



**PUBLICACIONES**

N.º 50  
ENE/MAR  
1994

# ICESI

INSTITUTO COLOMBIANO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE INCOLDA

- **Publicaciones ICESI**
- **Cableado estructurado**  
JAIME ANDRÉS MUÑOZ ARIAS
- **Administración sin fronteras**  
IOALBERTO CHIAVENATO
- **Sistema de Seguridad Social Integral**  
DIEGO FERNANDO ANDRADE FRANCO
- **La última lección**  
ALFONSO OCAMPO LONDOÑO
- **Palabras del doctor Carlos Holguín Sardi**
- **Reseñas bibliográficas**

Nº 50

Publicaciones ICESI	Cali Colombia	Nº 50	P.P. 104	Enero - Marzo 1994	ISSN 0120-664
------------------------	------------------	-------	-------------	-----------------------	------------------

## CONSEJO SUPERIOR

**Germán Holguín Zamorano**  
PRESIDENTE

**Adolfo Carvajal Quelquejeu**  
VICEPRESIDENTE

Francisco J. Barberi Ospina  
Jorge Enrique Botero Uribe  
Francisco Castro Zawadski  
Henry Eder Caicedo  
Mauricio Cabrera Galvis

Isaac Gilinski Sragovicz  
Hugo Lora Camacho  
Juan María Rendón Gutiérrez  
Oscar Varela Villegas  
Augusto Solano Mejía

## JUNTA DIRECTIVA

**Francisco J. Barberi Ospina**  
PRESIDENTE

**Oscar Varela Villegas**  
VICEPRESIDENTE

Jaime Orozco Abad  
William Barlow Murray

Augusto Solano Mejía  
Gabriel Angel Botero

Esther Ventura de Rendón

## DIRECTIVOS DEL ICESI

**Alfonso Ocampo Londoño**  
Rector

**Mario de la Calle Lombana**  
Secretario General

**Héctor Ochoa Díaz**  
Decano de Postgrado

**Francisco Velásquez Vásquez**  
Decano de Administración de Empresas

**Mario Tamayo y Tamayo**  
Director de Investigaciones y Publicaciones

**Carlos Fernando Cuevas Villegas**  
Director Administración de Empresas Nocturno

**María del Socorro Marín de Posso**  
Directora de Admisiones y Registro

**María Cristina Navia Klemperer**  
Directora de Relaciones Universitarias

**Martha Cecilia Lora Garcés**  
Directora de la Biblioteca

**Hipólito González Zamora**  
Vicerrector

**Lucrecia C. de Arango**  
Directora Administrativa

**Edgar Sarria Campo**  
Director de Planeación

**Henry Arango Dueñas**  
Decano de Ingeniería de Sistemas

**Rodrigo Varela V.**  
Director del Centro de Desarrollo del  
Espíritu Empresarial

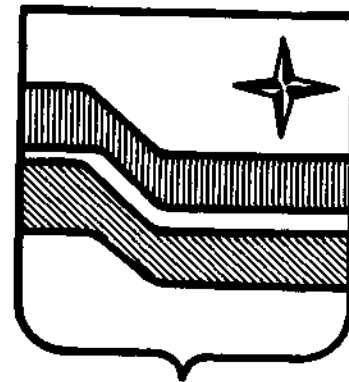
**Luz María Ayala de Ayala**  
Directora de Promoción Institucional

**Olga Ríos Restrepo**  
Directora del Centro de Cómputo

**María Isabel Velasco de Lloreda**  
Directora de Relaciones  
Empresa - Universidad ICESI

**Amparo Beltrán Hurtado**  
Directora de Promoción Académica

**ICESI**



## CONSEJO EDITORIAL

**Alfonso Ocampo Londoño**  
RECTOR

**Hipólito González Zamora**  
VICERRECTOR

**Mario Tamayo y Tamayo**  
DIRECTOR DE INVESTIGACIONES  
Y PUBLICACIONES

**Héctor Ochoa Díaz**  
DIRECTOR DE POSTGRADOS

**Henry Arango Dueñas**  
DECANO DE INGENIERIA DE SISTEMAS

**Mario de la Calle Lombana**  
SECRETARIO GENERAL

**Administración, Venta y Canje**  
Oficina de Investigaciones  
y Publicaciones ICESI

Avenida 10 de Mayo cruce con Avenida Cañasgordas - Pance  
Apartado Aéreo 25608, Unicentro  
Teléfono: 552334  
CALI - COLOMBIA - SUDAMERICA

- Los autores de los artículos de esta publicación son responsables de los mismos.
- El material de esta publicación puede ser reproducido sin autorización, mencionando su autor, su título y, como fuente, "Publicaciones ICESI".

**MARIO TAMAYO Y TAMAYO**  
EDITOR  
Oficina de Investigaciones



## Contenido

- Publicaciones ICESI
- Cableado estructurado
- Administración sin fronteras
- Sistema de Seguridad Social Integral
- La última lección
- Palabras del doctor Carlos Holguín Sardi
- Reseñas bibliográficas

## **PRESENTACION**

Con motivo de los quince años del ICESI y de los cincuenta números de la Revista "Publicaciones ICESI", presentamos en esta edición una recopilación de los títulos de los artículos publicados y de sus autores, la cual será de utilidad para nuestros lectores, quienes durante estos años nos han acompañado y alentado en esta tarea académica.

**Mario Tamayo y Tamayo**

## PUBLICACIONES ICESI del N° 1 al N° 50

### Publicación 1. (Marzo 1980).

Artículo: La metodología de sistemas y la solución de problemas sociales.

*Alberto León Betancourth*

### Publicación 2. (Junio 1980).

Artículo: Composición anticipada de intereses.  
Su efecto sobre la evaluación económica de inversiones y su relación con el descuento bancario.

*Luis Fernando Gutiérrez*

### Publicación 3. (Agosto 1980).

Artículo: La gran cruzada contra la desvivienda.

*Germán Holguín Zamorano*

### Publicación 4. (Octubre 1980).

Artículo: Modelo de expansión de un sector productivo.

*Alberto León Betancourth*

### Publicación 5. (Febrero 1981).

Artículo: La falacia de interés efectivo en los intereses anticipados.

*Luis Fernando Gutiérrez*

### Publicación 6. (Mayo 1981).

Artículo: Planeación estratégica.

*Jorge Enrique Botero Uribe*

### Publicación 7. (Agosto 1981).

Artículo: Algunas ideas acerca del futuro de la relación entre el hombre y el conocimiento.

*Alberto León Betancourth*

### Publicación 8. (Noviembre 1981).

Artículo: La tercera alternativa.

*Alberto Díaz del Castillo*

### Publicación 9. (Marzo 1982).

Artículos: Los intereses sobre saldos y su relación con el interés compuesto y los pagos por cuotas, intereses anticipados.

*Luis Fernando Gutiérrez*

### Publicación 10. (Junio 1982).

Artículo: Algunas causas e implicaciones del alto nivel de las tasas de interés.

*Jorge Mejía Salazar*

### Publicación 11. (Octubre 1982).

Artículo: Los efectos negativos de la inflación sobre la tributación de las empresas en Colombia.

*Luis Fernando Gutiérrez*

### Publicación 12. (Marzo 1983).

Artículo: Efecto de comisiones en el costo de capital.

*Rodrigo Varela Villegas*

**Publicación 13. (Marzo 1984).**

Artículos: ¿Cuándo tomar descuento?

*Caroline Jensen M.  
Rodrigo Varela V.*

El costo de las deudas en dólares.

*Luis Fernando Gutiérrez*

**Publicación 14. (Enero - Marzo 1985).**

Artículos: Microcomputadores.

*Ismael Gerardo Dambolena*

La modernización de China y sus implicaciones.

*H.V. Bullock. M.A. J.P.*

**Publicación 15. (Abril - Junio 1985).**

Artículos: Qué tan costoso es no poder comprar de contado.

*Beatriz Narváez. Rodrigo Varela V.*

La investigación y el enfoque de sistemas.

*Mario Tamayo y Tamayo*

**Publicación 16. (Julio-Septiembre. 1985).**

Artículos: ICESI y la microempresa.

*Bernardo Correa Prado*

La exposición en un párrafo de Darwin.  
Curiosidad numérica.

*Franklyn Valverde Delgado*

Un nuevo campo en la administración.

*Alfonso Cabal Navia*

Escasa atención al recurso humano.

*Nelson Vargas Muñoz*

**Publicación 17. (Octubre - Dic. 1985).**

Artículos: Tres regalos de la ciencia.  
Predicción, control y percepción.

*Alberto León Betancourth*

**Publicación 18. (Enero - Marzo 1986).**

Artículos: Características empresariales en Cali.

*Rodrigo Varela V.*

Procedimientos para prueba de software.

*María Eugenia Valencia de Abadía*

El máximo valor esperado, como criterio decisorio.

*Alfonso Bustamante*

Perspectivas de la administración agroindustrial.

*Carlos Alfonso Valderrama*

**Publicación 19. (Abril - Junio 1986).**

Artículos: Financiamiento de la educación superior.

*Alfonso Ocampo Londoño*

Crisis financiera de la educación superior: Un problema de imaginación.

*Hugo Lora Camacho*

**Publicación 20. (Julio-Septiembre. 1986).**

Artículos: El docente investigador.

*Mario Tamayo y Tamayo*

La inteligencia artificial.

*José Antonio Abadía*

¿Cuál es el multiplicador para su salario integral?

