

3a. CONFERENCIA DE FACULTADES Y ESCUELAS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE AMERICA LATINA

MEMORIAS



TEMARIO:
PRACTICA EMPRESARIAL
MODELOS DE GESTION PARA AMERICA LATINA
INTEGRACION UNIVERSIDAD Y EMPRESA

UDUAL HB21 .C62
*3a. Conferencia
de Facultades y*



CIDU17110022





La FUNDACION UNIVERSIDAD CENTRAL es una institución independiente y moderna. Ejerce el principio de autonomía universitaria en beneficio de la formación profesional y humanística de la juventud y contribuye al progreso de la comunidad de la que forma parte. La función docente cumple con los planes oficiales de la Educación Superior, ceñida a los postulados de la cátedra libre, la investigación científica y la crítica social explícita y constructiva.

La Universidad difunde los avances de la ciencia y los logros de la técnica. Los complementa preocupándose por el desarrollo de la personalidad al ritmo de proporcionar una educación humana, racional y sensitiva. En ella se adquiere, además de los conocimientos básicos de la carrera, discernimiento axiológico, ética social y una concepción esencialmente nacionalista de los problemas y necesidades que afectan al país, extensiva a la problemática histórica que es común a los pueblos de Latinoamérica.

Los estudios académicos y el repertorio de disciplina tipifican el módulo de educación y sensibilidad de la Universidad Central, y se identifican con las ideas vivas que transforman los moldes coloniales y con la firmeza de superar el fenómeno de la dependencia cultural y económica.

La UNIVERSIDAD CENTRAL es una antena abierta a todas las ondas nuevas de las diferentes corrientes del pensamiento filosófico, económico, social, político y científico, inspiradas en los principios consagrados en la Carta Universal de los Derechos Humanos; a todos los ideales y propósitos que propugnan por la solidaridad y el mutuo entendimiento de los pueblos de Latinoamérica; y a todas las inquietudes tendientes a exaltar los valores y las tradiciones que engrandecen a Colombia.

Nuestra casa de altos estudios, como centro espiritual responsable de su misión y de las metas que se ha trazado, aspira a que el egresado para la época sea un profesional culto e idóneo en la especialización, poseedor de una voluntad que le permita convertirse en agente dinámico de la política de desarrollo, en orden al cambio que persigue el advenimiento de una sociedad más humana y productiva.

**3a. CONFERENCIA DE FACULTADES Y ESCUELAS
DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DE AMERICA LATINA**

MEMORIAS

**FACULTAD DE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



UDUAL
H 021
CLASIF. CG 2/1490/Ej. 2.
ADQ. 19
PROC. Boceta
FECHA 3-III-93
PRECIO 5

Código de barras

17 11122

Número de Inventario.

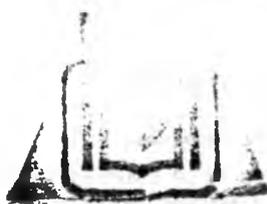
004 - 05019

3a. Conferencia de Facultades y Escuelas
de Administración de Empresas de
América Latina - MEMORIAS, 1991

Universidad Central, 1991
Facultad de Administración de Empresas

Dirección Editorial: Eduardo Cuevas H.
Correcciones: Alberto Estrada
Composición y Armada: Textos Publicitarios

Tel.: 6101572



25 SET. 1991

CONTENIDO

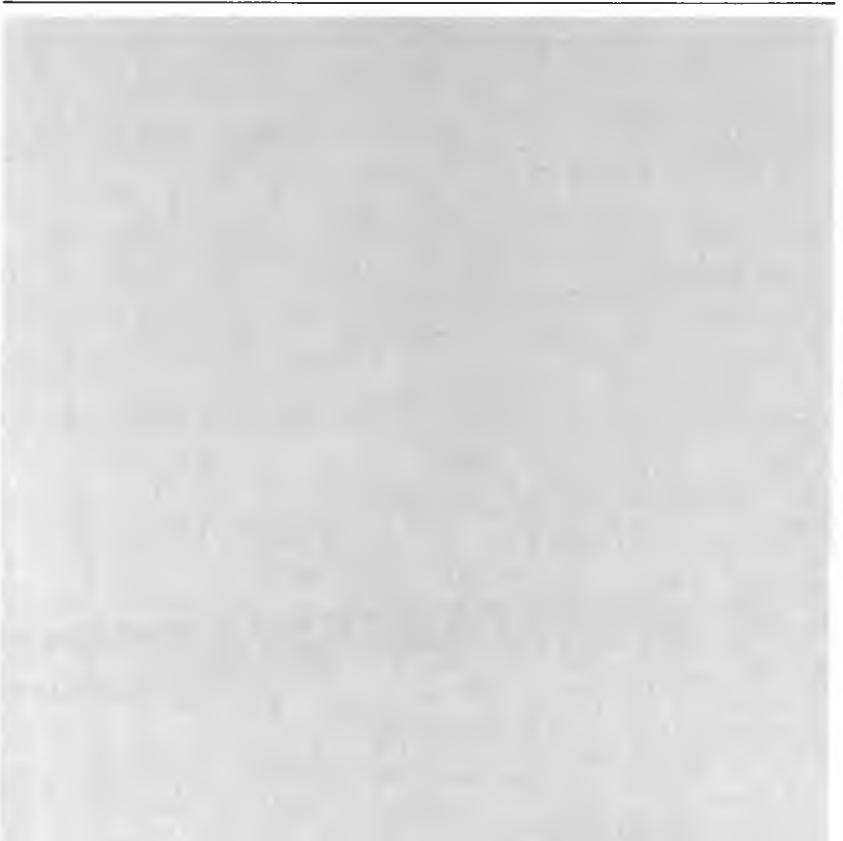
PRESENTACION	7
CONVOCACION	13
ACTO ACADEMICO DE INSTALACION	
A LOS LATINOAMERICANOS NOS EMBARGA: EL IDEAL DE LA DEMOCRATIZACION DE TODA LA VIDA SOCIAL Y POLITICA Y LA IDENTIDAD DE NUESTRO SUBCONTINENTE	
Jorge Enrique Molina Mariño	23
PONENCIAS	
UNA EXPERIENCIA DEL CENTRO TECNOLOGICO DE LA UNIVERSIDAD FEDERAL DE SANTA CATARINA - BRASIL	
Antonio Diomario de Queiroz	29
INTERRELACION UNIVERSIDAD - EMPRESA	
Florentino Velásquez	55
PRINCIPIOS METODOLOGICOS PARA LA FORMACION DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	
Patricio Páez Roseno	65
UN MODELO LATINOAMERICANO DE GESTION EMPRESARIAL	
José Inés Peiro	75
LA FORMACION DE PROFESIONALES EMPRESARIOS ¿RESPONSABILIDAD DE QUIEN?	
Jairo Enrique Rodríguez Hernández	93
ESTRATEGIAS PARA LA FORMACION DE PROFESIONALES EMPRESARIOS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS – PRACTICA EMPRESARIAL	
Armando Reyes Molano - Alfonso Ortega Rodríguez	107

LA UNIVERSIDAD Y LA FORMACION GERENCIAL DEL PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO	
Gustavo Ramírez Escobar	145
MOVIMIENTO ESTUDIANTIL POR LA INTEGRACION DE AMERICA LATINA	
Héctor J. Arenas - Fernando Restrepo - Luis A. Céspedes	161
HACIA UN NUEVO CONCEPTO DE LA PRACTICA EMPRESARIAL: ESTRATEGIA PARA LA FORMACION DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS	
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario	169
LA FORMACION DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS A TRAVES DE LA METODOLOGIA DE EDUCACION A DISTANCIA	
Víctor Raúl Ballesteros - Marco Elías Contreras - Manuel Arturo Vela . .	181
RELATORIA	
Alberto Giraldo	205





PRESENTACION



Transcurridos veintidós años de haberse celebrado la Segunda Conferencia de Facultades y Escuelas de Administración, en Lima, Perú, le correspondió a la Universidad Central realizar la Tercera Conferencia previa convocación por parte de la Unión de Universidades de América Latina —UDUAL—. Y no es casualidad o benevolencia de parte de los miembros de la UDUAL que se haya escogido como Sede de ésta a nuestra Casa de Estudios, sino que es un vivo reconocimiento a la labor desarrollada por nuestra Institución durante los veinticinco años de existencia en procura de formar hombres libres comprometidos con el desarrollo económico y social de nuestro país.

No puede olvidarse que esta titánica labor ha estado orientada y dirigida por el Doctor Jorge Enrique Molina Mariño, Rector de nuestra Universidad, quien se ha caracterizado por su constante preocupación de promover estudios y análisis encaminados a dilucidar problemas de orden teórico —metodológico de distintas disciplinas así como el fortalecimiento de su práctica social o desempeño profesional.

Es precisamente en este contexto que la Universidad, en repetidas oportunidades y para diferentes eventos ha sido el recinto necesario para el examen y discusión de temas relacionados con el desarrollo teórico de diferentes disciplinas. Conferencias para el estudio de la Contaduría y el Periodismo también dentro del marco de la UDUAL son una muestra de tales preocupaciones.

Los temas desarrollados por los diferentes ponentes tanto nacionales como internacionales fueron los siguientes:

1: Contribución de la Universidad al desarrollo empresarial Integración Universidad - Empresa

Las ponencias presentadas evaluaron el aporte científico-tecnológico de la Universidad a la Empresa, así como también las diferentes formas de identificación e integración de la Universidad a las necesidades del crecimiento Empresarial.

La diaria preocupación de la Universidad Latinoamericana, frente a su real papel, de formar Profesionales que contribuyan en forma decidida al desarrollo no sólo tecnológico sino humano de las organizaciones, quedó plasmado en las ponencias estudiadas.

Fueron bastantes disímiles los puntos de vista presentados por parte de los asistentes como resultado de los planteamientos expresados por los ponentes, sin que ello significara posiciones opuestas e irreconciliables; muy por el contrario, la preocupación generalizada fue la de hallar y proponer formas adecuadas y racionales que faciliten un mayor acercamiento entre la Universidad y la Empresa como respuestas a las nuevas realidades económicas sociales y políticas a las cuales se enfrenta hoy en día América Latina.

Este acercamiento no puede ni debe significar que la Universidad pierda su autonomía e independencia para interpretar el mundo y la sociedad y se convierta en un simple espejo o ente pasivo que se limite a satisfacer las necesidades inmediatas del mercado, con las características que éste le exige. Pero tampoco pueda dar la espalda a la realidad empresarial formando profesionales "academicistas" que repiten literalmente los conceptos y conocimientos aportados por los diferentes autores de la disciplina administrativa y con un desconocimiento total del entorno administrativo.

Por lo tanto, la Universidad como principal instancia de reflexión en la sociedad, tiene la obligación de formar profesionales en capacidad de analizar, interpretar y explicar los fenómenos administrativo-organizacionales de las Empresas en un contexto histórico-social y con una sólida formación ética. Pero simultáneamente, la Universidad debe preocuparse por habilitar a sus estudiantes en el manejo de técnicas, métodos y procedimientos conducentes a que el Administrador en su ejercicio profesional le ofrezca a la organización, previo diagnóstico de situaciones particulares, for-

mas nuevas de administrar y organizar de manera más eficiente la Empresa.

Tales propósitos son realizables en la medida en que se logren institucionalizar relaciones más estrechas de mutua colaboración entre la Universidad y la Empresa; parece ser la conclusión general a la cual se llegó en este acápite de la Conferencia.

2. Modelo de gestión empresarial para América Latina

Es innegable que el crecimiento económico y el desarrollo tecnológico alcanzado por los países industrializados de Europa, los Dragones del Asia y los Americanos del Norte durante las últimas dos décadas, han permitido el estudio de nuevas formas de gestión en el manejo Empresarial. Modelos alternativos, adaptaciones de estos o desarrollo de teorías propias para países en vías de desarrollo como los nuestros se trataron en la Conferencia.

Ante la falta casi total de estudios e investigaciones tendientes a conocer la realidad empresarial y los modelos de gestión predominantes en América Latina, resulta estimulante para el medio académico, constatar que, a pesar de las dificultades teórico-metodológicas propias de una disciplina en proceso de formación como lo es la Administración, hay esfuerzos encomiables que nos indican que si es posible realizar investigaciones empíricas. Tales investigaciones, presentadas a consideración de la Conferencia, están orientadas a identificar los rasgos característicos del empresario latinoamericano de la tipificación que de la dirección han hecho autores como Douglas Mc Gregor.

3. Estrategias para la formación de profesionales en Administración de Empresas - La práctica empresarial

Sobre este punto se sometió a discusión por parte de los ponentes, la concepción curricular orientada, a la formación pedagógica a partir de Modelos de Gestión académico-práctica; considerando para ello la administración como una disciplina científica.

En este sentido, se resaltó que las prácticas empresariales han demostrado ser una de las estrategias que ofrecen buenos resultados, debido a la posibilidad que tienen de constituirse en un medio re-

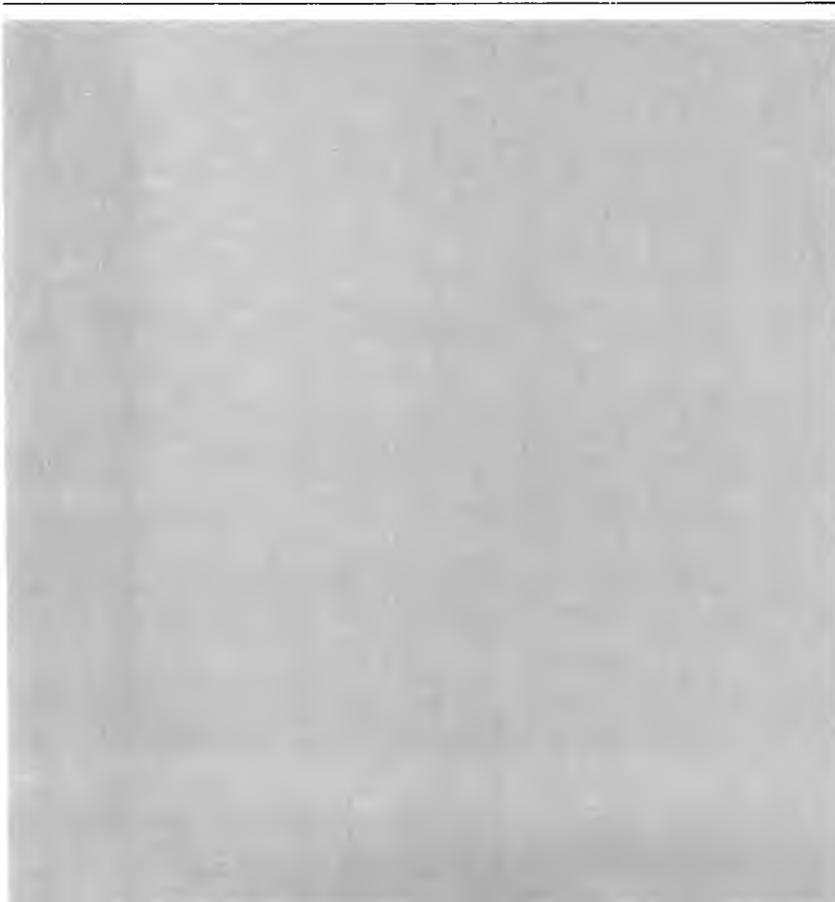
lativamente viable para la contrastación y verificación de conceptos, teorías y técnicas aprendidas en la Cátedra Magistral.

Por último, es para la Fundación Universidad Central motivo de especial satisfacción presentar esta compilación de ponencias, cumpliendo de esta manera el compromiso con la comunidad académica latinoamericana de una parte, y de otra, presentarlo como Documento de Reflexión a la Unión de Universidades de América Latina –UDUAL–. No cabe duda que el Doctor Jorge Enrique Molina Mariño Rector de nuestra Universidad y a su vez Vicepresidente de la UDUAL propiciará el espacio intelectual que permitirá en el seno de ésta, continuar el discurso del papel real del Administrador de Empresas en nuestra América.

ARMANDO REYES MOLANO
Presidente



CONVOCACION



**LA UNIVERSIDAD CENTRAL
IMPARTE UNA EDUCACION PARA LA PAZ, PARA LA ALEGRIA,
PARA LA LIBERTAD, PARA EL HUMANISMO, PARA LA DEFENSA
DE LOS DERECHOS HUMANOS Y PARA LA DEMOCRACIA**

Nuestra casa de altos estudios recibió el encargo de organizar la “3a. Conferencia de Facultades y Escuelas de Administración de Empresas de América Latina”, foro que desde hacía 22 años no se realizaba y que en la actualidad reviste singular importancia por el desarrollo que han cobrado los programas de Administración de Empresas en el continente. Por lo anterior hemos aceptado con todo entusiasmo este reto y como en ocasiones anteriores en programas diferentes tales como Contaduría Pública, Periodismo y Humanidades, aspiramos a cumplir con esta obligación dentro del ambiente de hospitalidad y rigor intelectual que caracterizan las actividades de nuestra alma mater.

Destacamos que uno de los programas más dinámicos con que cuenta la Universidad, es el de la Facultad de Administración de Empresas, con una amplia trayectoria de 17 años. Por ello asume la honrosa misión de ser Sede de la “3a. Conferencia de Facultades y Escuelas de Administración de Empresas de América Latina” y reitera una cordial invitación a las facultades hermanas para que concurren a este importante evento.

El programa girará en torno a los siguientes temas:

**1. Contribución de la Universidad al Desarrollo Empresarial
—Integración Universidad-Empresa—**

Se tratará de evaluar el aporte científico-tecnológico de la Universidad a la Empresa, así mismo de las formas de identificación e integración de la Universidad a las necesidades del Desarrollo Empresarial.

**Ponente Principal invitado: Doctor José Carlos Valladao de Mattos, Pro-
rector de Extensión y Asuntos Comunitarios de la Universidad Estatal
de Campiñas, Brasil.**

2. Modelos de gestión empresarial para América Latina

El crecimiento económico y el desarrollo alcanzado por la necesidad de buscar nuevas formas de gestión acordes con esta realidad e identificar modelos alternativos de administración de empresas.

**Ponente Principal invitado: José Inés Peiro, Vicerrector de la Universi-
dad Panamericana de México.**

3. Estrategias para la formación de profesionales en Administración de Empresas - La Práctica Empresarial

Se pretende someter a discusión de los participantes la concepción curricular orientadora de la formación del Administrador, destacar los elementos pedagógicos formativos derivados de dicha concepción y analizar el caso de la Práctica Empresarial como una de las estrategias.

**Ponentes Principales: Doctores Armando Reyes Molano, decano de Ad-
ministración de Empresas y doctor Alfonso Ortega Rodríguez, decano
de la facultad de Economía de la Universidad Central.**

Los organizadores del encuentro recibirán las ponencias que se deriven de los temas centrales y que puedan constituirse en subtemas de los mismos, siempre y cuando mantengan su correlación y enriquezcan los temas principales del foro.

La UDUAL a través de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Central desea presentar a la Empresa Latinoamericana algunos elementos de juicio que contribuyan a optimizar las funciones empresariales en la complejidad actual de nuestras sociedades.

MIEMBROS DEL COMITE ORGANIZADOR

PRESIDENTE HONORARIO

Dr. Jorge Enrique Molina Mariño, rector de la Universidad Central.

Dr. Armando Reyes Molano, decano Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Central.

Dr. Alfonso Ortega Rodríguez, decano Facultad de Economía de la Universidad Central.

Dr. Alvaro Velásquez C., secretario académico de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Central.

Dr. Francisco Estupiñan Heredia, coordinador del Area Profesional de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Central.

Dr. Rodrigo Caicedo, coordinador del Area Instrumental de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Central.

Dr. Edgar González Salas, director Centro de Investigaciones de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Central.

Dr. Iván Anzola Castillo, presidente de la Asociación de Facultades de Administración, ASCOLFA.

Dr. Raúl Carrera Lastra, director de Cursos de Post-Grado de la Universidad Externado de Colombia.

Dra. Consuelo Vidal de Bruggeman, decana de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Dr. Enrique Castro Rico, coordinador de la Oficina de Relaciones Internacionales de la Universidad Central.

Dr. Eduardo Cuevas Hernández, director de Publicaciones y Publicidad de la Universidad Central.

Dr. Gerardo Vargas Velásquez, decano de Integración y Desarrollo Social de la Universidad Central.

Dra. Nydia Carrero de Navarro, catedrática de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Central y administradora del Aeropuerto Internacional "Eldorado".

PROGRAMA GENERAL

Jueves 13 de Septiembre de 1990

Recibo en el aeropuerto "Eldorado", muelles nacional e internacional de las delegaciones.

Traslado al Hotel Tequendama, inscripción y entrega de credenciales e invitaciones.

Instalación de la Conferencia -- Lugar: Museo Nacional

7:00 p.m.

Acto Académico

1. Palabras del doctor Armando Reyes Molano y Alfonso Ortega Rodríguez, presidentes del Comité Organizador.
2. Intervención del doctor José Luis Soberanes, secretario general de la UDUAL.
3. Saludo del doctor Jorge Enrique Molina M., rector de la Universidad Central.
4. Bienvenida a cargo del Ministro de Educación Nacional.

Acto Social

1. Invitación especial

Viernes 14 de Septiembre de 1990 -- Hotel Tequendama, Salón Bolívar

8:00 a.m. a 9:00 a.m. Nuevas inscripciones y entrega de credenciales.

8:30 a.m.

Reunión privada de los presidentes de las delegaciones extranjeras afiliadas a la UDUAL, para elegir Presidente y Vicepresidente de la Conferencia, y expedir el reglamento de la misma.

9:00 a.m. a 9:45 a.m.

Primera Ponencia: "Contribución de la Universidad al desarrollo empresarial — La Integración Universidad-Empresa".

País: Brasil

Ponente: Doctor José Carlos Valladao de Mattos, Prorector de Extensión y Asuntos Comunitarios de la Universidad Estatal de Campiñas.

9:45 a.m. a 10:15 a.m. Café

10:15 a.m. a 12:30 p.m. Foro sobre Primera Ponencia

- 12:30 p.m. a 2:30 p.m.** Almuerzo
- 2:30 p.m. a 4:00 p.m.** Ponencias complementarias y trabajos adicionales sobre el Primer Tema.
- 4:00 p.m. a 4:30 p.m.** Café
- 4:30 p.m.** Inauguración de la "Muestra Empresarial"
- 7:00 p.m.** Saludo a los Administradores de Empresas asistentes al evento.
Coctel
Invitación especial

Sábado 15 de Septiembre de 1990 – Hotel Tequendama, Salón Bolívar

- 9:00 a.m. a 9:45 a.m.** Segunda Ponencia: "Modelos de gestión empresarial para América Latina".
País: México
Ponente: Doctor José Inés Peiro, Vicerrector de la Universidad Panamericana de México.
- 9:45 a.m. a 10:15 a.m.** Café
- 10:15 a.m. a 12:30 p.m.** Foro sobre la Segunda Ponencia
- 12:30 p.m. a 3:00 p.m.** Almuerzo
- 3:00 p.m. a 5:00 p.m.** Ponencias complementarias y trabajos adicionales sobre el Segundo Tema.
- 5:00 p.m.** Refrigerio
Noche libre

Domingo 16 de Septiembre de 1990 – Hotel Tequendama, Salón Bolívar

- 9:00 a.m. a 9:45 a.m.** Tercera Ponencia: "Estrategias para la formación de profesionales en Administración de Empresas". –La práctica empresarial–.
País: Colombia
Ponentes: Doctores Alfonso Ortega Rodríguez y Armando Reyes Molano, decanos de las Facultades de Economía y Administración de Empresas de la Universidad Central.

- 9:45 a.m. a 10:15 a.m.** Café
- 10:15 a.m. a 12:30 p.m.** Foro sobre la Tercera Ponencia
- 12:30 p.m.** Almuerzo
- 2:00 p.m. a 3:30 p.m.** Ponencias complementarias y trabajos adicionales sobre el Tercer Tema.
- 3:30 p.m. a 3:45 p.m.** Café
- 3:45 p.m.** Relato general, entrega de certificados, proposiciones y clausura.
- 8:00 p.m.** Fiesta de despedida. Sede Universidad Central, Carrera 5a. No. 21-38, Comida Típica.
Intervención de conjuntos musicales universitarios.
Palabras de despedida.
Invitación especial. (Habrá servicio de Parquadero).

ACTO ACADEMICO DE INSTALACION

**A LOS LATINOAMERICANOS NOS EMBARGA:
EL IDEAL DE LA DEMOCRATIZACION
DE TODA LA VIDA SOCIAL Y POLITICA
Y LA IDENTIDAD DE NUESTRO SUBCONTINENTE**

**Jorge Enrique Molina Mariño
Rector Universidad Central
Bogotá - Colombia**

Como Rector de la Universidad Central, anfitriona de esta III Conferencia de Facultades y Escuelas de Administración de Empresas de América Latina y Vice-Presidente de la Unión de Universidades Latinoamericanas —UDUAL—, ofrezco a ustedes una cálida bienvenida a Colombia cuyo pueblo ama la paz, la democracia, la cultura y el progreso social. La casa de altos estudios centralista ha tenido desde su fundación una vocación latinoamericana expresada en todas sus tareas académicas, culturales e investigativas. De este espíritu y convicción dan cuenta sus numerosas y variadas publicaciones. Por ello desde hace varios años nos vinculamos a la Unión de Universidades de América Latina —UDUAL— y firmamos el protocolo de afiliación, pues nos unen ideales comunes entre los cuales destacamos los siguientes:

Orientar la educación universitaria al pleno desarrollo de la personalidad humana; contribuir a la elevación del nivel espiritual y mejoramiento material de todos los miembros de la comunidad mediante la creación y la difusión de la ciencia y la cultura; inspirar su labor en las realidades de su núcleo nacional y en el conocimiento de los problemas latinoamericanos y universales a fin de estimular el sentido de integración en la humanidad; formar el espíritu cívico y la conciencia social de conformidad con los ideales de paz y de respeto a los derechos humanos, consagrados por las Naciones Unidas; afianzar los principios de independencia política y liberación económica de las naciones latinoamericanas; contribuir al fortalecimiento de las libertades fundamentales, de la democracia y de la justicia social; propiciar la integración cultural y económica de los pueblos de América Latina; fomentar la investigación científica pura y encauzar las investigaciones apli-

cadras y tecnológicas para obtener el aprovechamiento de los recursos de cada país en beneficio del hombre; armonizar la técnica con la formación humanística, poniendo la técnica al servicio de los más altos intereses del hombre.

La Universidad Central siempre ha tenido en mente, tanto como en su parte programática, coadyuvar a la integración de América Latina, así como entrar en el conocimiento de sus problemas globales, bien los de orden estructural, sean económicos, sociales y políticos, como también los referentes al orden cultural, educativo y profesional. Es así como se han realizado encuentros semejantes a este con facultades de Contaduría Pública y Periodismo y Comunicación Social con resultados de gran significación para los participantes.

Además esta Universidad Central de Ustedes, se ciñe a los postulados de la cátedra libre y la libre investigación científica, alejada de todo dogmatismo, así como a la crítica de los fenómenos sociales. La Universidad difunde los principios de la convivencia y la tolerancia. En los contenidos de su vida docente busca enriquecerse con las nuevas ideas que sirven para superar los fenómenos de la dependencia tanto en lo cultural como en lo económico.

Todos los órdenes del pensamiento que ayuden a levantar la presencia del hombre colombiano ante los enormes desafíos del momento son bien acogidos por la filosofía que inspira a la institución, cual es la del mutuo entendimiento con los pueblos de América Latina, la valoración de nuestra historia en términos actuales y el proyecto cultural que nos espera como fruto de la creación libre de nuestra sociedad.

Las inquietudes antes expuestas serían simples postulados retóricos si no dijera que la Universidad como tal debe realimentar su dinamismo en forma permanente atendiendo los clamores humanos para que el hombre tome responsabilidad de su propia conciencia, es decir que su historia, su geografía, sus instituciones, sus riquezas artísticas y naturales no le sean ajenas y que a su vez sea conscientemente activo ante los peligros que la amenazan, entre los cuales, el primero es la falta de actualización por ausencia de un programa de investigaciones. En la Universidad tiene que depositarse lo que con autenticidad pueda prologar en la historia nuestro esfuerzo actual. La esterilidad, la repetición, auguran de antemano el fracaso.

Los cambios que estamos presenciando llevan una rapidez que nunca se había visto. La magnitud de los hechos nuevos imponen reemplazar las viejas ideas directrices de la vida por otras que sirvan para adecuar la personalidad toda a formas de vida más propias y auténticas valiéndonos de las muchas fuerzas que tenemos sin aprovechar, a lo largo y ancho de estos países del sur del Río Grande. No es nuestra voluntad continuar siendo consumidores de cultura, de política, de instituciones que no han servido sino para la opresión. Ansiamos afincarnos en lo propio sin desconocer ni un instante el deber que tenemos de ajustarnos a la hora del mundo para rectificar los vacíos que padecemos por la indiferencia ante el propio valer.

Pero la Universidad no solamente tiene el deber de "hacer conciencia". Si bien una de sus más encomiables labores es la de recoger en el plano teórico los datos que la cambiante realidad le suministra para profundizar en el orden del conocimiento, y más ahora cuando estos envejecen con la misma rapidez con que se producen, no puede quedarse atrás la idea que la Universidad tiene que señalar derroteros, inmiscuirse en los acontecimientos del país, apoyarse en la investigación para atreverse a decir cual debe ser la solución de las contradicciones, servirse de la "dignidad de la práctica".

Toda la dimensión histórica y geográfica del país tiene que caber en la Universidad. La gestión universitaria cuenta en lo más precioso de su historia establecer la relación crítica que existe entre la vida social y política con la producción y aplicación a estas de la ciencia y la técnica.

Somos testigos de los cambios que conmueven a la humanidad. La teoría intenta analizar la crisis de la civilización contemporánea para abrir la puerta a lo nuevo que tenga autenticidad. Entre los lineamientos de mayor significación de la crisis actual se consideran los de las relaciones internacionales en todos sus frentes: Este— Oeste; Norte— Sur; la búsqueda de la democracia en el Este europeo; los conflictos en y de los países del Tercer Mundo; —en nuestro caso, endeudamiento, pobreza absoluta—. Los países más adelantados no han logrado todavía herramientas seguras para posibles devastadoras conmociones totales: militares, económicas, ecológicas, en cuyo centro está la seguridad de la humanidad, sin excepción de país, región o continente. El dictado de lo nuevo es: nos salvamos todos o perecemos todos.

Los anteriores enunciados, junto con otros, ofrecen una complejidad tal que lo menos que se puede pedir es una mentalidad nueva para su captación y un repaso de los valores humanos universales para proponer un punto de partida ético acerca de las distintas soluciones.

A los latinoamericanos nos embarga un doble llamado: el ideal de la democratización de toda la vida social y política y la identidad de nuestro subcontinente.

Precisamente se preparan los actos de celebración de los quinientos años del encuentro de culturas. Un acontecimiento de tal dimensión invita a reflexionar sobre la necesidad de una cultura nueva de América Latina la cual, entre otras cosas, haga memoria de que una parte de la riqueza y el bienestar de los países desarrollados se hizo —y se hace— a costa de pérdidas que no han podido rescatar los países del Tercer Mundo, los que hoy buscan las adecuadas compensaciones para su progreso. En ello están las raíces de la deuda, generadora de la pobreza de estos países, pobreza que conmueve las fibras más profundas de la sensibilidad y cuya resonancia no queda circunscrita a tales países sino que ya presenta una dimensión mundial por sus efectos. De tal suerte que para hablar de democracia o identidad en nuestra América tales términos tienen que estar antecedidos por la idea de borrar la condena a que han sido sometidos nuestros pueblos.

Hoy evoco que precisamente el pasado 6 de septiembre en este mismo paraninfo sagrado, la Sociedad Bolivariana de Colombia presidida por ese noble señor de la inteligencia que es el Teniente Coronel Alberto Lozano Cleves, convocó a delegados de Latinoamérica y representantes de universidades y academias de Colombia, a firmar la Declaración Bolivariana de Integración Latinoamericana. Nuestro claustro que también, como es lógico, le rinde culto al Libertador Simón Bolívar suscribió este histórico documento en el cual se destaca que desde 1815 cuando el Libertador Simón Bolívar expuso en su carta de Jamaica la idea de unidad hispanoamericana nuestras naciones han ido tomando conciencia de la necesidad de unirse para la mutua defensa de sus instituciones democráticas y republicanas y que Latinoamericana fue el nombre con que revivió a mediados del siglo pasado la idea de solidaridad expresada por Bolívar y es además el más comunmente aceptado y



6 de septiembre como **Día de la integración latinoamericana**, fecha

de la carta de Jamaica, e invitar a las naciones a que tomen ese día como fecha conmemorativa del movimiento de unidad Latinoamericana y en lo académico recomendar a las naciones de este continente de la esperanza a fin de que en sus sistemas educativos implanten la cátedra de integración.

En lo que se refiere al temario teórico que Uds., analizarán a partir de ahora y sobre la importancia de la administración en general quiero invitarlos a reflexionar y tomar como ejemplo, lo que me sucedió hace 15 días en el congreso universitario de Humanistas celebrado en España en la ciudad de Alcalá de Henares, cuando en uno de los momentos de descanso le pregunté en cordial conversatorio a un grupo de Rectores españoles, que si en su concepto el gran momento económico que vivía España, tal vez la economía, más desarrollada de Europa, se debía al ingreso de esa nación al Mercado Común Europeo y todos a uno, de diferentes profesiones, me contestaron que no desconocían ese factor pero que la grandeza actual se debía a que estaban aplicando una correcta Administración de Empresas en el sector público y privado y que entendieron, y esto dicho por Humanistas no profesionalizantes, es más importante, que si España aspiraba a conservar su identidad, tenía que ceder una cuota de ella a la tecnología en el campo de la Administración y la Planeación importando la teoría y modelos de otros países reafirmando que lo fundamental no era la importación de técnicas administrativas sino la aplicación correcta de esas enseñanzas, pues sin ellas no había posibilidad de desarrollo. Se abre así sobre estos conceptos un interesante tema de análisis especialmente cuando Uds., aborden el capítulo de Modelos de Gestión para América Latina, pues lo concreto es que Latinoamérica debe modernizar su estructura productiva; adaptarse a los cambios en el entorno internacional; aliviar la situación de miseria de millones de Latinoamericanos; mejorar la capacidad para financiar el desarrollo y conservar los sistemas políticos pluralistas y democráticos, que son los grandes desafíos del momento. Para el Continente ha llegado la hora de las decisiones. Vano intento pensar en nuestra América como la tierra de la esperanza eterna y admitir que estamos condenados a "cien años de soledad". Porque, como lo describe el gran mexicano Octavio Paz: "El valor supremo no es el futuro sino el presente; el futuro es un tiempo falaz que siempre nos dice: todavía no es hora y que así nos niega. Lo que el hombre quiere de verdad lo quiere ahora. Aquel que construye la casa de la felicidad futura, edifica la cárcel del presente".

Así, declaro instalada esta III Conferencia de Facultades y Escuelas Continentales de Administración de Empresas, a nombre de la UDUAL como su Vice-Presidente. Reciban Uds., distinguidos delegados un abrazo de solidaridad y fraternidad de Colombia a Latinoamérica y los mejores votos para que sus deliberaciones tengan el éxito deseado.

Salud y bienvenidos.

Gracias.

**LA EXPERIENCIA DEL CENTRO TECNOLÓGICO
DE LA UNIVERSIDAD FEDERAL DE SANTA CATARINA,
BRASIL**

**Ponente:
Prof. Antonio Diomario de Queiroz
Director del Centro Tecnológico
de la Universidad Federal de Santa Catarina
Brasil**

1. INTRODUCCION

El proceso de transición de la sociedad industrial a la sociedad de información ha provocado, a nivel mundial, un conjunto importante de cambios en todas las instituciones sociales establecidas recientemente.

Así, las universidades y las empresas que aparecen en los años 90 son muy distintas a aquellas que han prevalecido en las últimas décadas. Su concepto y sus funciones cambiaron. También cambió su forma de interrelación. Envueltas por la velocidad del desarrollo tecnológico resultante del tratamiento cada vez más rápido de las informaciones, están obligadas a adaptarse a las exigencias de continuadas renovaciones en sus métodos y sistemas de organización y trabajo.

Para las empresas, el reto moderno de su administración es la capacidad de asimilar las innovaciones tecnológicas como punto de impulsión de su eficacia interna y conquista de los mercados.

Para las universidades, este reto se constituye en capacidad de formar un profesional altamente calificado, habilitado para liderar los rápidos cambios tecnológicos, así como de acumular, criticar y transferir al sector productivo los nuevos conocimientos indispensables a su desarrollo.

Para ambas, se suma el reto de articular sus funciones complementarias en una tecnología común de producción, que involucre la comprensión sistémica de los problemas, el concepto de nuevos

productos fundamentado en investigación y desarrollo, la intermediación de conocimientos antes departamentalizados en técnicos y científicos, económicos, sociales, biológicos. . .

Si estos retos imponen un esfuerzo no común de transformación en las estructuras universitarias y empresariales de los países desarrollados, donde pasaron a proliferar las iniciativas conjuntas de implantación de polos tecnológicos, centros de creación de empresas y de innovación, se hace evidente que los países en vías de desarrollo necesitarán un esfuerzo aún más grande para salir de la marginalidad en que se encuentran desde la primera revolución industrial. Para integrarse a las nuevas oportunidades proporcionadas por la aparición de la informática y de las tecnologías "de punta", tendrán que superar el inmenso "gap" tecnológico que los separa de los países del centro de los sistemas capitalista y socialista, así como su permanente cuadro de inestabilidad político-institucional, de inflación y de endeudamiento externo.

En este escenario es que se vuelve imperativa la interrelación de las universidades y empresas en los países de América Latina. En él se incluye la experiencia del Centro Tecnológico de la Universidad Federal de Santa Catarina, relatada en el presente trabajo.

