán las licenciaturas que no tendrán un desarrollo :

	Presente	Futuro
En primer lugar	_____	_____
En segundo lugar	_____	_____

III PERFIL DE SU UNIVERSIDAD

Para el presente y el futuro escriba en el espacio la opción que mejor describe a su Universidad.

1.- Giro de actividades en las que participa su Universidad : Presente _____ Futuro _____

- a. Una sola actividad
- b. Varias actividades interdependientes
- c. Varias actividades independientes
- d. Gran número de actividades independientes

2.- Tamaño de su Universidad , en comparación con las otras Universidades del país :

Presente _____ Futuro _____

- a. Pequeña
- b. Mediana
- c. Grande

- 3.- Autosuficiencia de la Universidad : Presente _____ Futuro _____
- a. Muy Autosuficiente
 - b. Medianamente autosuficiente
 - c. En equilibrio
 - d. No autosuficiente

- 4.- La Universidad es/ será : Presente _____ Futuro _____
- a. Básicamente sin crecimiento
 - b. Gran número de Maestros y Doctores
 - c. Participación con Universidades extranjeras
 - d. Tendrá investigación de punta, privilegiando áreas tecnológicas
 - e. Investigación fuerte en las áreas humanas
 - f. Tendrá un sistema de Educación Superior alternativo con equivalencia internacional
 - g. Tendrá un programa para la tercera edad universitario
 - h. Educación a distancia
 - i. Sistemas abiertos

IV . INFORMACION ACERCA DE USTED

1.- Cuál es su posición dentro de la Universidad (dependencia) o dentro del sector Educación?

- ____ Ministro de Educación
- ____ Rector
- ____ Directamente subordinado al anterior _____
(nombre del puesto)
- ____ Otro: _____
Especifique

2.- Cuánto tiempo lleva en su puesto actual ? _____ años

3.- Cuánto tiempo lleva empleado en su Universidad o gobierno _____ años

4.- Cuánto tiempo lleva trabajando en el mismo departamento _____ años

5.- Edad _____ años

6.- Sexo: hombre _____ mujer _____

7.- Además del Español, qué otros idiomas domina :

- () Inglés () Francés () Alemán () _____
Otro

8.- A qué edad piensa jubilarse ?

- () Menos de 60 () 60-65 () 66-70 () Más de 70

9.- Entre las siguientes áreas funcionales, señale en cada columna a fin de indicar:

	Área en la que empezó su carrera	Área en la que ha trabajado más tiempo	Área actual
a. Contabilidad/ Finanzas	_____	_____	_____
b. Mercadotecnia/ Ventas	_____	_____	_____
c. Producción / Operaciones	_____	_____	_____
d. Aseguramiento de Calidad	_____	_____	_____
e. Ciencia/ Tecnología / Investigación y desarrollo	_____	_____	_____
f. Negocios y Relaciones internacionales	_____	_____	_____
g. Administración de Recursos Humanos	_____	_____	_____
h. Economía	_____	_____	_____
i. Planeación Estratégica	_____	_____	_____
j. Informática	_____	_____	_____
k. Legal	_____	_____	_____
l. Administración General	_____	_____	_____
m. Dirección General	_____	_____	_____
n. Otras Ciencias Sociales (Psicología, Sociología, etc.)	_____	_____	_____
ñ. Humanidades (Letras, Artes, etc.)	_____	_____	_____
o. Ingeniería	_____	_____	_____
p. Ciencias Naturales y Exactas	_____	_____	_____
q. Educación (docencia, investigación, Extensión)	_____	_____	_____
r. Otra: _____	_____	_____	_____

10. Complete la información que se aplique a la Educación Formal que Ud. Posee:

PROFESIONAL

Título de : _____ Año : _____
 Institución donde obtuvo su título: _____

DIPLOMADO

Diplomado en : _____ Año : _____
 Institución donde obtuvo su diplomado : _____

ESPECIALIDAD

Especialidad en : _____ Año : _____
 Institución donde obtuvo su especialidad : _____

MAESTRIA

Maestría en : _____ Año : _____
 Institución donde obtuvo su grado : _____

DOCTORADO

Doctorado en :

Año :

Institución donde obtuvo su grado:

Formación en alguna área especifique (indique cuál)

Aristeo Santos López
UNICAMP
Av. Fco. Glicerio, 1.664 Apto. 707
Ed. Guaratuba , Centro
CEP 13012-100 Campinas
São Paulo, Brazil
Telefono (0192) 34-2304