*Rodrigo Varela V.*

**Publicación 21. (Octubre - Dic. 1986).**

Artículos: Introducción en investigación en áreas de especialización.

*Robert H. Bradley*

La evolución del computador y el desarrollo de la informática: un reto hacia los nuevos modelos en la educación.

*Henry Arango D.*

Las perspectivas de empleo en el Valle.

*Beatriz Castro de Posada*

La administración y las organizaciones que hacen investigación agraria.

*Franklin Maiguashca G.  
Mario Tamayo y Tamayo  
Francisco Velásquez*

**Publicación 22. (Enero - Marzo 1987).**

Artículos: La gerencia evoluciona.

*Luis Fernando Gutiérrez*

La Universidad, la pobreza absoluta y la paz.

*Octavio Arismendi Posada*

Bondades de la logia estructurada en la programación de computadores.

*Franklyn J. Valverde D.*

La última lección.

*Alfonso Ocampo L.*

**Publicación 23. (Abril - Junio 1987).**

Artículo: Primer Congreso Latinoamericano Sobre Espíritu Empresarial.

**Publicación 24. (Julio-Septiembre. 1987).**

Artículos: Priorización de proyectos de desarrollo.

*Henry Arboleda Home*

Contaminación química, hay realmente motivos para preocuparse.

*Jorge Sarmiento Gaona*

La empresa pública en el derecho internacional económico.

*Ramiro Saavedra Becerra*

Que son sistemas análogos y algunas de sus ventajas.

*Humberto Rincón Castell*

Reflexiones acerca de la enseñanza de la investigación.

*Mario Tamayo y Tamayo*

**Publicación 25. (Octubre - Dic. 1987).**

Artículos: El control de gestión en países desarrollados y en países en desarrollo.

*Francisco J. Laris Casillas*

¿Es la razón beneficio costo un buen criterio decisorio?

*Rodrigo Varela Villegas*

Computadores en educación. Un enfoque crítico.

*María Eugenia Valencia de Abadía*

La función gerencial y la libertad individual dentro de las organizaciones empresariales.

*Alvaro Camacho Caicedo*

**Publicación 26. (Enero - Marzo 1988).**

Artículos: Redes virtuales en comunicación de datos.

*Humberto E. Palacín Castaño*

La naturaleza de la investigación gerencial.

*Roger Bennet*

Por fin... 2160.

*Carlos Fernando Cuevas Villegas*

Recuperación de información en línea. "Conexión con Dialog."

*Martha Cecilia Lora G.*

La última lección.

*Alfonso Ocampo L.*

**Publicación 27. (Abril - Junio 1988).**

Artículos: Los estudios microeconómicos agrícolas en Colombia.

*Armando Samper Gnecco*

Métodos de investigación gerencial.

*Roger Bennet*

La optimización de la información.

*Oscar Jaramillo Gutiérrez*

Problemas del aprendizaje de la programación de computadores.

*Franklyn J. Valverde*

La última lección

*Alfonso Ocampo Londoño*

**Publicación 28. (Julio-Septiembre. 1988).**

Artículos: Memorias II Congreso Latinoamericano del Espíritu Empresarial, 1988.

**Publicación 29. (Octubre - Dic. 1988).**

Artículos: La conversión de deuda por inversión: El caso del American Express Bank de México.

*Robert Grosse*

Realidad y magnitud de la Cuenca Pacífica colombiana.

*Henry Arboleda Home*

Cómo organizar la investigación gerencial.

*Roger Bennet*

La educación en ingeniería en el Technion en el año 2001.

*Rodrigo Varela Villegas*

Educar es descubrir y señalar caminos.

*Alfonso Ocampo Londoño*

**Publicación 30. (Enero - Marzo 1989).**

Artículo: Financiamiento de la educación superior en América y el Caribe latinos.

*Alfonso Ocampo Londoño*

**Publicación 31. (Abril - Junio 1989).**

Artículos: ¿El líder, quién otro podría ser?

*Jorge Durán Castro*

Algunos conceptos fundamentales de la administración contemporánea.

*Héctor Fabio Ceballos E.  
Hernán Álvarez L.*

Guía para la preparación de un documento de requerimientos.

*María Eugenia Valencia*

El tránsito, el transporte y la cultura urbana.

*Germán Arboleda Vélez*

Análisis estructural del mito Bochica.

*Efraim Aragón R.*

La última lección.

*Alfonso Ocampo L.*

La Tarea del ICESI, 1989

**Publicación 32. (Julio-Septiembre. 1989).**

Artículos: Modelo computarizado para la preparación de exámenes.

*Ricardo Álvarez. Martha H.  
y Carlos Rosso*

El liderazgo como alternativa de desarrollo personal.

*Alonso Fernández*

Características del docente que necesita la modalidad tecnológica.

*Alonso Giraldo*

Creatividad e innovación para el desarrollo del espíritu empresarial.

*Rodrigo Varela V.*

La última lección.

*Alfonso Ocampo Londoño  
y Plinio Apuleyo M.*

**Publicación 33. (Septiembre - Diciembre. 1989).**

Artículos: Financiamiento de la educación superior.

*Alfonso Ocampo Londoño*

Las selecciones directas en los parlamentos regionales: El caso Parlamento Andino.

*Jorge Octavio Londoño S.*

El Parlamento Europeo, retrato de una institución singular.

*Otto Schmuck*

**Publicación 34. (Enero - Marzo 1990).**

Artículos: Ingreso fiscal

*Mario Humberto Lopera*

Las universidades y la pequeña empresa.

*Alfonso Ocampo Londoño*

La auditoría a los sistemas de información.

*Henry Arango D.*

Reforma tributaria 1986.

*María Cristina Velasco, María  
Clemencia Caicedo, María Mercedes  
Llano, Diego Fernando Trujillo, Luis  
Héctor Leal*

Privatización o caos.

*Germán Holguín Zamorano*

FES 25 años (Discurso inaugural).

*Carlos Lemos Simmonds*

La última lección.

*Alfonso Ocampo Londoño  
Rodrigo Lloreda Caicedo*

**Publicaciones 35 y 36. (Abril - Septiembre. 1990).**

Artículo: Apertura económica, 1990

**Publicación 37. (Octubre - Diciembre. 1990).**

Artículo: Memorias IV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial.

**Publicación 38. (Enero - Marzo 1991).**

Artículos: Inteligencia artificial y sistemas expertos.

*Luis Eduardo Múnera*

Estado actual y tendencias de los departamentos de sistemas de las empresas grandes de Cali.

*Guillermo Londoño A.*

Control de calidad en software.

*José Hernando Bahamón*

Sistemas de información gerenciales: ¿Hechos reales o simplemente un juego de palabras?

*Henry Arango Dueñas*

Fenómenos eléctricos imprevisibles y cómo protegerse contra ellos.

*Jaime Grú U.*

La última lección.

*Alfonso Ocampo Londoño  
Luis Fernando Jaramillo C.*

**Publicación 39. (Abril - Junio 1991).**

Artículos: El modelo de desarrollo del Valle del Cauca, en retrospectiva y prospectiva.

*Harold Banguero L.*

Proyecto metodológico para la realización de un proceso integral de comprensión de lectura de un texto no literario.

*James E. Idrobo*

Legislación fiscal: Ajustes integrales.

*Mario Humberto Lopera*

Ley 50, diciembre 28 de 1990, reforma laboral.

*Diego Fernando Andrade*

La actualidad de la economía japonesa y sus temas inmediatos.

*Chihiro Tsukada*

La educación administrativa europea.

¿Por qué la matemática causa tanto malestar?

*Eduardo Echeverry Abella*

Anotaciones históricas sobre los orígenes del simbolismo de la lógica matemática.

*Henry Arango D.*

Investigación, desarrollo y universidad.

*Luis Enrique García*

Última lección, discurso de grado.

*Alfonso Ocampo L.*

**Publicación 40. (Julio-Septiembre 1991).**

Artículos: Calidad total. Trabajo en la periferia versus trabajo en el producto y el proceso: dos enfoques que se complementan.

*Hipólito González Z.*

La corrección de un error en el análisis financiero con devaluación e inflación.

*Alberto Gómez M.*

Ajustes integrales.

*Mario Humberto Lopera*

Acuerdo de libre comercio entre Colombia y la NAFTA (North American Free Trade Area).

*Jorge Londoño*

Axiomatización de clases y conjunto en la matemática en la programación orientada a objetos.

*Luis Eduardo Múnera*

Revolución legislativa.

*Diego Fernando Andrade*

Un método cognitivo para la enseñanza-aprendizaje de la ortografía en adultos.

*María Eugenia Valencia de A.  
James Idrobo. Miralba Correa.*

El destino de la monarquía japonesa.

*Nelson Bermeo*

La última lección.

*Alfonso Ocampo L.  
Carlos Lleras de la Fuente*

**Publicación 41. (Oct. - Dic. 1991).**

Artículos: Comentarios al documento Plan de apertura educativa, 1991-1994

Departamento Nacional de Planeación.

*Alfonso Ocampo L.*

Sistemas tutoriales inteligentes (Algunos antecedentes y una propuesta).

*Fernando Posso*

La financiación en la decisión de inversión.

*Lilian Yaffe y Rodrigo Varela*

Sistema experto para la bolsa de valores.

*José Antonio Abadía*

Los idiomas extranjeros en las universidades colombianas.

frente al reto de la internacionalización.