2. LA INTERRELACION UNIVERSIDAD – EMPRESA

La **Universidad tradicional** en Brasil se originó de la aglomeración de diferentes facultades o escuelas aisladas, especializadas en la función enseñanza. Su objetivo primordial era la formación de recursos humanos para un mercado de trabajo indefinido. Sus profesores, reclutados entre los profesionales liberales de la ciudad, se dedicaban parcialmente al magisterio, como fuente complementaria de ingresos y de renombre.

Excepcionalmente, algunos de esos profesores publicaban individualmente algún trabajo científico, o se reunían en institutos para dedicarse a las actividades estrictamente científicas.

Las relaciones de la Universidad tradicional con las empresas se limitaban a la búsqueda de oportunidades para los cursos curriculares y para la oferta de sus graduandos. Cualquier contrato de servicios con esos renombrados profesores se hacía a título personal. Para las empresas, estas relaciones eran convenientes, pues eran de bajo costo y atendían a sus necesidades de gerenciamiento de

fábricas. Esto era suficiente, pues éstas reproducían tecnológicamente a las fábricas de los países desarrollados. Por la lógica de este modelo de desarrollo dependiente, había abundante oferta de tecnologías en los países desarrollados que podían ser trasladadas a través de compra o de estrategias de alianza y la capacidad de competencia en los mercados internacionales se aseguraba por la disponibilidad local de productos naturales abundantes y mano de obra barata. Como las empresas raramente contaban con departamentos de investigación o de concepción de nuevos productos o servicios, les bastaba que la Universidad les suministrara un profesional que hubiera asimilado los conocimientos extranjeros necesarios al dominio y gestión de la tecnología importada.

Aunque esta situación sea aún predominante en la realidad brasileña, se observa en los últimos años la afirmación de varias instituciones universitarias en las cuales, además de la búsqueda y transmisión de conocimientos consolidados, emergen las funciones de investigación de nuevos conocimientos y de su difusión a la sociedad. La Universidad pierde entonces su tradicional y exclusivo carácter de institución de enseñanza superior. Se transforma en **Universidad de enseñanza, investigación y extensión**.

Simultáneamente, ha aumentado la conciencia empresarial en cuanto al agotamiento del modelo de crecimiento anterior, ya que las nuevas tecnologías de producción de los países desarrollados, al incorporar nuevos materiales y procesos informatizados de automatización, hacen que sus empresas sean competitivas con relación a las de cualquier país del segundo o tercer mundo.

Según resalta el profesor Carlos Alberto Schneider¹, "Son las modernas tecnologías, derivadas de los más avanzados conocimientos científicos, la base de generación de productos a costo reducido, adecuada calidad/confiabilidad y con innovaciones atractivas, así como proporcionan rapidez y puntualidad de suministro, garantizando la competencia.

Las modernas tecnologías proporcionan los mencionados resultados a través de:

- Procesos de fabricación racionalizados, automatizados y/o fundamentados en nuevos principios;
- Productos constituídos de nuevos/perfeccionados materiales,

mejorados en el desempeño y simplificados constructivamente por la microelectrónica, micromecánica, etc. y/o con "design" avanzado;

- Planeación/gerencia/acompañamiento de producción racionalizada por la información y simplificada por la normalización de los componentes y diversificación de la empresa".

En este nuevo contexto, el desarrollo empresarial no puede ya prescindir del dominio de conocimientos científicos avanzados y de tecnologías modernas. La empresa necesita además de personal altamente calificado para la operación, adecuación y gerenciamiento de esas nuevas tecnologías. Frecuentemente deberá asegurar su propio desarrollo de innovaciones tecnológicas, para mantenerse en condiciones favorables de competencia.

Frente a estas nuevas condiciones no pueden huir ni siquiera las empresas de los países en vías de desarrollo, so pena de que se establezca una división internacional del trabajo más cruel e injusta.

Así se verifica la confluencia de intereses para la ampliación de las relaciones entre la Universidad y las empresas. La generación y el dominio de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos, así como la modernización de las empresas, se fundamentan en algunos presupuestos similares:

- Infraestructura de laboratorios y de personal de alto nivel;
- Información tecnológica y científica básica;
- Programas de cooperación internacional para transferencia de información e intercambio de investigadores;
- Entrenamiento de personal dentro de los nuevos conceptos gerenciales, económicos y políticos;
- Interacción entre grupos de investigación y desarrollo en programas de interés común.

Sólo estos pocos elementos relacionados son suficientes para que se refleje la dimensión del problema actual de interrelación entre Universidad y empresa. ~~Varios modelos y experiencias han sido~~ propuestos en distintos países, como solución.

Sin pretender haber llegado a esa solución, pero con el objeto de traer algunas contribuciones al estudio de la cuestión, referimos enseguida la experiencia vivida en el Centro Tecnológico de la UFSC.

3. LA EXPERIENCIA DEL CENTRO TECNOLÓGICO DE LA UFSC

El Centro Tecnológico es una de las once unidades de la Universidad Federal de Santa Catarina y congrega los departamentos de Ingeniería Mecánica, Eléctrica, Producción, Civil, Sanitaria, Química y de Alimentos, Ciencias Estadísticas y de la Computación, Arquitectura y Urbanismo.

Desde los años 60, sus dirigentes han comprendido que la enseñanza de calidad en el área tecnológica podría ser mejor alcanzada en un ambiente de investigación y de prestación de servicios al sector productivo. Como pre-condición, se ha practicado desde entonces una deliberada política de privilegios de contratación de profesores de dedicación exclusiva a las actividades universitarias. Se ha invertido masivamente en la formación a nivel de maestría y doctorado de esos profesores en el país y en el exterior, firmándose varios convenios internacionales, especialmente con Alemania y Francia. Se han contratado especialistas de alto nivel. Se construyeron paulatinamente 58 laboratorios. Se implantó el doctorado en las Ingenierías Mecánica, Eléctrica y de Producción y la maestría en Ingeniería Civil.

Actualmente, el Centro Tecnológico cuenta con un cuerpo docente de 351 profesores, casi todos de dedicación exclusiva, que comprende 76 doctores y 256 maestros. Cada vez más, proporciona a sus casi 3.000 alumnos de curso de grado y 400 alumnos de postgrado, adecuada formación para la investigación y extensión.

Para que ello fuera posible, fue necesario desarrollar desde temprano los mecanismos adecuados a las condiciones características de las actividades de investigación y extensión.

En realidad, la estructura organizacional de la Universidad sigue condicionada a su objetivo de formación profesional, que determina la lógica de sus procesos de decisión y su dinámica de acción. La Universidad forma sus alumnos a largo plazo, a través de un proceso curricular que se extiende a lo largo de 4 ó 5 años, ofre-

ciendo a la sociedad, como producto, unos profesionales que atiendan a la demanda de un mercado de trabajo indefinido. Su dinámica es lenta, en correspondencia con la dinámica de producción en serie a largo plazo. En la misma forma, en la investigación pura, el proceso de producción es de larga maduración, de carácter científico, teniendo como resultado la propia generación de conocimientos. Transformar esos conocimientos en bienes y servicios que sean industrializados y comercializados no corresponde a la vocación natural de la Universidad.

En consecuencia, hace parte de la coherencia interna del sistema universitario el hecho de que el proceso de toma de decisiones sea largo, lento, maduro.

Pero por otra parte, las empresas, el gobierno, las instituciones financieras, los agentes de fomento viven la realidad de rápidas transformaciones, en un ambiente de mutaciones tecnológicas en ritmo acelerado. Cada día surgen nuevas necesidades que determinan nuevas oportunidades para innovaciones tecnológicas y que exigen respuestas rápidas. Esta nueva dinámica de los mercados y de sus necesidades impone a las empresas que busquen continuamente, y a corto plazo, nuevas oportunidades de desarrollo. La innovación tecnológica ocupa entonces el centro de la dinámica del desarrollo empresarial y la capacidad de una movilización ágil de inteligencias constituye la clave para el éxito económico.

Así, en un país como Brasil, donde son pocas las empresas que disponen de departamentos de investigaciones y de desarrollo, y donde son raros los institutos tecnológicos, la Universidad constituye el único depósito disponible de conocimientos, la única alternativa nacional para la movilización rápida de inteligencias capacitadas para innovar tecnológicamente, o de formar, a través de cursos específicos de extensión, los marcos de las empresas, respondiendo al reto del desarrollo brasileño autónomo y auto-sostenido.

Como se demostró anteriormente, la estructura organizacional de la Universidad y su dinámica de acción, por más eficaces y desburocratizadas que sean, impiden sin embargo la movilización de la inteligencia universitaria en el ritmo exigido por el desarrollo del país.

En esta situación, las respuestas deben ser ágiles, específicas, para atender a una demanda definida, a través de derechos y obligacio-

nes establecidas en relaciones contractuales propias. La dinámica indispensable, en este caso, es la dinámica del proceso de producción por encargos, a corto plazo.

Para proporcionar esta dinámica se creó entonces en el Centro Tecnológico, desde 1967, la **Fundación de Enseñanza de Ingeniería - FEESC**, organización de derecho privado, bajo el control de la Dirección y de los Departamentos del CTC, a través de la participación en su Consejo Superior. Su existencia se hizo imprescindible como elemento intermediario ágil y flexible entre la Universidad y la multiplicidad de agentes públicos y privados, de fomento y de demanda de ciencia y tecnología.

A través de la FEESC se canalizan todas las actividades de investigación y de extensión que involucren la remuneración de personal, proporcionando un premio de productividad a los profesores que se dediquen a aquellas actividades remuneradas, hasta un límite de 8 horas semanales en promedio en el semestre. Por otra parte, proporciona la captación de recursos financieros complementarios para preparar y mantener los equipos de laboratorio y para estímulo a los grupos emergentes de investigación, a través del Fondo de Apoyo a la investigación y Extensión, FUNPEX.

Cabe también a la FEESC, por su Departamento de Desarrollo, la toma de iniciativas para promover y divulgar ante el sector productivo las capacidades del Centro Tecnológico, en programa de formación continuada, proponer y acompañar los proyectos de investigación ante los organismos financiadores.

A partir de la consolidación de los diferentes grupos de investigación, que han ido adquiriendo capacitación sobretodo en el área de informática, mecánica de precisión y automatización industrial, se fue ampliando la relación de la Universidad con el sector productivo.

Por iniciativa de varios egresados de los cursos del Centro Tecnológico, se fueron constituyendo pequeñas empresas en esas áreas, las cuales enfrentaban dificultades distintas de consolidación, principalmente ante el problema de gerencia y organización de la producción y la insuficiente estructura técnica.

Surgió entonces, poco a poco, la necesidad de articular la acción de la Universidad, del gobierno y de las empresas locales alrededor

de un objetivo común: el desarrollo de la ciudad de Florianópolis en un **complejo industrial de microinformática**. (Fig. 1). La creación de un polo de informática representaría, para Florianópolis, "una opción industrial limpia y silenciosa"³, sin daños para el medio ambiente y para las bellezas naturales de la Isla. Cada autor involucrado en la creación de ese polo de informática presentaba entonces motivaciones distintas:

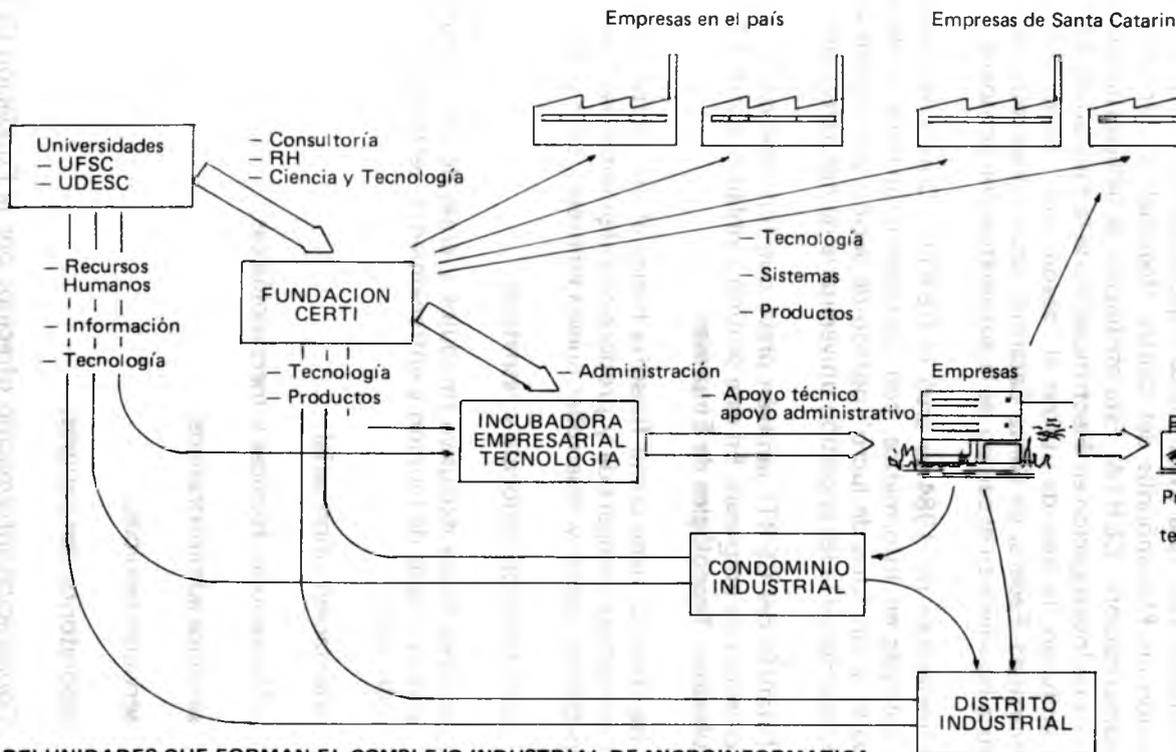
(Ver gráfica página 39).

- El gobierno Federal, por intermedio de la Secretaría Especial de Informática - SEI de la Presidencia de la República tenía como finalidad estimular la autonomía tecnológica de Brasil en el sector de informática. La ley de reserva del mercado nacional para las empresas brasileñas del sector proviene de aquel mismo año de 1984.
- El gobierno local buscaba sobretodo una solución alternativa para aumentar el empleo, teniendo en cuenta la recesión económica brasileña y la crisis estructural del sector público, que se agravó en los años 80.
- Las empresas privadas, que ya no disponían de los mismos estímulos de créditos y fiscales que caracterizaron la política gubernamental en los años 70, esperaban nuevas formas de subsidio o, por lo menos, un refuerzo de su estructura de capital, por la nueva forma de organización colectiva propuesta.
- La Universidad intentaba alcanzar uno de sus propósitos: transferir a la comunidad los resultados obtenidos por sus grupos de investigación.

Pero la dinámica de funcionamiento del polo de informática de Florianópolis se centralizaba en dos empeños innovadores: el Centro Regional de Tecnología en Informática - CERTI, con su Incubadora Empresarial Tecnológica y el Condominio Industrial patrocinado por la Asociación para la Telemática y la Electrónica en Santa Catarina - ACATE.

La idea inicial de instalar en Florianópolis el **Centro Regional de Tecnología en Informática**, según el Presidente del CERTI, Prof. Carlos Alberto Schneider⁵ nació en 1982 como producto de las

COMPLEJO INDUSTRIAL DE MICROINFORMATICA



UNIDADES QUE FORMAN EL COMPLEJO INDUSTRIAL DE MICROINFORMATICA CON INDICACION DE LOS RESULTADOS GENERADOS Y TRANSFERIDOS

discusiones del plan de electrificación para el año 2000 de las Centrales Eléctricas del Sur de Brasil, ELETROSUL, en el cual se preveía la construcción de 10 nuevas plantas termoeléctricas y la importación de toda la instrumentación electrónica necesaria a su funcionamiento. Para evitar estas importaciones, SEI propuso la creación en Florianópolis del Centro Regional de Tecnología en Automatización - CERTA. Esta atribución se delegó finalmente al Centro de Investigación en Electrificación de la Eletrobrás, CEPEL. Sin embargo, la idea de utilizar el "savoir faire" disponible en la Universidad Federal de Santa Catarina para el desarrollo de la industria brasileña en el campo de la automatización prosperó.

En noviembre de 1984 se creó el CERTI - Centro Regional de Tecnologías en Informática, con "personería jurídica de derecho privado y sin fines de lucro" dotado de acción administrativa independiente de la lenta gestión universitaria de naturaleza pública.

El Estatuto del CERTI también prevé que funcione como centro de creación de empresas. En este sentido, implantó, desde 1987, la **Incubadora Tecnológica de Empresas**¹.

La Incubadora tiene como filosofía básica el uso racional de una infraestructura compartida y proporciona elementos esenciales para viabilizar, operar y desarrollar nuevas empresas, tales como:

- una dirección conocida y respetada;
- un área física exclusiva (módulos y áreas de uso común; recepción, salas de reunión y entrenamiento, sector de información, etc.);
- orientación empresarial;
- informaciones técnicas y mercadológicas;
- servicios administrativos;
- servicios técnicos;
- laboratorios con equipos;

— Cooperación/información ofrecidos por la Fundación CERTI y por la Universidad Federal de Santa Catarina.

La incubadora ha consolidado ya 2 (dos) empresas, proporcionó la fusión de 2 (dos) más, y tiene 13 (trece) empresas en incubación (Fig. 1.1).

En julio/89 realizó el 6o. Proceso de Selección para nuevas empresas, donde se presentaron más de 40 (cuarenta) interesados; de éstos, 7 (siete) presentaron propuestas y 4 (cuatro) han sido aprobados y ya se encuentran instalados.

Para instalarse en la Incubadora Empresarial Tecnológica, las empresas pasan por un proceso de selección, en la forma de licitación pública y deben encuadrarse en una de las siguientes categorías abajo señaladas:

- A1 - Nueva empresa instituída por persona(s) física(s): oportunidad para el investigador/profesional, quien tiene una tecnología, un buen producto, y desea crear su propia empresa con base tecnológica;
- A2 - Nueva empresa instituída por persona jurídica: empresa grande o grupo empresarial que desea crear nueva empresa de base tecnológica;
- A3 - Empresa trasladada: empresa de base tecnológica, de la región o de otra ciudad del país, que no dispone de ambiente favorable para su desarrollo;
- A4 - División de desarrollo de producto: empresa grande que desea instalar su división de desarrollo de producto y proceso.

La clasificación final del proceso de selección cabe al Consejo Técnico de Operacionalización - CTO, compuesto por representantes de SCTME, SICT, PMF, BADESC, BRDE, UFSC, CERTI, ACATE, FIESC, ACE, SUCESU.

Las propuestas clasificadas reciben espacio físico (módulo) necesario para la instalación de la empresa en la Incubadora y firman el "Contrato de Desarrollo de Empresas en la Incubadora Empresarial Tecnológica", el cual establece un cronograma de desarrollo de la propuesta presentada en base a la categoría de la empresa y definiendo etapas que representan metas que serán alcanzadas:

- a) Fase de IMPLANTACION: (IPL) Período contado a partir de

INCUBADORA EMPRESARIAL TECNOLÓGICA

EMPRESA	CATEGORIA	AREA	PRODUCTOS	INCUBACION		
				INICIO	TERMINO	
Empresa instituída por Personas Físicas		Metalurgia	– Componentes magnéticos especiales	12-86	6-89	Cerr
Empresa instituída por Personas Físicas		Instrumentación	– Medidor múltiple de grandezas analógicas	1-87	3-90	Cerr
Empresa instituída por Personas Físicas		Telecomunicaciones	Secuenciador de UT's; conmutadores de audio y video para emisoras de televisión; matriz de audio y video; distribuidores de audio y video; switcher maestro	1-87	9-90	
Empresa instituída por Personas Físicas		Metalurgia	Piezas fabricadas a través de la tecnología de la metalurgia del polvo	1-87	3-90	Tras
Empresa instituída por Persona Jurídica		Automatización Industrial	Servoaccionamientos; sistemas de posición de múltiples ejes. Sistema de automatización	12-86	11-88	Tras
Departamento Desarrollo de Producto		Telecomunicaciones	Teléfono inteligente; central telefónica de gran porte; perfeccionamiento de la actual línea de productos	7-87	3-90	Tras
Empresa instituída por Persona Jurídica		Instrumentación	Micrómetro a laser	7-87	6-91	Tras

Empresa instituída por Personas Físicas	Telecomunicaciones	Interfases para nodens; sistemas No-Break	1-87	3-90	Fusión emp con OYSTE
Empresa instituída por Personas Físicas	Telecomunicaciones	Emuladores ee telex	4-87	9-90	
Empresa instituída por Personas Físicas	Instrumentación	Estabilizadores de sistema de potencia; reguladores de tensión; transductores de frecuencia; sistema de adquisición de datos y de identificación de modelos; Software para simulación de sistemas dinámicos	4-87	12-90	
Empresa instituída por Personas Físicas	Instrumentación	Sensores fotoelétricos infra-rojos de pequeño y mediano alcance	5-87	6-90	
Empresa instituída por Personas Físicas	Instrumentación	Sistema de adquisición y tratamiento de datos con software's para cromatografía, cinética, etc. , equipos para laboratorios de química	5-87	12-90	
Empresa trasladada	Automatización industrial	Simulador de mesa de coordenadas; grabador de PAL; CPU 8086/8087	11-87	9-89	Cerró sus act
Empresa instituída por Personas Físicas	Automatización industrial	<ul style="list-style-type: none"> - EDITE; - GEFER; - SAPRO; - mesa de coordenadas; - PLUG 	5-88	10-90	Cerró sus act

Empresa instituída por Personas Físicas	Instrumentación	– Colector de datos; controlador de temperatura sistema de documentación de "tests"	12-88	5-91
Empresa instituída por Personas Físicas	Instrumentación	Sintetizador de voz	12-89	12-92
Empresa instituída por Personas Físicas	Instrumentación	Micro-gerenciador de consumo de energía eléctrica	12-89	3-92
Departamento Desarrollo de Producto	Informática	Placas electrónicas; microcomputadores	12-89	6-92
Departamento Desarrollo de Producto	Instrumentación	Matrices para estampación metálica fina conectores y terminales	12-89	6-92
Empresa instituída por Personas Físicas	Electrónica	Fuente de alimentación (con llave/convencional)	6-90	9-92
Empresa instituída por Personas Físicas	Electrónica	No-Break	6-90	12-92
Empresa trasladada	Instrumentación	Sistema de supervisión y control de redes de distribución	6-90	5-93

Fig. 1.1 – Empresas viabilizadas

la sesión de un módulo. Corresponde al tiempo necesario para la instalación de la empresa en IET.

Duración: 2 a 4 meses.

- b) Fase de CRECIMIENTO: (CCM) Período necesario para el perfeccionamiento técnico del producto y la iniciación de su comercialización.

Duración: 1 a 24 meses.

- c) Etapa de CONSOLIDACION: (CSL) Período en que la empresa deberá fortalecerse financiera y administrativamente para enfrentar el cambio a instalaciones propias.

Duración: 12 a 18 meses.

- d) Etapa de LIBERACION: (LBR) Período en que la empresa pasará a revertir la inversión realizada, si no se traslada a instalaciones propias, a través del cobro de sobretasa sobre el costo común.

Duración: 12 meses.

El costo financiero que será cargado a la empresa mensualmente se compone de dos partes:

- costo común, comprende todos los gastos referentes a la operación y mantenimiento de instalaciones y de los servicios comunes, cobrados por metro cuadrado;
- costo específico, comprende los servicios prestados a la empresa en forma exclusiva.

Sobre el costo común incide un subsidio financiero (descuento) que podrá llegar, según la categoría de la empresa y la etapa de desarrollo, hasta 90% , siendo reducido gradualmente en el transcurso del cronograma de desarrollo. Ya en la etapa de liberación, incide una sobretasa creciente de 10% , para el traslado de la empresa a su sede propia.

Para que los usuarios de la Incubadora puedan inicialmente concentrarse en el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico de sus productos y en la consolidación económica y administrativa de su empresa, se ofrecen una serie de facilidades:

- a) Sede industrial y área física, comprenden:

- área de uso exclusivo (aproximadamente 50 a 100 m²);
- área de uso común y de servicios de apoyo (650 m²), comprenden:
 - salas de reuniones y entrenamiento;
 - sector de apoyo técnico;
 - sector de informaciones técnicas;
 - sala de medios (equipos especiales para alquiler);
 - sector de artes gráficas;
 - depósito de materiales;
 - sala de operaciones y administración;
 - instalaciones sanitarias;
 - recepción, hall de entrada, correctores;
 - vigilancia y control de acceso.
- b) Apoyo administrativo, de utilización electiva, en la forma de servicios de:
 - registro y legalización de la empresa;
 - contabilidad y demás servicios administrativos;
 - solicitud de financiamientos;
 - adquisición de materiales y equipos;
 - divulgación y “marketing”;
 - comunicación (teléfono, telex);
 - copias reprográficas, encuadernación;
 - café y mantenimiento.

- c) Apoyo técnico, de utilización electiva, en la forma de servicios de:
- identificación y contratación de asesorías;
 - búsqueda de informaciones tecnológicas a través de base de datos, libros técnicos, etc.;
 - elaboración de documentos técnicos (redacción, revisión, diseño, mecanografía, arte final);
 - confección de chapas de circuitos impresos;
 - fabricación mecánica;
 - procesamiento de datos;
 - laboratorios especializados;
 - préstamo de equipos;
 - montaje de circuitos electrónicos especiales;
 - mantenimiento de programas de formación y perfeccionamiento de personal;
 - servicios de Tecnología Industrial Básica (diseño industrial, calidad, normalización y propiedad industrial);
 - catastro y homologación en organismos gubernamentales;
 - registro de marcas y patentes;
 - proyecto de “stands” y muebles para ferias y oficina.

La **Asociación Catarinense de Telemática y Electrónica - ACATE** reúne, desde abril de 1986, varias pequeñas empresas que se han constituido en Florianópolis en el campo de las telecomunicaciones. La creación de esas empresas fue frecuentemente estimulada por la Empresa de Telecomunicaciones de Santa Catarina - TELESC, quien les aseguraba el mercado para los nuevos productos. Sin embargo, faltaban capitales para su consolidación y expansión. Se buscó entonces, a través de su asociación en ACATE, el apoyo de

los organismos gubernamentales y se constituyó un **Condominio Industrial** con las siguientes finalidades:

- apoyar la operación y la consolidación de las pequeñas empresas dotadas de alta tecnología;
- minimización de sus costos de implantación y operación;
- divulgación de los productos;
- apoyo de infraestructura¹.

Según José Fernando Xavier Faraco, Presidente de ACATE, “la idea del Condominio era esencialmente la utilización común de una misma infraestructura de equipos y de servicios para poder permitir a las pequeñas empresas economías de escala hasta su consolidación financiera³”. El Condominio, en consecuencia, es una iniciativa complementaria a la de la Incubadora. “No tendría sentido que una empresa privada que no desea hacer transferencia de tecnología y está orgullosa de promover sus propios desarrollos siga una política universitaria” agrega el señor Faraco.

ACATE administra el Condominio, y se hace reembolsar por las empresas todos los servicios comunes, de acuerdo con un sistema de cálculo que tiene en cuenta los costos del “metro cuadrado enriquecido”. El interés de las empresas corresponde esencialmente a la cualidad de los servicios comunes sin tener necesidad de invertir recursos propios, lo que hace bajar su punto de equilibrio operacional y acelera, por consiguiente, su consolidación financiera. El plazo máximo de permanencia es de 5 años. Varias empresas (COMANDATA, EXATA, DIGICART, DIGITRO, INERSEM, COMPUSOFT, IGUATEMI INFORMATICA, ELESAL, . . .) participan del Condominio, relacionándose entre sus productos: sistema integrado de automatización industrial para los supermercados, controles de proceso en telecomunicación, sistemas de lectura a distancia de reservorios de agua, centrales telefónicas rurales, sistema depertador y de tarifas automáticas para las telecomunicaciones, mantenimiento automático de las centrales telefónicas.

La idea inicial de implantación de un **Polo de informática en Florianópolis**, pese a todas las dificultades coyunturales por las que pasa desde su concepción, ha evolucionado como mecanismo integrador de esfuerzos.

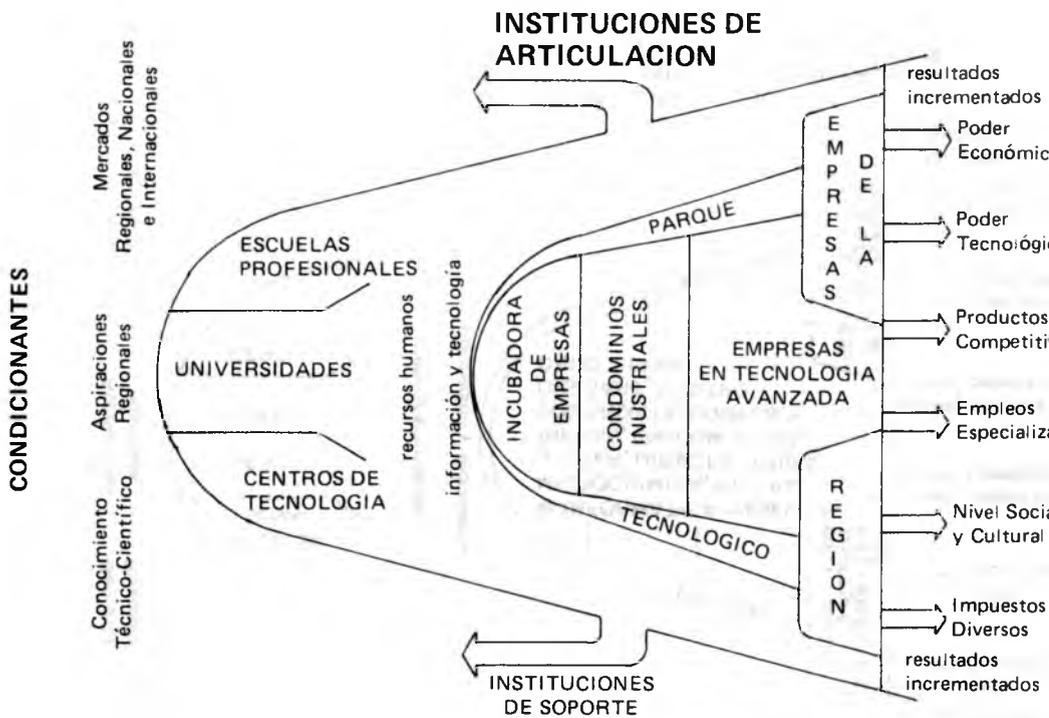
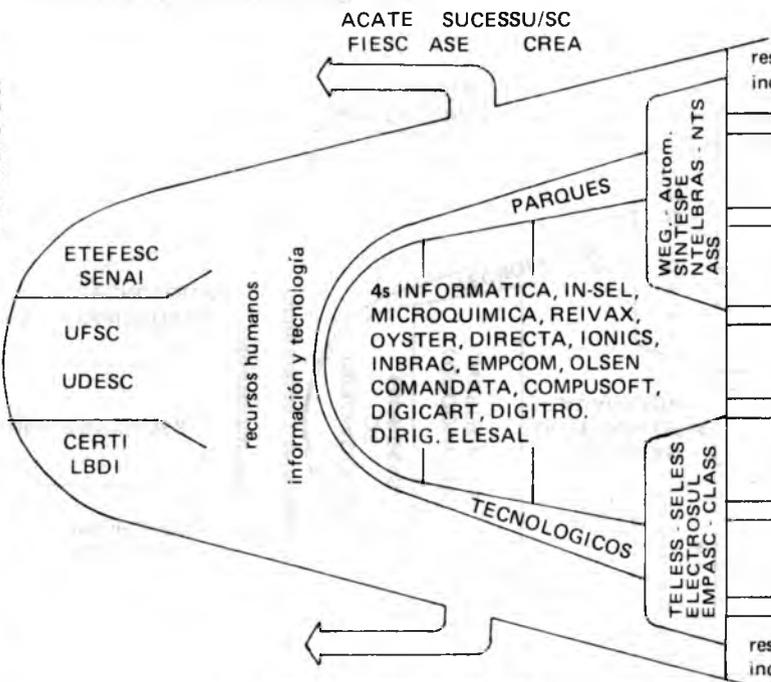


Figura: SINERGIA EN UN POLO TECNOLÓGICO

Conocimiento Técnico-Científico Aspiraciones regionales Mercados Regionales, Nacionales e internacionales



CEAG BADESC FINEP ORG. GOV.
 BB CNPo : MUNICIPAL (IPUF)
 BRDE FBB : ESTADUAL (SCTM)
 : : : FEDERAL (SCT)

La concepción original de transposición de las empresas incubadas y consolidadas a un **Distrito Industrial** evolucionó para la concepción de implantación del **Parque Tecnológico de Florianópolis - PARQTEC**, con área destinada a la implantación de empresas de alta tecnología en informática, telecomunicaciones, electro-electrónica, instrumentación, mecánica de precisión y automatización industrial. La infraestructura de apoyo prevista comprende edificios individuales para las empresas, edificios en forma de condominio, centros de investigación y desarrollo, incubadoras y centro de servicios.

Por la figura de la siguiente página⁵, se puede expresar la sinergia alcanzada por el Polo como elemento integrador de las acciones de la Universidad con la de las empresas y con la de las demás instituciones de articulación y de soporte involucradas, todo condicionado por los anhelos regionales, por los distintos mercados y por el acceso al conocimiento científico y tecnológico.

Se habrá consolidado un **Polo Tecnológico** cuando se establezca una política convergente, aceptada y practicada por las entidades de la región en favor de su desarrollo en una determinada área tecnológica.

Se proporcionará entonces, por la acción interrelacionada de los distintos agentes, la racionalización de las inversiones, resultante de la concentración de la infraestructura de investigación, de producción especializada, de "tests", de calificación de productos y de informaciones.

4. CONCLUSIONES

Las interrelaciones entre Universidad y empresas han evolucionado de sencillas a complejas, en la moderna sociedad de información. Estas interrelaciones se vuelven necesarias por las funciones complementarias de las dos instituciones en el proceso de innovación tecnológica indispensable para el desarrollo regional y del país.

Aún en los países periféricos es posible promover ese desarrollo a partir de la base de conocimientos científicos y tecnológicos que se encuentran en una Universidad moderna, centro de enseñanza, de investigación y de extensión.

El traslado de esa base de conocimientos al medio productivo se

favorece por la creación de estructuras intermediarias entre la institución universitaria y las empresas. Ella presupone la existencia de infraestructura de laboratorios y de personal especializado en ambos lados.

En el caso de la experiencia referida del Centro Tecnológico de la Universidad Federal de Santa Catarina, la existencia de la FEESC, de CERTI y de ACATE facilitó mucho la comunicación y las interrelaciones entre esas instituciones, respetando, sin embargo, sus individualidades y sus filosofías de acción bastante distintas. También el diálogo con el gobierno y las demás instituciones de articulación y de soporte fue favorecido en el nivel estratégico de administración, por su participación en la empresa del Polo de Informática de Florianópolis.

Es posible esquematizar de esta experiencia un modelo ejemplificado de las interrelaciones entre Universidad y empresa, adaptado a las condiciones de los países en desarrollo, según lo propuso el profesor Carlos Alberto Schneider⁵.

Estas interrelaciones pueden darse de dos maneras: directamente entre las empresas y Universidades, con eventual intervención de las Fundaciones de Amparo a la Investigación y Extensión, o indirectamente, mediante Centros de Investigación y Desarrollo o Parques Tecnológicos.

Las relaciones de transferencia tecnológica de la Universidad a su medio ambiente contribuyen a su valorización social. Por otra parte, el acceso directo o indirecto de las empresas a la base tecnológica de la Universidad les posibilita integrar un proceso de desarrollo autónomo equiparable a aquel que anima las empresas en los países desarrollados.

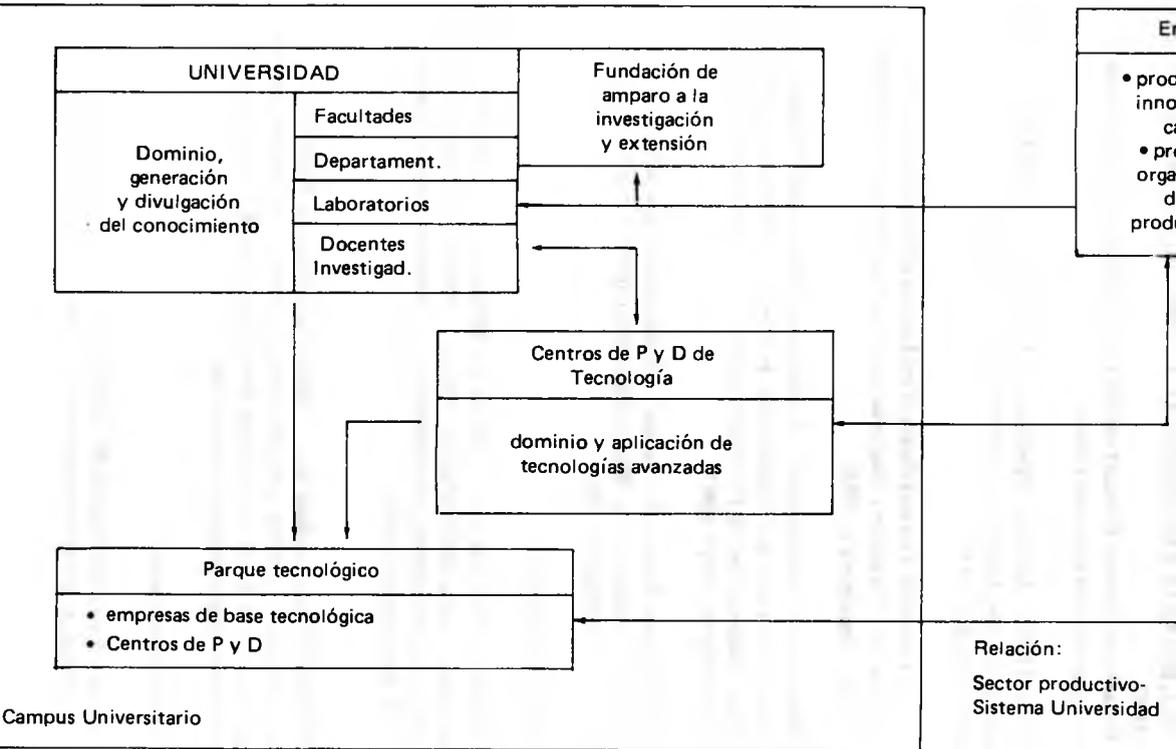


Fig. 1 - Relación: Sector productivo
Sistema Universidad

5. BIBLIOGRAFIA

1. CERTI - PARQUE TECNOLOGICO EN INFORMATICA Y MECATRONICA DE FLORIANOPOLIS (XC-053), Junio, 1988.
 - INCUBADORA EMPRESARIAL TECNOLOGICA (XP-001), Marzo 1990.
 - Relaciones Sector Productivo-Sistema Universidad: estrategias para el desarrollo técnico-científico.
2. DE QUEIROZ, Antonio Diomario - "Un enfoque estructural del sub-desarrollo y del desarrollo" - Memorias de Tercer Ciclo, IEDES, Universidad de Paris I, 1971.
 - "La interacción Universidades, Fundaciones, Empresas y Gobierno", mimeo, III Encuentro Nacional de Fundaciones de Universidades - Vitória, Septiembre 1985.
 - "Política de Investigación y Extensión en las Universidades y su interrelación con las Fundaciones de Apoyo", mimeo, Seminario de Areas Técnicas de las Fundaciones de Apoyo a las Universidades, Belo Horizonte, Mayo 1987.
3. FARACO, José Fernando Xavier - "Consideraciones sobre la creación de un Polo Industrial de Microinformática en la Gran Florianópolis", ACATE, Florianópolis, 1984.
 - Entrevista al autor.
4. LIGOCKI LINS, Márcia – "De la investigación al producto: Parque Tecnológico, una experiencia concreta" – Seminario sobre la computación en la administración universitaria en América Latina, Bogotá, Colombia, Septiembre 1988.
5. SCHNEIDER, Carlos Alberto – "Industria/Ciencia y Tecnología - Unir para promover el desarrollo económico y social en Santa Catarina". Contribución al Panel de Debates Santa Catarina: En el camino del Primer Mundo - Florianópolis, Mayo 1990.
 - Entrevista al autor.
6. "Proyecto para constitución de 'Condominio Industrial' para el desarrollo de empresas de informática en Florianópolis", ACATE, 1986.