*María Cristina Llanos de Villa*

**Publicación 42. (Enero - Marzo 1992).**

Artículos: Una aproximación categorial a la modelización conceptual de conocimiento.

*Luis Eduardo Múnera*

Revolución Laboral. Facultad presidencial limitada por el revocación legislativa.

*Diego Fernando Andrade*

La tasa crítica de financiación en la evaluación económica de proyectos de inversión.

*Lilian Yaffe y  
Rodrigo Varela V.*

La calidad total en la universidad.

*Juan Bautista Leguizamón*

El régimen económico en la Constitución de 1991.

*Carlos Rodado Noriega*

La última lección.

*Alfonso Ocampo L.*

**Publicación 43. (Abril - Junio 1992).**

Artículos: "Libertad, ciencia y eficiencia: Objetivos de la gerencia universitaria".

*Jaime Sicard R.*

Calidad total en la Universidad de la Sabana, un modelo a desarrollar.

*Martha Elena Vargas  
Luzangela Aldana*

Calidad total en Eafit.

*Amalia Urrea*

Apuntes sobre calidad total en el proceso de enseñanza aprendizaje en las facultades de administración.

*Rafael Pérez U.*

La internacionalización del currículo de administración.

*Héctor Ochoa Díaz*

Implantación de un programa de calidad total en un establecimiento universitario.

*L. Edwin Coate*

Calidad total en el ICESI.

*Hipólito González Z.*

**Publicación 44. (Julio-Sept. 1992).**

Artículos: Política de desarrollo de la capacidad productiva.

*Lilian Yaffe C.  
Rodrigo Varela V.*

La familia en la perspectiva del año 2000.

*María Isabel Velasco de Lloreda*

Reconversión del recurso humano: Estrategia clave del desarrollo para América Latina.

*Rodrigo Varela V.*

El Mefistófeles de la neurobiología.

*John Horgan*

La última lección.

*Alfonso Ocampo Londoño*

Palabras del señor Ministro de Comercio Exterior, doctor Juan Manuel Santos, en la ceremonia de grado del ICESI.

Reseñas bibliográficas.

**Publicación 45. (Octubre-Dic. 1992).**

Artículos: La empresa y la universidad. Cambios para el siglo XXI.

*Alfonso Ocampo Londoño*

El desarrollo: un marco conceptual.

*Harold Banguero Lozano*

La vida universitaria.

Tomado de: Actualidad gerencial. Incoida - Bogotá.

Análisis de la acción de tutela y reformas al derecho de empresa.

*Diego Fernando Andrade F.*

Reseñas bibliográficas.

**Publicación 46. (Enero - Marzo 1993).**

Artículos: El entorno económico: Reforma del Estado y apertura económica.

*José Antonio Ocampo Gaviria*

Entorno político colombiano. Estabilidad en la inestabilidad.

*Javier Sanín Fonnegra S.J.*

Evaluación de la investigación.

*Mario Tamayo y Tamayo*

Visión intuitiva de la calidad total (La calidad del "Ser humano").

*Hugo Fernando Valderrama S.*

Un bardo en la cafetería.

*Hebert Zapata Sánchez*

La última lección.

*Alfonso Ocampo Londoño  
Humberto de la Calle Lombana*

Reseñas bibliográficas

**Publicación 47. (Abril - Junio 1993).**

Artículos: Kelly: Una herramienta para la adquisición de conocimiento heurístico.

*Luis Eduardo Múnera  
Grace Alexandra Ritter  
Juan M. Madrid*

Seminario sobre la Reforma de la Educación Superior, Ley 30 de diciembre 29 de 1992.

Las instituciones de educación superior y el Estado.

*Alfonso Ocampo Londoño*

El sector financiero colombiano

*Héctor Ochoa Díaz*

La escisión de sociedades.

*Jarvey Rincón Ríos*

Reestructuración de la administración pública.

"Modernización del Estado colombiano".

*Diego Fernando Andrade*

La práctica de la argumentación.

*Luis Enrique García*

Reseñas bibliográficas

**Publicación 48 (Julio-Sept. 1993).**

Artículos: Los Diez Mandamientos del Diablo

(O cómo nunca llegar a ser empresario)

Emprendedores latinoamericanos, protagonistas del siglo XXI.

*José Luis González González*

Costo efectivo después de impuestos del dinero prestado.

*Rodrigo Varela V.*

La gerencia del talento humano en el siglo XXI.

*Liliana Bonnet*

Poema de la esperanza.

*Luis Fernando Gutiérrez Marulanda.*

Los negocios internacionales y la apertura económica.

*Carlos Alberto Espíndola Scarpetta*

Desarrollo integral de la Cuenca Pacífica colombiana.

*José Gerardo Cardona*

La última lección.

*Alfonso Ocampo Londoño  
José Antonio Ocampo Gaviria*

Reseñas bibliográficas.

**Publicación 49. (Octubre - Dic. 1993).**

Artículos: La educación en evaluación de proyectos.

*Rodrigo Varela V.*

El perfil del educador para el siglo XXI.

*Alvaro Recio Buriticá*

Análisis y evaluación del control del actuador de un robot.

*José Antonio Abadía  
Federico J. Buldín  
Leonila Gutiérrez*

La eficiencia del transporte público en Cali.

*Gustavo López Mercado*

Manual sobre el desarrollo integral de la Cuenca Pacífica colombiana

*José Gerardo Cardona*

Algunas consideraciones sobre la creación del Ministerio del Medio Ambiente.

*Claudia Blum de Barberi*

Reseñas bibliográficas.

Publicación 50. (Enero - Marzo 1994).

Artículos: Sistema de cableado estructurado.

*Jaime Andrés Muñoz Arias*

Administración sin fronteras.

*Idalberto Chiavenato*  
*Carlos Fernando Cuevas Villegas*

Sistema de seguridad social integral

Artículo 43. Constitución Política de Colombia Ley 100 de 1993

*Diego Fernando Andrade Franco*

La última lección.

*Alfonso Ocampo Londoño*  
*Carlos Holguín Sardi*

Reseñas bibliográficas.

## CABLEADO ESTRUCTURADO

JAIME ANDRES MUÑOZ ARIAS

Ingeniero de Sistemas del ICESI. Ingeniero de Soporte Links S.A.  
Ingeniero de Servicios Especiales - Cableado Estructurado Texins S.A.  
Gerente General de Comunicables S.A. - Profesor ICESI.

### INTRODUCCIÓN

La sofisticación creciente de los usuarios finales, la proliferación de procesos de cómputo a nivel de escritorio, la gran variedad de equipos y marcas que existen hoy en el mercado y la necesidad de integrar todo tipo de recurso informático, han llevado a la implementación de un sistema de cableado universal.

Esto es lo que hoy se conoce con el nombre de Cableado Estructurado.

Cableado Estructurado es la tecnología más avanzada y de mayor proyección hacia el futuro que existe para integrar recursos tales como redes de computadores, teléfonos, fax, circuitos cerrados de televisión, módems, etc.

Este documento pretende ilustrar el concepto de sistema de Cableado Estructurado, sus componentes básicos y las características que lo hacen diferente y superior al sistema de cableado convencional.

### 1. HISTORIA

En un comienzo, una red de información era la interconexión de dos o más computadores con el fin de com-

partir recursos y datos, pero no se pensaba en ella como una parte central del sistema de información, simplemente era un servicio más para los usuarios.

Las redes de información cobraron importancia en el momento en que fue posible comunicarla con el sistema central de información de una empresa, y más aún cuando se pudieron interconectar diferentes sistemas centrales locales y remotos. Con esto ya eran parte del sistema central de información y por lo tanto empezaron a crecer. Con este crecimiento llegó la necesidad de tener mayor control sobre fallas en el sistema, ya que cualquier interrupción en la comunicación traía consecuencias económicas fatales para la empresa. Había que garantizar que el sistema físico de interconexión de la red fuera lo suficientemente seguro para mantenerla activa y en caso de fallas tener una recuperación rápida.

Varios estudios realizados han demostrado que el 80% de las fallas en una red de información son a causa del sistema de cableado y que el tiempo promedio de recuperación de una falla es de dos días. Esto implica pérdidas para una empresa normal. Por lo tanto,

había que pensar en un sistema de cableado que minimizara estos tiempos.

Este nuevo sistema dividió el concepto de topología en dos conceptos distintos: topología física y topología lógica. La topología física es una estrella mientras que la topología lógica es un bus en el caso Ethernet y un anillo en el caso Token Ring. Esto no cambió la arquitectura Ethernet ni Token Ring, es decir, Ethernet sigue conservando una velocidad de 10 Mbps y CSMA/CD como método de acceso al medio y Token Ring una velocidad de 16 Mbps y Token Passing como medio de acceso al medio, y en ambos casos el medio de transmisión cambió de cable coaxial a cable de par trenzado (UTP). La topología lógica se implementa dentro de un dispositivo electrónico llamado HUB (o Concentrador), que es el centro de la estrella física. Por ser electrónico la probabilidad de falla es mínima y es un dispositivo administrable ya que todo hardware puede ser gobernado por software.

La utilización de cable de par trenzado como medio físico de transmisión ha permitido combinar o integrar diferentes tipos de recursos como computadores, teléfonos, fax, video y módems en una misma estructura de cableado lo que conduce finalmente a una teoría completa que define un Sistema de Cableado Estructurado basado en una serie de estándares y normas que permiten lograr la integración.