INTERRELACION UNIVERSIDAD – EMPRESA

**Ponente:
Florentino Velásquez
Universidad Iberoamericana
México**

El considerar a la Universidad como un espacio para el desarrollo integral de las potencialidades de los individuos, debe permitir el análisis y la discusión de diferentes propuestas y alternativas y no ser el vehículo de implantación de una sola visión.

Para que los conceptos de excelencia y calidad puedan tener un sentido amplio de lo que es el espíritu universitario, deberán implicar, el ver al sistema educativo, como un producto que debe facilitar la discusión, el diálogo y el análisis democrático y plural entre los grupos, al permitir y favorecer la participación y la organización en torno al quehacer académico capaz de responder no sólo al mercado laboral, sino sobre todo a las necesidades de la sociedad desde una perspectiva crítica.

Lo anterior implica la interrelación Universidad-Empresa, en la que la primera debe tener una postura proactiva que le permita sensibilizarse ante los marcos de referencia y de acuerdo, a su orientación básica generar elementos que respondan a las expectativas sociales e implícitamente empresariales será la excelencia académica.

Son diversos los requisitos básicos para alcanzar la excelencia académica, entre los cuales se encuentra, la calidad del personal académico, el nivel de los estudiantes que ingresan y el grado de entrega de ambos al trabajo académico.

El primero se obtiene con una adecuada selección de personal y con programas de formación de profesores, que se pueden concretar a nivel individual o a nivel grupal.

El nivel de los estudiantes está definido por las políticas de ingreso, por los programas de estudio y capacitación y, finalmente por los niveles de exigencia de calidad en el trabajo que realizan.

El grado de entrega de ambos al trabajo tiene dos determinantes fundamentales. La primera es el grado de motivación que ambos tienen como producto de sus intereses y la posibilidad de realización de estos a partir del trabajo a desarrollar. La segunda determinante fundamental es el ambiente de trabajo que se da, como resultado del tipo de relaciones interpersonales y grupales. Este ambiente se expresa en un sentido de pertenencia a un grupo o a una institución y que permita un refuerzo positivo del trabajo que se realiza.

La Universidad Iberoamericana es una institución de educación superior de inspiración cristiana, particularmente ignaciana. A través del trabajo académico, busca contribuir a la solución de los problemas del país y promover los valores del humanismo cristiano en un ambiente de respeto y apertura a todas las corrientes de pensamiento en la búsqueda de una mayor justicia social, fomentando así la solidaridad con la defensa de los derechos humanos.

Lo que se debe cristalizar en el ejercicio profesional de todos sus egresados, en el que los del área económico-administrativa deben ser directrices, ya que su función laboral de primer nivel les dará la opción y satisfacción de actuar en cualquier tipo de empresa.

La institución somos todos. Las universidades son una comunidad de estudiantes, autoridades y personal académico, administrativo y de servicio. Somos todos los que generamos o no el ambiente propicio para la excelencia congruente con la inspiración que nos oriente. En la medida en la que logremos la identificación con la institución, en esa medida podremos pretender la excelencia en nuestra acción.

Para lograr lo anterior cada uno de nosotros debemos cuestionarnos si nuestra conducta cotidiana es coherente o no con esos valores que decimos profesar. Esto implica una introspección para valorar la entrega a nuestro trabajo cotidiano con disciplina, rigor y calidad, pero no basta el cuestionamiento de tipo personal: **somos**

una comunidad y debemos preguntarnos por el comportamiento social en nuestro actuar empresarial.

Cada vez son más los obstáculos que enfrentan las Universidades para realizar su actividad esencial, esto es: ser el espacio donde se cultiva el pensamiento crítico. Se afirma una y otra vez que la Universidad debe proveer del personal capacitado para resolver problemas de sistema social. De esta manera se subordina la Universidad a los intereses de la sociedad y del Estado.

La maquinaria social demanda para su funcionamiento de tuercas y engranajes humanos, y los dirigentes del sistema consideran que las instituciones de educación superior, entre ellas las Universidades, deben ser las encargadas de generar esos recursos.

Pero la Universidad no puede dedicarse a eso sin traicionarse. La Universidad se caracteriza porque en ella se respira la libertad necesaria para que pueda desarrollarse el pensamiento. La Universidad a diferencia de otras instituciones debe formar y no sólo informar, esto es, la Universidad debe fomentar lo más propio del hombre que es el pensar. Y pensar no sólo es calcular, pensar como facultad exclusiva del hombre significa preguntar. Desarrollar esta facultad debe ser meta de la Universidad. Claro que aún falta decir, sobre qué debe enseñar la Universidad a preguntar. Pues bien la Universidad debe fomentar en los estudiantes la interrogación por sí mismos, por su mando y por su aportación desde su puesto de trabajo.

El lema de la Universidad Iberoamericana en la que tengo el honor de colaborar sintetiza lo que debiera ser el ideal de toda Universidad: "La Verdad nos hará libres". El principio que rige esta Universidad establece que la búsqueda de la verdad es una búsqueda de la libertad, ya que el conocimiento, es lo que a fin de cuentas libera al hombre para así tomar mejores decisiones a lo largo de la vida, desencadenándose de la ignorancia, y fomentando actitudes de inquietud creativa.

No importa si la sociedad demanda técnicos, ingenieros o administradores, eso no justifica que la Universidad abandone la búsqueda de la verdad y de la libertad pues esta búsqueda le es consubstancial.

Desgraciadamente veo que cada día son más los que creen que la Universidad es sólo un centro de capacitación y por ello acechan a la Universidad presionándola de diversos modos para que renuncie a su posición crítica y se reduzca a producir autómatas que no cri-

tiquen, que no causen problemas y que realicen eficientemente sus funciones.

El vínculo de las instituciones de educación superior con las empresas, deberá ser lo suficientemente realista, coherente y continuo, que permita no sólo a los alumnos, sino a toda la comunidad universitaria, enriquecerse y actualizarse, de tal forma que secuencialmente los estudiantes conozcan, aprendan y aporten elementos al sector laboral aún antes de hacerlo formalmente.

El conocimiento se realiza como un proceso que va generando y favoreciendo las interrelaciones de los nuevos objetos a significar y en las que el valor realza los objetivos a conocer, por lo que permite interesarse por algunos objetos, y no por otros y centrarse, en atender aquellos que se valoran como buenos, como mejores. Más apetecibles que otros porque, estos últimos, se consideran como bienes menores o no se les descubre ninguna bondad.

Los valores deben ser un punto de coincidencia entre alumnos y profesores para compartir el punto de arranque en el proceso de enseñanza-aprendizaje; de no ser así deberían tomarse en consideración las diferencias que pueden haber de dichos valores y sus implicaciones en la comprensión y significado de lo que se aprende en los cursos.

Un ambiente tiende a formarse cuando un grupo de personas conviven e interactúan por algún tiempo. Se fortalecen y define cada vez más a medida que la interacción es más intensa y la duración mayor; se institucionaliza y tiende a perpetuarse cuando el grupo de personas recluta periódicamente nuevos miembros. Tal es el caso de las grandes instituciones educativas como son las universidades.

Es natural entonces que una institución como la Universidad aspire a formar a sus alumnos no sólo en el plano académico y profesional, sino también en el aspecto valoral esforzándose por propiciar y estructurar un ambiente favorable a sus objetivos educativos y a las demandas externas.

El valor que fundamenta a esta cualidad es el de la dignidad de la persona humana que, al mismo tiempo que trasciende todas las

realidades mundanas que pretende someterla e instrumentalizarla, está orientada a la sociedad en la que encuentra las condiciones necesarias de su desarrollo y plenitud en el mundo.

El pluralismo significa que hay diversidad en la unidad; metas y principios comunes que no excluyen una legítima variedad de opiniones, credos e ideologías. Las metas y principios comunes se refieren a la tarea misma de la Universidad; tarea a la cual cada uno de nosotros miembros de la Universidad contribuye de diferentes maneras. Estas metas y principios comunes implican los valores que le dan la razón de ser a la institución, que caracteriza y hace posible su aportación específica al bien de la sociedad humana.

Algunos de los principios básicos de cualquier Universidad deben ser la libertad académica de enseñanza e investigación, la libertad de conciencia, la autonomía real de las funciones universitarias, la constante y sincera apertura al diálogo con todas las corrientes ideológicas y el sentido profundo y operante de la justicia social.

La esencia de la Universidad en cuanto tal consiste en lo académico, y lo propio de un ambiente académico es su capacidad para estimular las inteligencias, ofreciéndoles apoyo y aliento para todo tipo de especulaciones e investigaciones, con la seguridad de poderse confrontar con otras personas igualmente penetrantes, diestras y entusiastas en la búsqueda de la sabiduría.

Un ambiente universitario abierto a la sociedad se caracteriza por un sentido vivo de pertenencia a la comunidad nacional e internacional, y de responsabilidad hacia ellas por la convicción de que los problemas y realizaciones de la comunidad no nos son ajenos: por el deseo de contribuir a constituir una comunidad nacional e internacional en las que se realice cada vez más un respeto a la persona y a la solidaridad humana.

El ambiente será creativo en la medida en que la Universidad tienda no sólo a conservarse, sino también a realizar inteligentemente sus mejores posibilidades, tanto en el plano de las personas como en el de la comunidad. La creatividad implica atención a los cambios que se van presentando en la situación del país y de la propia Universidad, y la disposición a responder a estos cambios mediante acciones congruentes con los valores proclamados por la institución.

La generosidad tiene que ver con la actitud ante lo que constituye el sustrato material de las actividades de la Universidad. Lo propio de la actitud generosa es la disposición a emplear los recursos que tienen valor económico en vistas a la realización de los fines y valores proclamados por la Universidad.

Esta actitud generosa implica desde luego honradez en el manejo de los recursos, pero además, el desprendimiento o libertad interior con respecto a las riquezas y otras formas de poder.

La educación, entendida como un proceso de desarrollo integral (bio-psico-social-trascendente o espiritual) y no como la simple transmisión de datos y conocimientos, juega un papel de gran importancia en el desarrollo de la conciencia y, por ende, en la formulación de una escala valoral.

Facilitar el proceso de aprendizaje significativo y con éste el desarrollo integral, abarcando todas las dimensiones humanas, así como promover la afirmación de la vida en todas sus formas, ha de pretenderse como meta central de la educación. Para ello una sana transmisión de los valores que fomente y promueva la clarificación de los mismos es indispensable.

Ante la situación que se nos presenta en una sociedad de consumo, la educación ha de plantearse como meta central, la transmisión de valores que promuevan aquellos que llevan al ser humano a reconquistar su ser haciendo con ello posible su liberación. Esta meta lleva consigo hacer llegar al educando la cultura, la tradición, los conocimientos, así como el facilitarle el proceso de asimilación a su sociedad. Promover el desarrollo integral que permita lograr las condiciones esenciales para alcanzar la realización del potencial humano y la trascendencia, no puede darse si no se incluyen los valores.

La sociedad, en todas sus épocas, ha utilizado métodos para hacer que los individuos adopten los valores y significados de la cultura.

A través de las acciones y actividades que el educar implica, se abren los caminos a los educadores para que siendo conscientes de su papel como tales, elijan y decidan, tras una reflexión personal seria, ser los facilitadores del desarrollo del potencial humano, pro-

mover la expansión de la conciencia que permita a los educandos descubrir el sentido de sus propios valores y con ello, llegar a ser

aquello que verdaderamente son: seres únicos, irrepetibles, insustituibles, singulares obras de arte de la naturaleza y como tales, lleguen a ser uno, no para o por sino con el mundo.

Educar es contribuir a la formación del hombre en su integridad y este proceso no puede llevarse a cabo sin conciencia. Conciencia de sí, de las propias experiencias y valores, de los actos que los manifiestan, de la existencia de otros seres, que al igual que uno mismo, son dignos, libres y responsables aunque sea tan solo en potencia. Conciencia del ser y del quehacer en el mundo, en todos aquellos papeles, situaciones y momentos que nos toca vivir.

**PRINCIPIOS METODOLOGICOS PARA LA FORMACION
DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

Ponentes:
Ing. Patricio Páez Rosero
Decano
Dr. Edmundo Morales León
Vice-Decano
Universidad Técnica Luis Vargas Torres
Esmeraldas - Ecuador

Metodología Pedagógica

La metodología del proceso enseñanza-aprendizaje-formación, constituye otro importante pilar en el que se sustenta el éxito de la formación profesional. No basta haber formulado un conjunto preciso y acertado de objetivos, ni haber estructurado un excelente currículo educativo, ni haber desarrollado adecuadamente los contenidos de las acciones educativas. La eficiencia de su puesta en ejecución depende de varios factores, uno de los cuales es la **metodología que se siga en el proceso de enseñanza-aprendizaje**.

En consecuencia, debe darse una especial importancia a los esfuerzos que se hagan en estudiarla; en las investigaciones que se realicen en este campo; en su perfeccionamiento y en la capacitación de los profesores en temas pedagógicos.

Así, la metodología que se utilice en la enseñanza-aprendizaje de las asignaturas de formación profesional no debe estar exclusivamente dirigida a que los estudiantes aprendan los conocimientos propios de esas disciplinas sino que, al mismo tiempo, se debe procurar satisfacer los objetivos de desarrollo de las capacidades y habilidades intelectuales y, si corresponde los objetivos de formación ético-profesional.

La metodología debe estar orientada hacia el Autoaprendizaje con la guía del profesor, por varias razones:

- a) El avance de la metodología didáctica y la tecnología educativa han hecho posible la utilización de dineros medios, mate-

riales, equipos y técnicas que facilitan el autoaprendizaje mediante el trabajo individual o en grupos de estudiantes.

- b) Ha llegado a ser perogrullada decir que la atención se debe enfocar en el aprendizaje (alumnos) y no en la enseñanza (profesor).
- c) Los resultados que se han obtenido con el sistema de autoaprendizaje orientado por el profesor, en relación a la adquisición y comprensión de conocimientos, son iguales o superiores a los obtenidos por los sistemas tradicionales basados fundamentalmente en clases magistrales o expositivas en aulas.
- d) Los resultados de este sistema son muy eficaces en el desarrollo de las capacidades intelectuales, puesto que, **este proceso pone énfasis** en el trabajo individual del estudiante, en el esfuerzo personal, en la búsqueda del conocimiento y de su aplicación, obligándolo a razonar, a tomar iniciativas y decisiones, observar, dialogar, consultar y aún crear. Además la práctica de estas actividades intelectuales las forma el hábito y la inclinación a este tipo de trabajo de auto-aprendizaje, tan necesario en su futura vida profesional.

En su Centro de Estudios el problema metodológico debe enfocarse y resolverse adecuadamente desde un cuádruple punto de vista:

1. **Integración del currículo de materias** que pertenece a cada carrera, que a su vez presupone la selección de esas materias, sus objetivos generales, así como la secuencia y coordinación entre ellas.
2. **Integración de la temática de los programas de cada una de las materias** que componen los currículos.
3. **El desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje** (mencionado inicialmente lo cual entraría:
 - a). La selección de objetivos concretos u operativos de aprendizaje.
 - b). Selección y práctica de los medios o recursos didácticos.

4. **Evaluación** que presupone sobre todo que se tenga muy claro el **perfil profesional** que espera lograr al final de los distintos ciclos lectivos y la inserción del mismo dentro de cierto contexto histórico social, así como una actitud crítico-racional.

Principales métodos didácticos aplicables a la enseñanza de la Administración

Es evidente que no existe un único método, un único medio y un único recurso que pueda ser aplicado a todas las acciones educativas. Más bien, es conveniente que para cada asignatura, actividad, práctica pre-profesional, investigación, consultorías, asesorías y orientación se estudian los recursos metodológicos y los medios educativos auxiliares que mejor convengan; sin que esto implique que, para los casos afines, no se puedan usar metodologías análogas, presentamos a continuación una relación de los métodos y procedimientos didácticos que pueden ser considerados por los profesores al analizar y establecer la metodología pedagógica a utilizarse en cada una de las acciones educativas en que participen, con el fin de cumplir con los principios básicos establecidos.

Estos métodos son;

1. Método de Conferencias

Este método tiene carácter unidireccional; consiste en la exposición del profesor hecha ante el pleno del grupo de estudiantes.

Puede presentar algunas modalidades:

- a) **La exposición está a cargo del profesor** del grupo y se denomina "Clase Magistral".
- b) **La exposición está a cargo de un grupo de alumnos** Con el propósito de ejercitarlos en la comunicación e intercambio de información, desarrollar su capacidad de síntesis y/o capacidad analítica. Esta modalidad generalmente resulta complementaria del método de seminarios o monográfico. Se **emplea** para presentar los informes de las investigaciones, deliberaciones o acuerdos adoptados por el grupo de estudiantes; se trata de informes grupales.

- c) **La exposición está a cargo de terceros:** en este caso, la disertación la realiza una persona invitada, quien expone sus conocimientos y experiencias.

Este método sirve para presentar información de manera directa, coordinada y formal, puede ir seguido de un período de preguntas. Este método es uno de los más antiguos de interacción. Sirve para presentar conocimientos, informaciones, mensajes, que adquiridos por el participante logren motivarlo por determinado tipo de estudios, orientarlo en determinada corriente o escuela del pensamiento, o equiparlo de un conjunto de principios, leyes y contenidos cognoscitivos, etc.

Quienes dudan de la utilidad de la conferencia o creen que es obsoleta, **debe pensar** que todavía la mayor parte de la instrucción universitaria está basada en este método.

Los factores y criterios, que influyen en la decisión de adoptar o no este método, son principalmente los siguientes:

- a. Cuando más sepa el profesor y menos el grupo, hay más posibilidad de que el método de clases magistrales sea el más efectivo; **inversamente**, cuando menos estrecha sea la brecha entre el conocimiento y la experiencia del profesor y del grupo, este método no es recomendable.
- b. Cuando el número de participantes es grande (más de 20) se aconseja su uso.

En la actualidad, este método no se usa sólo, sino combinado con otros, utilizando una serie de recursos complementarios.

2. Método de Discusión

Consiste en el intercambio de opiniones entre un grupo de personas, cuyo número no debe ser muy grande.

Las discusiones cuando se dirigen con habilidad, hacen entrar a los estudiantes en el proceso enseñanza-aprendizaje y los entusiasma para seguir estudiando. **Debe haber un moderador** cuyo papel es conducir la discusión pueden presentar algunas variantes:

- a. **Debate dirigido o discusión guiada:** en la que un grupo trata un tema con la coordinación de un moderador (puede ser el profesor u otro estudiante).
- b. **Técnica del riesgo:** cuando se debate los riesgos que se derivarían de una situación o planteamiento.
- c. **Discusión de Gabinete:** cuando el grupo discute un problema hasta llegar a la mejor solución o acuerdo.
- d. **Phillips 66.** Un grupo grande que se divide en subgrupos de 6 personas para discutir durante 6 minutos un tema y llegar a una conclusión.
- e. **Diálogos sistemáticos:** los miembros de un grupo dialogan simultáneamente por pares para discutir un tema o problema del momento.

3. Método de Representación de Roles

En este método mediante una discusión analítica se determina las líneas de acción que debe seguir para alcanzar ciertas metas. Esta situación es representada por los alumnos, quienes asumen ciertos roles y buscan alcanzar esas metas a través de la interacción. Este método puede ser utilizado para analizar problemas como poner de manifiesto las dificultades que se presentan al tratar de implementar una política.

4. Método de Casos

Consiste en la discusión de un problema representativo (caso) de la realidad sobre el cual se da un acopio considerable de antecedentes.

Es un diálogo sistemático sobre situaciones reales con fines de aprendizaje. Los elementos usados constituyen el núcleo sustancial mínimo de esta metodología: **debe darse un diálogo** entre varios; el diálogo ha de seguir un sistema; debe versar sobre **situaciones reales** y debe tener fines de aprendizaje para distinguirlo de los procesos usuales de toma de decisiones. **La aplicación de este método en nuestro país** exige el uso de "caso" arrancados de nuestra realidad presente a fin de que signifiquen una forma de participar en la vida real de las empresas. **Asimismo**, requiere una capacita-

ción del docente que lo aplica u del estudiante quien debe ser inducido a esta metodología.

5. Método de Simulación

Básicamente consiste en la actuación de los estudiantes en la búsqueda de alternativas de solución, frente a un problema extraído de la realidad, y que como en el **método de casos**, el alumno es informado de sus características, factores interactuantes, antecedentes, etc.

6. Método de Seminario

Trata de la exposición y debate crítico de los resultados de investigaciones, generalmente bibliográficas, desarrolladas por los alumnos, guiados y de cierta magnitud, que cubre un período académico. Normalmente se finaliza el trabajo con la confección de breves monografías ó de ponencias seminarísticas. Estas las exponen y debaten en el pleno de estudiantes y se llegan a conclusiones y recomendaciones finales.

7. Método Monográfico

Consiste en el desarrollo de un trabajo de investigación bibliográfico sobre un tema específico. Su elaboración exige un riguroso y sistemático proceso de indagación científica.

8. Método de Conducción de Prácticas

Son trabajos de pre-profesionales que el alumno realiza preferentemente su período de vacaciones ó en horarios debidamente establecidos. Su finalidad es hacer que el alumno entre en contacto directo con la **“realidad administrativa”** aprendiendo de ella y a la vez poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera.

9. Método Dirección de Actividades

Consiste en el desarrollo de acciones por parte de los alumnos, a fin de que estos vivan experiencias culturales, cívicas, sociales y posibilitar el logro de valores cognoscitivos.

10. Método de Promoción de Ideas

Un reducido número de personas expone con la mayor libertad un tema ó problema con el objeto de producir ideas originales ó soluciones nuevas.

Es un tipo de reunión en pequeño grupo que tiene como objetivo la producción de nuevas ideas.

Este método abarca tres fases:

- a. **Exposición inicial para presentar el problema:** Esta exposición corre a cargo del animador y durará de 15 a 20 minutos. Al término debe plantear una sola pregunta perfectamente clara.
- b. **Fases de selección de las ideas lanzadas:** Duración variable entre dos y tres horas.

**UN MODELO LATINOAMERICANO
DE GESTION EMPRESARIAL**

**Ponente
Jose Inés Peiro
Universidad Panamericana
Mexico**

Esta ponencia ha sido preparada por los profesores Carlos Llano y José Inés Peiro, de la Universidad Panamericana y su Escuela de Negocios, El Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), con motivo de la III Conferencia de Facultades y Escuelas de Administración de América Latina, auspiciada por la Unión de Universidad de América Latina (UDUAL): "Modelo Latinoamericano de Gestión Empresarial"; que tendrá lugar en la Universidad Central de Bogotá, Colombia, en Noviembre de 1989. En esta ponencia se evalúan los cuestionarios de casi tres mil empresarios mexicanos sobre diez características de estilo de mando, y de otros mil sobre nueve características de estilo de estrategia, individualizándose ocho notas, preferencias o tendencias principales del director de empresa y nuestro país, en orden a su estilo de mando y su estrategia.

El perfil del director mexicano a la luz de su estilo de mando y de estrategia

Los estudios de administración de empresas suelen prestar atención a las respuestas que contestan las preguntas acerca de **cómo debe ser un director** para dirigir con eficacia, para cumplir con sus responsabilidades sociales o para el logro de cualquier otro objetivo de esta naturaleza. Por el contrario, suele desatenderse la cuestión no menos importante, y además en cierto modo previa, acerca de **cómo es de hecho el director**. Los países sajones se interesan en las cuestiones de **facto** con mayor diligencia que la que les prestamos los países latinos. En general, existen pocos estudios que se refieran a la situación del modo real de conducir sus empresas por

parte de los responsables de ellas en Latinoamérica. El que presentamos ahora en esta III Conferencia, que ha querido simplificarse al máximo con vistas a su útil manejo, quiere contribuir de alguna manera a llenar esta laguna.

Nos preguntamos cómo dirige el gerente mexicano. Para responder a esta pregunta hemos elegido dos cuestionarios basados en ideas que ya podrían llamarse clásicas. El primero se refiere al **estilo de mando**, y se encuentra inspirado en los conceptos de dirección humana de Douglas Mc. Gregor (cfr. por ejemplo *El lado humano de la empresa*, Diana, México, 1968). Este cuestionario fue contestado por 2.873 directores generales y directores divisionales de empresas, de la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, a lo largo de los siete últimos años, pertenecientes a organizaciones grandes, medianas —sobre todo éstas— y pequeñas, todos ellos con experiencia de más de un lustro en resolución de problemas de carácter general y muy afines a ellos. El segundo cuestionario se refiere al **estilo de estrategia** y se encuentra inspirado en las ideas de Howard Stevenson sobre el **empresario prototípico**, tal como podemos encontrar descrito por ejemplo en John March (*Teaching the right stuff*, Harvard Business Bulletin, febrero 1984). El mismo fue contestado por 989 directores de empresas con características análogas a los descritos para el cuestionario anterior, durante los últimos tres años.

Fue posible el acopio de un contingente tan numeroso de personas con peso y relevancia en sus organizaciones, gracias al Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), perteneciente a la Universidad Panamericana, de la Ciudad de México; a cuyos programas para directores generales y programas para directores divisionales acudieron las personas encuestadas, de entre los once mil participantes que hasta el presente año han concurrido a estos programas. Se trata, por lo tanto, de personas no sólo calificadas en su trabajo, sino también preocupadas por su perfeccionamiento en el mismo y por un afán de superación, lo cual debe también advertirse a la hora de valorar los resultados de la encuesta.

Estilo de mando

Douglas Mc. Gregor, como se sabe, describe dos tipos extremos de jefe, a los que denomina "X" y "Y", los cuales responden a su vez a dos estilos de mando contrapuestos. El primero es un hombre confiado en la fuerza de su autoridad y en la firmeza de sus órde-

nes. Es partidario de asumir las responsabilidades de un modo individualista, vale decir, monopolizador de ellas, porque las decisiones asumidas individualmente tienen para él mejores posibilidades de acierto que aquéllas en las que intervienen muchas personas. Se apoya preferentemente en el valor motivador del dinero, y reserva la información para sí mismo, ya que a los subordinados les basta conocer el contenido de las órdenes que se les dictan. A las personas hay que enseñarles a hacer su trabajo, y premiarlas si lo hacen como se les enseña, o castigarlas en caso contrario. En cualquier organización, para él, es muy importante saber quién es el jefe —singularidad— de cada uno; este debe poseer mayores conocimientos y experiencias que sus subordinados, por cuya causa, junto con las otras características descritas, cumplen sus instrucciones.

Ante tal estilo de mando, se enfrenta el hombre calificado por Mc. Gregor como "Y", que aglutina en sí los caracteres opuestos: es más importante la participación de los componentes de la empresa en el trabajo que la autoridad que se ejerza sobre ellos; por esta causa la unidad e individualidad del jefe es menos relevante que el compartir entre muchos la responsabilidad del trabajo y aportar todos las propias ideas para tomar las decisiones sobre lo que haya de hacerse; el hombre se mueve por muchas otras intenciones motivadoras además del dinero; a fin de que todos los trabajadores puedan aportar ideas positivas a su tarea, deben contar con la mayor información posible de la empresa y sus pretensiones; aunque los premios y los castigos puedan tener importancia para estimular un buen trabajo, el trabajo mismo y sus resultados a desarrollar; es más importante el encontrarse estimulado para el trabajo que el conocimiento acerca de cómo hacerlo, y por ello la cualidad básica de todo jefe no es la de saber más que sus subordinados acerca de lo que ha de hacerse, sino la de entusiasmarlos para que lo hagan.

El cuestionario sobre **Estilo de mando** al que fueron sometidos los 2.873 ejecutivos mencionados tiene en cuenta estos dos prototipos de mando, cuyos extremos se encuentran presentes en las diez preguntas que lo componen. En el cuadro No. 1 se halla el cuestionario completo, tal como básicamente se presentó a los interesados (con cambios en la manera de colocar las escalas de las preguntas a fin de que los dos prototipos no resultaran obvios). En ellos la contestación consistía en poner un círculo alrededor del número de la escala, que representara más fielmente la manera de pensar del interesado respecto a los dos extremos sobre lo que se le pre-

guntaba. Como se hace patente a quien analice aún de manera superficial este cuestionario, la numeración más baja representa la postura del prototipo X, es decir, del jefe autoritario. Las numeraciones más elevadas corresponden, al revés, a las actividades del jefe Y, o participativo.

En el cuadro No. 2, **Perfil de mando**, se encuentra el resultado de la encuesta. La puntuación global promedio es de 4.6, prácticamente el punto de equilibrio entre ambos extremos. De ahí podría obtenerse la impresión de que el director mexicano es, en lo que respecta a los extremos de la autoridad individual y de la participación en equipo, un **hombre equilibrado**, si no fuera porque malévolamente podría considerarse el mismo resultado como el de un hombre **mediocre** o **gris**. De cualquier manera, esta cifra global promedio, referente a todos los parámetros de la encuesta, es por sí sola poco significativa, debido a que ofrece mucho mayor interés la interpretación del resultado en cada uno de los parámetros correspondientes del estilo de mando.

La puntuación más baja es la obtenida en el parámetro que pregunta por la importancia de la autoridad en una organización (n.1). Como otra de las cifras más bajas es la obtenida en el parámetro que indaga si esta jefatura, autoridad o mando se debe encontrar en manos de una persona (n. 9), la conclusión resulta evidente: no cabe duda de que para nuestro directivo la estructura de autoridad es crucial en una organización y la unidad de mando es una necesidad importante. Esta idea se refuerza por la baja puntuación —cuarto lugar en el resultado de la encuesta— obtenida también en lo que se refiere al cuidado o reserva que ha de tenerse en la información destinada a los subordinados (pregunta N. 4), que es un signo de que se desea retener para sí el poder que confiere la información. Igualmente, esta necesidad de retención del poder se representa en el parámetro que pregunta por la efectividad de la instrucción acerca de lo que debe hacerse, y de las recompensas y castigos que se otorgan a quien hace o no hace lo que deba hacerse (n. 7), que obtiene la segunda cifra más baja en el resultado global, y que fortalece las anteriores contestaciones, ya que instruir sobre lo que ha de hacerse, premiar y castigar serían actividades propias del jefe autoritario.

En el otro extremo, representado por una jefatura de carácter participativo (Y), la puntuación más alta se encuentra en el rechazo

de la presunta eficacia de las decisiones personales (n. 8), seguida, a su vez por el rechazo del individualismo (n. 3).

Estas dos manifestaciones de la confianza que nuestro ejecutivo deposita en los demás (o, dicho negativamente, la desconfianza que pone en el **individualismo propio** y en sus juicios personales), al punto que desea que sus colaboradores participen de algún modo en las decisiones, contrasta con su deseo de unidad en la jefatura (un solo jefe) y el valor que otorga a la autoridad individual, según acabamos de ver.

Podría aventurarse una interpretación de estos contrastes en el sentido de que el ejecutivo mexicano es, sí, partidario de poseer la autoridad única (n. 1 y 9), pero, desde esa posición legal asegurada, requiere o necesita del parecer de los demás en la toma de decisiones, porque no desea que sus decisiones sean **personales** (n. 8), ya que diferencia entre el mando **individual** (n. 9) y el mando **individualista** (n.3). El hecho de que el término individualista (n.3) implique un subyacente juicio de valor negativo, se compensa con el hecho de que la expresión **decisiones personales** (n. 8) lo conlleve en forma positiva, y sin embargo el conjunto de los encuestados no señala su preferencia por las decisiones personales, como tampoco la ha señalado por el individualismo.

Otra interpretación a estos resultados contrastantes podría orientarse en la línea de que los ejecutivos encuestados, en promedio, no representan el hombre autoritario (X) o el participativo (Y) de Mc. Gregor, sino más bien el consultivo de Rensis Likert (cfr. por ejemplo *New Patterns of Management*, Mc. Graw-Hill, N.Y.) o persuasivo de Bernard Bass (Cfr. p. e. Bernard Bass, *Ejercicio supervisión*. Cinsela, Management Research Center, Graduate School of Business, University of Rochester); es decir, el jefe dotado de un estilo de mando que, sin claudicar en su autoridad y en su mando personal, más aún, apoyándose fuertemente en él —como se refleja en las dos puntuaciones inferiores—, consulta la opinión de sus subordinados, porque la considera valiosa —según se desprende de las dos puntuaciones superiores—, pero reservándose la palabra final, como resulta lógico por parte de quien valora en mucho la autoridad y la unidad en el mando.

Como dato final de nuestro análisis, nos parece oportuno señalar que nuestro ejecutivo considera mejores estímulos en otro tipo de motivaciones por encima del que implica el dinero (n.2), ya que su

puntuación es superior a 5 en este parámetro, y, finalmente, que no deposita del todo su confianza en los **conocimientos** del jefe sino también en otras cualidades del mismo, ya que su puntuación en este parámetro (n. 10) sigue siendo inferior al punto medio. Esta afirmación resulta reveladora para el caso del gerente, de un modo de ser ya no sólo mexicano, sino **latino**, que no considera absolutamente valioso el dinero por el dinero.

En resumen, y soportados por los datos de la presente encuesta, podríamos decir que el director de empresa mexicano: **tiene una gran confianza en la autoridad única, aunque considera importantes las opiniones de sus subordinados para que sus decisiones sean más acertadas y su mando no resulte individualista.** Por otra parte, opina que hay otras motivaciones más importantes que el dinero, y existen en el jefe otras cualidades de igual peso, al menos, que la posesión de conocimientos.

Estilo de estrategia

Para perfilar el **Estilo de estrategia**, nos hemos valido, como ya advertimos, de las ideas sobre el empresario de Howard Stevenson (cfr. *op. cit.*). Se elaboró un cuestionario con base en estas ideas, más algunas que nos parecieron pertinentes, pero que coinciden del todo a nuestro juicio con las de nuestro autor. Según Stevenson, la manera de enfocar los negocios por parte de los directivos de empresa, administradores, etc., se encuentra también polarizado en dos extremos, de modo parecido a como Mc. Gregor polariza antinómicamente los estilos de mando.

Este modo de presentar la cuestión, desde un punto de vista sólo formal facilita la simplicidad de la encuesta, característica para nosotros importante, dada la mentalidad pragmática de sus destinatarios y su tendencia hacia lo esencial y simple.

Uno de los extremos en el estilo de estrategia (llamémoslo así) concebido por Stevenson está representado por el **promotor**. El otro extremo, enteramente opuesto, es el del **accionista**. Ninguno de los dos extremos representa, con rigor, al empresario, sino que constituye en realidad su límite. El promotor, como tal, no con-

figura una empresa, y el accionista tampoco en cuanto solo accionista, puede decirse que sea empresario.

Por ello, entre ambos términos, aparecen otros tipos de estrategia de empresarios propiamente tales: el **administrador**, que se encuentran próximo al **accionista**, y el **emprendedor** (que es como traducimos nosotros el galicismo **entrepreneur**), vecino conceptual y tipológicamente del **promotor**. En este sentido del emprendedor, se quiere dar más fuerza a la acción de emprender que a la posesión de la empresa: podría decirse que si **empresario** es quien **tiene una empresa** — y caería entonces en el dominio del administrador y accionista— el emprendedor es quien **emprende**. Los conceptos anteriores pueden resumirse gráficamente así:



El **administrador**, en síntesis, se centra en el control de los activos de la empresa; en el **emprendedor**, también sintéticamente, prevalece la creación de nuevos negocios. A partir de estas ideas centrales, Stevenson individualiza las características directivas de uno y de otro, las cuales nos han servido de base para el cuestionario contestado por nuestros mil ejecutivos, aproximadamente. Estos ejecutivos no son necesariamente coincidentes con los tres mil que respondieron al cuestionario Mc. Gregor, pero tampoco son necesariamente diversos. Todos ellos, sin embargo, tienen las tareas y el nivel de organización que hemos descrito al comienzo del presente estudio.

Para llenar el cuestionario, tenían que calificar sus preferencias de 1 a 9, tal como puede apreciarse en el cuadro No. 3 (**Estilo de estrategia**). Como allí también puede observarse, las puntuaciones mayores corresponden a la tendencia o dominio del emprendedor-promotor, mientras que la puntuación inferior representa la tendencia o dominio del administrador-accionista

En el cuadro No. 4 (**Perfil de la estrategia**) puede observarse el resultado de la encuesta, a la que añadiremos seguidamente algunas breves observaciones.

Asumiendo que todos los caracteres sobre los que se indaga tengan el mismo peso —lo cual no nos atreveríamos a asegurar, aunque tampoco nos atrevemos a ponderarlos singularmente—, el promedio general obtenido (5.3) manifiesta una preferencia de nuestros ejecutivos hacia el dominio del emprendedor, aunque preferencia tímida.

El carácter más alto del emprendedor (n. 5), que corresponde a la preferencia por una estructura plana, en la que la distancia entre la dirección general y la base es corta, y en donde los niveles de mando son escasos o mínimos, cuenta con una calificación de 6.5. Aquí es preciso decir que en esta calificación han influido escasamente a nuestro juicio las teorías contemporáneas que alaban las ventajas de una estructura próxima a las operaciones y cercana al cliente (tales como las de Ouchi, Peters y Watermans, etc.) y en cambio ejercen su peso de manera decisiva las propias experiencias de los ejecutivos mexicanos encuestados, que han podido vivir de primera mano las dificultades y aún fracasos sufridos en momentos económicos críticos por instituciones con una gran estructura jerárquica piramidal, en donde la **organización** era desproporcionada al **negocio**; y, en cambio, por el contrario, pudieron percibir la solidez y firmeza de otras entidades mercantiles que trabajan bajo la idea de una estructura plana, en donde el **negocio** tenía preponderancia sobre la **organización**.

En el dominio del emprendedor, destaca en segundo lugar el parámetro n. 6, en donde, con una calificación considerablemente alta (6.4), los encuestados declaran sus preferencias por el estado de pérdidas y ganancias, como instrumento de control de sus empresas, por encima del balance. La primacía anterior del negocio sobre la organización se ve seguida, pues, por la versión contable de una mayor atención al negocio mismo (venta y costos) que al patrimonio (activo y pasivo). Esta dirección hacia el negocio, por encima del patrimonio de la organización, se manifiesta también, aunque de manera más débil, en la opción por el flujo de caja antes que por el propio estado de pérdidas y ganancias (n.8). El flujo de caja (representante de cobros y pagos) tiene ligeramente más peso, con una calificación de 5.4, sobre el estado de pérdidas y ganancias representante de la venta y del costo.

En tercer lugar, el dominio del emprendedor en nuestros encuestados se manifiesta en la pregunta No. 1, en donde se interroga acerca de la importancia del control de recursos que ya se tienen o la de la búsqueda de oportunidades para adquirirlos. Los ejecutivos interrogados optan por este último quehacer directivo, con una calificación (5.9) superior al término medio (5).

Por su parte, el dominio o tendencia del administrador-accionista se encuentra caracterizado, de manera clara, en el parámetro 9, en donde se cuestiona la preferencia sobre una experiencia del resulta-

do indirecta —a través de los subordinados— o directa —es decir, mediante la acción personal—. La preferencia por el trabajo a través de otros tiene una calificación de 3.5, claramente proclive, por tanto, hacia el dominio del administrador.

Llama la atención, a primera vista, que la calificación más destacada en el dominio del emprendedor sea la de una estructura plana (parámetro 5) y que, por contraste, la calificación más destacada en el dominio del administrador sea la de una experiencia indirecta del resultado (parámetro 9), siendo así que ambas tendencias podrían calificarse como opuestas. En efecto, al contestar la cuestión referente a la estructura plana, se anota la inclinación de acercarse a las operaciones y al cliente; en cambio, al responder la cuestión de la experiencia directa del resultado, la tendencia es la contraria; operar y atender al cliente **mediante otros**.

Del estudio de estas dos respuestas contrastantes, y en apariencia contradictorias, podría surgir la hipótesis de que el ejecutivo mexicano no es partidario de grandes estructuras de organización, en muchos niveles, pero tampoco es partidario de no contar con organización ninguna, una de cuyas notas, según Edgar Schein (*Psicología de la Organización*, Prentice Hall, México, 1981), es precisamente la diversidad de niveles de mando. O, expresado en otros términos, se trata de un ejecutivo que desea estar cerca de la operación —y en ese sentido sería más emprendedor que administrador— pero no desea operar por sí mismo, y en tal perspectiva sería más administrador que emprendedor.

Siguiendo el análisis de las características del administrador, las personas encuestadas parecen encontrarse en ese campo o dominio, en segundo lugar, al preferir la evolución gradual a los cambios revolucionarios (parámetro 4, con una puntuación de 4.2). Esta preferencia hacia el largo plazo (o, mejor, renuencia a transformaciones bruscas) debe estudiarse a la luz del entorno económico de nuestro país en los últimos quince años, que ha sufrido cambios radicales en períodos temporales muy cortos. Independientemente de la caracterología de nuestro empresario, la inestabilidad del medio económico social puede inclinar la balanza hacia una situación de sosiego, pues la turbulencia se nos ha dado ya sin necesidad de preferirla. Esta preferencia hacia un progreso gradual de los negocios, apartándose de cambios repentinos y radicales, se encuentra **reforzada** por una ligerísima inclinación hacia el corto plazo (parámetro 3, con una calificación de 4.6).

En resumen, podemos concluir, con base en estos datos, que el ejecutivo mexicano tiene características de **emprendedor** debido en primer lugar a sus preferencias por una estructura plana; en segundo lugar, por su inclinación a manejar el negocio más en conexión con el negocio mismo, esto es, con la venta y el costo de lo vendido, que a lo que se tiene y se debe, es decir a los activos que el negocio requiere o posee y a los pasivos que el negocio necesita; y, finalmente, en tercer lugar, debido a su tendencia hacia la búsqueda de oportunidades antes que al control de los recursos. Pero el ejecutivo mexicano posee al propio tiempo caracteres de **administrador** por causa de que no anhela operar por sí mismo sin mandar a otros y porque prefiere los cambios graduales sobre los cambios radicales, aunque esta última nota no sea quizá tanto temperamental o caracterológica cuanto coyuntural.

RESUMEN

Algunas características sobresalientes del ejecutivo mexicano, ordenadas por grado de incidencia:

En el estilo de mando

1. Tiene gran confianza en la autoridad personal y única.
2. Considera importantes las opiniones de sus subordinados.
3. Juzga que hay motivaciones más importantes que el dinero.
4. Piensa que en el jefe tienen valor otras cualidades además de la posesión de conocimientos.

En el estilo de estrategia

1. Prefiere una estructura plana.
2. No desea la operación directa, sino el mando para que otros operen.
3. Utiliza como instrumento de control de estado de pérdidas y ganancias antes que el balance.
4. Es partidario de cambios graduales por encima de los cambios revolucionarios o bruscos.

CUADRO No. 1

ESTILO DE MANDO

Cuestionario

1. Es muy esencial una estructura de autoridad en cualquier empresa.
1 2 3 4 5 6 7 8 9

Estoy completamente
de acuerdo

Definitivamente no
estoy de acuerdo

2. El dinero es el motivador más efectivo de la raza humana.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Estoy completamente
de acuerdo

Definitivamente no
estoy de acuerdo

3. Un jefe debe ser muy individualista.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Estoy completamente
de acuerdo

Definitivamente no
estoy de acuerdo

4. Un jefe debe pensar cuidadosamente sobre las clases de información que participa a sus subordinados.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Estoy completamente
de acuerdo

Definitivamente no
estoy de acuerdo

5. Una persona que lleva la responsabilidad de una empresa tiene que asumir personalmente la carga de tomar decisiones.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Estoy completamente
de acuerdo

Definitivamente no
estoy de acuerdo.

CUADRO No. 2

PERFIL DE MANDO



CUADRO No. 3

ESTILO DE ESTRATEGIA

1. Busco preferentemente controlar mis recursos	Busco preferentemente nuevas oportunidades de negocio
1 2 3 4	5 6 7 8 9
2. Ser propietario de los activos es fundamental en mi estrategia	El arrendamiento de los activos mi principal estrategia
1 2 3 4	5 6 7 8 9
3. Mis decisiones apuntan siempre al largo plazo	Mis decisiones miran siempre al corto plazo
1 2 3 4	5 6 7 8 9
4. Busco la evolución gradual en mi empresa	Busco en mis negocios cambios revolucionarios
1 2 3 4	5 6 7 8 9
5. Tiendo a que la estructura de mi organización sea jerárquica o de muchos niveles	Tiendo a que la estructura de mi organización sea plana o de pocos niveles
1 2 3 4	5 6 7 8 9
6. Tengo preferencia por el Balance como herramienta de control	Tengo preferencia por el Estado de pérdidas o ganancias
1 2 3 4	5 6 7 8 9
7. Cuidar la permanencia de mi organización me ofrece gran satisfacción.	El inicio de nuevos negocios me ofrece gran satisfacción.
1 2 3 4	5 6 7 8 9
8. Tomo las decisiones apoyado principalmente en el Estado de Pérdidas y Ganancias.	Tomo las decisiones apoyado principalmente en el Flujo de Caja.
1 2 3 4	5 6 7 8 9

<p>9. Prefiero formar un equipo de trabajo. Gozo con el logro del resultado a través de mi equipo.</p>	<p>Prefiero hacer personalmente las cosas. Gozo con la experiencia directa del resultado.</p>
<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>	

CUADRO No. 4

PERFIL DE LA ESTRATEGIA

										Promedio por tema
1. Control de recursos o búsqueda de oportunidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	5.9
2. Propiedad o arrendamiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	4.8
3. Decisión de largo o corto plazo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	4.6
4. Evolución gradual o cambios revolucionarios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	4.2
5. Estructura jerárquica o estructura plana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	6.5
6. Preferencia por balances o estado de pérdidas o ganancias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	6.4
7. Búsqueda de permanencia o inicio de nuevos negocios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	5.4
8. Preferencia por estado de pérdidas o flujo de caja.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	5.4
9. Experiencias del resultado, indirecta o directa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	3.5
PROMEDIO GENERAL										5.3

**LA FORMACION DE PROFESIONALES EMPRESARIOS
¿RESPONSABILIDAD DE QUIEN?**

Ponente:

**Jairo Enrique Rodríguez Hernández
Decano Facultad de Administración de la
Escuela de Administración de Negocios**

La Universidad y la formación integral

En primer término tratemos de retomar el tema del papel de la Universidad frente al hombre de hoy y de mañana. La Universidad ha tenido en su quehacer cotidiano tres grandes tareas que constituyen su aporte a la sociedad: la generación de nuevos conocimientos, la formación de profesionales y el servicio a la comunidad las cuales se pueden resumir en investigación, docencia y extensión.

Nadie discute hoy en día su rol en el avance de las ciencias (investigación) y en el servicio que debe prestar a la sociedad en que se halla inmersa (extensión).

No ocurre lo mismo cuando se habla de la formación de profesionales. ¿Cuál es la misión de la Universidad respecto de los hombres y mujeres que cruzan sus puertas? ¿Formar en ellos su capacidad técnico-científica para el quehacer laboral?

Parecería la respuesta necesaria si se mira la Universidad contemporánea tan profesionalizante que ha olvidado que bajo sus claustros se están formando los docentes, investigadores y dirigentes del mañana, es decir los constructores del futuro del país y la sociedad.

Cuando, en ocasiones, se pronuncian los gremios de la producción frente al país se escucha el clamor por profesionales altamente calificados, conocedores de su oficio.

No cabe la menor duda que en estas peticiones lo que está implícito en la concepción de universidad es precisamente la de que sea un formador de técnicos (en el buen sentido de la palabra).

Por fortuna frente a esta posición se levanta la de aquellos para quienes la universidad es más que un simple ente capacitador en habilidades y destrezas, para convertirse en un medio socializador del individuo y en tal sentido transmisor de valores, conductas y forma de ver el mundo.

Decimos pues, en esta perspectiva, que la formación en la universidad ha de ser una formación integral. En términos de Luis E. Orozco:

La Formación Integral va más allá de la capacitación profesional aunque la incluye. Es un enfoque o forma de educar. La educación que brinda la Universidad es integral en la medida en que enfoque a la persona del estudiante como una totalidad y que no lo considere únicamente en su potencial cognoscitivo o en su capacidad para el quehacer técnico. El ámbito de la formación integral es el de una práctica educativa centrada en la persona humana y orientada a cualificar su socialización para que el estudiante pueda desarrollar su capacidad de servirse en forma autónoma del potencial de su espíritu en el marco de la sociedad en que vive y pueda comprometerse con sentido histórico en su transformación¹.

Nos preocupa, en consecuencia, la formación del individuo y no su sola capacitación, pues el uso (bueno o malo) que haga del conocimiento va a depender de la forma como valore el mundo y al ser humano. Cuando en el diario transcurrir académico se está ejemplarizando el valor por el dinero y los resultados poco se puede pedir en el futuro por el comportamiento ético y humanizante.

Las dos vertientes, que acabamos de señalar respecto al papel de la Universidad en la educación de los estudiantes tiene su contrapartida en la concepción del currículo visible y oculto².

1. Orozco, Luis Enrique. *Universidad y Eticidad*. Textos MDU No. 22. Magister en Dirección Universitaria. Proyecto UniAndes- SED - BID.

2. Borrero, Alfonso. *Más allá del currículo*. ASCUN. Simposio permanente sobre la Universidad. 4o. Seminario General. Bogotá, 1989. Ver la Introducción pp. 1 a 4.

Podría afirmarse un poco esquemáticamente, que a la versión profesionalizante de universidad se ata la concepción de currículo como plan de estudio, o sea como el conjunto de asignaturas que permite que el estudiante adquiera los conocimientos científico y técnicos necesarios para su desenvolvimiento laboral: es decir el currículo como expresión del perfil ocupacional. Lo que preocupa aquí son las asignaturas y sus contenidos. Consecuentemente, en esta forma de ver transmitir el currículo, la pregunta por el hombre queda en segundo plano y las humanidades relegadas. Se traduce esto en términos del propio estudiante como las materias "relleno" y "paseo" pues no se les aprecia como parte de una concepción global, en tanto que las asignaturas técnicas, propias del objeto del conocimiento, son punto central de mira y dedicación.

El currículo oculto queda a merced de las prácticas cotidianas que sin ser objeto de análisis y discusión van formando el carácter del estudiante sin ningún criterio ético o moral. El estudiante, asume en este ámbito, todos los comportamientos como válidos pues no existe un sentido de valoración que le permita distinguir lo bueno de lo malo, lo bello de lo feo, lo útil de lo inútil, etc.

A la segunda versión de universidad: es decir, como formadora de hombres, corresponde igualmente una concepción curricular, y si bien es cierto que se parte de organizar las asignaturas según su afinidad, correlación y secuencia en sucesivos períodos académicos; no se desconoce, sino que por el contrario, se resalta el papel de las acciones y el comportamiento involucradas en los docentes, directores y administradores de los programas y aún en el personal administrativo y directivo de la universidad como parte componente de la formación del estudiante.

En esta concepción, pues, la formación no solo se realiza en el aula de clase donde se transmiten conocimientos, sino en cada espacio de la universidad donde transita la vida misma de sus estamentos. Acá, el comportamiento moral y ético de las personas es objeto central de cuidado; razón por la que la discusión sobre que es el hombre y cual su escala de valores se transforma en el antecedente y referente obligatorio del quehacer académico.

Por desgracia no parece ser esta última la versión de universidad y currículo que está tomando fuerza en el acontecer mundial pero que debe ser rescatada a fin de poner al hombre en el centro de la discusión de la sociedad futura.

La Universidad y la formación de empresarios

No hemos aclarado este primer dilema (¿información o formación?) cuando se nos viene a la mente un segundo, este tiene que ver con el carácter que actualmente da la universidad al estudiante y egresado respecto a su papel en la solución de la problemática económica del país.

Tradicionalmente, la universidad encaminó su acción a la formación de profesionales que tuvieran la capacidad de enfrentar los retos del mundo productivo en el papel de empleados. No es gratuita esta concepción.

El mundo capitalista, tanto en los países avanzados como en los llamados en vías de desarrollo, tuvo en la mayor parte de este siglo un modelo organizativo de sus empresas basado en las grandes unidades productivas.

El proceso de acumulación y centralización de capitales, el desplazamiento y eliminación de competidores, y las características propias de los procesos productivos condujo a la necesaria formación de grandes empresas con fuertes inversiones de capital y un gran número de trabajadores, calificados o no, bajo su mando.

Desde este ángulo, la preocupación por la creación de nuevas unidades productivas, en tanto las perspectivas continuaran positivas, era nula.

Sin embargo el constante cambio y la dinámica de la sociedad ha llevado en los últimos 20 años a la crisis de ese modelo, y en consecuencia el replanteamiento del perfil del egresado universitario.

Las universidades, unas antes y otras después, han comenzado la discusión del papel del profesional frente a la problemática económica y en particular frente al problema del desempleo.

En este sentido, la respuesta casi que contundente ha sido la de que el profesional (por ser un "privilegiado social") no puede seguir siendo parte del problema sino que debe convertirse en generador de soluciones al mismo. En otros términos el profesional

debe dejar de ser un buscador para llegar a ser un generador de empleo.

Es aquí, en consecuencia, cuando entra en juego, la calificada por algunos como moda, formación de profesionales empresarios.

Dos cuestiones deben ser resueltas al respecto. En primer lugar que se entienda por empresario y cuales son sus características, y en segundo lugar como puede la universidad formarlo, si es que puede.

Respecto al primero, no es este, el motivo de esta ponencia, razón por la que se dejará de lado la discusión fundamental. Simplemente señalaremos algunos puntos básicos.

El término empresario se ha manejado en dos perspectivas. Una señalándolo como el creador de nuevas unidades productivas, en la cual entra en juego su capacidad creativa, innovativa y la asunción del riesgo; y otra, indicándolo como la persona capaz de llevar a cabo una acción ardua y dificultosa dentro de una misma organización (intraempresariado) en la que pone de presente su capacidad creativa, innovativa y de liderazgo.

Varias son, a su vez, las características que se le han endosado a su personalidad tales como independencia, búsqueda de autorrealización, motivación al logro, liderazgo, creatividad, etc.

Lo importante, sin embargo, desde nuestra óptica radica en el hecho de que esta conceptualización se apoya en una valoración de la sociedad la cual podríamos resumir definiéndola como basada en la filosofía liberal.

De esta retoma su crítica al autoritarismo y la defensa de la democracia, así como su impulso a la libre expresión individual, la cual se concreta en el terreno económico en el concepto de libre empresa.

Con esto lo que queremos señalar es que cuando la universidad asume su compromiso con la formación de empresarios es porque parte de asumir la defensa de la democracia, la libertad individual y la libre empresa.

En cuanto a cómo la universidad forma empresarios, si es que le es posible, ello nos devuelve al punto anterior.

Comencemos por señalar que la tendencia a la universidad profesionalizante ha conducido a estructuras curriculares rígidas (planes

de estudio rígidos con excesivo número de asignaturas) en las cuales como ya lo anotamos, lo importante son los conocimientos para el desempeño laboral. Esto, mirado desde otro ángulo, lo que significa es que ha desaparecido la iniciativa y la creatividad para dar paso a la repetición de contenidos.

Adicionalmente, el no tener una clara perspectiva de lo que es el currículo oculto ha hecho perder de vista la necesidad de generar un clima donde la espontaneidad, la creatividad y la libre iniciativa individual sean valoradas e impulsadas.

Para decirlo en pocas palabras: la universidad y el currículo rígido y profesionalizante es completamente opuesto al desarrollo de la iniciativa empresarial y de empresarios.

Si se quiere, en consecuencia, formar líderes, emprendedores, en fin personas libres debemos tener como base una universidad que sea un "ámbito de libertad" en palabras de Orozco.

Dicho de otra manera, no se puede desarrollar la formación de empresarios donde no se den procesos democráticos y donde no se valore la libertad y la expresión individual. Los ámbitos rígidos donde la normatividad es reina, coartan la posibilidad de desarrollar procesos creativos e innovativos.

Vamos más lejos. Lo que se ha visto en las diferentes universidades que han asumido un papel en este aspecto, ha sido la introducción de diferentes asignaturas que acercan al estudiante al conocimiento técnico requerido para la puesta en marcha de una empresa (plan de negocios). Si bien esto es importante, es necesario resaltar que se mantiene en la perspectiva de una o unas asignaturas más dentro del plan de estudios en su versión tradicional.

De acuerdo con lo planteado, se desprende que la universidad si tiene un rol importante en la formación de empresarios pero no únicamente a través de impartir conocimientos (currículo visible) sino fundamentalmente a través de la creación de un clima alrededor de la libertad individual y la iniciativa propia en todos y cada uno de sus estamentos (currículo oculto).

Pocas son las acciones que las universidades han generado en este ámbito, dejándose en manos de las oficinas y centros de bienestar

como si fueren ellos los únicos encargados del espacio de libertad en la universidad.

Finalmente, permítasenos decir que en el fondo de esta apreciación está el clamor por “desestructurar” los actuales planes de estudio. Se impone una revisión curricular que de paso a que el estudiante elija libremente algunos aspectos relacionados con su formación, para que sea partícipe de ella y no su víctima. La flexibilización de requisitos y correquisitos así como la introducción de asignaturas electivas está en el orden del día, en el currículo visible; en tanto que en lo referente a acciones del currículo oculto está todo por hacer.

El papel de las Facultades de Administración

Llegados a este punto podemos replantearnos la tarea a que han sido puestas las facultades de administración. Han sido ellas quienes han dado el primer paso en el desarrollo de la iniciativa empresarial frente a otras áreas del conocimiento. Sin embargo cabe preguntarse aquí, con qué sentido se ha dado ese paso.

Para nadie es un secreto que la carrera de Administración, al menos en Colombia, ha sido una de las de mayor crecimiento en los últimos años y en consonancia, una de las de mayor número de egresados afectados por el desempleo.

Una de las estrategias de respuesta a esta problemática ha sido precisamente la del impulso a la iniciativa empresarial. Las acciones, como quedó dicho, se han orientado básicamente a través del plan de estudios y algunas otras actividades curriculares de alcance relativo.

De lo dicho en el punto anterior debe quedar claro, sin embargo, que **esta tarea no puede ser asumida exclusivamente por las facultades de administración**. Las acciones del currículo oculto desbordan ampliamente esta concepción, y por lo tanto han de buscarse nuevos y diferentes eventos que integren actividades que comprometan a la universidad en su conjunto con el objetivo de formar profesionales empresarios.

Se requiere, en este sentido, el trabajo interdisciplinario que consulte los aspectos de orden psicológico, económico, social, e incluso político, que facilitan u obstaculizan la iniciativa empresarial

de manera que se generen programas que atiendan las necesidades en estos órdenes.

Mirado a su interior cabría además otra inquietud. Siendo válido el objetivo de formar profesionales empresarios en las facultades de administración, qué clase de empresario están formando? Aquí hay dos puntos centrales a evaluar: el primero de ellos, la capacidad económica de los estudiantes que puede llegar a determinar las inversiones iniciales y, por tanto, los tamaños de las organizaciones creadas. Desde esta perspectiva, tendría que hacerse una investigación de los antecedentes económicos de los mismos a fin de señalar el capital de riesgo.

Una primera idea que se puede venir a la mente sería la de que este capital no es muy alto, si se tiene en cuenta que es la Administración de Empresas una de las carreras de menores requerimientos de financiación, lo que seguramente explica que sea una de las de mayor demanda de cupos, pues da cabida a estudiantes con poca capacidad de pago. Este problema, sin embargo, se podría resolver por medio de la financiación por diversas fuentes.

El segundo, más importante para nosotros, toca con un problema en el país y en términos generales en los países del tercer mundo. Este tiene que ver con el conocimiento y desarrollo tecnológico.

En los últimos años se ha hablado de la necesidad de crear empresas de tecnología avanzada. Ellas son principalmente, en la actualidad, la informática, la robótica, la telemática y la biotecnología.

Si alguien se pregunta, de manera desprevenida, que conocimiento o posibilidad de acceder a estas tecnologías tienen los administradores de empresas, la respuesta desgraciadamente es que muy poco. Adicionalmente, si alguien se pregunta si la administración es una tecnología de punta la respuesta es también negativa.

La conclusión clara es, entonces, que la generación de empresas ha de darse en sectores que manejan tecnologías tradicionales (por ejemplo el sector servicios) lo cual llevaría a mostrar que el impacto de esas iniciativas sería bastante reducido al mirarse en una perspectiva macro y de largo plazo.

Aquí valdría la pena establecer una diferenciación entre negocios y empresas. Si las iniciativas se dirigen hacia los sectores señalados

podría decirse que los egresados estarían montando negocios, en el buen sentido de la palabra, mas no empresas en el sentido que asuman compromisos con el avance tecnológico.

Pero no seamos tan pesimistas. Si se miran las facultades de administración en el contexto de la universidad si que tienen una tarea importante hacia el futuro.

Las Facultades de Administración deben asociarse con las otras facultades en las que precisamente se está trabajando en el desarrollo científico-tecnológico a fin de traducir los resultados allí obtenidos en proyectos de creación de empresas que los difundan y utilicen, o en la administración del cambio tecnológico en empresas existentes.

Además deben colaborar en la revisión curricular de esas otras facultades a fin de incorporar acciones tanto a nivel del currículo visible como del oculto que orienten la iniciativa empresarial. Especialmente importante, en este ámbito, es la capacitación del personal docente en la temática de la iniciativa empresarial, pues como ya se dijo este debe ser un trabajo conjunto de la universidad y como es natural el primer contacto del estudiantado es con el cuerpo profesoral.

Los convenios y trabajos interfacultades a nivel de docentes, administrativos y estudiantes están también entonces, en el orden del día.

Reflexiones finales

Nos encontramos en un mundo donde el cambio se está viviendo aceleradamente. Consecuentemente, las concepciones de hoy no pueden ser las de ayer más aún si estamos pensando en el futuro.

La universidad debe replantearse su tarea frente a este mundo, que nos presenta grandes retos.

En primer lugar, frente a las arremetidas de izquierda y derecha y el derrumbe de las ideologías dominantes, la universidad debe alzarse como el ser pensante de la sociedad que vislumbre nuevos rumbos a este mundo, aparentemente sin salida. Tarea compleja esta, pero no por ella innecesaria que reclama su asunción ahora y no el constante aplazamiento que ha vivido.

En estos términos, si en últimas abogamos por una sociedad democrática y por unos hombres y mujeres libres: si ello es nuestro principal objetivo y anhelo, debemos partir por construir una universidad democrática y libre y por facultades comprometidas con ello.

No es posible pensar la construcción de sociedades democráticas si al interior de la universidad, que está formando los dirigentes del mañana, se viven procesos antidemocráticos. El hombre libre debe crearlo una universidad libre. Por eso debemos reclamar y ejercer la participación como derecho del individuo. Debemos impulsar el análisis crítico y la reflexión frente a los sucesos del presente si queremos construir un mañana distinto al de hoy.

Ahora bien, si asumimos esta posición definitivamente ello va a implicar el cambiar nuestras propias ideas acerca de la formación universitaria. Si la universidad quiere formar hombres libres y creativos para una sociedad democrática debe comenzar por democratizar los procesos académicos y en tal sentido la primera tarea es la de la flexibilización del currículo de manera que se de paso a la escogencia libre por parte del estudiante de lo que puede y quiere cursar en su quehacer académico así como lo que quiere y puede hacer en su tiempo libre dentro de la universidad. Partamos del hecho de que el hombre creativo se desarrolla en ambientes creativos y la iniciativa surge donde se le impulse y se le den espacios para expresarse.

Creemos que sólo a partir de esta concepción podremos llegar a asumir un papel claro respecto a la formación de profesionales empresarios.

En esta óptica lo importante no ha de ser el que la universidad enseñe al estudiante a hacer empresa sino que la forme para ser empresario. Aquí hay una diferencia radical entre hacer y ser.

En la primera (el hacer) la universidad solo tendrá como responsabilidad impartir una serie de conocimientos técnicos y operativos que van a facilitar el montaje de la empresa. En esta perspectiva las asignaturas de "Creación de Empresas" "Iniciativa Empresarial" o como se les quiera denominar cumplirán su papel a cabalidad.

En la segunda (el ser) se va a ver comprometida la universidad en todas sus actividades y estamentos, pues el aprender a ser implica el aprender a hacerse, a aprender y comprender, convivir y adap-

tarse, descubrir la trascendencia, pensar y crear, en términos de Alfonso Borrero³.

De esta tarea, pues, no va a poderse safar ningún administrativo o docente ya que su activismo o pasividad van a ser precisamente indicadores de la concepción que se maneja, no en el discurso sino en los hechos; y que es realmente la que llevará o no al desarrollo de un clima empresarial en la universidad.

Con esto lo que se quiere es contestar el interrogante de esta ponencia. ¿Qué de quién es la responsabilidad por la formación de profesionales empresarios? Pues de la universidad misma, y no de uno de sus estamentos o unidades académicas.

La responsabilidad recae en primer lugar en los directivos de la universidad, pues son ellos quienes deben dar vivo ejemplo de lo que se quiere formar. Pero también recae en cada uno de aquellos quienes de manera directa o indirecta están involucrados con el quehacer académico, desde el bibliotecario hasta el auxiliar de servicios generales pasando por profesores, administradores académicos, etc., quienes han de ser modelo del tipo de hombre que construya la sociedad que tanto anhelamos pero que cada día vemos más lejana.

La tarea es ardua, comencemos desde ahora!



25 SET. 1991

3. *Ibid*, pág. 37 y ss.

BIBLIOGRAFIA

- BORRERO, Alfonso. *Más allá del currículo*. ASCUN. Simposio permanente sobre la Universidad. 4o. Seminario General. Bogotá, 1989.
- OROZCO, Luis E.: *Universidad y Eticidad*. Textos MDU No. 22, Magister en Dirección Universitaria. Proyecto Uniandes-SED-BID.
- GONZALEZ, Roque. "Reflexiones hacia la Reformulación Curricular". Revista EAN No. 4, Enero-Abril/88, pp. 13 a 20.
- Ministerio de Educación Nacional. *Fundamentos Generales del Currículo*. Bogotá, Editorial MinEducación, sin fecha.
- SALINAS, Orlando. "La Capacidad Empresarial: el Boom de la Teoría Administrativa Contemporánea". Revista EAN No. 8, Mayo-Agosto/90, pág. 5 a 8.
- RODRIGUEZ, Julio A.: *La EAN y el impulso a la iniciativa empresarial*. Ponencia presentada al 3er. Encuentro Universidad-Empresa. Cámara de Comercio. Bogotá 1990. Policopiada.
- ROMERO, Luis E.: "La Universidad colombiana y el Fomento del espíritu empresarial en la década de los 80". Una perspectiva histórica y crítica. Revista EAN No. 5, Mayo-Agosto/88, pp. 18 a 23.
- Varios Autores. "Medios y estrategias en la formación de empresarios". La experiencia de la EAN. Revista EAN No. 2, Enero-Abril/87, pp. 32 a 47.
- MORENO F. Gabriel: "El espíritu empresarial", Revista "Empresa y Sociedad", Vol. 1 No. 1. Universidad de la Sabana, 1990.
- Grupo de Investigación de Ingeniería. Universidad Distrital: "El profesional empresario. Un nuevo concepto". "Carta Metalúrgica". No. 372, II Trimestre de 1989.
- MESA P., Rodrigo: "Empresarismo, pequeña y mediana empresa y Universidad. Hay una respuesta adecuada en nuestro medio?". Revista Universidad EAFIT, No. 75 Julio-Septiembre 1989.

**ESTRATEGIAS PARA LA FORMACION
DE PROFESIONALES EMPRESARIOS EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS – LA PRACTICA EMPRESARIAL**

Ponentes:
Dr. ARMANDO REYES MOLANO
Decano Administración de Empresas
Dr. ALFONSO ORTEGA RODRIGUEZ
Decano Economía
Universidad Central
Bogotá - Colombia

1. INTRODUCCION

1.1. LA EDUCACION COMO UN PROCESO ADMINISTRATIVO. ENFOQUE SISTEMATICO DE LA EDUCACION

De la Universidad, el hombre, la sociedad, la ciencia y la cultura esperan servicio eficaz y cualificado, estable y organizado. Para ello, la Empresa universitaria requiere de óptimos recursos humanos (directivos, profesores, estudiantes, colaboradores), y de recursos materiales (físicos, financieros y económicos), provenientes de la Sociedad, del Estado y en general de los usuarios de los servicios que la Universidad ofrece.

Un enfoque sistemático educativo orientado hacia la acción requiere partir de una planificación formal y sistemática, lo mismo que de diseños, aplicaciones, evaluaciones y revisiones. Lo crucial para los educadores es saber si seremos artífices o víctimas de ese cambio.

Entonces, cuando en educación se decide a **innovar**, se debe estar preparado a enfrentar resistencias de muy diversas fuentes, pero si queremos obtener pertinencia debemos enfrentar el cambio, introducir innovaciones y actuar en función de incremento de las responsabilidades.

En general, los medios para la planificación educacional incluyen la evaluación de las necesidades y el análisis de sistemas. La evaluación de las necesidades es un tipo de análisis de discrepancias que contribuyen a indicar dónde nos encontramos en la actua-

lidad y hacia donde queremos ir. En general, la administración educativa es un proceso compuesto de seis (6) etapas, que incluye:

1. Identificación de las principales necesidades y problemas afines.
2. Determinación de las necesidades para resolver el problema, y las posibles alternativas de solución para satisfacer las necesidades especificadas.
3. Entre las alternativas, selección de los medios y estrategias para la solución.
4. Implantación de las estrategias de solución, incluyendo la administración y control de los medios y estrategias escogidas.
5. Evaluación de la eficiencia de realización, basada en las necesidades y requisitos identificados previamente.
6. Revisión de etapas anteriores, para asegurarse que el sistema educativo es pertinente, eficaz y efectivo.

1.2. DETERMINACION DE LAS NECESIDADES EDUCATIVAS:

¿DONDE ESTAMOS ACTUALMENTE?

¿DONDE DEBERIAMOS ESTAR?

La identificación de necesidades es un análisis de discrepancias determinado por las posiciones extremas: ¿Dónde estamos actualmente? y ¿dónde deberíamos estar?

Para que el producto sea real dentro de este contexto de análisis, debemos incluir a todos los participantes en el proceso de la educación:

1. Alumnos o estudiantes
2. Padres y miembros de la comunidad
3. Implantadores del proceso educativo

Si dentro del campo evaluativo olvidamos algunos de estos segmentos, correremos el riesgo de presentar un punto de partida que se haya deformado, lo cual no permitiría entonces, desarrollar un adecuado sistema, y conduciría a resultados erróneos.

1.3. EVALUACION DE NECESIDADES: TRES DIMENSIONES POSIBLES

Debemos partir de tres preceptos muy importantes: la naturaleza de los conocimientos, de los alumnos y de la sociedad.

En este proceso juega valor extraordinario el enfrentar “lo que es” y “lo que debe ser”, para cada una de las tres variables.

Uno de los supuestos fundamentales de la planificación de sistemas educativos, es que se trata de un proceso humano que se inicia en un contexto de valores y valorizaciones, entonces se subraya la imperiosa necesidad de una determinación formal de los valores de cada grupo de acuerdo con las siguientes delimitaciones:

1. Determinación de los valores actuales de cada grupo, de acuerdo a cómo él los percibe.
2. Determinación de los valores deseados por cada grupo, de acuerdo a cómo él los percibe.
3. Determinación de las percepciones de cada grupo en relación a los valores de otros, tanto actuales como futuros.
4. Determinación de las coincidencias y diferencias entre esas percepciones presentes y futuras de valores, para formar el núcleo del análisis inicial de discrepancias. Para establecer un proceso de generalización, se ha encontrado un punto inicial de referencia para la evaluación de necesidades, es el modelo con una meta global para la educación en el sentido de cuando los alumnos terminen sus estudios, estén capacitados para su supervivencia y poder servir a la sociedad.

Para los fines del modelo se propone que el consumo social se mida por el dinero gastado, y la productividad se determine según el dinero recibido.

Con este modelo pueden obtenerse discrepancias mensurables entre los resultados reales del sistema educativo y los deseados.

Las necesidades identificadas y seleccionadas por una dependencia educativa se convierten en los problemas del sistema. Así, entonces definimos un problema como una discrepancia

documentada y seleccionada para su solución. Esta declaración de necesidades identifica los elementos de "lo que es" y de "lo que debe ser"; en términos mensurables de ejecución indica:

1. Lo que debe lograrse.
2. Quien debe evaluar los resultados.
3. Bajo que condiciones.
4. Qué criterios se empleará para medir el éxito.

El diseño continúa luego de identificar y documentar discrepancias; se debe decidir cuáles tienen prioridad suficiente para merecer su inclusión en el diseño del sistema educativo. Este requiere de una elección entre el conjunto de necesidades; esta elección puede hacerse en base a dos interrogantes.

- a. ¿Cuánto cuesta satisfacer la necesidad?
- b. ¿Cuánto cuesta ignorarla?

La planificación educativa se inicia con la evaluación de necesidades y, por consiguiente el planificador debe comenzar por investigar qué instrumentos puede utilizar para determinar cuál es la situación y cual debería ser. Un método del procedimiento es identificar cuáles deben ser los resultados que se esperan y enunciarlos en términos mensurables, luego de acuerdo con cada indicador, se lleva a cabo una investigación que señala de manera mensurable la situación actual, según las capacidades, conocimientos y actitudes de los participantes.

1.4. RESUMEN GENERAL

El enfoque sistemático educativo, como proceso para la solución de problemas, parece encajar dentro de las necesidades de los educadores que deseen resultados pertinentes y predecibles: orientados hacia los alumnos. Es preciso dar la perspectiva a la relación entre producto y proceso, mediante el instrumento de planificación asociado a la lógica que exige la identificación de las necesidades y problemas afines, antes de que se establezcan y seleccionen las soluciones. La naturaleza de autocorrección del enfoque sistemático asegura mejor una base objetiva para el aprendizaje y su administración.

Con todo, en el proceso descrito tratamos de proporcionar las bases para realizar reformas valaderas, sistemáticas, y organizadas, obteniendo la información necesaria para lograr éxitos educativos, además de proporcionar una razón realista para efectuar cambios.