## 2. SISTEMA DE CABLEADO ESTRUCTURADO

### 2.1. Definición

Un Sistema de Cableado Estructurado es una metodología además de una serie de productos de hardware para planear, diseñar e implementar la infraestructura de cableado de comunicaciones de edificios comerciales.

Cableado Estructurado entonces define una red de información en un

edificio o entre un grupo de edificios cuyo medio de transmisión a utilizar es cable de par trenzado UTP y/o fibra óptica. Permite la conexión de dispositivos de voz, datos, televisión, fax, teléfonos y video y su propósito final es proporcionar al usuario un sistema eficiente y económico para organizar e integrar redes de información independientemente del tipo y marca de los equipos.

El diseño de una edificación incluye el diseño de la red eléctrica en donde se predeterminan los puntos o tomas eléctricos necesarios. Lo que se pretende con Cableado Estructurado es que el diseño de la edificación incluya una red de tomas de información que permitan conectar en ellos cualquier tipo de equipo que preste un servicio. Esto es lo que se llamaría un edificio inteligente.

### 2.2. Componentes del sistema

Un Sistema de Cableado Estructurado está formado básicamente por el medio físico, los diferentes dispositivos de interconexión y una variedad de accesorios y herramientas que permiten que el sistema satisfaga las necesidades de la empresa.

#### 2.2.1. Medio físico

El medio físico de transmisión utilizado por sistema de cableado estructurado es cable UTP (Unshielded Twisted Pair) y/o fibra óptica.

El cable de par trenzado es de 24 AWG y está compuesto por ocho hilos. Está diseñado para transmisión de datos y voz. Su principal característica radica en que cada par tiene un trenzado de diferente paso con el propósito de que la unión de los cuatro pares forme un solo trenzado, lo que finalmente conduce a una alta inmunidad a interferencia electromagnética debido a que los campos magnéticos creados por los pares se anulan entre sí.

Este cable viene fabricado en tres niveles distintos que se diferencian entre sí por la máxima velocidad de transmisión soportada de acuerdo con la siguiente tabla:

Nivel	Máxima velocidad de transmisión (Mbps)	Máxima distancia entre nodos (metros)
3	10	100
4	16	100
5	100	100

El cable par trenzado, con iguales características de velocidad y distancia, viene también con apantallamiento para ambientes donde es posible encontrar interferencia electromagnética como por ejemplo una planta industrial o fábricas. Se llama STP (Shielded Twisted Pair) y en Nivel 5 es equivalente al cable Tipo 1 de IBM.

El cable de fibra óptica es 100% inmune al ruido ya que lo que viaja a través del cable es luz. Alcanza distancias hasta de dos kilómetros y velocidad de transmisión de 100 Mbps. Existen diferentes tipos de fibra óptica de acuerdo con el ambiente donde se va a utilizar y a la aplicación que se le vaya a dar. Por ejemplo, existen fibras de diferentes números de hilos, fibras para ambientes con intemperie, para ambientes húmedos, para interiores, para colocar en postes, para colocar bajo tierra (resistente a roedores) y otros.

El cable coaxial no desaparece totalmente, sigue utilizándose para ambientes con interferencia electromagnética o exteriores donde no es posible utilizar fibra óptica por razones económicas.

#### 2.2.2. Dispositivos de interconexión

Los dispositivos de interconexión son componentes que complementan el sistema de cableado, tales como:

- \* Conectores, plugs y jacks utilizados para conectar los equipos al sistema de cableado.
- \* Paneles que proveen puntos de administración.
- \* Adaptadores que modifican la función física de los plugs y jacks.
- \* Equipos electrónicos de transmisión que reformatean, convierten o restauran una señal con el fin de mejorar o extender la distancia de transmisión.
- \* Protecciones eléctricas que previenen el daño producido por condiciones eléctricas anormales.

#### 2.2.3. Accesorios y herramientas

Los accesorios y herramientas son utilizados en la instalación y pruebas del sistema de cableado tales como:

- \* Impact Tools: Herramientas de impacto utilizadas para asegurar el cable a las regletas de cableado. Existen de uno y más pares.
- \* Test All IV: Utilizado para comprobar continuidad y no existencia de pares cruzados antes y después de la instalación del cableado.
- \* Radios portátiles de comunicación que permiten coordinar el trabajo en equipo.
- \* Testers y rastreadores de tono para facilitar la búsqueda de un cable específico en un grupo de cables.

#### 2.3. Subsistemas

Todo sistema de Cableado Estructurado consta de cinco subsistemas, estos son:

1. Subsistema Horizontal
2. Subsistema de Estación de Trabajo
3. Subsistema de Equipos
4. Subsistema de Campus (Riser)
5. Subsistema de Administración.

### 2.3.1. Subsistema horizontal

El subsistema horizontal está compuesto por el cable UTP que va desde el tablero de distribución a los tomas de información en los diferentes puntos del edificio más los tomas de información en si (ver Figura 1). Los tomas de información o Wall Plates vienen en 1, 2, 4 u 8 tomas RJ45 y un código de colores dependiendo del tipo de servicio (opcional).

RJ45 es un conector modular de ocho pines que permite suministrar cualquier tipo de servicio de información, es decir, en él se puede conectar cualquier tipo de equipo (voz, datos, video, etc.).

### 2.3.2. Subsistema de estación de trabajo

Para conectar los equipos a los tomas de información es necesario un cable y un adaptador de RJ45 al sistema convencional de conexión. Por ejemplo, para conectar una pantalla de un equipo AS/400 a un toma de información, es necesario utilizar un BALUN que convierte cable de par trenzado a twinaxial.

Este conjunto de cables y adaptadores componen el sistema de estación de trabajo (Ver Figura 2).

### 2.3.3. Subsistema de equipos

El subsistema de equipos está compuesto por los cables, conectores y adaptadores que se utilizan para conectar los equipos al tablero de distribución (Ver Figura 3). Por ejemplo, cable multipar de 25 pares con conector Telco serviría para este propósito.

Otro componente de este subsistema son los paneles de protectores de entrada que brindan protección al personal, los equipos y la red contra sobrevoltajes y riesgos causados por descargas atmosféricas y fallas de potencia AC. Los tubos de gas y la tecno-

logía de estado sólido brindan esta protección. Las cajas de empalme de fibras ópticas protegen los empalmes de fibra en los edificios, bóvedas y entradas de acometida.

### 2.3.4. Subsistema de campus (Riser)

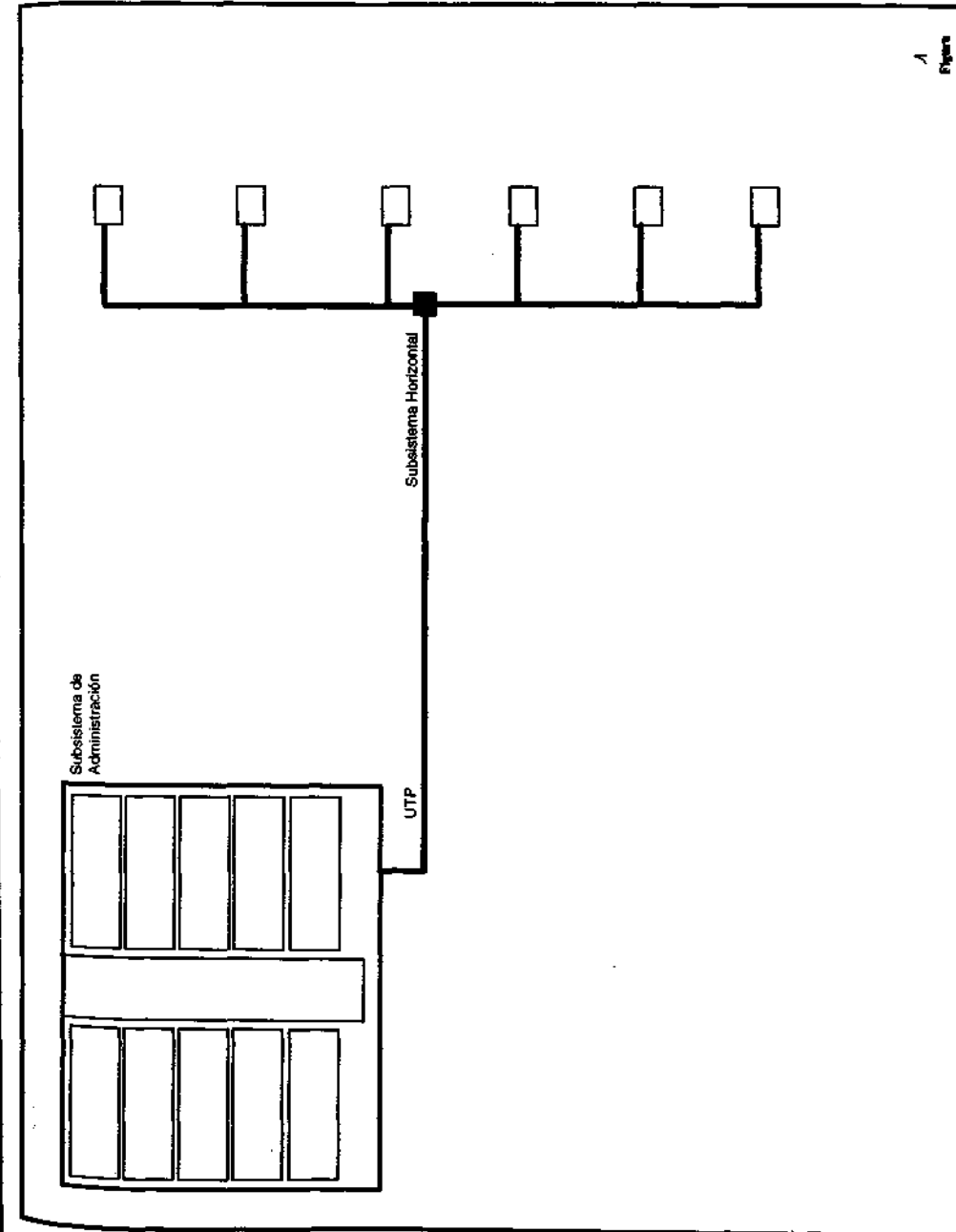
El subsistema de campus son todos los componentes utilizados para interconectar diferentes sub-tableros de distribución. Es muy conveniente diseñar estos sub-tableros cuando se trabaja en edificios separados por campo abierto. Para conectar estos sub-tableros se utiliza fibra óptica, cable multipar o cable coaxial.

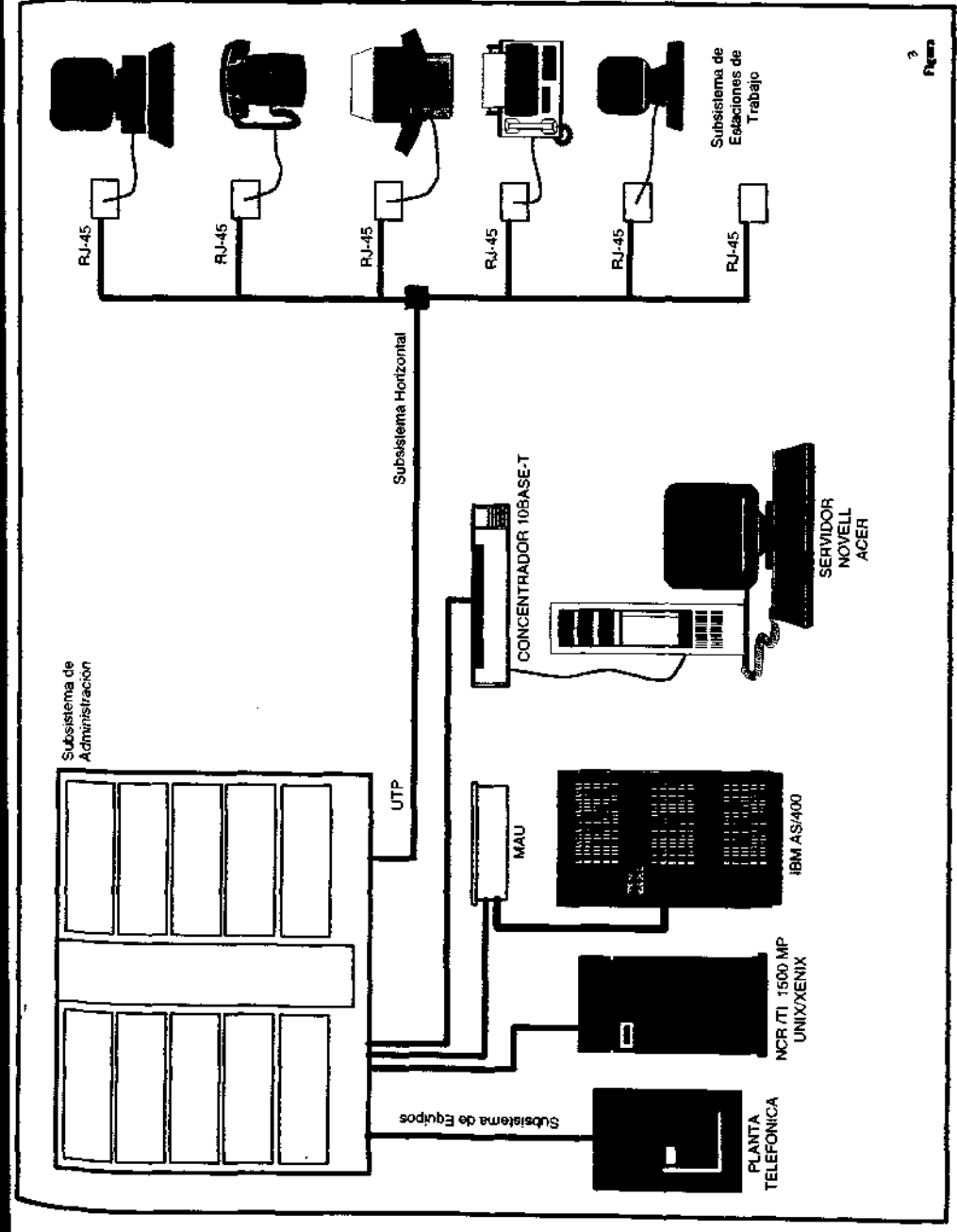
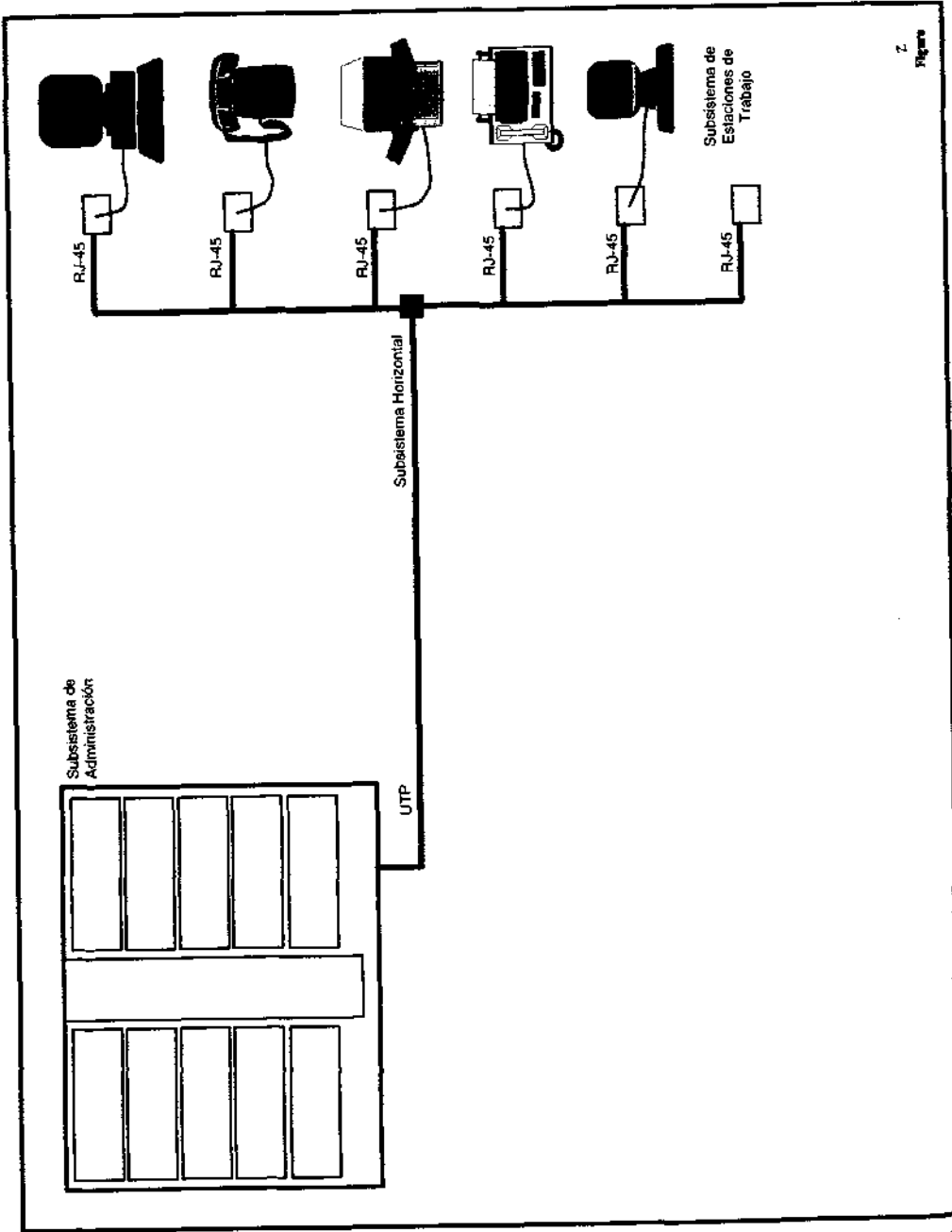
### 2.3.5. Subsistema de administración