En el proceso no se da por sentado que todo lo existente es bueno y útil, ni que tampoco todo sea malo. Se trata de mantener lo que sea valioso y útil, identificando además, los campos en que haya métodos y medios nuevos y adecuados, que permitan llevar a cabo el objetivo: "Hacer de cada alumno un triunfador".

Entre los criterios útiles para la clasificación de necesidades en prioridades de acción, se incluye el costo de satisfacción de la necesidad que se trate y el costo de pasarla por alto.

Luego de establecer prioridades entre las necesidades, se clasifican en orden descendente de importancia, y a continuación se designan para la acción cada una de ellas, basándose en los presupuestos.

Es fundamental seleccionar elementos pertinentes para la evaluación de necesidades, teniendo en cuenta tres variables:

- a. La naturaleza de la sociedad
- b. La naturaleza de los alumnos
- c. La naturaleza de los educadores.

Normalmente para cada una de las tres características se determinan, al menos, los datos de discrepancias correspondientes a la situación actual, y a continuación se deben conciliar las discrepancias.

2. ESTRATEGIAS GENERALES

2.1. ORIENTACION DE LAS INSTITUCIONES, FINALIDADES Y PROPOSITOS

A través de los últimos años, el Administrador de Empresas ha tenido ante sí un serio reto: enfrentarse cada día con un entorno cada vez más convulsivo.

La tecnología ha marchado a paso acelerado: el gran desarrollo de

la cibernética y la aplicación de la ciencia al desarrollo de nuevos productos han presentado un avance vertiginoso.

Todo ello, representa una nueva significancia para el Administrador que debe revisar sus acervos de conceptos, técnicas y su propia filosofía, para extraer de ello lo más importante, creando nuevas herramientas mentales para así poder afrontar la nueva situación.

El producto de todos estos componentes son las dos tendencias que se observan en la nueva administración: Un enfoque hacia lo externo de la Empresa y una nueva visión totalizante.

Para abarcar el primer aspecto se toma en consideración la forma en que las variables y los elementos del entorno inciden en la Empresa; y la forma como el Administrador debe responderles; con respecto a la totalidad, nos basamos en el supuesto de, que, la Empresa como un todo es diferente de la suma de sus áreas funcionales; de allí se derivan dos concepciones nuevas que hoy día están logrando su pleno desarrollo: La Administración Estratégica y la teoría situacional o contingente.

En el país, sin embargo, se ha pasado por alto que la acción más importante para lograr una adecuada apropiación de la tecnología es mejorar nuestra capacidad de entender los procesos lógicos que sustentan la tecnología.

Respecto a la ciencia y la tecnología, este es el concepto de modernidad del cual carece el país, a esta ausencia obedece el que la mentalidad del colombiano sea tendiente a obtener resultados fáciles y rápidos, más que a aquellos que surgen de un proceso largo y riguroso, el impedimento ha sido la falta de una actitud moderna ante el mundo y ante nuestra propia idiosincrasia.

En vista a lo ya expuesto, y además a que para el país aparece la apertura económica, como un reto fundamental para las próximas décadas, se exigen cambios estructurales del sector productivo, del sistema educativo y de la mentalidad misma del colombiano.

En marzo de 1989 se comenzaron las investigaciones por medio de la Misión de Ciencia y Tecnología cuyo objetivo básico, era estudiar el nivel tecnológico en el sector productivo como un elemento que se articula en el desarrollo económico dentro del entorno social y cultural colombiano, así como la estructura educativa del país. Por una parte, la misión se propuso definir el papel que juega la universidad colombiana en el desarrollo científico del país, y cómo la cultura entendida como actitudes, comportamientos y formas de pensar, influye en los citados procesos de la investigación científica.

El resultado del diagnóstico encontrado por la Misión de Ciencia y Tecnología no es precisamente alentador. Nuestro subdesarrollo no es gratuito; la ciencia no se ha desarrollado, el acceso a la tecnología aunque existe, encuentra que son muy pocos los capacitados para producirla, puesto que el problema científico no se deriva exclusivamente de la falta de dinero. La crisis en el fondo lleva al mismo comportamiento de la sociedad, a su interior, a su cultura. Entonces, de nada le sirve a Colombia tener fondos para invertir en tecnología, sino hay investigadores capacitados, y si la sociedad no tiene una mentalidad científica.

Colombia se caracteriza por la “Cultura del rebusque”; el colombiano es por naturaleza facilista, tanto en la obtención de dinero, como en la de conocimientos; desea progreso rápido sin mayores esfuerzos; nuestra cultura entonces, no es favorable a la ciencia, puesto que ésta exige un proceso sistemático riguroso, no ofrece resultados inmediatos y no produce riqueza en un día.

Así, las conclusiones de la Misión revelan que la falta de desarrollo científico es un problema que compromete a todos los sectores sociales colombianos.

El entorno es entonces la fuente y destino del producto de la acción de la Empresa de:

1. Sistema económico
2. Sistema tecnológico
3. Sistema sociocultural político
4. El gobierno.

2.2. ADMINISTRACION ESTRATEGICA: DEFINICION, FILOSOFIA, MISION Y OBJETIVOS

La existencia misma de una institución de desarrollo administrativo depende de ciertos supuestos básicos, el primero de los cuales, se refiere a la naturaleza profesional de la Administración. Si bien existen muchas definiciones de una profesión, parece existir consenso al respecto de las características generales:

1. Alto grado de conocimiento generalizado y sistemáticamente organizado.
2. Aplicación competente de ese conocimiento a una clase de problemas prácticos de enorme complejidad.
3. Orientación sobre todo a la comunidad y no al interés individual.
4. Alto grado de autocontrol mediante códigos y organizaciones voluntarias.
5. Sanciones comunitarias y sistema de recompensas catalogadas como símbolos de logros en el trabajo.

El segundo supuesto consiste, en que la educación y desarrollo profesionales en materia de Administración deberían considerarse como un proceso permanente.

El tercer supuesto es el crucial: Las escuelas y centros de desarrollo administrativo constituyen una adecuada base institucional para la enseñanza de la Administración y ayudarla a mejorar en la práctica. La administración estratégica de una institución consiste en el proceso de definir, redefinirse implementar sus alternativas básicas relativas a la finalidad, metas y objetivos, sectores y poblaciones objetivo, instrumentos de acción, asignación y organización de recursos y patrones de comportamiento institucional en la interacción con el entorno.

La estrategia puede definirse como la respuesta de la institución a las oportunidades, desafíos y amenazas del medio, congruente con su competencia y recursos, pero sólo una institución que elige ser partícipa de la acción puede apreciar completamente la importancia vital de la estrategia. **Práctica administrativa** es una combi-

nación de ciencia y arte, es una cuestión de racionalidad e intereses individuales y de grupo, área donde las decisiones pueden basarse en cálculos exactos, y también en sentimientos y emociones. Entonces, se hace necesario enterarse de los valores, creencias, y diferentes enfoques a la práctica de la administración existente, los intereses que motivan las decisiones administrativas, los cambios que pueden y deben hacerse, los métodos utilizados para generar e instrumentar el cambio y la contribución que en realidad esperan de una institución administrativa los diferentes grupos del medio. Entonces, es del todo válido denominar estas sumas de valores y opiniones Filosofía institucional. De allí, la institución tiene que encontrar sus propias respuestas basadas en la percepción de su propio rol, experiencia y contactos con el entorno.

Misión o razón de existencia es el concepto con el cual se define la acción, es decir la necesidad genérica insatisfecha, que queremos cubrir con nuestra acción.

Es desde la preocupación central por el avance de la disciplina administrativa, a la preparación de agentes de cambio en nuestras sociedades pasando por un mejoramiento del potencial administrativo de las empresas.

2.3. ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS

Son las funciones:

- a. Educación de los futuros administradores.
- b. Actualización y mejoramiento de los administradores activos.
- c. Medios de intervención: enseñanza, capacitación, asesoría e investigación en países desarrollados y en vías de desarrollo.

La definición de un propósito básico, constituye la alternativa fundamental en la estrategia institucional.

En la mayoría de los países han surgido dos alternativas básicas:

1. Educación a los futuros administradores.
2. Actualización y mejoramiento de los administradores activos.

Dentro de la primera alternativa, las instituciones se localizan en la Universidad en muchos casos; allí la educación administrativa está organizada como una facultad por separado o como un departamento especial dentro de una facultad.

La segunda alternativa es la completa concentración en la actualización y mejoramiento de los administradores activos. Su principal objetivo es el servicio eficaz al profesional y la aplicabilidad inmediata se presta en programas para mandos medios, alta dirección y ejecutivos, en diferentes áreas técnicas y funcionales, además de dirección general.

En muchos casos la elección entre esas alternativas básicas causa una profunda dicotomía entre la teoría y la práctica, en la educación y la capacitación.

Para determinados establecimientos de nivel universitario, las normas académicas son el único criterio que interesa, la aplicación práctica o práctica empresarial no le preocupa, sino que además le consideran como algo que podría perjudicar las normas académicas si se les da énfasis en el plan de estudios. Esto se refleja en su falta de interés por participar en la capacitación para administradores experimentados y en consultoría.

De otro lado, y enfatizando el extremo, algunos centros de capacitación con orientación práctica subrayan, que no les interesa la teoría y que nada tienen en común con los principios académicos de la administración.

Pero a la larga, parece aumentar el entendimiento de que no es el uno o el otro, sino el uno conjuntamente con el otro que tiene que ser el enfoque efectivo en el desarrollo administrativo profesional.

Con respecto a la substancia y orientación de los programas de estudios y de los materiales de capacitación y didácticos afines, las instituciones administrativas pueden contar con muy poca guía y ayuda.

Dadas las circunstancias, básicamente al decidir enseñar las escuelas de administración tienen cuatro alternativas:

Enseñar la administración **como es, como debería ser, cómo será** o como una combinación de las tres anteriores alternativas.

Para una institución administrativa que aspire a ser eficiente y socialmente útil, la cuestión es cómo operar, mediante la definición de objetivos, grupos objetivo y contenidos de programa.

Dentro de los medios de intervención, también llamados medios de acción o actividades en la práctica institucional se entienden normalmente los siguientes : Enseñanza, capacitación, asesoría, investigación, práctica empresarial y otros que se denomina medios complementarios de intervención. Entonces, se reconoce que aunque cierto aprendizaje se puede realizar en las aulas o a través de estudio individual, una parte esencial del aprendizaje, especialmente lo concerniente al juicio necesario para situaciones prácticas, no se puede separar fácilmente de la acción.

Cada institución creará los patrones específicos para conducir al estudiante a confrontar su aprendizaje de la teoría administrativa con una real práctica de la misma, al interior de la misma institución o en empresas del entorno. Entonces, el aprendizaje de la experiencia práctica para cuyo beneficio existe la institución, incluirá el impacto real logrado por la práctica. Este proceso sin duda es de los elementos más enriquecedores para la retroalimentación de la institución orientada hacia el mercado, pero es difícil emitir juicios cuando el impacto real no es conocido con experiencias de primera mano.

Los recursos institucionales no sólo son humanos, materiales o financieros, otro recurso primordial son los vínculos apropiados y eficaces con los clientes: Experiencia, inspiración, poder demanda de servicios, acceso a las finanzas, etc.. De allí la importancia de la vinculación con el entorno.

Los recursos humanos constituyen el bien principal de cualquier institución profesional:

Dentro de los recursos humanos de la institución el liderazgo generalmente se reconoce como el bien más valioso, ya que es el elemento crítico para la formación de la institución, porque los procesos de cambio provocados deliberadamente requieren de un manejo intensivo, hábil y sumamente dedicado tanto de las relaciones internas como del entorno.

2.5. ANALISIS ESTRATEGICO

Para poder decidir que oportunidades aprovechar y cuáles recha-

zar, la institución necesita desarrollar un objetivo, una comprensión sin prejuicios de su papel real en el proceso total de incrementar la competencia, las prácticas y eficacia de la gestión en un entorno particular y de aquellas de sus fuerzas y debilidades que pueden identificarse de inmediato o que se espera se desarrollen en el futuro.

Las fuerzas y debilidades deben ser examinadas teniendo en cuenta las oportunidades actuales y futuras, además es competente reflexionar en la comparación con otras instituciones.

Como siguiente paso en el análisis estratégico, la institución tratará de limitar la lista de oportunidades comparándolas con sus fuerzas y debilidades, tratando de determinar que beneficios recibirán y que problemas se crearán al combinar varias estrategias.

2.6. DECISIONES ESTRATEGICAS: PROBLEMAS BASICOS, OBJETIVOS, RECURSOS Y POLITICAS

Desde el momento, en que el análisis estratégico, ha producido información, sobre cuáles pueden ser los cursos alternativos de acción, incluyendo implicaciones internas y externas de las diversas estrategias, la administración hará sus elecciones, consciente del hecho de que la institución tendrá que vivir con elecciones buenas o malas durante muchos años.

La institución debe considerar si es capaz y está dispuesta a tomar dichos riesgos y a generar el esfuerzo requerido.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, las elecciones estratégicas llevarán al establecimiento de nuevos objetivos, o a la redefinición de los existentes dentro del propósito dado para reflejar los cambios que están ocurriendo en el entorno y en la misma institución.

La gran ventaja de la administración estratégica es que evita que estos objetivos que predominantemente van hacia adentro se conviertan en una meta por sí mismos relacionándolos en forma congruente con el propósito de la institución y subordinándolos a ob-

jetivos que van hacia afuera.

2.7. PLAN ESTRATEGICO: DEFINICION, NECESIDAD DE LA PLANEACION ESTRATEGICA, ESQUEMA BASICO DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO, IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA, ORGANIZACION Y CONTROL

La planeación es una característica esencial y una herramienta de la administración estratégica. La planeación estratégica debe abarcar asuntos con respecto al desarrollo a largo plazo tanto de programas de enseñanza, como de investigación y consultoría.

Las siguientes elecciones estratégicas se reflejarán en este tipo de planificación:

1. La gama de experiencia teórica y práctica, que la institución quiere establecer, mantener y desarrollar.
2. El conjunto de medios de acción que utilizarán o sea las proporciones sobre enseñanza, capacitación, consultoría, investigación y prácticas y la forma en que los docentes deben llevarlas a cabo.
3. La carga de trabajo normal del personal docente, como regla general en las tareas específicas del análisis estratégico debe intervenir el personal, dentro de un enfoque productivo, las tormentas de ideas, reuniones de trabajo y otros métodos de generar ideas pueden ser utilizados para identificar oportunidades y nuevos tipos de acción institucional, el trabajo de estrategias es una interesante experiencia de aprendizaje para toda la institución.

Si la idea fundamental de que la administración estratégica sea beneficiosa para las instituciones, el impulso inmediato influirá en la atmósfera en que se inicie el proceso de administración estratégica, el compromiso de la administración y de los docentes y el nivel y la cantidad de **pensamiento creativo** que entrará en el ejercicio.

2.8. RESUMEN GENERAL

El primer elemento como marco general de este proceso de resumen es el entorno de la institución administrativa.

Esta debe tratar de analizar y comprender su propio entorno, para

lo cual se requiere información, experiencia, trabajo arduo y sumergirse en la vida del mismo: lo primero que advertimos en el entorno del proceso administrativo son los sectores hacia los que dirige su acción, además la entidad se preocupará de su entorno inmediato, el cual incluye todas las fuentes de donde la institución obtiene sus insumos, conocimientos y experiencia práctica, los organismos, y público a los cuales suministra sus productos y los factores que inciden en su estructura y financiamiento.

También debemos considerar el Microentorno que es, con el que se actúa directamente mediante un proceso dinámico de intercambios, transacciones e influencia mutua.

La participación plena en la vida de la comunidad se torna decisiva si la institución tiene como meta mejorar la administración en sectores económicos tradicionales y en programas de desarrollo social.

Parece ser que un enfoque sólido es aquel donde una institución contempla la colaboración con otras instituciones como una alternativa estratégica a largo plazo. Algunos métodos prácticos de cooperación interinstitucional son:

1. Contactos e intercambios de experiencia.
2. Visitas y giras de estudio.
3. Circulares.
4. Intercambio de publicaciones.
5. Intercambio de materiales metodológicos y pedagógicos.
6. Becas para el desarrollo de personal.
7. Investigación conjunta o en cooperación.
8. Programas de capacitación.
9. Servicios de información y documentación conjuntas.
10. Diseño conjunto y desarrollo de nuevos programas y materiales de interés común.

De otro lado al referirnos al cuerpo docente, lo hacemos con respecto al personal de la institución que realiza actividades de capacitación, investigación, consultoría, guía de prácticas empresariales y otras actividades afines.

¿Cuál será entonces el perfil del personal docente? Deberá reunir las siguientes características primordiales:

1. Fuerte inclinación práctica: El docente tendrá un firme compromiso para la aplicación de conceptos y herramientas analíticas a los problemas del mundo real de los administradores activos.
2. Orientación interdisciplinaria: No serán especialistas limitados, sino que realizarán esfuerzos por comprender y aprovechar los conocimientos que se generan en los campos de estudio afines al suyo.
3. Compromiso para mejorar las prácticas administrativas: El docente contemplará la enseñanza, investigación, consultoría y prácticas empresariales como medios institucionales para influir y mejorar la práctica de la administración.

Un factor importante que determina el desempeño del personal profesional es la capacidad de liderazgo de la institución.

El sentido de dirección establece el liderazgo, y el entorno institucional y los procesos que propicia inciden en la creatividad e innovación que caracterizan a una institución profesional eficaz. La enseñanza, la investigación, la consultoría y la práctica empresarial, son esfuerzos creativos en los que aquellos que los realizan deben sentirse completamente sumergidos.

En cuanto al aspecto de la estructura organizacional, nos referimos a la relación más o menos formal y fija de funciones y tareas que debe llevarse a cabo para alcanzar metas organizacionales, la entidad precisa de la combinación de criterios de disciplina, función, y servicio en tareas de grupo, la creación de equipos y unidades organizacionales interrelacionados, y la aplicación de guías y coordinación de programas dentro de las unidades y entre ellas.

La forma de organizarnos no depende sólo de la tarea inmediata, sino también de la programación colectiva de nuestras mentes, y

del sistema cultural que se tenga, no sólo de tipo ideal, sino también de la cultura particular de las profesiones representadas por su personal.

Una institución de desarrollo administrativo no puede aspirar a ser eficaz sin desarrollar sus programas y utilizar eficientemente sus recursos humanos, materiales, y financieros.

La planeación estratégica dirige la atención hacia objetivos generales: por tanto orienta las actividades hacia los resultados claves, lleva a la institución a utilizar como criterio la eficiencia.

Para desarrollar el proceso de planeación comenzamos por evaluar la situación: su objetivo es diagnosticar el estado del entorno y el potencial de la institución para detectar oportunidades y dificultades y medir las fuerzas con que se cuenta para afrontarlas.

Las decisiones que orientan a ajustar la marcha de la entidad al entorno constituyen la planeación estratégica.

Demarca el área de acción de la empresa, la definición de los objetivos fundamentales de la misma, las decisiones propiamente dichas y el marco de actuación de las personas pertenecientes a la organización.

3. DESARROLLO DE LA PRACTICA EMPRESARIAL. NUEVO ENFOQUE METODOLOGICO EN ADMINISTRACION

3.1. ANTECEDENTES

El origen y desarrollo de las Facultades de Administración en Colombia, data de la Escuela de Minas en Medellín en 1911. De manera estricta, la actividad económica con respecto a la Administración se inicia a fines de la década de los 50, con un amplio desarrollo en cuanto a la proliferación de instituciones dedicadas a la formación de profesionales, creciendo sustancialmente la participación de alumnos matriculados en programas de Administración de Empresas con respecto a la población universitaria del país.

Esto concluye que la administración como disciplina académica en el país sigue siendo una teoría genérica, diseñada alrededor de las **empresas o negocios en general y relacionada con la tendencia uni-**versal de considerar la Administración como una disciplina apta

para ser aplicada a todo tipo de organizaciones, sin entrar a diferenciar su naturaleza y características.

La estructura organizativa gira en torno a la administración de un programa de carácter académico, en la mayoría de ellas no existe esquemas diferentes, que permitan llevar a cabo programas de consultoría, extensión e investigación. Lo anterior indica que la única opción estratégica adoptada implícita o explícitamente por las escuelas ha sido la de formación.

Los centros de formación de Administración en Colombia se encuentran localizados a lo largo de la extensión geográfica del país en regiones especializadas en diversas ramas de la actividad económica. Al buscar la relación con los elementos del entorno social, existe poca claridad en cuanto a la comprensión de éste, como escenario ambiental sobre el cual los centros puedan postular acciones estratégicas, directivas y operativas distintos a las de solamente ofrecer programas de formación de pre y post grado. Otro aspecto para destacar, es la carencia de relaciones formales institucionales entre la Universidad y el sector empresarial público y privado; este tipo de relaciones se limita en la mayoría de los casos a contactos personales de directivos y profesores con algunas empresas y gremios, manifestándose a través de visitas, prácticas empresariales y algunas investigaciones de trabajos de tesis. El fortalecimiento y desarrollo de una sólida y efectiva relación con el sector empresarial es un punto importante de reflexión para visualizar mecanismos a través de los cuales la relación sea duradera para la empresa y la universidad.

Sin embargo, el punto básico que es necesario relieves es si la planeación estratégica debe darse como un elemento institucional permanente debidamente discutido y analizado, de tal manera, que permita una reflexión sistemática sobre el rumbo y la orientación de largo plazo que debe seguir la institución. Este aspecto es definitivo para la coyuntura académica que vive el país dada la escasez de los recursos económicos que se disponen.

En algún momento se hizo la elección estratégica de orientar el trabajo académico hacia la formación, y por tanto no se ha considerado de manera explícita diversificar los campos de trabajo hacia otras opciones tales como la investigación básica y aplicada, la asesoría, la consultoría, entre otras.

La inquietud de fondo que debe plantearse aquí es si esa elección estratégica, obedece a un proceso racional, sistemático e institucionalizado de planeación, o si por el contrario, la actividad formativa como función principal de las escuelas, se escogió como la más natural y la fácil de realizar.

La pregunta es, ¿para quién se producen los profesionales en Administración en el contexto del medio colombiano? y ¿cuál es su real papel dentro del mismo?

En lo que tiene que ver con asesoría, y consultoría, lo explorado y hallado hasta el momento se refiere a las **prácticas de los estudiantes para consolidar y mejorar su formación académica**. Incluso en algunas instituciones de Administración, sólo existe a nivel de los cursos por iniciativa de los profesores, en otros se perfila el consultorio administrativo como un curso de acción, en otros el semestre de industria, pero no existen decisiones reales para que las facultades la adopten como otras estrategias hacia las cuales se puede orientar la gestión sin abandonar la formación.

En síntesis, se presenta la necesidad urgente de que los centros de formación de Administración adopten planes estratégicos orientados a la diversificación de actividades.

Las facultades en Colombia en su mayoría están adscritas a universidades públicas o privadas. En este sentido existe una restricción por cuanto ellas no son las que administran sus recursos financieros, y algunas de sus decisiones quedan condicionadas a la aprobación de los organismos centrales de la dirección universitaria. Sin embargo esto no puede ser tomado como obstáculo en la búsqueda de nuevas opciones estratégicas de diversificación y especialización, sino por el contrario como un reto para la creación de condiciones que permitan generar nuevos recursos de acción en el tiempo, procurando el cambio requerido de acuerdo con las particularidades y especificidades de cada institución.

De todo lo anterior se puede obtener una serie de interrogantes que nos dan la base de discusión para establecer los parámetros generales y enriquecer los planteamientos:

1. Es factible, para las necesidades del país el que las Facultades de Administración adopten la planeación estratégica como una guía en su acción? Y mediante la misma diseñar el cambio hacia la diversificación y especialización?

2. Evaluando la estructura organizacional ¿cuáles son sus ventajas y cuáles son sus desventajas? ¿Será posible adoptar una de carácter general para las instituciones? ¿Cuál es la mejor política de obtener recursos para servir de soporte a una estructura que tiende a diversificarse?
3. ¿Cómo considerar las particularidades de cada región y las necesidades del país para diversificar y especializarse las Facultades?
4. ¿Qué acciones conjuntas pueden y deben llevarse a cabo entre las facultades, escuelas, etc., para realizar el cambio? ¿Qué convenios pueden acordarse y bajo qué premisa?
5. ¿Qué compromisos institucionales deben esperarse sean adoptados por las entidades y el Estado para suplir la necesidad del cambio estratégico en educación, como tecnología que beneficie el desarrollo y permita la búsqueda de mejor calidad de vida?

El plan de estudios en Administración de Empresas sigue el patrón clásico de este tipo de programas a nivel internacional. En ellos paralelamente se busca capacitar al alumno en teorías y técnicas de Administración, ofreciendo una formación general y el desarrollo de características personales.

Los últimos 20 años de renacimiento empresarial han enriquecido el conocimiento del empresario como ser humano. De allí se ha derivado un perfil empresarial que se compone de factores motivacionales, características de comportamientos físicos e intelectuales. Dicho perfil se compone en líneas generales de los siguientes factores:

- a. **Motivacionales:** Necesidad de logro, independencia y autonomía.
- b. **Características de comportamiento:** Liderazgo y capacidad de fuerte persuasión, de fácil iniciativa, honesto, íntegro, confiable, tolerante a la incertidumbre y a la presión. Buenas relaciones con los empleados y el medio ambiente, comprometido, perseverante, orientado a metas específicas, confiado en sí mismo, atraído por retos.

- c. **Características físicas:** alto nivel energético, con capacidad alta de trabajo.
- d. **Características intelectuales:** creativo, imaginativo, innovador, con conocimiento de los negocios y capacidad para solucionar problemas.

Estas variables básicas también deben servir para iniciar procesos investigativos en cada comunidad empresarial, de forma que se principie el proceso del diseño curricular con las bases más sólidas que sea posible dentro de la realidad ambiental en que se mueve cada facultad o escuela.

Lo anterior conlleva a que en la educación empresarial se debe buscar que el estudiante se equivoque, que aprenda de sus errores, que enfrente situaciones de riesgo, y para ello los mejores inductores son:

La investigación de operaciones

Los juegos gerenciales

Las simulaciones

Así como el desarrollo de actividades prácticas que permitan incorporar la propensión al riesgo moderado.

Es por esto que procesos educativos formales deben buscar la expansión de las capacidades mentales de los alumnos en proceso de formación, orientando el desarrollo de la creatividad e innovación del estudiante y en este desarrollo juegan papel importante los seminarios de orientación hacia el pensamiento creativo.

3.2. POBLACION OBJETIVO, ESTRATEGIAS GENERALES ESTRUCTURAS

Indudablemente el desarrollo de nuestro programa persigue un objetivo común: que el estudiante esté en capacidad de ocupar posiciones administrativas o gerenciales de tipo eminentemente empresarial, o sea aquellas en que los individuos sean creativos, innovadores, capaces de crear y generar empleo, así como de hacer oportunas aperturas de nuevos mercados de bienes y servicios.

Si se establece un somero juicio a la calidad de la enseñanza en las facultades de administración encontramos que, la mejor enseñanza se ofrece en el área de finanzas, la enseñanza de mercados denota pocos avances, en el área de producción se es débil, con lo cual se limita el potencial de las empresas para mejorar su productividad y la calidad de los productos, la adopción de la tecnología de la informática por parte de las facultades de administración ha sido lenta, a pesar de su gran importancia comparada con otras áreas académicas y un área casi inexistente es la correspondiente a negocios internacionales, que en los últimos quince años ha tomado especial significación en las economías mundiales.

La actividad investigativa ha tenido escaso desarrollo, con incipientes esfuerzos en las áreas de finanzas, historia y desarrollo empresarial, pero a pesar de ser pequeño este esfuerzo ha tomado gran beligerancia en el área de administración en América Latina. La actividad de consultoría se ha consolidado en varias universidades del país en diversas regiones. Es un gran lazo de vinculación con los elementos del sector productivo significando una fuente de financiamiento. Hay que anotar que durante la presente década ha existido creciente preocupación en las diversas facultades y escuelas para desarrollar una base investigativa, de la cual a grandes rasgos se generan dos carencias: producción intelectual que genere nuevo conocimiento e investigadores profesionales.

Las facultades de administración mantienen entre sí una interesante red de relaciones a nivel nacional, las cuales a más de robustecer los vínculos interinstitucionales, permiten un mejor aprovechamiento futuro. En estos casos por ejemplo, se efectúan programas conjuntos sea en educación continuada o postgrado, se han realizado congresos, múltiples foros y los encuentros de prácticas empresariales que han permitido un mejor intercambio de resultados sobre el tema. Por último, la realización de encuentros de investigación en administración han permitido incrementar el conocimiento mutuo de las realizaciones.

3.3. DESARROLLO DEL PROGRAMA DE PRACTICA EMPRESARIAL. OBJETIVOS

El proceso de formación empresarial a lo largo de toda esta exposición se sitúa no aisladamente, sino en función de un entorno o medio ambiente general y empresarial, indispensable para determinar las características empresariales y las características del ambiente.

Para desarrollar la práctica empresarial se requiere partir de elementos fundamentales como son el Proceso de Formación continuado por diferentes asignaturas, así como del planeamiento de su empresa, pero para darle viabilidad a la secuencia, se requiere que el estudiante conozca personalmente el sector económico que haya escogido para desarrollar su trabajo práctico. De esta forma el alumno aprende a tener un acervo de detalles y características particulares de la empresa, permitiendo todo este sistema que el estudiante se encuentre dentro del núcleo empresarial. Se debe acostumbrar al estudiante a crear "Bancos de Ideas", así como de oportunidades y de proyectos, ofreciendo así el campo para obtener alternativas de solución, cuando empiecen a presentarse problemas y divergencias en la marcha de su actividad laboral, en lo correspondiente a la identificación de clientes reales no teóricos, a pesar de haber tomado el estudiante cursos de mercados, ventas, estrategias de competencia, además, deberá ejercitar el proceso de evaluación correspondiente a sus posibilidades reales de acceso a clientes potenciales.

Si logramos trabajar conjuntamente dentro de estas directrices, haremos que el estudiante de Administración de Empresas, cambie su mentalidad acerca de su existencia, visualice con mayor certeza su papel como profesional y dimensione su sueño empresarial; dándose a sí y al país la opción de vivir una vida profesional basada en creatividad e innovación de oportunidades. Si conseguimos realizar plenamente estos presupuestos se cumplirá nuestra meta básica como educadores y formadores de "hombres nuevos", pues estaremos entregando a la sociedad una nueva fuente de producción y riqueza no sólo económico sino de recursos humanos.

Dentro de los esquemas educacionales que estamos proponiendo llevar a cabo, y como formadores de futuros empresarios, debemos considerar:

- Que cada día se nos presenta acceso a nuevos conocimientos, teorías e información.
- Que nuestra población estudiantil tiene alta disposición a buscar caminos que les conduzcan a lograr el éxito en su vida profesional y personal.
- Que dentro de nuestro contexto Latinoamericano, empezamos a vivir cambios sociales, económicos, ideológicos y gerenciales.

- De otra parte, estamos abandonando ideologías de hegemonías anteriores y se están haciendo ensayos para adentrarnos dentro de caminos y secuencias que contemplan nuestra propia idiosincrasia, cultura y valores.
- Además día a día los esquemas éticos y morales han cambiado no sólo para el individuo sino para la estructura y dinámica de las empresas.

Los valores básicos de generaciones anteriores se han declarado obsoletos y estamos ante una realidad que no se plasma en un modelo preconcebido y realizado paso a paso; existe la incertidumbre ante lo real y el miedo ante el porvenir; pero también debemos tener conciencia de que si bien de años acá los resultados de los esfuerzos empeñados no han sido satisfactorios, las responsabilidades adquiridas no han cambiado. Si miramos hacia atrás el manejo dado por nuestros mayores ignoró algo fundamental en las características del ser humano y del ente empresarial: El proceso creativo y la innovación; este hecho ha producido una renovación generacional extendida en todos los campos, que permite a esta juventud nuestra obtener oportunidades de realizar metas, actuar con criterios diferentes a generaciones anteriores y obtener básicamente progreso y cambio, así como elaborar y conducir nuevos modelos sociales y económicos de desarrollo. De todo esto derivamos que nuestros esquemas educativos administrativos deben variar; no sólo es necesario, es inevitable pues debemos reorientar nuestros esfuerzos en pro del Administrador del siglo XXI, orientándolo en el complejo mundo cibernético que se acrecienta día por día, pues es de simple lógica que Colombia no puede quedarse en el atraso tecnológico, social y económico que ha afectado de forma dramática la generalidad de acciones de nuestra vida económica, política y social.

3.4. ANALISIS Y EVALUACION DE LOGROS OBTENIDOS HASTA LA FECHA

A partir de 1982 la Universidad Central al interior de la Facultad de Administración de Empresas, comenzó la saludable experiencia de desarrollar las Prácticas Empresariales, no en la forma generalizada de que los alumnos prestaran sus servicios y adquirieran sus experiencias en empresas ya formadas y en desarrollo, sino con la experiencia completa de que los estudiantes proyectaran, imple-

mentaran y pusieran en marcha proyectos de pequeñas empresas, financiadas por los mismos estudiantes y en las cuales se desarrollara toda la dinámica del proceso empresarial mediante la ejecución de los estudiantes. Al inicio de la experiencia se presentaron tropiezos normales debido al factor básico de resistencia al cambio, al desconocimiento de una estrategia real para efectuarlo y al ordenamiento curricular de las asignaturas básicas de primero a último semestre.

Es a partir de 1984 que se cristaliza el ejercicio y durante esta época que se determina el elemento fundamental de la práctica: **La total participación de los estudiantes en sus últimos tres (3) semestres de carrera para emprender la creación de empresas.**

Para la obtención de esta meta los estudiantes se integraron de lleno a los proyectos. Crear una conciencia del entorno jurídico, social, económico, político y de su actividad global fue nuestra principal preocupación. Pero, ¿qué buscaba la Facultad dentro de este ejercicio?: Numerosos objetivos fueron planteados, pero poco a poco se fueron reduciendo a los que en su momento y ahora dan la guía de actividad en las prácticas empresariales; dentro de los más destacados podemos enumerar los siguientes:

1. El hecho fundamental de que el estudiante aprecia el verdadero valor de los conocimientos teóricos que haya adquirido, logrando su aplicación práctica en base a un claro criterio de discernimiento.
2. Completar la enseñanza tradicional con una experiencia real en la cual el estudiante aprenda a generar y poner en marcha sus propias ideas.
3. Solucionar mediante la creación de fuentes de trabajo, uno de los problemas capitales de nuestra economía: el desempleo.
4. Engendrar en el estudiante el espíritu de la creatividad inherente a todo ser humano, que no sólo enriquece a la persona sino a las diversas áreas de la organización.
5. Lograr introducir al estudiante en la sana competencia de empresas, permitiéndole mediante su participación obtener **nuevas dimensiones en cuanto al establecimiento de análisis y estrategias en el manejo gerencial.**

6. Despertar, fomentar y acrecentar los valores reales en los aspectos humanístico y nacionalista propios de la formación administrativa dentro de nuestro país.

Evaluados estos ocho años de experiencia única; la práctica empresarial de la Universidad Central ha inducido a crear el perfil básico de nuestra Facultad, hemos ido despejando las variables identificativas propias de un buen empresario, las cuales están constituidas por los siguientes factores:

1. Sólida formación teórica.
2. Generador de empleo y empresas.
3. Profesional humanizado y capacitado para la investigación.

1. SOLIDA FORMACION TEORICA

Los estudiantes que buscan pertenecer a nuestras facultades, muestran diferencias en sus formaciones previas, en sus aspiraciones, en sus relaciones con la instrucción y el saber deseados. Atender a esa diversificada población estudiantil ha llegado a ser uno de los retos que hoy debe enfrentar la Universidad, esta multiplicidad de características, poseídas por los estudiantes se pone en relación con las exigencias de la misma vida académica; es allí donde la calificación y especificación del profesorado es sustancial en el proceso de formación.

La importancia de interrelacionar las diferentes modalidades del currículo, que permita regular intercambios entre las diversas áreas, coordinar sus actividades, establecer los fines comunes y estructurar las adecuadas relaciones en todo el sistema académico nos permitirán satisfacer las exigencias que ellas se planteen. Satisfaciendo esta funcionalidad se obtendrá la articulación del sistema dentro de la cultura empresarial y el sistema productivo colombiano.

2. GESTOR DE SU PROPIO EMPLEO Y DE EMPRESA

El problema del desempleo y del subempleo en las sociedades latinoamericanas es determinado por razones demográficas, socioeconómicas y políticas que no es del caso analizar en este documento, pero que se manifiestan a nivel de los mercados de trabajo, en el

fenómeno denominado por el Programa Regional de Empleo para América Latina y el Caribe, de la OIT, como "Excedente Estructural de Obra".

Para lograr la superación del mismo se debe obtener un proceso de desarrollo económico que involucre armónicamente el crecimiento económico, la redistribución de la riqueza y cambios en los patrones sociales y tecnológicos de la producción permitiendo de una parte, el fortalecimiento del estudiante por la vía de capacitación y asesoría, de otra, por la articulación con el mercado por la vía de la ampliación y desarrollo de su infraestructura de comercialización, y por último el levantamiento de las barreras que conspiran contra el pleno desarrollo de su capacidad productiva y empresarial.

Todo lo anterior ha propiciado la creación de nuevas empresas, de tipo asociativo, con la escala adecuada que les permita, aún siendo pequeñas, partir con una funcionalidad de mercado, racionalidad de modernización y mejoramiento de los servicios de colocación. De lo anterior se desprende que todos los componentes del programa deben ser muy flexibles para responder eficientemente a los requerimientos y expectativas de los futuros empresarios.

3. PROFESIONAL HUMANIZADO

Si bien nuestro estudiante debe tener un excelente basamento teórico y una clara orientación para convertirse en generador de empleo propio y de otros, también debe tener al interior de su esquema de desarrollo, toda una serie de elementos humanísticos que permitan su autodesarrollo y el entendimiento de su entorno.