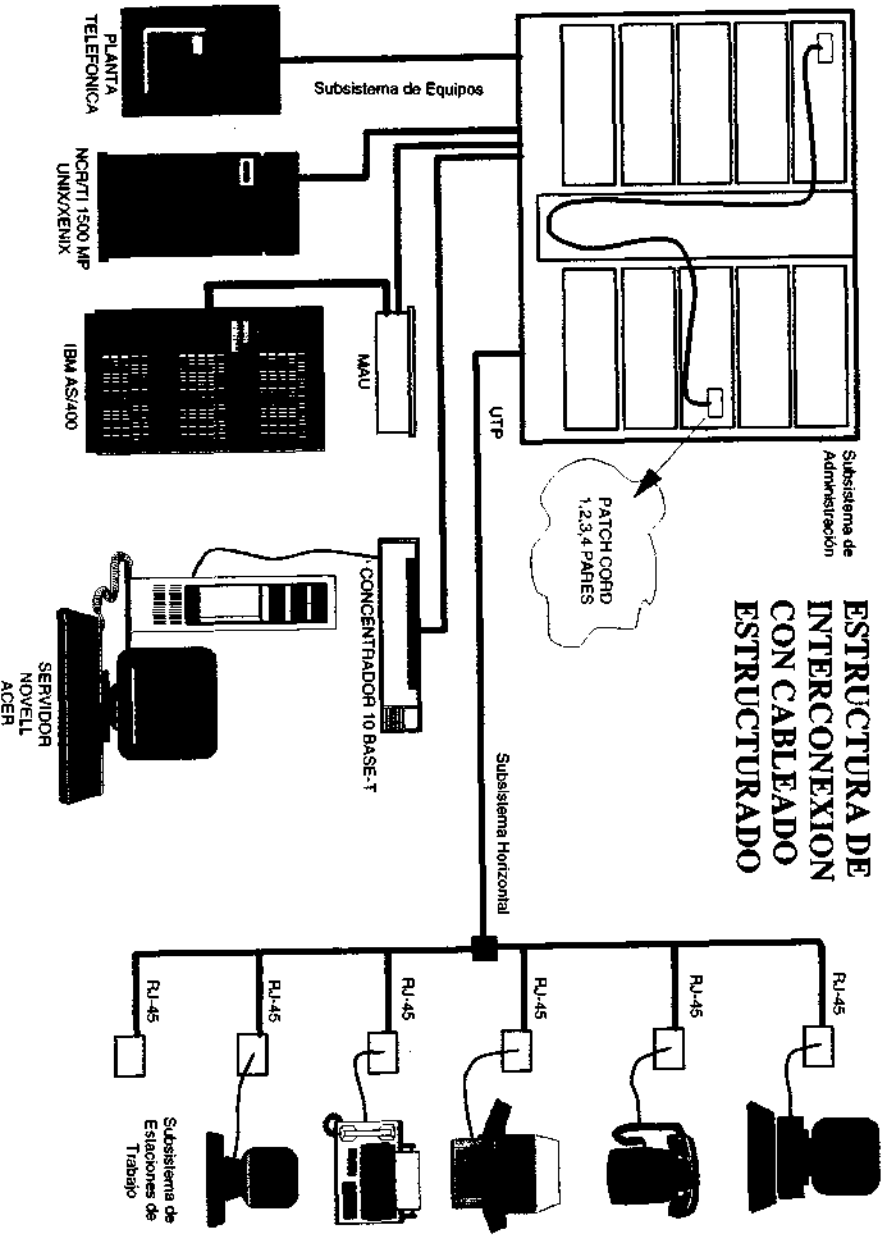
El subsistema de administración es el corazón del sistema de cableado estructurado. Está compuesto por el tablero principal de distribución y los sub-tableros, y se divide en subsistema de servicios y subsistema de usuarios (Ver Figura 5).

Al subsistema de servicios se conectan todos los equipos que prestan un servicio al usuario final, tales como computadores, fax, teléfonos, etc.; mientras que del subsistema de usuarios se desprenden todos los cables que van hasta los puntos o tomas de información (subsistema horizontal). También pertenecen a este subsistema otros elementos como Wiring Blocks, Connecting Blocks, Patch Cords y Labels.

Los Wiring Blocks más los Connecting Blocks forman lo que se llama una Regleta de Cableado. El cable UTP que viene de los tomas de información más los multipares que se utilizan en el subsistema de servicios se ponchan a los Wiring Blocks y se aseguran con los Connecting Blocks. Los Connecting Blocks vienen en 3, 4 y 5 pares dependiendo del propósito (Ver Figura 6).

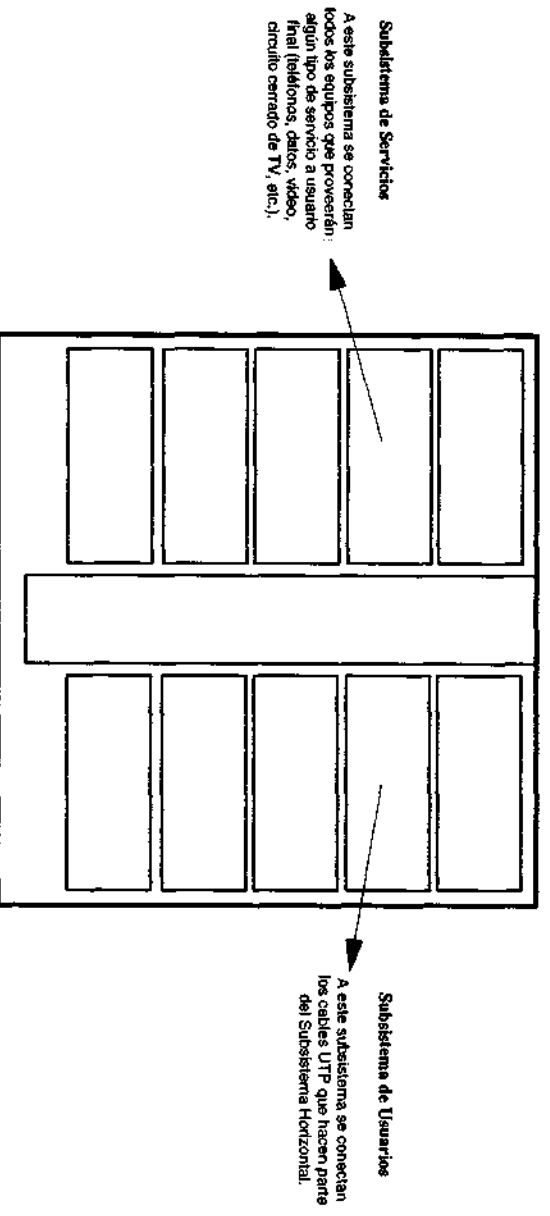






**ESTRUCTURA DE INTERCONEXION CON CABLEADO ESTRUCTURADO**

**Subsistema de Administración**



**Subsistema de Servicios**  
A este subsistema se conectan todos los equipos que proveen algún tipo de servicio a usuario final (teléfonos, datos, video, circuito cerrado de TV, etc.).

**Subsistema de Usuarios**  
A este subsistema se conectan los cables UTP que hacen parte del Subsistema Horizontal.

# Subsistema de Administración

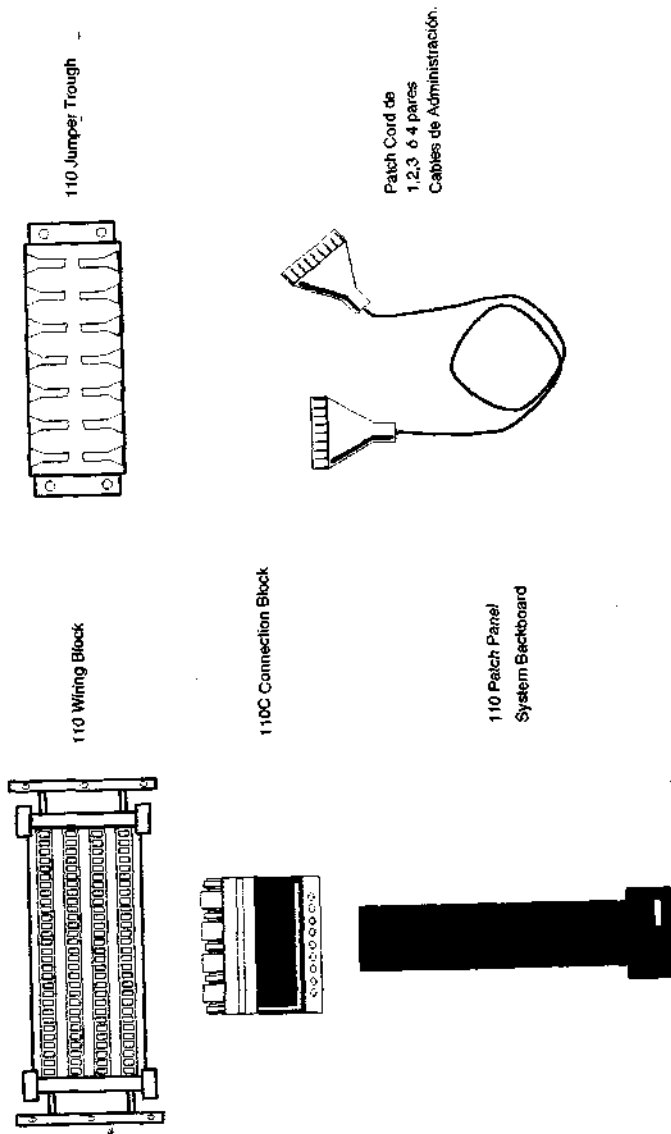


Figura 4

Los Patch Cords se utilizan para hacer la administración o asignación de servicios, es decir, hacen un puente entre el subsistema de servicios y el subsistema de usuarios para asignar un determinado servicio a una toma de información específico. Vienen en 1, 2, 3 y 4 pares y están diseñados para soportar trabajo y manipulación constante (Ver Figura 4).

Los Labels permiten organizar el tablero de distribución. Se utiliza color púrpura para el subsistema de servicios, azul para el subsistema de usuarios y blanco para el subsistema de campus.

### 3. ESTANDARES DE LA INDUSTRIA PARA EL ALAMBRADO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE EDIFICIOS

Los estándares permiten que un cableado estructurado se pueda diseñar e implementar independientemente de la marca y tipo de los equipos y aseguran por lo tanto una inversión proyectada a 20 años.

Los estándares más importantes son:

- \* EIA/TIA 568: Define todas las normas para cablear edificios comerciales. Entre sus normas están que el cable que va al toma de información debe ser UTP y que la configuración física debe ser una estrella.
- \* IEEE 802.3 Ethernet: Define todas las normas y reglas para una red Ethernet. Entre sus normas está la 10 BaseT que define una red Ethernet con cable par trenzado en configuraciones punto a punto y se conoce como IEEE 802.3i.

- \* ANSI X3T9.5: Define una red FDDI la cual es una red en fibra óptica con doble anillo que permite transmisiones de hasta 100 Mbps.

- \* Modelo de Referencia OSI/ISO: Define los siete niveles del modelo OSI donde el nivel físico es totalmente independiente, es decir, los demás niveles no dependen de éste.

- \* Investigaciones de ANSI X3T9.5:-TPDDI (Twisted Pair Distributed Data Interface): Define una tecnología que permite transmisiones de 100 Mbps sobre cable de par trenzado también conocida como CDDI (Copper Distributed Data Interface).

### CONCLUSIONES

La conclusión que resalta es que no se justifica implementar una red de información en un sistema distinto al de Cableado Estructurado, ya que ésta es la única forma de:

1. Garantizar la inversión por muchos años.
2. Facilitar la integración de nuevos sistemas a la red de información.
3. Reducir costos por mantenimiento y fallas del sistema de cableado de la red.
4. Facilitar la adición de puntos nuevos a la red de información.
5. Evitar tener que tirar diferentes tipos de cableado, ya sea porque el servicio no se desea utilizar más, cambio de oficina o porque se pretende utilizar diferentes servicios. Esto debido a que cada toma de información es universal.

## ✓ ADMINISTRACION SIN FRONTERAS\*

IDALBERTO CHIAVENATO

Profesor Universidad Getulio Vargas.  
Consultor de Empresas-Brasil.

Presentación: Carlos Fernando Cuevas V.  
Decano Administración Nocturno.

ICESI

Dentro de las conferencias presentadas en el marco del IX Congreso Nacional de Administradores de Empresas y II Internacional con sede en la Universidad Santiago de Cali, merece destacarse la expuesta por el profesor Idalberto Chiavenato *Administración sin Fronteras*, de la cual presentamos una síntesis a modo de resumen, antes de pasar a su transcripción completa.

El doctor Chiavenato nos habla en principio del cambio continuo, cada vez más acelerado debido a la interacción de todo tipo de variables de cuyas complementariedades y antagonismos surgen resultados nuevos y diferentes, imposibles de predecir. Las empresas y nosotros mismos muchas veces no estamos preparados para aceptar y comprender estas nuevas realidades.

Todo se acercó y entrelazó, la globalización de la economía produjo un nuevo mundo sin fronteras.

El mismo fenómeno se ha producido en la teoría de la Administración de

Empresas. La administración se inicia con una idea limitada con la cual se trata de eliminar el desperdicio y planificar sobre bases científicas. Surgen con Taylor los primeros trabajos de la Administración y Científica. Luego Fayol da las pautas de lo que sería la Teoría Clásica de la Administración.

Más adelante, se rediseñó el modelo clásico y surge la Teoría Neoclásica, buscando innovación y flexibilidad en la organización.

Posteriormente aparece la Teoría de las Relaciones Humanas transfiriendo el énfasis hacia las personas, sigue la Teoría de la Burocracia como respuesta al problema de las organizaciones grandes y complejas de los años 40.

Durante la década de los 50, la Teoría Estructuralista hace tambalear los medios académicos, amplía los horizontes y proyecta hacia afuera la organización. Aparece la Teoría del Comportamiento Administrativo y los mode-

\* Ponencia presentada en el IX Congreso Nacional de Administradores de Empresas. 2ª Internacional. Facultad de Administración. Universidad Santiago de Cali. Cali, 1993.

los de motivación, liderazgo y comunicación.

En los 60 se lanzaron las bases de la Teoría General de Sistemas con la cual se traspasaron las fronteras de la firma y empezó a considerarse el ambiente externo.

Finalmente la Teoría de la Continencia según la cual las empresas —como sistemas abiertos— dependen del medio y el éxito a la adaptación. Esta teoría marca la etapa más reciente de la teoría Administrativa y conduce a una administración sin fronteras y el reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanismo, son sustituidos por las ideas de expansionismo, el pensamiento sintético y la teleología.

Por último, resiste en las características de lo que llama la administración sin fronteras, con empresas que van hacia el futuro y hacia las oportunidades que surgen con gran flexibilidad en la búsqueda de sus objetivos y enorme capacidad de autocritica y autoformulación.

## ADMINISTRACION SIN FRONTERAS

(Saludos iniciales)

En los tiempos actuales, la única constante que probablemente conozcamos es el cambio. Vivimos en un mundo de cambios constantes. Hace dos mil años, ya el filósofo sofista de Grecia antigua, Heráclito, decía: *Todo cambia, todo pasa. Todo cambia a cada momento.* El río que se ve ahora, es diferente que en el próximo instante, pues sus aguas ya no son las mismas. Desde hace mucho tiempo, el cambio es la característica principal de nuestra sociedad y la velocidad de éstos es cada vez mayor con el correr del tiempo. Diariamente surgen nuevos escenarios. Los compartimientos a través de los cuales observamos el mundo que nos rodea, son como si usáramos varias y diferentes ventanas para verlo e interpretarlo; pero las variables econó-

micas, políticas, sociales, culturales y tecnológicas, legales y demográficas se entrelazan, se interpretan, chocan y se complementan dentro de una dinámica intensa y compleja.

Cada una de esas variables ambientales, conforma un compartimiento que es invadido por los otros, cada uno es impulsado por los demás, apareciendo cada vez con mayor velocidad, y en consecuencia, con mayor turbulencia. Esas variables ambientales no sólo se complementan y potencializan sino que chocan unas con otras como fuerzas opositoras. De estas complementariedades y antagonismos surgen resultados nuevos y diferentes, absolutamente imposibles de predecir, pero que moldearán cada instante del mundo en el cual viviremos. Son mutaciones sistemáticas que superan la imaginación humana.

Prever las futuras tendencias o megatendencias se ha convertido actualmente en un ejercicio de arriesgada futurología, y nuestras empresas no están preparadas para navegar en estos mares imprevisibles donde la rutina y la continuidad darán paso a la ruptura y a la obsolescencia. Así mismo, la mente humana no está preparada o equipada para aceptar y comprender estos procesos de mutación radical que ponen a prueba nuestros esquemas de raciocinio y de visión de la realidad.

Lo importante de todos estos cambios, es que estamos viviendo en un mundo que se está convirtiendo en una aldea global. La economía local pasó a regional, y ésta se convirtió en nacional, para cederle lugar a la economía internacional y actualmente a la mundial. El intercambio mundial se ha tornado intenso y se deduce que el mundo es un sistema abierto. Todo se acercó. Todo se entrelazó y la tecnología, especialmente en transporte y comunicaciones contribuyó en gran parte a que esto sucediera. Hoy en día, nues-

tros vecinos son Japón o los Estados Unidos, los llamados tigres asiáticos o Alemania. Toda América Latina quedó ampliamente expuesta al mundo de los negocios. La competencia internacional penetró intensamente en todos los países, sin excepción alguna. La globalización de la economía produjo un mundo nuevo, un mundo sin fronteras.

Si estuviéramos bien atentos, veríamos que el mismo fenómeno de expansión gradual y de globalización también se produjo en la administración de empresas. La administración comenzó como una teoría pequeña y limitada con la cual algunos ingenieros americanos pretendían eliminar el desperdicio de las industrias, y eliminar la improvisación para planificar sobre bases científicas. De allí surgió la *Administración Científica* con los primeros trabajos de Taylor, con el cambio de este siglo. El énfasis radicaba en las tareas y labores del trabajador individualmente. El enfoque mecanicista utilizaba el método cartesiano, fraccionamiento del problema que debía ser resuelto, y el raciocinio, causa y efecto para el mejoramiento de la eficiencia empresarial, partiendo del mejoramiento de la eficiencia individual de cada trabajador. Era una administración con fronteras bien definidas y limitadas.

Poco tiempo después, en Francia, otro ingeniero, Fayol, lanzaba las bases de lo que se convertiría en la *Teoría Clásica de la Administración*: en vez de limitar los trabajadores a la base inferior de la pirámide organizacional; Fayol, intentaba enfrentar la empresa como una organización establecida por principios generales y universales que constituirían el catecismo de la buena conducta administrativa. Esa conducta era totalmente prescriptiva y normativa: cómo administrar y organizar empresas dentro de un patrón clásico para obtener el máximo de eficiencia. Todo dentro de un enfoque mecanicista.

Más adelante, los autores modernos rediseñaron el modelo clásico y apareció la *Teoría Neoclásica* con nuevos matices, aún apoyada en el proceso administrativo y en los principios generales de administración, aunque buscando una innovación y flexibilidad organizacional. El catecismo prescriptivo y normativo se descartó, pero a pesar de eso el enfoque continuaba vuelto hacia dentro de la organización, con tímidas miradas hacia afuera de ella. Aún eran las épocas de la Administración con Fronteras.