Nos referimos esencialmente a aquellas áreas que dan la base formativa correspondiente a los sistemas de valores propios del estudiante, a la confianza en sí mismo y en sus subordinados, sus inclinaciones y desarrollo como líder, sus sentimientos de seguridad propios y hacia los demás, todo ello envuelto en factores motivacionales considerados como una combinación de fuerzas que mantienen la actividad humana.

En nuestro medio los estudios e investigaciones sobre la motivación dentro de las organizaciones han sido muy escasos. Ello debido fundamentalmente a la apertura existente entre la vida interior de las universidades y la realidad nacional y la falta de apoyo para

la realización de dichos estudios en los sectores tanto públicos como privados. De allí la adopción de teorías y modelos que relativamente no tienen que ver con nuestro contexto social y económico.

En cuanto a la **capacidad para la investigación**: podría indicarse que para llegar a establecer el grado de inserción de la investigación como función esencial de la universidad, hay que considerar la adecuación de las estructuras internas de la institución para que el estudiante efectivamente pueda realizar esta actividad. Una medida del compromiso institucional con la investigación se encuentra en la existencia de referencias claras a los recursos económicos disponibles y a las formas de su asignación; a la disponibilidad del tiempo con que el estudiante puede contar para dedicarse a ella y a encontrar la finalidad que cumple la investigación dentro de la institución; a la definición de los tipos de investigación y a las prioridades que se han determinado como propias de la institución como unidad.

En síntesis, las facultades de administración deben elaborar una política institucional sobre la investigación; considerando las especificidades de nuestro campo de trabajo. De todas formas, la relación con otras instituciones del sistema educativo ha inducido a la creación de estructuras administrativas interiores para centralizar las tareas de coordinación, de orientación, de administración y de difusión de las actividades investigativas.

La adecuada orientación dada al proceso de la investigación en nuestra facultad ha permitido establecer un énfasis en la capacidad de reorientar la práctica desde una fundamentación científica de los nuevos saberes, permitiendo así establecer una auténtica incorporación de la teoría a la práctica.

En síntesis el modelo de gestión de Práctica Empresarial está basado:

1. La formulación de proyectos industriales, comerciales o de servicios (uno o varios por semestre).
2. La constitución de grupos de trabajo con estudiantes en las diferentes áreas de la organización.
3. La asociación formal por la vía legal o de hecho con aportes de capital por parte de los estudiantes.

4. La gestación y desarrollo de las empresas por los estudiantes con la permanente asesoría de los profesores de la Facultad o entidades especializadas (SENA, INDERENA, ICA, etc.).
5. Como implemento final, es política de la Facultad apoyar todos estos esfuerzos estudiantiles, mediante foros, muestras empresariales, y todos aquellos actos que sirven de consolidación y proyección al trabajo efectuado en las prácticas empresariales (desarrollados por iniciativa del estudiante) . . .

De todas formas se han presentado durante el curso de estos años algunas **limitaciones al desarrollo de las prácticas empresariales** consistentes en:

- a. Limitaciones financieras.
- b. Restricciones tecnológicas especialmente en lo competente a los procesos de producción.
- c. Limitación en tiempo académico/práctico, especialmente en los alumnos que se desempeñen dentro de la jornada nocturna.
- d. Carencia de espacio físico adecuado para albergar las experiencias al interior de la universidad.
- e. Limitación en los roles de desempeño entre los estudiantes (jefes/subalternos).
- f. Limitación entre el tiempo de los docentes y el tiempo de los estudiantes, para confrontar el proceso y acentuar el proceso de asesoría al alumno.
- g. Incompatibilidad para la asociación debido a limitaciones de conocimiento y tiempo conjunto de acción.
- h. El conflicto base entre la academia y el rendimiento financiero.

3.5. PROSPECTACION DE LA PRACTICA EMPRESARIAL. OBJETIVOS, ESTRATEGIA GENERAL

Nuestra primera reflexión propone revisar la validez de los supuestos educacionales con que venimos trabajando, prospectando-

los con pensamientos a futuro de 10 a 20 años, pues sabemos que la consecuencia básica es que la educación es un producto al futuro; de aquí se desprende que debemos inducirnos a prospectar antes de diseñar las mejores estrategias para el logro del ejercicio propuesto.

Otra fase de nuestra futurización, es ubicar el contexto en que vamos a trabajar en el mañana con los estudiantes de hoy, debemos tener en cuenta el factor de la obsolescencia, lo que hace nuestro producto altamente perecible. El desarrollo de habilidades es específico para la función y necesita renovación permanente.

Tal vez nuestro elemento de prospección más alto y el cual debemos dedicar aún nuestros desvelos es empezar a **diseñar el perfil de trabajo y no de empleo, al servicio del ser como persona humana** pretendiendo así formar reales empresarios para un mundo equitativamente mejor.

Desde luego la orientación de la educación al interior de nuestra facultad no es crear empleo ni expectativas de empleo, sino crear empresarios y expectativas de dirigentes empresariales.

3.7. RESULTADOS Y EVALUACION CUANTITATIVA

Proyectos simulados (1982-1984) 8

Lámparas, panificadora, hornos para panadería, sierras circulares, confecciones, bicicletas, marroquinería.

Proyectos reales (1985-1990) 25

Alimentos, confecciones, marroquinería, equipo para laboratorio clínico, metalmecánico, comercio, artículos para el hogar.

Número de egresados 715 estudiantes diurnos y nocturnos.

Aportes de capital \$9.000.000 en 25 empresas.

Ventas en 6 años \$36.000.000 vinculados con la Universidad.

Empresas de propiedad de los egresados: 10

Participación en muestras industriales y ferias internacionales: 4

Foros académicos organizados por estudiantes: 1

Muestras empresariales organizadas por estudiantes y la Fac.: 4

Apoyo financiero a ancianatos y orfanatos: \$500.000

Resultados evaluación de la P.E. (efectuada en Octubre de 1989)

Sobre 715 egresados y una muestra de 171 profesionales los resultados de la investigación fueron:

1. Del 100% el 71 % estaban empleados.
23% se desempeñaban como empresarios.
5%estaban vacantes.
2. De los empresarios se desempeñaban: en la industria el 39%
servicios el 35%
comercio el 26%
3. Su decisión de desempeñarse como empresarios se deriva de:
un 45%de la P.E.
4. En cuanto a que la Facultad continúe con la P.E.:
El 61% fue positivo.
5. Fracasos incurridos como empresarios: el 94% manifestó no haberlos tenido.
6. Observaciones hechas a la metodología de la P.E. en la Universidad:
 - a. Que la P.E. fue corta.
 - b. Que tuvieron problemas de relaciones con sus compañeros.
 - c. Que fue una muy buena experiencia.
 - d. Obtuvieron una buena visión empresarial.

- e. Comprendieron mejor los conocimientos teóricos.
- f. Marcada motivación a ser empresarios.
- g. Aprendieron de sus compañeros.
- h. Que la P.E. es un valuarte dentro del currículo.

¿Qué ha pretendido la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Central con el hecho de su programa de prácticas empresariales?

Desde un principio nuestra filosofía ha sido enfrentar al estudiante con un reto, cambiarle la mentalidad tradicional del universitario y profesional colombiano en el sentido de pasar a ser empleado, empresario; con el estímulo de sus profesores en lo creativo y acertivo, conduciéndolo para enfrentar obstáculos y superarlos; ser irreverente con el pasado y actuante ante el futuro, aprender a hacer las cosas por sí sólo, a no aceptar el no por respuesta y a llevar a cabo proyectos en gestación o crecimiento.

Pero, el estudiante enfrentado a este reto, tiene que sobrepasar el fácil optimismo de los primeros momentos, debe padecer los fracasos, someter a una revisión ordenada todos y cada uno de los proyectos que tenga para exponer y realizar.

La facultad acepta, porque es lógico, que muchas de las perspectivas estudiantiles no logren llegar a la realidad, o que ésta no sea tan brillante como se pensó con exceso de optimismo. La estrategia es, antes que nada, forjar gentes libres del temor al desempleo, capaces de lanzarse a un mundo que, siendo difícil tiene inmensas posibilidades.

4. CONCLUSIONES EN CUANTO A LA REVALUACION E IMPLEMENTACION DEL CURRÍCULO

Si hemos elaborado a lo largo de esta exposición el hecho de que, el Administrador debe ser un individuo de acción capaz de lograr que se realicen las cosas que hay que hacer, siendo realista, perseverando en sus ideales y encontrando motivación suficiente en su deseo de obtener resultados, también debe comprender que su

trabajo será evaluado en función del éxito de su institución y que dicho éxito se logra después de arduos años de haber actuado, en las personas que pasaron por las aulas.

De allí que la tarea de mejorar el programa académico de la carrera es la más importante de nuestras labores y merece por ende un tratamiento especial. Se debe dar prioridad específica a la organización de la institución, para la obtención de ese éxito académico mediante el mejoramiento permanente de esquemas y procedimientos curriculares, si bien no requerimos ser expertos en currículo, pero debemos tener un cabal conocimiento general del papel y características del mismo, así como de las actividades de quienes lo apoyan a nivel técnico en la planeación curricular.

En general, debemos tener claros conocimientos del avance científico y tecnológico que día a día se presenta en las áreas de nuestro dominio, para así realizar los avances y el proceso de liderazgo que debemos involucrar al programa académico o en su función administrativa.

Paralelamente debemos tener en cuenta los factores internos y externos que afectan el currículo para dirigir el diseño de actividades académicas inherentes a las necesidades individuales y sociales. Un punto focal son las características de los programas académicos actuales; y por último los requerimientos a los cuales debe corresponder el currículo en la Universidad contemporánea, además se debe determinar el enfoque especial que ha de tener el currículo, apropiándolo a nuestra facultad.

En líneas generales se considera el currículo como una guía que indica el derrotero a seguir para lograr ciertos aprendizajes.

De todas formas, el diseño curricular escogido como guía debe ajustarse a la filosofía de la educación correspondiente a la sociedad en que gira, con lo cual se obvia que la política y la práctica vayan por caminos diferentes.

De acuerdo con numerosas apreciaciones, el currículo universitario colombiano falla por carecer de relevancia en cuanto a la orientación, el contenido y actividades de aprendizaje que considera, puesto que, en la mayoría de los casos, no contiene los elementos que adecuan al estudiante para desempeñar su profesión con mayores beneficios personales y sociales conjuntamente, se

hace necesario cambiar de fondo en la concepción y práctica curriculares, pues no podemos continuar siendo ajenos a las necesidades y propósitos individuales de nuestro medio. Porque al final el currículo no es una acumulación de temas, contenidos, etc., sino un sistema y no un curso y al cambiar un curso no estamos cambiando el sistema.

Vale la pena a estas alturas establecer algunas ideas de reflexión sobre el contenido curricular:

1. Tomar como base un concepto actualizado del hombre como ser social con sus comportamientos característicos.
2. Proveer al estudiante de experiencias prácticas de aprendizaje, siendo estas variadas y enriquecedoras capacitándolo para realizarse y realizar a otros.
3. Interpretar adecuadamente los problemas y necesidades de la sociedad colombiana, puesto que los estudiantes y las Facultades de Administración son parte de la misma.

De allí, que tengamos que salirnos de las líneas tradicionales del currículo y prospectarnos por medio de la futurización necesaria para determinar resultados educativos a ese nivel.

El enfoque de sistemas es nuestra herramienta básica para racionalizar las actividades curriculares en nuestras facultades; es pues un estado mental: una serie de conceptos, organizados de acuerdo con un patrón lógico para obtener un propósito, mediante la interacción de estudiantes, docentes y currículo.

De acuerdo con esto, podemos conceptualizar al currículo como un sistema que defina las actividades académicas dentro de esquema de acción, que incluya todas las experiencias de aprendizaje, organizadas bajo la responsabilidad de la Facultad, para el logro de sus fines.

Entonces ¿cuáles son nuestros insumos, procesos y resultados? Los insumos son las disciplinas del conocimiento, los estudiantes, docentes, los medios de instrucción y otros elementos que podemos involucrar; los procesos son todas las experiencias de la enseñanza/aprendizaje que producen en el estudiante una serie de conductas.

Los resultados son los conocimientos, habilidades y destrezas que los estudiantes manifiestan después de experimentar la acción de los procesos educativos. Estos deben coincidir con los objetivos que hemos fijado al sistema quienes nos han dado la dirección e integridad del sistema mismo.

Pero, sin organización, interacción, integración y dependencia mutua no podemos obtener resultados; es en líneas generales un proceso de retroalimentación generado y alimentado por el mismo sistema, este puede desagregarse en los niveles que consideremos sean necesarios para la adecuada marcha de nuestra institución. Dentro del sistema curricular debemos considerar sus elementos:

1. Objetivos.
2. Elementos para lograr objetivos.
3. Las personas que intervienen en él.

Del grado de coherencia que exista entre objetivos y contenidos, depende, en gran parte, la relevancia del sistema curricular y por ende, la eficacia de éste como guía del proceso de aprendizaje estudiantil.

Existen tareas específicas a abordar dentro del proceso de planeación, siendo las principales: determinar el cronograma de actividades, realizar el estudio de costos del proceso de planeación del sistema, asegurar la financiación de la planeación e identificar los factores internos y externos que influyen en el sistema.

Así mismo, se formularán los objetivos, se efectuará la selección, contenidos y estrategias de enseñanza, determinación de las actividades de los alumnos, elección de los recursos auxiliares integrados a las actividades de los alumnos, selección y entrenamiento de las personas que van a intervenir en la ejecución del currículo planeado. Si dentro de nuestras reflexiones, incluimos el factor de liderazgo que debemos ejercer para lograr una eficiente actividad académica en la facultad, y deseamos tener administradores con las capacidades que su función exige, de nosotros depende tener un excelente currículo que responda adecuadamente a las necesidades y exigencias de los estudiantes y de nuestra sociedad. Cuando la teoría y práctica del sistema curricular funcionan muy bien, nos

dan la base de una herramienta metodológica, que es útil para que el administrador sea eficiente y pueda ejercer un eficaz liderazgo, la visión total de la planeación curricular dentro de un proceso ejercitado dentro del más alto nivel permitirá el cumplimiento de los objetivos básicos.

**LA UNIVERSIDAD Y LA FORMACION GERENCIAL
DEL PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO**

Ponente:
Gustavo Ramírez Escobar
**Director del Programa de Gerencia en Pequeña
y Mediana Empresa**
Facultad de Administración de Empresas
Universidad Externado de Colombia
Bogotá - Colombia

PRESENTACION

Oportunidades como ésta, en la que se estudian modalidades educativas diferentes a la tradicional, generan espacios propicios para reflexionar sobre la relación que se da entre los fines propios de la Universidad y el desarrollo de sociedades como la nuestra e invitan al análisis de los fundamentos teóricos que deben contemplarse en este tipo de discusiones.

Cuando se plantea el desarrollo de nuestro país, (hablamos de desarrollo integral) hacemos referencia al hombre como individuo, a la sociedad y a elementos tan ligados al proceso mencionado, como la educación, el desarrollo científico y tecnológico, la historia, la cultura, el entorno y los modelos económico-sociales.

El hombre es un ser sujeto a las condiciones espacio-temporales en las que se desenvuelve, las cuales determinan y son reflejo a la vez de las distintas relaciones que surgen en la sociedad, en los niveles económico, político y cultural, la visión que bajo tales condiciones tengamos de la Universidad, de su misión, de sus objetivos y fines, dependerá de la concepción acerca de la sociedad, pues sus desequilibrios y expectativas deberán reflejarse en la razón de ser de las distintas instituciones de educación.

Esta responsabilidad, nos obliga entonces a ver la educación como un fenómeno de naturaleza social, que debe darse en un ambiente de armonía entre las perspectivas empíricas y materiales de nuestra realidad, y la visión idealista de los modelos puramente teóricos,

de tal forma que permita alrededor del conocimiento, su producción, aplicación, transmisión y orientación, todo ello de acuerdo con las necesidades del entorno en el que se desenvuelve.

Universidad y sociedad

Cada día es más evidente en nuestro medio, la responsabilidad que le compete a la Universidad en el proceso de desarrollo de la sociedad. Siendo esto así, podemos entender la necesidad de mantener una continua retroalimentación del comportamiento de las distintas variables que nos permiten hacer un seguimiento de las tendencias sociales en los diferentes niveles, así como una reflexión permanente acerca del rumbo y la "velocidad" que deben guiar nuestro desarrollo, en un medio de cambio permanente, en los aspectos económico, tecnológico, social y político.

Tal situación impele a los seres humanos a no quedarse atrás del desarrollo, pues es ya una necesidad, el mantener un reciclaje continuo de los conocimientos, evitando la obsolescencia y la desactualización, que nos impida contribuir adecuadamente con dicho proceso. Por el contrario, debemos propiciar la participación de todos los sectores de la actividad nacional, de tal forma que se conviertan en verdaderos forjadores del futuro deseado, facilitándoles su ubicación progresiva en niveles de vida más dignos. No obstante, debemos ser concientes que, la educación no es la responsable de los logros de la sociedad, aunque si podemos afirmar, que estos no pueden darse sin su apoyo, incentivo y orientación.

En este orden de ideas, la Universidad tiene que estar en capacidad de identificar y acercarse a aquellos sectores de la actividad nacional, que de acuerdo con su importancia, intereses, necesidades y posibilidades, requieran de su atención, buscando con la unión de sus esfuerzos contribuir verdaderamente al desarrollo social.

Siendo coherentes con dicho planteamiento, la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia decidió desde hace varios años, dedicar buena parte de sus esfuerzos a observar, estudiar y atender uno de los sectores más importantes de vida nacional, por el número de organizaciones que agrupa y por su alto potencial de generación de empleo entre otras razones (aproximadamente el 85%) de las organizaciones existentes corresponden a pequeñas y medianas empresas, las cuales son

responsables de proveer el empleo para más del 50% de la población ocupada)¹.

Una alternativa en la educación superior

Entre los nuevos retos que se plantea la Educación Superior, para atender las necesidades del mundo actual, están los de la educación permanente y de adultos, frente a la actividad tradicional sujeta a períodos de escolaridad, que cubre fundamentalmente las primeras etapas de la vida del ser humano y es orientada con metodologías rígidas, verticales, centradas en la actividad de los docentes, la cual no da respuesta a las diferentes necesidades de formación, de generación y de renovación de conocimientos de la sociedad actual.

Según Coombs², “los tiempos cambiantes, requieren un concepto más tolerante y más flexible de la educación, que equipare ésta, no simplemente con la enseñanza formal, sino con el aprendizaje, sin importar en dónde, a qué edad o por qué medios se adquiere”.

Podríamos decir entonces, que uno de los aspectos de la llamada crisis de la educación ha sido la incoherencia entre el sistema educativo heredado o adoptado de otras latitudes y las necesidades reales del mundo de hoy.

Como una de las manifestaciones de este fenómeno, encontramos que la educación ya no implica necesariamente empleo, entre otras porque los esquemas educativos fueron diseñados inicialmente para estructuras de desarrollo diferentes a las nuestras. Aquí debemos recordar que, en nuestras sociedades, el sector de la pequeña y mediana empresa presenta un alto potencial de generación de empleo.

Otro aspecto de la crisis educacional, es la dificultad de acceso que tienen grandes sectores de la población, por diversas causas tales como: el alto costo de la educación, la necesidad de dedicar una mayor parte del tiempo a trabajar para generar ingresos que le permitan subsistir, la frustración que se da entre quienes han tenido acceso a la universidad y encuentran que ésta no responde a sus expectativas como empleados o empresarios.

1. Pinto Saavedra, Alfredo. Ponencia “V Seminario Internacional de Follow UP - La Pequeña y Mediana Empresa en Economías Abiertas”, Bogotá, 1988.

2. Coombs, P.J. *Visión general de la crisis mundial en educación superior*. Bogotá, FES, 1986.

La Educación Superior tiene entonces un amplio campo de acción, si desea participar en las siguientes tareas:

- Llenar los vacíos que deja en la persona, la educación que hasta ahora ha recibido.
- Completar y continuar los procesos educativos inconclusos.
- Permitir a los que se dedican a la actividad laboral, poder combinar el trabajo con el estudio.
- Mantener los conocimientos al día, a lo largo de la vida, permitiendo un continuo reciclaje de los mismos.

Estas consideraciones nos llevan a pensar en la necesidad de propiciar procesos de educación permanente, a la que puedan acceder jóvenes y adultos, empleando metodologías que se adapten a sus condiciones y necesidades, en otras palabras, debemos pensar en un proceso de apertura de la educación, a través de modelos diferentes a los tradicionales.

Otra consideración que debe tenerse en cuenta al pensar en la educación permanente como alternativa, es el hecho de que particularmente los adultos tienen experiencias acumuladas de su actividad laboral de estudios anteriores, que les han permitido alcanzar una estructura mental diferente a la de los estudiantes del modelo tradicional. Estas experiencias, intereses, habilidades y capacidades, no pueden desconocerse en la nueva concepción de la educación. Es aquí donde debemos pensar también en docentes que entiendan no sólo la filosofía de esta alternativa, sino la mentalidad de los educandos, para lograr una provechosa aplicación de la misma.

De igual forma los instrumentos didácticos, las ayudas educativas y en general el material docente, deberán adecuarse a estos nuevos procesos.

En fin, son numerosos los retos a los que se enfrenta la educación superior, para poder responder a las necesidades cada vez más

urgentes de un país que como el nuestro siente que su futuro es hoy.

La formación gerencial de empresarios: Análisis de una experiencia

La Universidad Externado de Colombia consciente de su función como ente de desarrollo y promoción social y ante la situación de creciente desempleo y crisis social que vive actualmente el país, estableció como política de la Facultad de Administración de Empresas, el "Desarrollo y estímulo a la iniciativa y la capacidad empresarial"; su objetivo fundamental es el de contribuir a la generación de empleo y de riqueza nacional, como medios para que el país logre un mayor desarrollo económico, que habrá de traducirse en un mejor nivel de vida material y social del pueblo colombiano.

El programa "Desarrollo y estímulo a la iniciativa y la capacidad empresarial" enfoca su actividad hacia la creación, desarrollo y fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME), porque además de su capacidad generadora de empleo, la PYME constituye uno de los factores determinantes en el desarrollo económico. La experiencia internacional y algunos importantes casos nacionales han demostrado como las PYME, en su proceso de crecimiento, se han constituido en el medio ideal para la democratización del capital accionario y el desarrollo del mercado de capitales; en algunos sectores económicos no se puede desconocer su importancia como empresas complementarias de la gran industria y en otros sectores su condición de pequeña o mediana empresa se constituye en una importante ventaja comparativa. Además de su alta contribución al comercio exterior, presentan otra serie de bondades que se derivan de su presencia en la economía nacional, como ha sido su función reactivadora en épocas de recesión o las facilidades que presenta para que el proceso de Integración Andina se convierta en una verdadera realidad.

Para el desarrollo del Programa se determinaron dos áreas de acción:

1. Para estudiantes de pregrado en la facultad de Administración de Empresas, se viene trabajando por el fortalecimiento del espíritu empresarial, acaba de concluir un estudio para realizar los ajustes curriculares necesarios para lograr los objetivos propuestos.
2. Para pequeños y medianos empresarios, estableciendo el Programa de "Gerencia en pequeña y mediana empresa", a través

del cual se busca desarrollar y ampliar las habilidades y destrezas gerenciales de los empresarios en forma integral, o sea, además de proporcionarles los conceptos y metodologías de dirección empresarial, se les habilita tanto en el análisis de las estructuras y procesos de crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, como en la realización de investigaciones alrededor de nuevos campos de acción (Creación de nuevas empresas, ampliaciones, diversificación de la producción, etc.), y se les estimula y asesora para la aplicación en sus respectivas empresas.

La realización de casos de estudio sobre Historia Empresarial en Colombia, así como el análisis de los procesos de crecimiento y las situaciones de crisis de las pequeñas y medianas empresas, centrados en el papel de la labor y el estilo gerencial en la organización, le permitieron a la Universidad el desarrollo de la **estructura curricular especial para este programa** y la configuración de líneas de investigación sobre pequeña y mediana empresa.

Como resultado de estas investigaciones, se encontró que en la mayoría de los casos se presenta una gerencia generalista, cuya labor hacia el interior, agota las posibilidades de división técnica del trabajo, especialización, delegación de funciones, autoridad y responsabilidad. Esta característica gerencial se expresa, a su vez, en una tendencia hacia la efectividad gerencial mas no hacia la eficiencia. Es decir la gerencia se interesa más por el cumplimiento de los objetivos, mas no en la forma en que tales objetivos son alcanzados, siendo ésta una de las características principales de los conflictos y crisis organizacionales.

Bajo este orden de ideas, la estructura curricular y las líneas de investigación del Programa de Gerencia en Pequeña y Mediana Empresa, más que llenar vacíos sobre conocimientos técnicos de la diversidad de funciones gerenciales y de orientar a los participantes hacia el manejo de problemas concernientes al logro de objetivos generales, se centran en el desarrollo de destrezas y habilidades que los participantes requieren para el correcto manejo metodológico de esquemas que han de permitirle abordar el cambio planeado de su respectiva organización, aprovechando al máximo todas sus experiencias acumuladas como empresarios y armonizándolas con los fundamentos teóricos aplicables en cada caso y con el análisis del entorno y de las perspectivas de desarrollo de los distintos sectores de la economía.

Análisis crítico del programa

En relación con el estímulo del participante

El programa ofrece un medio de estudio altamente estimulante, en el cual, los empresarios se convierten en fuente de apoyo mutuo, facilitando el establecimiento de vínculos que favorecen la gestión del empresario y brindando un espacio para la reflexión personal y para la evaluación del desarrollo de la empresa a la luz de los modernos conceptos gerenciales.

La participación de docentes identificados con la filosofía de esta modalidad educativa y conocedores de la problemática del pequeño y mediano empresario, origina una mayor credibilidad en los estudiantes.

En relación con el posicionamiento

El programa viene a llenar un vacío que tienen las facultades de Administración, cuyas actividades de postgrado y educación continuada, no han contemplado en toda su magnitud la problemática de la pequeña y mediana empresa en Colombia. Además constituye un verdadero punto de acercamiento entre el sector empresarial, sus agremiaciones, la realidad nacional y la Universidad.

Correspondencia con las necesidades del medio

Desde hace más de ocho años se fortalecieron las relaciones de la Universidad y la Asociación Colombiana Popular de Industriales —ACOPI—, permitiendo el desarrollo de numerosas investigaciones alrededor de la problemática de distintos subsectores de la pequeña y la mediana industria en Colombia, que suministraron información valiosa sobre las características de empresas y empresarios. Se desarrollaron también numerosos seminarios y cursos de educación continuada, que permitieron probar contenidos y metodologías aplicables en la formación y capacitación de empresarios.

En relación con la administración del programa

La estructura organizacional, por áreas del conocimiento, que se dió en la Facultad de Administración de Empresas a partir de

1986, le permitió la cualificación de su cuerpo docente, la estructuración de líneas de investigación y el diseño de cursos y seminarios que en buena forma aportaron a la creación del clima propicio para el surgimiento del programa que estamos analizando.

Control del planeamiento

Las políticas generales del programa son diseñadas por un equipo de personas (Consejo Asesor, al cual pertenecen el presidente nacional del gremio, el decano de la facultad, dos empresarios y el director del programa), que están dentro del contexto, se mantienen informados de las necesidades que deben ser satisfechas y tienen el criterio para proyectar su desarrollo. Efectúan además una continua tarea de evaluación.

En relación con la homogeneidad de los participantes

Los grupos tienden a ser heterogéneos en edad, escolaridad y nivel de actividad económica. Esto se contrarresta con un proceso de inducción y socialización previo a la iniciación del curso, y con la conformación de grupos de trabajo que permiten el enriquecimiento mutuo de los participantes aprovechando las fortalezas y experiencias de cada uno. Es decir, se estimula la comunicación interpersonal, aparte de que se propicia el acercamiento entre sus familias, por medio de actividades sociales de integración.

En relación con el entorno institucional

El programa está diseñado para que el participante del programa relacione permanentemente el ambiente universitario (aulas, biblioteca, campus, salas de computadores, clima académico), con el ambiente de su empresa (fábrica, oficina, talleres, negocios).

En relación con el uso del tiempo

La modalidad de trabajo es semi-presencial, de tal forma que el estudiante debe combinar la asistencia a las sesiones programadas en la universidad, con las sesiones de los grupos de estudio y con el análisis de su propia experiencia como empresario, a través de los ejercicios asignados para ello.

En relación con los procesos educativos y los fines de la universidad

En principio, los procesos son definidos por la dirección del programa en colaboración con los docentes de cada uno de los módulos, con base en la experiencia acumulada, en los resultados obtenidos y en las sugerencias de los mismos participantes quienes tienen la oportunidad de aportar en el diseño de los ajustes que sean necesarios.

El programa, con las limitaciones que aún pueda tener, nos ha permitido ser conscientes con algunos de los fines últimos de la universidad, a saber:

- Contribuye con la formación integral de numerosas personas que no han tenido acceso a la educación superior, o que si lo han hecho, necesitan actualizarse o “reciclar” sus conocimientos, propiciando el autodesarrollo.
- En relación con la sociedad, el programa contribuye con un desarrollo más democrático y participativo al atender uno de los sectores con mayores posibilidades, en la medida en que cubre el mayor porcentaje de establecimientos industriales del país y brinda empleo a más de la mitad de los trabajadores fabriles colombianos.
- En relación con la ciencia y los avances del conocimiento, un programa de este tipo, promueve una dinámica de producción de conocimientos orientados y comprometidos con la realidad del país, en función de la búsqueda de modelos de desarrollo propios en los distintos niveles de la actividad nacional.
- En relación con la historia, el tener la oportunidad de mantener continuamente un grupo de empresarios y de dirigentes gremiales en constante comunicación con la academia, permitirá la reflexión y el compromiso frente al futuro deseado, aparte de que con la colaboración de los distintos estamentos de la universidad podrá propiciarse la construcción de la memoria escrita de las experiencias, no solo de quienes reciben el servicio del programa, sino del proceso mismo que estamos viviendo.

Condición de apertura del programa

El Programa de Gerencia Pequeña y Mediana Empresa está dirigido a empresarios que consideren que mediante una mayor capacitación pueden lograr que sus organizaciones alcancen mayores niveles de eficiencia y competitividad, los cuales deberán traducirse en mejores condiciones laborales para sus trabajadores, en maximización de su rentabilidad y en mayor valor de su empresa.

La selección de los aspirantes se efectúa sin exigir requisitos académicos previos. La apertura de refleja también en los métodos y criterios de formación de los participantes, lo cual ha llevado a consolidar un equipo de profesores fundamentados en la filosofía del programa y en el uso de herramientas y medios de enseñanza atinentes al mismo.

No obstante, este es un proceso continuo que no se agota, entre otras cosas porque es inevitable algún grado de rotación en los profesores. También debemos considerar la apertura de los currículos tanto en los objetivos como en los contenidos y en los mecanismos de seguimiento y evaluación, los cuales se han diseñado teniendo en cuenta la experiencia acumulada de los participantes y las realidades del medio.

La apertura en cuanto a la administración del currículo, ha permitido dar un soporte adecuado al control de gestión y a la toma de decisiones operativas.

En relación con las condiciones de ingreso de los aspirantes, consideramos que nos estamos acercando al objetivo de atender las expectativas y necesidades heterogéneas de la población demandante.

En relación con el perfil de los participantes

Como lo hemos planteado durante el desarrollo de esta presentación, los grupos de participantes presentan un alto grado de heterogeneidad por su formación, sus edades y la actividad económica que desempeñan. Sin embargo, las actividades de socialización, la motivación lograda y la metodología de trabajo en grupos han per-

mítido alcanzar un buen nivel de rendimiento y un muy bajo índice de deserción para este tipo de cursos (no mayor al 10%) (Ver anexos 1 y 2).

Imagen del programa

El programa de "Gerencia en Pequeña y Mediana Empresa" ha recibido el reconocimiento a nivel nacional, tanto de empresarios como de dirigentes gremiales, que ven en él, no solo la posibilidad de mejorar sus habilidades gerenciales, sino de fortalecer los vínculos inter-empresariales. A nivel internacional, y gracias al apoyo que ha recibido de la Asociación Colombiana Popular de Industriales —ACOPI—, desde su creación, el programa ha sido presentado y reconocido en diferentes foros y organismos internacionales en donde Colombia por intermedio del Presidente nacional del gremio, ha estado presente en los cargos directivos. Entre estos organismos podemos mencionar los siguientes: SLAMP (Simposio Latinoamericano de Pequeña Industria); CONANPYMI (Confederación Andina de la Pequeña Industria); CLAMPI (Confederación Latinoamericana de la Pequeña y Mediana Industria) y la WASME (Organización mundial de la pequeña y Mediana Industria).

Para finalizar esta presentación, debo manifestar que no obstante los logros alcanzados, aún son grandes los retos que debemos afrontar para poder responder a las necesidades y expectativas de un sector que merece todo nuestro apoyo, por agrupar el tipo de organizaciones más ajustado a nuestras condiciones y posibilidades de desarrollo. De todas formas, consideramos que la experiencia acumulada, fruto del esfuerzo conjunto del empresariado colombiano, de sus dirigentes y de la Universidad, debe ser compartida con las Universidades de América Latina, en particular con las que se han hecho presentes en este evento y en tal sentido manifestamos nuestra voluntad de colaboración y de intercambio con experiencias similares.

ANEXO 1

PROMOCION DEL 88

Nivel Educativo	Hombres	%	Mujeres	%	Total	%
Bachillerato	4	9,3	0	0,1	4	0,9
Técnica	8	18,6	2	0,4	10	23,2
Universitaria	5	11,6	2	0,4	7	16,2
Profesional	19	44,1	3	0,6	22	51,1
Sub-Total	36	83,7	7	16,0	43	100,0

PROMOCION DEL 89

Nivel Educativo	Hombres	%	Mujeres	%	Total	%
Bachillerato	4	8	6	12	10	20
Técnica	4	8	1	2	5	10
Universitaria	12	24	1	2	13	26
Profesional	18	36	4	8	22	44
Sub-Total	38	76	12	24	50	100

PROMOCION DEL 90

Nivel Educativo	Hombres	%	Mujeres	%	Total	%
Bachillerato	4	10,5	1	2,6	5	13,15
Técnica	6	15,8	5	13,15	11	29
Universitaria	9	23,7	2	5,2	11	29
Profesional	7	18,4	4	10,5	11	29
Sub-Total	26	68,4	12	31,5	38	100

ANEXO 2

PERFIL DEL PARTICIPANTE

DISTRIBUCION DE PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA PYME 1988 1989 Y
POR GRUPOS DE EDAD SEGUN SEXO

HOMBRES-88 Absoluta	HOMBRES-89 Absoluta	HOMBRES-90 Absoluta	%	(%)	MUJERES-88 Absoluta	MUJERES-89 Absoluta	MUJERES-90 Absoluta
9	4	6	19,8	70,0	1	2	5
6	8	3	17,7	60,7	2	3	6
6	11	7	25,0	80,0	2	3	1
8	8		16,6	80,0	2	2	
5	5	4	14,6	82,4	1		2
2	2	2	06,2	85,7	1		
				00,00		2	
36	38	22			9	12	14

calcula sobre el total del mismo sexo
calcula sobre el total por edades

BIBLIOGRAFIA

- Aldana, E. (1980). *Planeación de Entidades de Educación Superior*. Bogotá, Fotolito García e Hijos.
- Arango, M. y otros (1986). *Diagnóstico sobre el Currículo de los Programas de Educación a Distancia en Colombia*. Medellín, Cinde, ICFES - OEA (Mimemografiado).
- Borrero, A. (1984). *La Educación a Distancia dentro del marco de la Educación Formal y No Formal*. En Seminario Nacional sobre Educación Abierta y a Distancia - Puntos críticos para su Desarrollo. Bogotá, ICFES, Editorial Guadalupe, pp. 21-45.
- Coombs, P.H. (1986). *Visión general de la crisis mundial en Educación Superior*. Bogotá, FES.
- Faure, E. y otros (1973) *Aprender a ser*. Madrid, Alianza Editorial S.A.
- Galvis, A.H. (1978). *Algunas semejanzas y Diferencias entre la Educación Universitaria Presencial Convencional y la a Distancia No Convencional*. San José Costa Rica, Enlace, Boletín Informativo de la UNED, Vol. 1 y 2.
- Galvis, A.H. y González C. *Tecnología de la Educación Abierta y a Distancia*. Textos M.D.U. / 11 Uniandes - SED - BID, Bogotá, 1990.
- Guedez, V. *Fines de la Universidad*. Textos/ 67. Lecturas Complementarias. M.D.U. Uniandes, Julio de 1989.
- Pinto Saavedra, Juan Alfredo y otros. *Ponencias: "Modelos de Desarrollo y Pequeña Empresa en América Latina"*. Bogotá, Mayo de 1988.

**MOVIMIENTO ESTUDIANTIL
POR LA INTEGRACION DE AMERICA LATINA**

**Ponentes:
Héctor J. Arenas
Fernando Restrepo
Luis A. Céspedes**

*Con el conocimiento y el corazón
por todo lo que nos une contra
todo lo que nos separa.*

Teniendo en cuenta que la historia nos señala que vivimos una Revolución Científico-tecnológica y que la circunstancia mundial nos muestra que sólo con la Democracia Participativa, las economías de mercado y los servidores públicos honestos y eficientes, es posible lograr la prosperidad, hemos creado un Movimiento Estudiantil por la integración de América Latina.

¿Qué es y qué propone el movimiento estudiantil?

Es una gran unión de estudiantes, profesores, tecnólogos profesionales y técnicos de América Latina, cuyo propósito es luchar con sus conocimientos y su Integridad Moral por la construcción de una América Unida, en la que todos y cada uno de sus habitantes vean realizados sus legítimos Derechos de Bienestar Económico de Desarrollo Espiritual y de convivencia armónica.

El movimiento lucha por construir una poderosa región latinoamericana cuya prosperidad económica esté basada en la inteligente administración de sus recursos naturales y humanos y además por la construcción de una sociedad plena espiritualmente es decir, una sociedad en la que podamos por fin amar intensamente la vida, decir con franqueza lo que sentimos, luchar con valor por nuestros sueños y realizar dignamente nuestros anhelos.

Una sociedad donde respetemos a los hombres por ser hombres por su integridad, por su inteligencia y sus sentimientos.

Una sociedad donde podamos expresar por fin toda la alegría y el amor que nos caracteriza frente a los demás pueblos de este pequeño mundo nuestro.

Una sociedad ejemplo para el mundo, porque ha sido capaz de conciliar el bienestar económico con la riqueza espiritual.

¿Cómo lo haremos?

(Respaldando con hechos lo que decimos)

Con la fuerza que nace de nuestra unión, con el poder que germina cuando luchamos por un mismo propósito.

Con base en la orientación que pueden señalar nuestros mejores hombres, aquellos que verdaderamente estén comprometidos e interesados en el desarrollo integral de nuestros pueblos.

Con la luz que pueden ofrecer nuestros científicos sociales, nuestros expertos, nuestros hombres de conocimiento.

Con la tremenda energía de nuestros estudiantes, quienes con su integridad y sus conocimientos pueden despertar la creencia de nuestros pueblos en sí mismos y en los verdaderos orientadores, hombres que entreguen su vida y su inteligencia al servicio de nuestras naciones.

Nuestras tareas inmediatas

1. En cada Nación

- Fortalecer movimiento con la credibilidad de nuestros pueblos, la cual sólo puede nacer cuando se actúa con inteligencia e integridad.
- Proponer con base en estudios, colaboración de expertos y comunicación entre universidades, soluciones de fondo a los más agudos problemas de nuestras naciones, teniendo en cuenta

que la historia nos señala que vivimos una revolución científico-tecnológica y que la circunstancia mundial nos muestra que

solo con la democracia participativa las economías de mercado y los servidores públicos, honestos y eficientes es posible lograr la prosperidad material y el desarrollo espiritual.

- Crear los mecanismos para elevar continuamente los niveles de educación de nuestras poblaciones; en el mundo en el que vivimos sólo las sociedades con hombres preparados podrán llevar vidas dignas. Necesitamos una educación basada en la libertad y no en el autoritarismo; una educación basada en el desarrollo de la inteligencia y no la apropiación memorística de contenidos; una educación que abra horizontes de pensamiento y no forme especialistas carentes de cosmovisión. En síntesis una educación humanista que le brinde un sentido humano a las profesiones.
- Investigar y divulgar todas aquellas acciones públicas y privadas contrarias al desarrollo de los pueblos.

Con relación a la integración

- Fortalecer y comunicar las organizaciones estudiantiles y profesoras de tal forma que puedan crear la corriente de opinión necesaria para que los Presidentes de cada país miembro de la comunidad latinoamericana de naciones creen una comisión preparatoria encargada de elaborar concertadamente una Carta constitutiva, la cual deberá firmarse el 12 de octubre de 1992.
- Construir una comunidad latinoamericana de naciones sobre las siguientes bases: Planeación estratégica en lo económico a largo plazo, tomando en cuenta nuestras principales fortalezas y debilidades y las amenazas y oportunidades contemporáneas: una integración que permita en los países miembros la libre circulación de personas, capital, tecnología, productos y materias primas; una política exterior en conjunto y verdaderamente solidaria, orientada por nosotros y no por extraños que tienda a colocar en las mejores condiciones posibles los frutos comunes de América Latina.
- Suscitar el apoyo político necesario para que en 1985, como fruto de la carta constitutiva, se pueda elegir por primera vez en la historia del continente un parlamento popular latinoamericano integrado por *dignos representantes* de nuestras naciones.

Algunos principios básicos del movimiento estudiantil

- Dar valor a las palabras con los hechos.
- Planear y ejecutar sus acciones con conocimiento.
- Brindar y exigir respeto a los hombres por ser hombres.
- Tomar las decisiones y elegir los representantes con base en la participación real y consenso de los miembros.
- Utilizar el diálogo y la razón para resolver las discrepancias y los conflictos.
- Actuar con energía frente a las acciones que comporten fraude, engaño o atenten contra los intereses de nuestras naciones.
- Evitar a toda costa las actitudes donde se pretenda hacer primar el interés individual sacrificando el interés colectivo.
- Evitar la vanidad, el desprecio, la falta de claridad y franqueza, la manipulación y el uso del poder para la imposición de ideas.

Llamamiento

Los latinoamericanos no ignoramos que ante la tarea que nos hemos propuesto, no pasará mucho tiempo sin que surjan voces extrañas y propias que acusen a los estudiantes de jóvenes soñadores, al propósito de locura, de utopía, de idealismo. Esas voces se equivocan. Nosotros hemos estudiado concienzudamente el momento histórico que vivimos, sabemos de nuestras posibilidades y entendemos que los tiempos, más que nunca, son propicios para llevar a cabo el anhelo que alberga en nuestros corazones: Vivir en una América Latina unida, próspera, justa, digna, libre; una América Latina alegre, entusiasta, valerosa, amante de la vida, guerrera del amor, creyente de la ciencia, que lucha por la Paz y anhela mostrar a un mundo desgarrado por las armas y las crisis espirituales, que sí es posible construir sociedades con un desarrollo econó-

mico al servicio de la libertad y la dignidad de los hombres.

Nosotros los latinoamericanos no ignoramos que la lucha apenas empieza, sabemos que sólo con la perseverancia, la integridad, el conocimiento, el diálogo, la concertación, el amor y la creencia en nosotros mismos podremos realizar nuestros sueños.

Por ellos, por nuestros sueños, por aquellos que nos han antecedido, por nuestros hijos, por nosotros mismos, podemos hacerlo, debemos hacerlo, tenemos que hacerlo.



25 SET. 1991

**HACIA UN NUEVO CONCEPTO
DE LA PRACTICA EMPRESARIAL : ESTRATEGIA
PARA LA FORMACION DE ADMINISTRADORES
DE EMPRESAS**

**Ponente:
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
Bogotá - Colombia**

DEPARTMENT OF THE ARMY
OFFICE OF THE ADJUTANT GENERAL

OFFICE OF THE ADJUTANT GENERAL
HEADQUARTERS
WASHINGTON, D. C.

1950



Reseña Histórica

La crisis en la enseñanza de la Administración de Empresas ha venido siendo la constante compañera de diversos procesos de cambio en el interior de las instituciones que se dedican a educar jóvenes profesionales colombianos. Muchos han sido los intelectuales que durante estos decenios han señalado que las experiencias foráneas se quedan cortas cuando de formación y de investigación se trata, pero muchos más han sido los que han reclamado con vehemencia una preparación acorde a las necesidades de desarrollo de nuestras regiones.

Podríamos concretar diciendo que a diferentes momentos de la crisis las instituciones universitarias han respondido con parciales y tímidas reestructuraciones iluminados por filosofías ajenas dejando de lado importantes facetas del problema, concretar además afirmando que las políticas institucionales se han convertido en instrumentos repetidores de las crisis permanentes de los esquemas de poder y sus consecuencias, contribuyentes con su actitud, de una mentalidad subdesarrollista que en nada favorece el bienestar de nuestras gentes.

La ponencia de hoy trata sobre esto de una manera parcial e igualmente tímida pues ella no se puede abstraer del todo a cierto devenir histórico, creemos sin embargo, que esto que podría ser objeto de interesantes estudios no puede abordarse sino de una manera juiciosa y pausada hasta hallar el verdadero camino del cambio y la reestructuración; creemos también que una reflexión sistemáti-

ca de nuestras experiencias puede vislumbrar nuevas posibilidades y nuevas perspectivas para la Administración en América Latina.

En Colombia se oye hablar desde hace ya un tiempo de reestructuración, conocidos diagnósticos como el arrojado por la Misión de Ciencia y tecnología donde se señalan débiles conformaciones del cuerpo profesoral, investigaciones incipientes, descuido en algunas áreas docentes etc., y también sus recomendaciones, exploradas intuitivamente las macrotendencias mundiales, se han suscitado una serie de tentativas institucionales que invitan a solucionar una vez más los problemas planteados al interior de la siempre 'nueva' crisis.

Pensando con más cuidado lo que aquí se pretende esbozar no es más que el producto de las muchas experiencias de la Universidad Privada, paradigmática en cuanto a volumen de presupuesto y cierto sesgo filosófico que muchas de las veces choca contra políticas gubernamentales de cambio, única en cuanto se le opone y compara con la Universidad Pública, pionera porque en ella se inició hace ya varios siglos una **propuesta universitaria** que los hombres han ido olvidando para imponer otros derroteros que mezquinamente desconocen la función primordial del Saber y la esencia del Hacer.

Quisiéramos a continuación entrar en materia y narrar brevemente lo que la experiencia en la **práctica empresarial** ha dejado a la Facultad como su legado, experiencia que hoy nos permite, bajo una nueva filosofía, proponer a los presentes lo que bien podría llamarse el camino "Hacia un nuevo concepto de la práctica empresarial".

En el segundo semestre de 1984 la Universidad del Rosario pretendió brindar al sector empresarial profesionales idóneos y conocedores de las nuevas teorías y prácticas administrativas, la facultad sabía la inquietud de estudiantes de los últimos semestres sobre la importancia de no solamente tener la teoría sino la práctica y por eso quiso interpretar estos sentires y los del sector económico acudiendo a reestructurar el currículum académico de la facultad para orientarlo a complementar postulados teóricos con la realidad empresarial de la nación. Fue así como nació el semestre de "**Prácticas empresariales**" para los estudiantes del décimo semestre de dicha facultad.

Los objetivos que guiaron aquel primer intento se podrían resumir así:

1. Familiarizar a los estudiantes con las características y funcionamiento total de las organizaciones empresariales de nuestro medio, o en su defecto en un área específica con lo cual podrían tener un concepto práctico de las actividades que fuesen a realizar como profesionales.
2. Ofrecer al estudiante la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en semestres anteriores y confrontarlos con situaciones reales de tal manera que adecuarán la teoría y la práctica.
3. Proveer dentro de la carrera de Administración de Empresas un período de prácticas, cuya finalidad fuese esencialmente didáctica y académica.

Podríamos decir que por esas fechas la noción de Prácticas Empresariales se definía de manera elemental, en la cultura universitaria se aprendió fácilmente que la práctica empresarial era un curso obligatorio que se ofrecía a los estudiantes de último semestre del Plan de Estudios Profesionales de Administración de Empresas, el ejercicio de un empleo escasamente remunerado como requisito para la obtención del grado. Por otra parte la institución como tal por circunstancias diversas impuso un perfil ocupacional que a la postre no permitía el desarrollo adecuado de nuestros estudiantes en lo que se refiere al contacto con diferentes experiencias empresariales.

Así las cosas, no fue suficiente el buen propósito que guiaba esta reestructuración, pronto tuvimos que reconocer que la cultura a quien pretendíamos llegar no reconocía el valor filosófico de la propuesta y simplemente se aferraba al valor de la norma y el requisito.

Desde esa fecha hasta principios de 1989 efectuaron la "Práctica Empresarial" aproximadamente 400 alumnos en los diferentes sectores económicos y la experiencia recogida a lo largo de esos años es la que nos permitió reconocer que había necesidad de un cambio, uno que le permitiera a la Universidad atender las necesidades del país y que el Colegio Mayor rescatando principios básicos del convivir se veía obligado a aportar.

Una vez más en el proceso de reestructuración, esta vez estratégico y bajo premisas de ajuste a las nuevas realidades la Universidad se vio obligada entonces a pensar y desarrollar un nuevo concepto de Prácticas Empresariales, ellas serían la oportunidad y el medio para atender un programa Universidad-Nación pero para ello era necesario modificar los criterios que venían guiando la coordinación creada en 1984, es más era necesario fundar una nueva cultura universitaria si queríamos poner nuestros planes en acción. Debíamos entre otras cosas redefinir para el ámbito nuestro concepto de prácticas empresariales de tal manera que este no sirviera como antaño de cómplice a formas de la sub-administración y el subdesarrollo, debíamos convertirla en una herramienta de cambio y optimización del recurso humano camino a la excelencia y una vía que devolviera la credibilidad en la calidad del trabajo universitario.

Pues bien, es con esta ligera reseña que damos paso a nuestra propuesta.

La propuesta

Hacer de la práctica empresarial un servicio de red interfacultades; **un servicio planificado de colocación de practicantes, de consultoría administrativa, de gestión y creación de empresa**, parece un proyecto ambicioso pero no imposible. Esta es nuestra propuesta y fundamentalmente una nueva filosofía que ilumine los procesos institucionales respectivos.

Nuestra propuesta invita a que se considere para el efecto, la teoría como una forma de la praxis y la praxis como una forma de la teoría, solo si entendemos esta relación podremos acceder a un nuevo concepto y a una nueva forma de intervenir en los procesos cotidianos del administrar. La experiencia indica que privilegios o divorcios de la teoría sobre la práctica no han dejado sino el caos en la formación de nuestros muchachos.

Entre otras cosas y bajo esta filosofía, el estudiante tendrá que ir respondiendo y evolucionando en una secuencia determinada a confrontación con la praxis, de tal manera que, desde las visitas formales a las empresas, el compromiso de asumir un cargo, pasando por el papel del consultor, a éste se le permita llegar hasta la **participación directa del ser empresario y si ello no es posible la** oportunidad de entrar a participar de la experiencia de ser asesor.

Otras formas de posibilitar la práctica no se abandonarán, como por ejemplo el juego gerencial y seminarios sobre análisis de casos colombianos, por el contrario las asignaturas de servicios que proponemos vendrán a reforzar estos trabajos con reflexión y análisis.

En síntesis tres cosas fundamentales hacen nuevo el concepto de prácticas: una, la filosofía desde la que debe ser pensada, otra, su amplitud en materia de servicios y finalmente, la posibilidad de concebirlos en forma de red interfacultades.

Este nuevo concepto de práctica empresarial que evoca en principio una nueva manera de abordar el problema de la **formación** de nuestros administradores y por otra un **marketing de servicios** cuyo criterio de competencia no es otro que la diferenciación de los mismos, puede hacerse en el inicio aisladamente, por cada una de las universidades, hasta lograr en el corto plazo la integración total de la red. Los servicios que hemos mencionado son solo los que conforman un paquete de lanzamiento denominado **Servicios principales**. Ellos, con el tiempo y acompañados de un listado de servicios periféricos, nos permitirán estar influenciando de manera importante los diferentes sectores económicos del país.

Algunos argüirán que existe otras maneras de hacer útil el trabajo universitario sin someterse al problema aquí planteado y estamos de acuerdo, sin embargo ellos no solo deben tener en cuenta nuestros presupuestos para iluminar su objeción sino que además estarán de acuerdo en que ellos implican un nuevo concepto de universidad, y que por lo tanto mientras ésta se conciba comprometida con su entorno todos los avances logrados deberán colocarse oportunamente al servicio de la humanidad. Es posible que superado este momento histórico nuestras facultades tengan que buscar nuevos rumbos, pero mientras tanto nos parece que el compromiso con nuestros pueblos y el mejoramiento de sus niveles de vida es mayor.

Los beneficios sociales si logramos consolidar esta unión son múltiples no solo en la ciudad sino también en la provincia. Por ejemplo, sería evidente la transformación del perfil del estudiantado de la administración, se posibilitaría un eficiente flujo de recurso humano, conocimientos, iniciativas y de capitales de manera tal que la universidad recobraría un papel social importante, un papel de co-planificador y de agente reactivador. Ella atenta a los movimientos que al interior de su zona se estuvieran generando podría

detectar amenazas y oportunidades y la planeación de soluciones, modificaría por conocimiento del entorno, en buen tiempo, su currículo en favor de las necesidades de la región, etc.

No creemos que pueda existir duda del desarrollo armónico que pueda generarse alrededor de esta entidad. La planificación a través del servicio de red de prácticas interfacultades crearía la oportunidad de rotar a los alumnos por cada una de las instancias que abarca el nuevo concepto, proporcionaría, por el continuo contacto con la realidad económica y social, una interpretación más adecuada de las políticas nacionales y la posibilidad de proponer y promover con gran confiabilidad que sectores deben ser estratégicamente desarrollados en favor del progreso nacional o regional. Se convertiría en una memoria permanente de la evolución de los procesos de cambio.

Así las cosas, la integración económica de las subregiones y su posible desarrollo dependerá, en mucho, del trabajo inteligente y mancomunado de fuentes del saber como las que los hoy aquí reunidos representamos; recuperar la función social de la universidad para el servicio de nuestros pueblos tiene que ser una tarea prioritaria en el desarrollo de la docencia.

Convencidos de estos y otros beneficios es que invitamos a las diferentes facultades para que consideren participar en la conformación de este nuevo proyecto.

La nueva experiencia en el Colegio Mayor del Rosario

La Universidad del Rosario ha empezado a consolidar la práctica empresarial con miras a integrar la red. Ella está diseñando y alimentando bases de datos y empieza a pensar en la estandarización y señalización de los nodos respectivos, es a través de la Facultad de Administración que ha iniciado un proceso de apertura hacia los diferentes sectores para colocar sus servicios. Sin duda el Colegio y la facultad creen como ayer, basados en la experiencia, que la práctica empresarial sigue siendo una estrategia importante en la formación de administradores de empresas, pero sabe que sus objetivos deben ser suficientemente ampliados, de tal manera que alcancen altos índices de eficacia en la implementación del programa Universidad Nación. Conoce que el reto de colocar todo el potencial humano formado en las instituciones al servicio de nues-

tro país puede ser posible solo si estamos convencidos del papel histórico que jugamos en estas economías lesionadas, entre otras razones, por una mala conjugación entre la teoría y la praxis.

Fijados los objetivos decidió, fortalecer las cátedras teóricas en el ciclo básico, así como la investigación, de tal manera que, el estudiante llegara suficientemente preparado y con elementos para el tiempo de su práctica empresarial, allí y con el apoyo de una metodología especial que sirviera de refuerzo, asesores especializados, monitores e instrumentos estarían al tanto de su desarrollo. Las asignaturas electivas y trabajos de investigación aplicada nos permitirán focalizar las soluciones a los diferentes casos y problemas objeto de nuestro análisis. Se pretendía con ello un trabajo de inteligencia colectiva que ayudará a pensar y resolver la casuística empresarial colombiana. Hasta el momento, casi dos años después de iniciado el proyecto, el balance es positivo, los alumnos logran y enriquecen el proyecto, el balance es positivo, los alumnos logran y enriquecen los foros dispuestos para el desarrollo de la práctica, los profesores participan con alegría en el desafío que les impone tener que pensar bajo marcos teóricos las diversas problemáticas y lo que es mejor la imperiosa necesidad de desarrollar nuevas concepciones para interpretar nuestra realidad.

Antes de terminar quisiéramos llamar la atención sobre cierto recelo con que el espacio interuniversitario mira la práctica empresarial, se considera que la incidencia de estas prácticas en el desarrollo académico del estudiante no es la mejor, es más son muchas las universidades que con argumentos muy respetables no participan de este modelo. Nosotros hemos vivenciado errores cometidos por una mala interpretación de estos ejercicios. Este punto que nosotros consideramos tan importante no podemos dejarlo de lado, por eso hemos considerado necesario, y así lo recomendamos, que como medida de control se haga un examen constante y a lo largo de todo el proceso, del perfil académico y laboral para determinar si el nuevo enfoque empieza a obligar al estudiante por circunstancias propias del contexto a caer en cierto 'empirismo' que de golpe entorpeciera su gestión en el futuro.

También debemos de reconocer que esta iniciativa hasta donde ha sido desarrollada en su parte académica se ha constituido ante todo en integradora de diversas actividades educativas; la planeación y ejecución de los servicios surgieron y se mantienen dentro del continuo análisis y evaluación de un proyecto de investigación-

docencia en el que toman parte activa profesores y alumnos de la Facultad.

Sin duda estamos solo en el principio, debemos profundizar aún más en el asunto de la propuesta; sabemos por ejemplo, que resta analizar por sector económico la posible colocación de nuestro servicio y su aceptación, determinar tipos de clientes, y efectos que podrían causar el reordenamiento de este recurso humano sobre las tasas de ocupación y desempleo, establecer niveles de competencia con áreas y profesiones afines, un análisis de costos y supervisión del servicio, estabilidad e ingresos para los involucrados en el proceso etc., en fin desarrollar lo que resta de la Consultoría y el Centro de Apoyo a la Gestión Empresarial. No obstante, antes de realizar gran parte de todo esto nos motiva resaltar en esta ponencia que lo que está de por medio son nuestras gentes, nuestros estudiantes, en fin nuestro país. Son ellos los que nos obligan a compartir esta experiencia con ustedes, son ellos los que no excusarían si guardáramos como propiedad privada los medios y los logros obtenidos. No creemos que sea idealismo poder cambiar la concepción ya popularizada, de un practicante pseudoprofesional subutilizado y mal remunerado por una de un estudiante capacitado y calificado que, en igualdad de condiciones pueda competir, con respaldo sólido de las instituciones que le garantizan una adecuada formación, cambiar una cultura universitaria de escasas formas de investigación y desarrollo por unas nuevas que en el marco de una estrategia de comunicación y decisión interuniversitaria se conviertan en una nueva fuerza del progreso.

Estamos seguros de que, tal como se ha desarrollado las prácticas empresariales en otras Universidades, enriquecerían esta ponencia de manera significativa: Seminarios, talleres, software educativos, juegos gerenciales, laboratorios empresariales etc. Es más, sabemos que muchas con creatividad y guardando cierto estilo han conseguido caracterizarse y posicionarse de manera importante, nosotros no hemos querido desconocer estos esfuerzos, por el contrario iluminados por lo que se sabe de estas sus experiencias es que le encontramos valor a nuestra propuesta. Son estos esfuerzos sumados al nuestro los que nos disponemos aunar para conseguir la realización del proyecto objeto de esta charla.

Esta propuesta apenas empieza y nosotros con ella a dar sus primeros pasos, hemos empezado a diseñar metodologías y estrategias en nuestro segmento de colocación y de apoyo pedagógico. Estos

son pasos que colocamos hoy aquí para que se discutan y si les son útiles, empecemos a trabajar como una verdadera comunidad universitaria.

**LA FORMACION DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS
A TRAVES DE LA METODOLOGIA
DE EDUCACION A DISTANCIA**

**Ponentes:
Victor Raúl Ballesteros
Marco Elías Contreras
Manuel Arturo Vaca
Unidad Universitaria del Sur de Bogotá
Colombia**

MANUAL DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE ENSEÑANZA
A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA
DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

1998

1999

2000

2001

2002

2003

2004

2005

2006

2007

2008

2009

2010

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022

2023

2024

2025

2026

2027

2028

2029

2030

1. ANTECEDENTES, ORIGEN Y CREACION DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE UNISUR

En el año de 1982, durante el desarrollo de la campaña política para la presidencia de la República del período 1982-1986, el candidato Belisario Betancur, dentro de su plataforma política, planteó la utilización de la metodología a distancia con el fin de democratizar el acceso a la Educación Superior en Colombia. Pasados los comicios electorales, y al ser elegido presidente, su propuesta toma cuerpo dentro del Plan Nacional de Desarrollo 1982-1986 “Cambio con Equidad”, incluyéndose el sistema de Educación a Distancia –SED– dentro de los proyectos especiales para el plan de desarrollo educativo en ese período.

Como acción prioritaria el Gobierno Nacional plantea como proyecto fundamental, para el desarrollo del SED, la creación de la Unidad Universitaria del Sur de Bogotá, UNISUR, la que desempeñaría un papel de experiencia piloto en la Educación Superior Abierta y a Distancia, pues con ella se pretendía ofrecer programas alternativos, servir de centro de innovación educativa, científica y tecnológica, ser un centro de capacitación de recursos humanos y de producción de materiales para la educación a distancia, y proyectar sus experiencias a otras entidades oficiales y no oficiales.

UNISUR comienza a funcionar en el mes de noviembre de 1982, utilizándose para su creación la Ley 52 de 1981.

La administración Betancur, basada en la anterior Ley de creación, que era para una universidad presencial, organiza la Unidad Universitaria del Sur de Bogotá como entidad piloto para la Educación Superior Abierta y a Distancia, fijándole la misión de "contribuir al desarrollo regional, mediante una educación permanente, abierta y democrática que propicie innovaciones educativas, pedagógicas, tecno-científicas y empresariales, conducentes a la participación comunitaria y a la formación de un hombre integral, autónomo y crítico capaz de contribuir activamente en la generación, difusión y aplicación del saber científico, y de comprometerse con la transformación de su realidad individual, familiar y comunitaria".

Como principios orientadores del quehacer universitario la institución ha planteado responder a las necesidades, intereses y problemas reales del país, privilegiando a los sectores populares marginados de la ciencia, la técnica y la cultura, desarrollando el principio de educación permanente y contribuyendo de esta forma a instaurar una sociedad armónica y justa.

La institución trabaja por hacer realidad estos principios mediante la formación de profesionales con profundo sentido humanista, espíritu crítico y científico y con amplia vocación de servicio a la comunidad.

A nivel funcional el trabajo universitario se ha especializado en tres campos fundamentales: docencia, investigación y servicio a la comunidad, todos ellos orientados a promover el desarrollo económico, social y cultural del país y sus regiones.

La Facultad de Ciencias Administrativas fue creada en julio de 1983. Esta creación se fundamentó en la necesidad de ofrecer programas de administración que atendieran las necesidades de desarrollo administrativo de sectores como la pequeña y mediana empresa de tipo industrial, comercial, de obras civiles y construcciones, de recursos energéticos no convencionales, de transportes, agropecuaria y de programas e instituciones de desarrollo social, los cuales eran prioritarios, en la política de desarrollo económico del Plan Nacional de Desarrollo "Cambio con Equidad". Esta necesidad se apoyaba en estudios que mostraban cómo los programas de formación en administración de empresas estaban dirigidos a sectores tradicionalmente atendidos como las empresas multinacionales, empresas de los sectores financiero, industrial y comercial modernos y el sector público.

Además la situación del sector empresarial del país, las características de desarrollo de las diferentes regiones y las políticas de la universidad, reforzaron la orientación de la facultad hacia la pequeña y mediana empresa y la microempresa moderna.

Igualmente, se concibió el plan de estudios de la Facultad como un programa de formación universitaria por ciclos.

Así mismo, la Facultad define un perfil profesional con profundo sentido humanista y con una orientación pragmática sobre el uso del conocimiento de las ciencias administrativas. Se introduce entonces, el concepto de que los programas en el ciclo tecnológico tengan la denominación de "gestión" y estén orientados a promover en los estudiantes el espíritu empresarial y la creación de sus propias empresas.

2. CONCEPCION CURRICULAR

Un análisis retrospectivo del contexto nacional permite inferir la existencia de situaciones problema, que afectan, en diferentes grados, los niveles deseables de desarrollo económico y social del país y la calidad de vida de su población.

La ausencia de oportunidades educativas para grandes sectores marginados de la población, el desempleo en constante crecimiento, la migración rural, la escasa cobertura de algunos programas estatales, la concentración regional o profesional de otros, la desarticulación entre programas y necesidades reales y la escasa producción de bienes y servicios, social y realmente requeridos, son entre otros, problemas que demandan la integración de propósitos, recursos y esfuerzos de los distintos programas de gobierno para la búsqueda de una solución eficaz, en un tiempo y espacio determinados.

Frente a este contexto situacional, la Unidad Universitaria del Sur de Bogotá, UNISUR, está orientando sus recursos y esfuerzos hacia la búsqueda de soluciones nacionales, para aquellos problemas con los cuales se siente comprometida como institución del Estado, de carácter educativo.

Las acciones de UNISUR, desde la perspectiva educativa, son una estrategia que permite ampliar las posibilidades de educación para

millares de colombianos y una respuesta social a la coyuntura histórica que vive el país.

Tanto los propósitos del Estado como los fines institucionales deben concretarse y operacionalizarse para responder a las necesidades objetivas de desarrollo de la comunidad nacional.

2.1. CRITERIOS RECTORES PARA LA PROGRAMACION CURRICULAR

Necesidades y exigencias del desarrollo empresarial y social

El Desarrollo Empresarial y Social es una necesidad para el país. Sin embargo, factores diversos han afectado negativamente su consolidación, siendo una causa relevante la baja capacidad de gestión de los administradores, consecuencia del empirismo imperante en empresas y organizaciones en general.

Las demandas por un desarrollo social, regional, integral y equilibrado; la necesidad de formación de un recurso humano eficiente y la promoción de determinadas subculturas rezagadas, justifican la oferta de programas de formación, profesionalización y capacitación, a nivel universitario, así como los programas de Educación No Formal.

Profesionalización de recursos humanos en ejercicio

Si el problema se plantea en relación con las demandas de capacitación profesional para el segmento de la población que se encuentra dentro del contexto de la economía informal, se percibe la necesidad de rescatar, mediante la acción universitaria, a aquellos sectores de la producción, con el fin de integrarlos al desarrollo de actividades socialmente productivas dentro del concepto de la economía formal.

Este recurso humano, disperso y urgido de educación, exige acciones estatales para su recuperación laboral y profesional con miras a lograr un desarrollo social equilibrado, objetivo fundamental de los planes de desarrollo estatales.

Además, existen vastos sectores de la población, ubicados no sólo en las grandes ciudades sino en las áreas menores, carentes de toda

posibilidad de formación universitaria, considerados como usuarios potenciales del programa.

Promoción de la capacidad de autogestión empresarial

Apoyar el desarrollo de la iniciativa privada, la imaginación creadora y la autogestión empresarial son propósitos de UNISUR operacionalizados a través de la Facultad de Ciencias Administrativas.

El camino expedito para el logro de estos objetivos constituye la apertura de nuevos programas universitarios, el uso de metodologías apropiadas para la educación a distancia y la interrelación entre la praxis y la investigación.

Promoción y apoyo a los sectores productivos

Es posible entender el proceso económico si se analiza como un todo organizado e interdependiente. Por lo tanto, ver los procesos de producción, distribución y consumo como hechos aislados, constituye una metodología pobre e inadecuada.

Estas premisas permiten concluir, que el apoyo que la Institución ofrece a los sectores económicos y a las unidades de producción o consumo, a través de programas de formación y capacitación de sus recursos humanos, converge y enfatiza en tres grandes áreas: la producción, los servicios y la gestión de empresas, con el fin de lograr un desarrollo armónico y equilibrado, económico y social en el contexto nacional.

Modernización de la gestión empresarial

Los programas que ofrece la Facultad de Ciencias Administrativas, presentan los conceptos y teorías necesarias para el logro de una gestión moderna y dinámica y las herramientas que permiten operacionalizarla a cualquier nivel.

Desarrollo de metodologías educativas apropiadas al SED

Este criterio implica la utilización de toda una gama de procesos conducentes al auto-aprendizaje tales como el desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes y conceptos a partir de las experiencias y contextos sociales y laborales concretos.

El módulo, los medios de apoyo, la tutoría, la participación activa y creativa del individuo, la organización y administración de los espacios y tiempos para el estudio, el trabajo grupal, la integración entre teoría y praxis, son entre otros elementos que conforman un proceso innovador y dinámico de autoaprendizaje, propio para el sistema de Educación a Distancia —SED—.

Articulación de la educación formal con la no formal

La formulación académica de los diversos programas se ha concebido y estructurado de tal manera, que permita atender simultáneamente las necesidades de formación profesional a nivel universitario, y los requerimientos de la Educación no formal dentro del ámbito de capacitación empresarial.

El enfoque de solución de problemas, dado el currículo, su organización modular y el reconocimiento de créditos de estudio, son estrategias administrativas que permiten hacer efectiva la articulación entre Educación formal y no formal.

En conclusión, la programación así concebida, plantea respuestas muy claras a la educación y al trabajo combinados, propios de la población adulta y se constituye en posibilidad de complementación y actualización permanentes y en un medio para ligar la educación a la vida.

2.2 CARACTERISTICAS GENERALES DE LA PROGRAMACION CURRICULAR

La Educación a Distancia es una modalidad que implica nuevas estrategias en cuanto a la combinación racional de recursos, medios y formas de dirección y organización.

El programa se ofrece con una metodología acorde con las siguientes características:

— **Es desescolarizada:** por cuanto no exige la presencialidad rigurosa y el estudiante puede, a su propia conveniencia, organizar sus estudios.

— **Es elástica:** esto es, el estudiante puede tomar la totalidad o una parte de las asignaturas ofrecidas en cada período académico.

- **Es flexible:** por cuanto permite ajustes, modificaciones y adaptaciones para responder a las necesidades educativas reales.
- **Es integral e integrada:** en cuanto permite la formación integral del estudiante e integra en estructura las diferentes áreas del conocimiento.
- **Es mediatizada:** su desarrollo pedagógico se sustenta y apoya en el uso de medios y recursos didácticos como son: los módulos y los recursos audio-visuales.
- **Es objetiva:** por cuanto el enfoque dado al currículo responde tanto a las necesidades reales y concretas de la comunidad, como a la formación de recursos necesarios para el cumplimiento de las funciones sociales y administrativas, que requieren las unidades de producción y/o comercialización de bienes y servicios.
- **Es dinámica:** por cuanto recoge y utiliza procesos innovadores que le permiten al estudiante desarrollar y aplicar sus potencialidades de aprendizaje.
- **Es diversificada:** pues ofrece diferentes alternativas programáticas que responden a los intereses tanto del individuo como de la comunidad.

2.3 CARACTERISTICAS DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS*

La matrícula de la Facultad de Ciencias Administrativas ha tenido una rápida evolución en los últimos años. Para junio de 1990 de los ocho mil cuatrocientos cincuenta (8.450) alumnos que componen la matrícula de UNISUR, tres mil quinientos treinta (3.530), corresponden a esta Facultad.

2.3.1 Características personales

Del total de la población estudiantil, el 51.28^o% son hombres y el 48.72^o% son mujeres. Del total, el 67.76^o% son solteros y el 28.26^o% casados.

La edad de la población estudiantil se concentra entre los 21 y 25 años y en segundo lugar entre los 26 y 30 años; es decir

que un alto porcentaje de los alumnos que ingresan es menor de 30 años (69.5%).

2.3.2 Perfil ocupacional

Respecto a la información laboral se encuentra que la mayor parte de los estudiantes (75%) se hallan vinculados a algún tipo de actividad laboral, principalmente a empresas de servicios comerciales.

El sueldo devengado por la mayoría de los alumnos oscila entre uno y dos salarios mínimos. Son muy pocos los alumnos con más de tres salarios mínimos.

2.3.3 Información educativa

El 23% del total de la población matriculada ha realizado estudios técnicos o de educación superior.

El bachiller que ingresa a UNISUR dispone en promedio de dos a cuatro horas diarias para estudiar, sin diferencias importantes en relación con la ubicación geográfica de los CREAD.

La jornada preferida por los alumnos para la realización de actividades presenciales es la de fines de semana (53.3%) y la jornada nocturna en días hábiles (30.2%).

Los estudiantes que ingresan a la Facultad de Ciencias Administrativas se distribuyen, por gestión, de la siguiente manera:

Gestiones	%
Comercial y de negocios	49.4
Industrial	20.3
Agropecuaria	15.1
Desarrollo social	11.2
Obras civiles y construcciones	2.2
Transportes	1.6

3. ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DEL PROGRAMA

3.1 DESCRIPCION DEL PROGRAMA

Los programas de la Facultad de Ciencias Administrativas, buscan materializar su misión la cual ha sido definida de la siguiente forma:

“Contribuir con el desarrollo empresarial, regional, mediante una educación permanente, abierta y democrática; que propicie innovaciones educativas, pedagógicas y tecno-científicas, conducentes a la participación comunitaria y a la formación de un hombre integral, autónomo, crítico y capaz de contribuir activamente en la generación, difusión y aplicación del saber administrativo y del espíritu empresarial tendiente a la creación y mejoramiento de empresas que transformen la realidad socio-económica de las regiones del país”.

La Facultad de Ciencias Administrativas ofrece seis programas académicos de Tecnología en Gestión Empresarial en la modalidad de formación universitaria por ciclos. La programación curricular del ciclo tecnológico comprende el currículo básico y el currículo de énfasis. El currículo básico se desarrolla en los tres primeros períodos académicos y el currículo de énfasis durante los tres últimos períodos académicos del ciclo tecnológico; este último comprende las asignaturas propias de cada gestión, además de aquellas comunes que complementan la formación del gestor empresarial. Las áreas académicas que se desarrollan en el ciclo tecnológico son humanística, administrativa, económica, cuantitativa, financiera, jurídica y de proyecto de desarrollo empresarial y tecnológico.

La diversificación en el currículo de énfasis se centra en el área administrativa; las demás áreas son comunes para las diferentes gestiones. Las tecnologías en gestión empresarial que ofrece la Facultad son: Gestión Industrial, Gestión Agropecuaria, Gestión Comercial y de Negocios, Gestión de Obras Civiles y Construcciones, Gestión de Transportes, Gestión de Instituciones y Programas de Desarrollo Social.

El ciclo profesional se ofrece como un programa único, fundamentado en una visión moderna de la administración y del gerente y ofrece al estudiante la oportunidad de consolidar sus conocimientos en las áreas funcionales de la empresa: Producción, finanzas, mercado y recursos humanos.

Este programa introduce en su desarrollo un énfasis especial: la administración de las empresas de economía solidaria. Esta es una orientación que viene del ciclo tecnológico y que tiene en el ciclo profesional una mayor fuerza. El ciclo profesional desarrolla las siguientes áreas académicas: Humanística, Administrativa, Económica, Cuantitativa e Investigativa. Este ciclo se desarrolla en cinco períodos académicos.

3.2 PERFIL PROFESIONAL Y OCUPACIONAL

El perfil profesional se ha concebido y estructurado con base en lo que el egresado debe ser como persona, como profesional y como miembro de la comunidad.

Como persona debe poseer espontaneidad, originalidad, autonomía de pensamiento, espíritu crítico y reflexivo, honestidad que le permita comprender, apreciar y analizar la situación del contexto en el cual está inmerso.

Como profesional debe poseer los conocimientos y técnicas que lo habiliten para el eficiente desempeño profesional en las diferentes áreas de la gestión empresarial; entender y comprender la naturaleza, necesidades y motivaciones del individuo, de la comunidad y de la organización social.

Como miembro de la comunidad debe comprender la dinámica de los procesos sociales y su desarrollo paralelo a los procesos económicos y políticos; lo mismo que los fenómenos y procesos jurídicos, que definen y determinan el comportamiento de la empresa.

El perfil ocupacional de los programas tecnológicos indica que el egresado podrá desempeñarse eficientemente en la creación de su propio negocio, la dirección de un departamento de una empresa, la administración de sucursales, la actividad de asesoría y el análisis de la situación socio-económica del sector empresarial respectivo.

El administrador de empresas egresado de UNISUR podrá desempeñarse como director o gerente de empresas privadas en los distintos campos de la economía nacional, asesor de empresas, gestor y administrador de su propia empresa y administrador en las áreas de mercadeo, finanzas, producción, relaciones industriales y gerencia general de empresas manufactureras, comerciales, agropecuarias, financieras y de servicios.

3.3 ESTRATEGIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS

- Programación y desarrollo curricular por ciclos.
- Ofrecimiento de los programas de acuerdo con las necesidades regionales, sectoriales y demandas reales.
- Permanencia y temporalidad de los programas en las regiones de acuerdo con las posibilidades de desarrollo de las empresas y de los recursos humanos regionales y locales.
- Utilización y aprovechamiento de la infraestructura académica, administrativa, operativa y física existente en las regiones.
- Oferta de los programas a través de los Centros Regionales de Educación Abierta y a Distancia —CREAD— y de las Extensiones de Servicios.
- Realización de convenios interinstitucionales con empresas públicas y privadas, universidades, corporaciones regionales, organizaciones gremiales, etc., con el propósito de mejorar la calidad y la eficiencia de la oferta educativa de UNISUR.

4. ADMINISTRACION ACADEMICA DE LOS PROGRAMAS

4.1 ESTRATEGIAS PEDAGOGICAS

La entrega de la docencia en UNISUR se realiza fundamentalmente a través de los módulos y del apoyo tutorial. Esta acción ha experimentado cambios desde su perspectiva conceptual y operativa. Las orientaciones sobre este aspecto aparecen plasmadas en diferentes documentos institucionales¹.

La acción tutorial se realiza a través de docentes cuya formación profesional, cualidades y actitudes personales les permite promover, facilitar y ejecutar las funciones inherentes a la universidad de: docencia, investigación y extensión en el Centro Regional de Educación a Distancia —CREAD—.

1. "La acción tutorial integral en UNISUR". Vicerrectoría Académica. Septiembre de 1987.

La docencia está relacionada con actividades de inducción, talleres, consejería y seguimiento, prácticas, evaluación, laboratorios, validación de materiales y asesoría al Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico.

La investigación se orienta al diseño, adecuación y pertinencia curricular de los programas, en relación con las características de los estudiantes y su entorno. Así mismo, se ubican las líneas de investigación así: La teoría y práctica de la Educación Abierta y a Distancia y el desarrollo de investigaciones específicas sobre tecnología administrativa.

En cuanto a extensión se impulsan acciones relacionadas con actividades de promoción y desarrollo comunitario y educación no formal.

A continuación se explica la orientación, contenido y alcance de los diferentes procesos de la acción académica de la Universidad.

4.1.1 Inducción

Al comienzo de cada período académico el tutor le proporciona al estudiante información relacionada con los fines de la Universidad, su Proyecto Educativo, sus políticas, estructura académica y organizativa, tipos de programas, características de la modalidad a distancia, guía en el uso de materiales impresos (módulos) y uso de los medios de apoyo para el aprendizaje.

De acuerdo con este propósito, la inducción comprende tres etapas:

- Una inducción general al sistema
- Una inducción específica al plan de estudios
- Una inducción a los módulos

Inducción general al sistema: Tiene una gran importancia, porque permite que los usuarios se ubiquen dentro de la Educación a Distancia, desarrollen el sentido de pertenencia a UNISUR y asuman el papel de estudiante dentro del quehacer universitario.

Inducción específica al plan de estudios: Permite al estudiante conocer el plan de la carrera e iniciarse en el manejo

de los módulos a través del conocimiento de los objetivos, estructura, contenido, metodología y ejercicios de evaluación en cada asignatura.

Inducción a los módulos: El tutor analiza la estructura general del módulo y de cada unidad en particular, presenta al usuario una guía de estudios en que se le dan orientaciones para distribuir el tiempo correspondiente a cada tema y se le especifican las actividades complementarias como lecturas, programas de radio, talleres, etc. Además se le da al estudiante una orientación sobre la utilización de la biblioteca y la bibliografía que apoya el estudio del módulo.

La guía incluye el calendario y las orientaciones básicas para las evaluaciones formativas y sumativas, reglamento estudiantil y toda la información pertinente sobre las novedades académicas.

4.1.2 Consejería y seguimiento

El tutor caracteriza a cada uno de los usuarios y realiza un seguimiento permanente a un número determinado de estudiantes con el propósito de prevenir la deserción y mortalidad académica; mantener y reforzar la motivación de los estudiantes en el proceso de aprendizaje; orientados en la adquisición de técnicas y hábitos de estudio.

En el desarrollo de esta acción, el tutor identifica las posibilidades e interferencias que presentan los estudiantes en su proceso de aprendizaje.

Se pretende que el tutor se convierta en guía y amigo académico del estudiante durante su proceso de formación en UNISUR.

El tutor ayuda al estudiante a encontrar métodos de estudio que le faciliten adaptarse y tener éxito en la formación profesional. El tutor debe contar con herramientas para contribuir a que el estudiante se automotive o para brindarle el apoyo emocional que necesita.

La orientación que requiere el estudiante no sólo es de tipo académico, sino administrativo (trámites, certificaciones, calificaciones, inscripciones a evaluación).

4.1.3 Talleres

Con los talleres se pretende que el tutor logre, entre otros objetivos, los siguientes:

- Fomentar el trabajo individual y grupal para favorecer el sentido de pertenencia del estudiante a la institución.
- Crear un espacio que genere el debate, la reflexión, la crítica y ampliación de los conocimientos que contienen los materiales de auto-instrucción.
- Proporcionar información remedial a los estudiantes para suplir y ampliar las deficiencias que contengan los materiales impresos de auto-aprendizaje.

4.1.4 Laboratorios

Son todas aquellas actividades que el tutor cumple con los estudiantes en un ambiente controlado, bien sea en condiciones reales o simuladas. En éstas el estudiante realiza ejercicios dirigidos sobre contenidos estudiados con anterioridad en asignaturas teórico-prácticas o prácticas y cuya finalidad es desarrollar habilidades y destrezas que le permitan enfrentar situaciones de planeación, manejo de información o de procesos en las distintas áreas administrativas.

4.1.5 Práctica de campo

La connotación básica de este tipo de práctica es el que se realiza en el ambiente real en el cual ocurre el fenómeno o proceso que se estudia. El estudiante desarrolla en las asignaturas teórico-prácticas, aplicaciones prácticas para vincularlo, en primer lugar, con su medio de trabajo y su entorno social, económico y cultural, y en segundo término, para poner dichas prácticas al servicio de la investigación.

4.1.6 Evaluación del rendimiento integral

Además de emplear actividades de medición y evaluación de resultados o logros, el tutor desarrolla evaluaciones de carácter formativo durante el proceso de formación del estudiante, con el propósito de que éste conozca el resultado de sus

acciones, reafirme sus respuestas acertadas, identifique sus deficiencias, reconozca las fuentes de su esfuerzo, genere mecanismos correctivos, encauce su proceso de estudio y se sienta reforzado. Lo que se pretende con este enfoque de evaluación, es desarrollar en los estudiantes la capacidad de autoevaluarse, que sean jueces de sí mismos y que se desarrollen valores, como la objetividad, veracidad y dominio de lo aprendido.

En relación con los tipos de evaluación, las funciones del tutor se pueden clasificar así:

Evaluación diagnóstica

- Participar en la elaboración del calendario para aplicación de pruebas diagnósticas.
- Aplicar las pruebas diagnósticas (temáticas y actitudinales) a los estudiantes.
- Revisar las pruebas aplicadas e interpretar los resultados.
- Proporcionar información remedial a los estudiantes para suplir deficiencias o dificultades, tanto en su nivel de preparación como en el grado de asimilación a la metodología del sistema.

En la evaluación formativa:

- Diseñar evaluaciones formativas con base en los objetivos y contenidos de las asignaturas.
- Programar y desarrollar actividades complementarias.
- Programar y ejecutar eventos de asesoría tutorial
- Aplicar las evaluaciones formativas incluidas en los módulos y las diseñadas por él mismo.
- Revisar las pruebas aplicadas e interpretar los resultados.
- Proporcionar información remedial a los estudiantes para suplir deficiencias o dificultades con el material de auto-instrucción (información de retorno).
- Informar a la Facultad sobre deficiencias encontradas en los materiales de auto-instrucción y proponer sugerencias para mejorarlos.

En la evaluación sumativa:

- Participar en el diseño y elaboración de las pruebas objetivas (parciales y/o globales) con base en los objetivos y contenidos de cada asignatura.
- Aplicar las evaluaciones sumativas que se practiquen en los CREAD.
- Calificar las evaluaciones sumativas con base en instrucciones enviadas por la Facultad y remitir a ella los resultados.
- Proporcionar información a los estudiantes para suplir deficiencias o dificultades con el material de auto-instrucción (información de retorno).
- Participar en la revisión de Proyectos de Grado, en caso de que sea seleccionado como jurado por parte de la Facultad.

4.1.7 Elaboración de materiales

Dado que la relación docente-estudiante, en la Educación a Distancia no puede darse siempre en forma presencial, ésta se sustituye en buena parte por una relación indirecta, a través de medios de comunicación y de formas objetivadas, entre las cuales el Módulo ocupa un lugar preferencial, tanto en el sistema, como en el proceso de aprendizaje auto-dirigido.

Se concibe al Módulo, como una unidad educativa cuyo diseño, estructura, presentación de contenidos, sistema de evaluación, experiencias de aprendizaje y orientación pedagógica, contribuyen a lograr en el alumno un aprendizaje significativo. Se pueden señalar las diversas funciones académicas, psicopedagógicas y metodológicas que desempeña el módulo en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, en la modalidad de Educación a Distancia, y como agente determinante en el aprendizaje auto-dirigido.

Tales funciones podrían ser entre otras:

- Proporcionar información.
- Incentivar actividades prácticas o incentivar el aprendizaje hacia la resolución de problemas.

- Contribuir al desarrollo de habilidades y destrezas, mediante la práctica en contextos variados; de modo que el aprendizaje llegue a ser adecuado ante una cantidad mayor o menor de estímulos.
- Establecer relaciones y conexiones con otras áreas del saber y la realidad del estudiante.
- Mejorar los métodos personales de estudio.
- Generar en el alumno productos personales, partiendo de la reflexión sobre la estructura conceptual de la información prevista en el material.
- Incentivar el grado de conciencia sobre el proceso de comprensión.
- Fijar estructuras y hábitos de estudio y aprendizaje.
- Suplir la relación socioafectiva maestro-alumno a través del lenguaje utilizado.

El módulo se materializa en un impreso escrito, integrado por unidades didácticas, con una estructura determinada por un "Diseño de aprendizaje auto-dirigido".

En este aspecto, el tutor desarrolla una primera función básica en la implementación y operación de los programas académicos dentro de la estrategia de Educación a Distancia. Dicha función se relaciona con la producción intelectual de los materiales de aprendizaje en su área de especialidad.

La segunda función que el tutor efectúa se relaciona con un análisis de la estructura conceptual y metodológica de los módulos, con base en las experiencias profesionales y el conocimiento científico que posee como especialista del área.

Frente a los contenidos el tutor puede tomar diversas posiciones: interpretarlas, criticarlas, adecuarlas, reescribir algunas de sus partes.

Para actuar eficientemente como asesor de una o varias asignaturas o áreas temáticas, el tutor debe conocer en detalle el o los módulos de las mismas y sus medios complementarios.

Otras acciones del tutor en la elaboración de materiales son:

- El tutor especialista en el área debe asesorar al autor del módulo durante todo el proceso de elaboración de tal forma, que durante el mismo, el autor reciba reorientación y retroalimentación.
- Al término del material, el tutor emitirá juicios decisivos con el fin de proceder a reajustes, correcciones y en consecuencia a una edición definitiva.
- En general, la intervención del tutor frente a los materiales de auto-instrucción incluye: confirmación de su calidad, eficiencia, efectividad y pertinencia.

4.1.8 Desarrollo de procesos de investigación

La investigación es una actividad inherente al trabajo docente, ya que a través de esta acción se contrasta la teoría con la práctica y se motiva y capacita a los estudiantes en el trabajo investigativo. El proceso investigativo de UNISUR es evaluado permanentemente, y los logros y resultados obtenidos son divulgados al interior de la Universidad y fuera de ella, como contribución a la solución de sus propios problemas y a los de la sociedad en general.

Con base en lo establecido por el Sistema Integrado de Investigación de UNISUR, el tutor propicia la acción investigativa, conducente a:

- Generar nuevos conocimientos, crear y validar medios técnicos y estrategias metodológicas que fundamenten y garanticen la calidad de los procesos de aprendizaje.
- Generar nuevos conocimientos en áreas específicas, de las ciencias, la tecnología y la técnica que contribuyan a la solución de problemas de las regiones en donde se encuentra la Institución.

Así mismo, los diseños curriculares obedecen a investigaciones aplicadas dentro de los contextos regionales, de tal forma que se logra establecer objetivamente las necesidades de las comunidades, a través de un proceso participativo con las mismas, buscando atenderlas en forma efectiva, mediante la generación de objetivos, perfiles de formación y planes de

estudio, acordes con las problemáticas detectadas.

4.1.9 Acciones de extensión

Desde el punto de vista de la extensión, UNISUR concibe en su proyecto educativo esta función como promoción y educación comunitaria para el cambio social: la universidad es una institución social y, como tal, está al servicio de los ideales de renovación y cambio de la sociedad.

Desde la perspectiva de las actividades de "Extensión universitaria" y Educación no formal, se conciben la acción docente como una capacitación permanente y continua de asesoría a los gremios productivos de los diversos sectores, como una contribución al desarrollo social, regional y nacional.

Las líneas de acción para la Educación no formal están orientadas a:

- Organización y desarrollo de unidades productivas comunitarias.
- Fomento del arte y la cultura regional.
- Programación de eventos científicos.
- Capacitación de líderes para el desarrollo comunitario e integración para la consolidación de UNISUR en las regiones.

4.2 EL PROYECTO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y TECNOLÓGICO

A principios de 1984, cuando se estaban elaborando los diseños curriculares para los programas de tecnología en gestión empresarial de la Facultad de Ciencias Administrativas, se encontraron diversos problemas, entre ellos la explícita necesidad de diseñar estrategias metodológicas que, dentro de la modalidad de educación a distancia, le permitieran a los estudiantes confrontar con la realidad y poner en práctica los conocimientos teóricos recibidos en las distintas asignaturas del plan de estudios. Otro de los problemas radicaba en la relativa saturación ocupacional a la cual se enfrentaban los profesionales en administración de empresas, situación que no podría ser ajena a los futuros egresados de UNISUR y que, por el contrario, se agravaba dada la falta de reconocimiento social para los profesionales formados en la modalidad a distancia.

Los anteriores problemas llevaron a considerar diversas alternativas de solución: visitas de observación, pasantías, períodos de práctica empresarial, laboratorios, consultorios empresariales, juegos de empresa, entrevistas a empresarios, proyectos, diagnósticos y asesorías, talleres empresariales, seminarios y conferencias. Alternativas como éstas pretenden, de alguna manera, facilitar al alumno el adentrarse en el estudio de situaciones y problemas que se deben enfrentar en la empresa y por lo tanto se complementan entre sí, pero ninguna de ellas se ha diseñado para atender a problemas como la generación de empleo.

De esta manera, sin desechar las anteriores alternativas, se tuvo que optar por el diseño de una estrategia que atendiera simultáneamente los dos problemas centrales: conocimiento analítico de la realidad empresarial y generación de su propio empleo por parte del estudiante. Esta opción fue la del Proyecto Empresarial que, aún cuando tenía en cuenta metodologías universalmente conocidas para la formulación de proyectos, le fue incorporada una concepción y operacionalización que lo hacían sui-generis:

- Inicio desde el mismo momento en que el estudiante ingresa a la carrera.
- Desarrollo por fases estrictamente secuenciales, simultáneamente con el avance en las distintas asignaturas del plan de estudios y cuyo nivel de complejidad y profundidad se incrementa progresiva y paulatinamente.
- Respuesta a necesidades o problemas reales identificados en el medio ambiente en el cual el estudiante desarrolla sus actividades. Por tanto, se parte de un reconocimiento de la situación existente en el medio regional.
- Propuestas al alcance de las posibilidades reales del estudiante o de la comunidad interesada en ejecutar el proyecto, de tal manera que su puesta en práctica sea relativamente fácil y no se convierta en un ejercicio académico adicional.
- Asesoría por parte de profesionales conocedores del área geográfica en la cual se piensa desarrollar el proyecto.
- Impulso a la integración de varias disciplinas del saber para la solución de problemas de la comunidad.

- Vinculación del estudiante y permanente interacción con su medio de trabajo y con su entorno social, económico y cultural en actividades productivas.
- Motivación para la utilización de metodologías de trabajo participativo, solidario y autogestionario.
- Empleo de metodologías, técnicas e instrumentos de carácter investigativo.
- Aceptación del proyecto como trabajo de grado.

Para orientar las actividades necesarias para la formulación del proyecto fueron elaboradas seis guías, una por cada fase, en las cuales se encuentran las pautas básicas y generales.

Cuando el estudiante requiere de una orientación más específica, acude al tutor del proyecto, quien le aclara dudas e inquietudes y le ayuda a programar y organizar las actividades que debe adelantar.

Con esta estrategia metodológica se pretende, ante todo, impulsar la generación del espíritu empresarial. Esto implica un cambio de mentalidad, una modificación en la forma de ser y de actuar, un cambio de la tradición de prepararse para ser empleado, a la actitud de formarse para ser empleador.

El espíritu empresarial conlleva una mística y un compromiso para poner en acción todas las capacidades del ser humano en función de la creatividad e innovación con el propósito de encontrar alternativas de solución a situaciones conflictivas existentes en un contexto determinado.

Finalmente, debemos ser conscientes de que la orientación hacia la formación de profesionales empresarios no es un planteamiento aislado de UNISUR; por el contrario, en los últimos años la tendencia a nivel latinoamericano y mundial es la de formar profesionales que estén en capacidad de gestar unidades productivas en las que puedan dar inicio a su realización profesional y solucionar simultáneamente el problema generalizado del desempleo y subempleo profesional.

La diferencia, en este aspecto, radica en las estrategias metodológicas que vienen utilizando las instituciones de Educación Superior

para lograr esta faz del perfil profesional. Aquí se puede considerar el PDET como algo original, propio de UNISUR, que se apoya en elementos teóricos y técnicos universalmente probados y cuya eficacia y eficiencia sólo se podrá demostrar a través de los resultados que se vayan alcanzando en el futuro.

Dichos resultados muestran en la corta historia de la Facultad, a un año de haber logrado su primera promoción, 74 egresados en tecnologías de Gestión Empresarial, con 44 proyectos que atienden a necesidades detectadas en sus regiones de origen, en los distintos sectores económicos. Aproximadamente el 40.5% de los egresados trabajan en su propia empresa, nacido como producto del proyecto empresarial. El 11% están tramitando créditos para financiar la ejecución de sus proyectos. El 17% trabajan en instituciones del Estado y el 16% en empresas particulares en actividades de tipo administrativo. Los restantes egresados laboran en actividades diferentes a las administrativas y solamente uno se encuentra desempleado.

RELATORIA

**Relator:
Alberto Giraldo
Facultad de Administración de Empresas
Universidad Central
Bogotá - Colombia**

Las deliberaciones adelantadas por la Tercera Conferencia de Facultades y Escuelas de Administración de Empresas de América Latina, a más de estrechar los lazos de unión entre los pueblos hermanos del continente, dedicó la totalidad de su tiempo a desarrollar los tres temas centrales que se había propuesto. Temas estos que constituyen hoy por hoy el centro de atención de diferentes sectores de la sociedad como consecuencia de la difícil situación económica social y política por la que atraviesan nuestros países.

Como es bien sabido por todos, la débil estructura económica de los países de América Latina los hace demasiado vulnerables a cualquier cambio que se presente en la economía mundial generando situaciones difíciles al sector productivo debido no sólo a su incapacidad de adaptación a entornos de elevado nivel de turbulencia sino a la ausencia de políticas, diferenciales y selectivas por parte del Estado que le permita al sector empresarial prever con cierta anticipación los cambios que pueden afectar el normal desenvolvimiento de sus empresas.

Es precisamente en este contexto en el que adquiere relevancia, el papel que están llamados a jugar los estudiantes que hoy pretendemos formar a partir de los currículos que cada una de nuestras universidades ha concebido y dentro de los cuales se inscriben una serie de materias dirigidas a impartir conocimientos y desarrollar habilidades relacionadas con la temática del encuentro.

La relatoría que a continuación se presenta intenta sintetizar de la mejor manera posible cada una de las ponencias, haciendo énfasis en sus aspectos centrales.

La ponencia referida a la Interrelación Universidad - Empresa presentada por el doctor Antonio Diomario Queiroz de la Universidad de Santa Catarina - Brasil, se contextualiza en el proceso de transición de una sociedad industrial a una sociedad de sistemas de información, correspondiente a la década de los años noventa. Esta sociedad se caracteriza por los variados y rápidos cambios tecnológicos a que están sometidas las empresas, los cuales exigen la renovación de métodos y sistemas de organización y trabajo a fin de hacerlas más eficientes y capaces de competir y conquistar nuevos mercados.

En estas condiciones, la Universidad no solo debe estar en capacidad de formar un Profesional altamente calificado para que lidere los cambios tecnológicos sino que, además deberá acumular, criticar y transferir hacia el sector productivo los nuevos conocimientos científicos y tecnológicos mediante la articulación de iniciativas conjuntas universidad - empresa. "Esto significa que la Universidad debe hacer el tránsito de su papel tradicional con un exclusivo carácter de instrucción y capacitación de personal, para transformarse en una institución de investigación y extensión". Y la empresa, en el nuevo contexto, no puede prescindir del dominio de conocimientos científicos y de avanzadas tecnologías, sino quiere enfrentarse a la nueva e injusta división internacional del trabajo a la que pueden verse sometidos los países subdesarrollados.

El caso presentado del Centro Tecnológico de la Universidad Federal de Santa Catarina del Brasil, es un ejemplo claro que deberían seguir los países de América Latina sobre una forma real y concreta como se puede garantizar relaciones bidireccionales entre la universidad y la empresa.

La ponencia, a más de mostrarnos la estructura administrativo-organizacional de la universidad y su tránsito de una universidad tradicional hacia una institución moderna de educación superior, nos deja ver su capacidad para adoptar y generar nuevos conocimientos científicos y tecnológicos, así como la manera en que ha asumido la relación universidad-empresa a partir de la creación de mecanismos, bastante novedosos que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las empresas existentes y la creación de nuevas unidades productivas.

El modelo de interrelación universidad-empresa que experimenta actualmente el Centro Tecnológico de la Universidad Federal de

Santa Catarina del Brasil, con su Centro Regional de Tecnología de empresas, el condominio industrial, el distrito industrial y demás organismos públicos y privados que intervienen bien sea para la formulación de políticas, establecimiento de requisitos o apoyo y fomento del sector, les permite afirmar que hasta el momento la experiencia ha sido todo un éxito, reflejándose en las siguientes conclusiones:

- La interrelación entre la universidad y la empresa ha evolucionado de una sociedad poco compleja a una sociedad moderna de grandes sistemas de información. Estas interrelaciones se forman necesarias por la función complementaria de las instituciones en proceso de innovación tecnológica indispensable para el desenvolvimiento regional de un país.
- La transferencia de conocimientos hacia el sector productivo es favorecida por la creación de estructuras de interfase entre la institución universitaria y las empresas. Ello presupone la existencia de infraestructura de laboratorios y de personal especializado en ambos lados.
- El caso de la experiencia relatada del Centro Tecnológico de la Universidad Federal de Santa Catarina, la existencia de la fundación, del CERTI y del ACTE, facilitó mucho la comunicación e interrelación entre esas instituciones, respetándose sus individualidades y su filosofía de acción que son bien distintas. También el diálogo de articulación y de soporte fue favorecido a nivel estratégico de la administración.
- Estas interrelaciones se pueden dar de dos maneras: una, directamente entre las empresas y las universidades con la eventual intervención de funciones de apoyo investigación y extensiones, o directamente por medio de centros de investigación y desarrollo o parques tecnológicos.
- Las relaciones de transferencia tecnológica hacia su medio ambiente contribuye a su valorización social. Por otro lado, el acceso directo o indirecto de las empresas a tecnologías generadas por la universidad, posibilita integrar un proceso de desarrollo autónomo equiparable a aquel que animó a las empresas de países más desarrollados.

La interrelación Universidad-Empresa presentada por el maestro

Florentino Velásquez de la Universidad Iberoamericana de México, se plantea sobre la base que la universidad debe presentar una postura proactiva que le permita sensibilizarse ante los marcos de referencia, y de acuerdo a su orientación, genere los elementos que respondan a las expectativas sociales y empresariales.

Sin embargo, se afirma que la universidad no puede ser únicamente un centro de capacitación donde se preparan los diferentes profesionales que le demanda la sociedad, sino que, a diferencia de otras instituciones debe formar personas pensantes capaces de preguntarse por sí mismas, por su mundo y por su aportación desde su puesto de trabajo, queriendo significar con esto que la universidad debe aspirar a “formar alumnos no sólo en el plano académico y profesional, sino también en el aspecto laboral esforzándose por propiciar y estructurar un ambiente favorable a sus objetivos educativos y a las demandas externas.

Concluye la ponencia afirmando que el principal aporte que hace la universidad a la sociedad en general y a la empresa en particular, consiste en formar hombres con “conciencia de sí, de las propias experiencias y valores, de los actos que los manifiestan, de la experiencia de otros seres, que al igual que uno mismo, son dignos, libres y responsables aunque sean tan sólo en potencia. Conciencia del ser y del quehacer en el mundo, en todos aquellos papeles, situaciones y momentos que nos toca **vivir**”.

La ponencia del doctor Jairo Enrique Rodríguez, Decano de la Facultad de Administración de la Escuela de Administración de Negocios —EAN—, se elaboró a partir del interrogante: La formación de profesionales empresarios, ¿responsabilidad de quién?

Frente al dilema de capacitar o formar, su exposición comienza por sostener que la misión de la universidad frente al estudiante, es la de una formación integral “más allá” de la capacitación en habilidades y destrezas propias del quehacer técnico, aunque dicha formación integral las incluye. La formación integral presupone socializar al individuo transmitiéndole valores, conductas y formas de ver el mundo, pues el uso que haga del conocimiento va a depender de su valoración de la sociedad y el ser humano.

Las dos vertientes señaladas, profesionalización o formación, se concretan en la concepción del currículo “**visible**” y el “**oculto**”. En la visión profesionalizante la concepción de la universidad se

ata al currículo como conjunto de asignaturas y sus contenidos que expresan el perfil ocupacional. Aquí al relegar la pregunta por el hombre y las humanidades a un segundo plano, las prácticas cotidianas no aportan al estudiante criterios éticos que le permitan distinguir o valorar los comportamientos como correctos o incorrectos.

En la segunda versión, la formación integral, si bien se parte de la organización del plan de estudio, la formación no solo se reduce al aula de clase, sino que ésta se imparte en todas las instancias de la universidad pues la discusión sobre el hombre y su escala de valores se convierte en el antecedente y referente obligatorio del quehacer académico. Aún así, esta versión no parece ser la que gane terreno en el acontecer mundial.

Sin haber resuelto este dilema viene otro: ¿Para desempeñar qué papel en la sociedad, se forma el estudiante? La respuesta es clara, tradicionalmente se capacita al egresado como empleado en el sector productivo y éste, en razón a que el desarrollo de las economías capitalistas estuvo signado por un proceso de centralización basado en grandes unidades productivas conformadas por elevados números de trabajadores y empleados. Sin embargo ese modelo hizo crisis y con él, el perfil profesional, sobre todo ante el problema del desempleo. La respuesta es contundente: “el profesional debe dejar de ser un buscador, para convertirse en un generador de empleo”

Surge entonces la cuestión de la formación de profesionales empresarios y con ella dos interrogantes: uno, ¿qué se entiende por empresario y cuáles sus características?; y el otro, ¿cómo puede la universidad formarlo, si es que puede?

En cuanto al término “empresario”, este se ha usado en dos sentidos: uno señalado al creador de nuevas empresas y el otro innovador dentro de organizaciones ya existentes. Ello en virtud de sus capacidades: creativa, innovadora, de liderazgo o para asumir el riesgo, así como una personalidad orientada por la motivación al logro, auto-realización, liderazgo, etc.

En esta visión, lo importante para el doctor Rodríguez, es que se sustenta en una filosofía liberal defensora de la democracia, la libertad y la libre empresa, ideales que asume la Universidad al comprometerse a formar empresarios. Para ello la universidad debe

convertirse en un "ámbito de libertad" pues no basta impartir conocimientos, "currículo visible", sino que es fundamental generar un clima, "Currículo oculto", donde la espontaneidad, la creatividad y la iniciativa propia en todos y cada uno de los estamentos, sean valorados e impulsados.

Obviamente: *La universidad y el currículo rígido y profesionalizante es completamente opuesto al desarrollo de la iniciativa empresarial y de empresarios* en ella las acciones se han concentrado en la introducción de materias electivas para que el estudiante pueda elegir algunos aspectos relacionados con su formación: en lo referente al currículo oculto todo estaría por hacerse.

Ahora, es cierto que las facultades de Administración han dado el primer paso en el desarrollo de la iniciativa empresarial, pero esta tarea no puede ser exclusiva de ellas; se requiere del trabajo interdisciplinario, de actividades que integren y comprometan la universidad con este propósito.

Precisamente, ello permite superar las deficiencias en el conocimiento de tecnologías avanzadas, que conllevarán a la formación de empresas comprometidas con el avance tecnológico por parte de los estudiantes de administración, evitando así la creación de negocios que manejan tecnologías tradicionales, en este frente pues, se impone la integración con otras facultades en las cuales se está trabajando en el desarrollo científico-tecnológico, configurándose empresas que lo utilicen y lo difundan.

Concluye nuestro expositor afirmando que frente a los cambios acelerados y el derrumbe de las ideologías extremas en el mundo, la universidad debe formar hombres libres y creativos para una sociedad democrática y participativa, para lo cual debe empezar por convertirse en espacio de participación, de creatividad y libertad.

En esta óptica "lo importante no es que la universidad enseñe al estudiante a hacer empresa sino que lo forme para ser empresario"; lo cual implica aprender y comprender, pensar y crear. Esta concepción no se expresará en el discurso sino en los hechos, en la actitud de todos, pues la formación de los profesionales empresarios es responsabilidad de la universidad misma y no de uno de sus estamentos o unidades académicas. De esta forma se responde al interrogante: (La formación de profesionales empresarios, responsabilidad de quién?)

La ponencia, un Modelo Latinoamericano de Gestión Empresarial, presentada por el profesor José Inés Peiro de la Universidad Panamericana de México, es el resultado de una investigación, tendiente a establecer el perfil del Director mexicano a la luz de su estilo de mando y de estrategia.

Los resultados obtenidos de la investigación se desprenden de una encuesta aplicada a 2.873 Directores generales y Directores divisionales de empresas localizadas en las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey.

La totalidad del conjunto de empresarios encuestados, se caracteriza por presentar una amplia trayectoria en la resolución de problemas generales de pequeñas, medianas y grandes empresas.

Las variables estudiadas en la investigación fueron el **Estilo de Mando** y **Estilo de Estrategia**. Para el análisis de la variable **Estilo de Mando**, se acudió a los denominados estilos de dirección estudiados por Douglas Mc. Gregor, ampliamente conocidos como Teoría X y Teoría Y. Mientras que para el estudio de los estilos de Estrategia, se acudió a las ideas sobre el empresario planteadas por Howard Stevenson, mediante la utilización de una escala que ubica en los extremos al promotor y al accionista, y en los puntos medios al emprendedor y al administrador.

Cada una de estas posiciones presentan características específicas que direrencian el comportamiento y actitud de los ejecutivos ubicados en una cualquiera de las posiciones como resultado de la encuesta.

Luego de haberse hecho una exhaustiva presentación, tanto del procedimiento como de los resultados de la investigación, se plantearon las conclusiones, expresadas en los siguientes puntos:

- El estilo de mando del director de empresas mexicano se caracteriza por tener “una gran confianza en la autoridad única, aunque considera importantes las opiniones de sus subordinados para que sus decisiones sean más acertadas y su mando no resulte individualista. Por otra, opina que hay otras motivaciones más importantes que el dinero, y existen en el jefe otras cualidades de igual peso, al menos, que la posesión de conocimientos.

- En lo relacionado con el estilo de estrategia, se concluyó que el ejecutivo mexicano tiene características de emprendedor debido en primer lugar a sus preferencias por una estructura plana: en segundo lugar por su inclinación a manejar el negocio más en conexión con el negocio mismo, esto es con la venta y el costo de lo vendido, que a lo que se tiene y se debe, es decir a los activos que el negocio requiere o posee y a los pasivos que el negocio necesita; y, finalmente, en tercer lugar, debido a su tendencia hacia la búsqueda de oportunidades antes que al control de los recursos. Pero el ejecutivo mexicano posee al propio tiempo caracteres de administrador por causa de que no anhela operar por sí mismo sino mandando a otros, y porque prefiere los cambios graduales sobre los cambios radicales, aunque esta última nota no sea quizá tanto temperamental o caracteriológica cuanto coyuntural.

En la ponencia “La Universidad y la Formación Gerencial del Pequeño y Mediano Empresario”, presentada por el doctor Gustavo Ramírez de la Universidad Externado de Colombia. El ponente realiza una breve contextualización que parte del supuesto de que la misión y fines de la universidad alrededor del conocimiento en tanto su producción, orientación, transmisión y aplicación de conocimientos debe estar de acuerdo —(responder)— a las necesidades del entorno en que se desenvuelve. En este sentido, la Universidad debe estar en capacidad de identificar las necesidades y posibilidades, que requieran su atención a fin de contribuir a su desarrollo.

La Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, coherente y consecuente con este planteamiento, ha creado un espacio de estudio, capacitación y atención hacia la pequeña y mediana empresa, por su papel e importancia en el contexto socioeconómico nacional. Este sector agrupa el 85% de las organizaciones empresariales y proveen más del 50% de la población ocupada.

En este orden de ideas, la universidad debe abrirse, propiciando nuevos procesos de educación permanente, empleando metodologías que se adopten a condiciones y necesidades, a través de modelos educativos diferentes a los tradicionales. Es relevante reconocer que las experiencias laborales acumuladas y los estudios anteriores,

determinan estructuras mentales diferentes de los adultos frente a la de los estudiantes de educación formal tradicional. Estas expe-

riencias, habilidades, capacidades e intereses no pueden desconocerse en las nuevas concepciones sobre la educación.

La Universidad Externado de Colombia consciente de su función de desarrollo y promoción social, ante el creciente desempleo y crisis social que vive el país, estableció el programa “Desarrollo y estímulo a la iniciativa y capacidad empresarial”, que tiene por objetivo en el mediano y largo plazo la creación, desarrollo y fortalecimiento de la PYME.

Se busca con este programa acercar a la universidad, particularmente a la Facultad de Administración; a las empresas de estos tamaños o tramos de actividad económica, a fin de desarrollar y ampliar habilidades y destrezas gerenciales a nivel empresarial, que además de proporcionarles teorías, conceptos y metodologías de dirección y gestión, los habilite para el análisis y desempeño de estructuras y procesos de crecimiento existentes, así como, mediante la investigación, en nuevos campos de acción y conducción.

Con la realización de estudios de caso sobre Historia Empresarial, y otras líneas de investigación centrados en el perfil de la labor y el estilo gerencial en la organización, se estructuró un currículo especial para este programa, sobre la base de que haberse encontrado en la mayoría de los casos, un desempeño gerencial de tipo generalista cuya tendencia se enfoca hacia la efectividad gerencial (logro de objetivos) mas no hacia la eficiencia (procesos y estilos de conducción y gestión en el manejo de los recursos). Al interesarse más por el cumplimiento de objetivos, mas no por la forma en que éstos son alcanzados, se generan menor productividad y tecnología administrativa, mayores rigideces, conflictos y crisis organizacionales.

Las características básicas del Programa son:

- En relación con el estímulo del participante facilitar y establecer vínculos permanentes entre la academia y la gestión del empresario, posibilitando un espacio propio para el intercambio, reflexión personal y evaluación del desempeño en la empresa a la luz de las modernas teorías, conceptos y tecnologías gerenciales.
- En relación al posicionamiento, resolver un vacío de las facul-

tades de administración de empresas, consistente en la falta de investigación y atención urgente a las realidades del país, como es la problemática de la PYME, constituyéndose en un verdadero y permanente punto de acercamiento al sector empresarial.

- Corresponder a las necesidades del medio, principalmente a través de la participación de la Asociación Colombiana Popular de Industriales, fortaleciendo las relaciones Universidad - Empresarios - Empresas.
- Contribuir a la formación de personas que no han tenido acceso a la educación superior y/o actualizar sus conocimientos, propiciando su autodesarrollo.
- Posibilitar espacios democráticos y participativos de desarrollo al atenderse y aprovecharse oportunidades para sectores pequeños y medianos y sus trabajadores.
- Producir conocimientos orientados y comprometidos a formar, capacitar y crear nuevos modelos de desarrollo y solución empresarial en los distintos niveles de actividad socioeconómica.
- Construir, mediante el intercambio de investigación, academia y casos empresariales, la memoria histórica del proceso que estamos viviendo.
- Mediante la capacitación alcanzar mayores niveles de eficiencia y competitividad empresarial, que se traduzcan en mejores condiciones laborales y márgenes de rentabilidad.
- Al no exigirse requisitos académicos formales previos, hay apertura del currículo en términos de objetivos, contenidos, pedagogías y mecanismos de seguimiento y evaluación.