Luego, a partir de experimentos de un grupo de científicos sociales sobre el estudio de una posible relación entre la productividad y las condiciones ambientales del trabajo, surgió la *Teoría de las Relaciones Humanas* difundida dentro de una cultura eminentemente democrática, y tratando de transferir el énfasis hacia las personas. Se descubrió que la organización informal desarrollada espontáneamente a partir de las relaciones interpersonales era un factor importante del desempeño y eficiencia de la empresa. El comportamiento aún permanecía básicamente prescriptivo y normativo; tal como liderar y motivar a las personas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Con los cambios graduales en el mundo, las organizaciones exitosas presentaron un crecimiento de tal magnitud que ya los principios clásicos no lograban ir a la par de este progreso. La divulgación de los escritos de Max Weber en inglés, hacia la mitad de la década de los 40, acarrió como consecuencia inmediata un movimiento que culminó con el apareamiento de la *Teoría de la Burocracia* como respuesta teórica al problema de las organizaciones grandes y complejas. Se comprobó que las dimensiones básicas del modelo burocrático eran ideales para las organizaciones grandes, aunque fueran o no, del tipo industrial.

Como en las teorías anteriores, predominaba básicamente el catecismo típico de comportamiento prescriptivo y normativo, y también la lógica del sistema cerrado; cada empresa conformaba el universo absoluto y total de la *Teoría Administrativa* y su dinámica se relacionaba íntimamente con las determinantes causa-y-efecto. Eran aún los tiempos de la conocida *Teoría de la Máquina* que predominaba dentro de los patrones administrativos. Tal como en las teorías anteriores, el modelo se había diseñado hacia adentro y para siempre, con el fin de obtener permanencia y estabilidad, sueño que el mundo descartó en las siguientes décadas. Aún continuaba una Administración con Fronteras.

Hasta este momento la teoría administrativa dictaba las reglas y principios universales sobre cómo trabajar con exactitud y previsión. El gran cambio empezó a surgir con las críticas de los sociólogos organizacionales y las limitaciones e inestabilidad propias del modelo burocrático. Durante la década de los 50, la *Teoría Estructuralista* hizo tambalear los medios académicos empresariales y cuestionó el modelo racional de organización, y por primera vez se fue más allá para traspasar las fronteras de la organización. Se detectó que vivimos en una sociedad de organizaciones en la cual existe una interdependencia de la organización con las otras que conforman su ambiente externo. Los horizontes de la *Teoría Administrativa* empezaron a ampliarse y a proyectarse externamente hacia afuera de la organización.

Se abonaba el terreno para abordar las organizaciones en forma más amplia y cuyas fronteras pudieran extenderse indefinidamente. Se dejaba de lado el catecismo prescriptivo y normativo y se daba inicio a un punto de vista prescriptivo y normativo de las organizaciones y de su administración con un sello sumamente crítico. Dentro de esta

línea, un grupo más avanzado de sociólogos organizacionales, lanzó recientemente una *Teoría Neoestructuralista* e indicó que la tecnología era la variable organizacional condicionante de la organización y la dinámica empresariales.

Con el desarrollo del movimiento de relaciones humanas por su carácter eminentemente manipulativo, los psicólogos organizacionales adoptaron un enfoque más amplio y liberal conocido como *Teoría del Comportamiento Administrativo*. Era el "behaviorismo" dentro de la administración. Con una visión explicativa y descriptiva empezaron a preocuparse por la organización y sus diferentes participantes y comenzaron a desarrollar modelos de motivación, liderazgo, comunicación, raciocinio, toma de decisiones y patrones, para la elección del administrador, para que éste pudiera adecuarlos a las diferentes situaciones posibles que se le presentasen. La tónica principal era la búsqueda de flexibilidad organizacional y la reducción del conflicto entre objetivos organizacionales y objetivos individuales de los participantes. Hace poco, el movimiento de *Desarrollo Organizacional* (DO) condicionado por estos nuevos conceptos se preocupó de crear y desarrollar modelos de cambios organizacionales planificados para dar la posibilidad de adaptación de las empresas a las demandas dinámicas del mundo moderno.

Durante las décadas de los 50 y 60 un biólogo llamado Bertalanffy lanzó las bases de una *Teoría General de Sistemas* para dirigir la interacción y el desarrollo ordenado de las ciencias. Era la búsqueda del globalismo en el campo científico. No pasó mucho tiempo para que la TGS llegara a la administración. El aporte de la teoría de sistemas produjo una verdadera revolución casi como la causada por Copérnico cuando desplazó el geocentrismo hacia el heliocentrismo en la astrono-

mía antigua. El aspecto principal de estudio cambió radicalmente. De repente, la *Teoría de Sistemas* se volvió extrovertida en cuanto al estudio de las organizaciones. Se traspasaron las fronteras de la organización y el ambiente externo comenzó a considerarse como un condicionamiento básico del formato y del comportamiento organizacional. Las fuentes del estudio organizacional se invirtieron: en vez de analizar las organizaciones desde su interior, se prefirió hacerlo de fuera hacia adentro, es decir, partiendo del ambiente hacia el interior de las organizaciones; del elemento mayor y condicionador hacia el elemento menor y condicionado. Las fronteras de la administración se expandieron en el espacio.

Finalmente, la *Teoría de la Contingencia* se encargó de la adaptación ambiental de la *Teoría Administrativa*; todo es relativo, todo es incierto, nada es absoluto, no existe una sola y exclusiva manera mejor de administrar o de organizar. Todo depende de las condiciones del contexto ambiental en el cual las empresas funcionan y están establecidas. Y las empresas —como sistemas abiertos— dependen del medio ambiente tanto para sus ingresos como para sus egresos. Las empresas con éxito son las que se adaptan fácilmente a las demandas ambientales, explotando las oportunidades y esquivando las amenazas que surgen del ambiente que las rodea.

Las empresas que no se logran adaptar tienden a desaparecer como si existiera una selección natural de las especies organizacionales. Actualmente la teoría evolucionista está en tela de juicio con el descubrimiento de drásticos y repentinos cambios en las especies como reacción adaptativa al medio ambiente. La evolución fue mucho más radical y por lo tanto discontinua de lo que predicaba la doctrina darwiniana. Volviendo al tema de las organizaciones, nos damos cuenta también que el

ambiente que las rodea es asimismo basto, difuso, complejo e inmenso. Por consiguiente, la noción que tienen las empresas no logra entender el ambiente en su totalidad y en su complejidad, no están en condiciones de asimilar toda la información que proviene del ambiente. Sus órganos sensoriales y sus mecanismos perceptivos son insuficientes para semejante exigencia. Aún existe una fuerte miopía por parte de las empresas al visualizar su campo de acción y de funcionamiento, así como el del mundo que está a su alrededor. Los horizontes de las empresas aún son muy limitados y restringidos.

La *Teoría de la Contingencia* marca la etapa más reciente de la *Teoría Administrativa*, la que nos conduce a una administración sin fronteras en el tiempo y en el espacio. Es decir, una visión hacia el futuro y hacia el ambiente que nos rodea. Los recientes y nuevos enfoques sobre administración, todavía no han penetrado en la mayoría de nuestras empresas. Aún existen muchos obstáculos, resistencias y desafíos en cuanto a la aceptación de la administración sin fronteras.

En realidad, no hay fronteras en el mundo actual. Estas fueron creadas por el hombre y contra los hombres. Son la causa de la distancia cada vez mayor entre los países del Primer Mundo y los del Tercer Mundo con el vertiginoso desarrollo económico, social y tecnológico. Realmente, no existen países ricos o pobres. Estamos de acuerdo con Peter Drucker cuando dice que no existen países desarrollados o subdesarrollados, existen sí, países bien administrados y países mal administrados. El reciente desarrollo asiático le ha demostrado al mundo que los países pobres, casi en la miseria y sin recursos naturales, se pueden desarrollar rápidamente, siempre y cuando se invierta en recursos humanos y en administración. Pues bien, muy cercanos a nosotros están Chile y Argentina y son

otros dos ejemplos de países, que después de años de recesión y dificultades, comenzaron ahora a crear condiciones razonables de crecimiento y desarrollo. Brasil es un ejemplo a la inversa de un país que después de presentar uno de los mayores índices de crecimiento económico del mundo durante la década de los 70, se sumergió en un prolongado y penoso período de inflación del cual no consigue salir, a pesar de la riqueza, de sus recursos humanos y naturales. Esto es un asunto de administración.

De la misma manera, si el mundo actual no tiene fronteras, ¿por qué hablamos de fronteras de la administración? ¿Cada país debe tener una administración diferente? ¿Debe existir un modelo específico de administración para cada nación? La razón básica de esta pregunta reside en el hecho de que la TEORÍA ADMINISTRATIVA fue intensa y profundamente influenciada por tres principios intelectuales dominantes en casi todas las ciencias en el transcurso de este siglo: el reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo. Actualmente, nuestra manera de entender la administración está aún influenciada por estos tres principios. Cada uno de ellos desempeñó su papel en el pasado, pero ahora, estos principios acarrear algunos problemas y limitaciones en cuanto a la visualización del presente y el futuro.

El reduccionismo es el principio que se basa en la creencia de que todas las cosas pueden descomponerse y reducirse en sus elementos fundamentales simples, los cuales conforman sus unidades indivisibles. El reduccionismo se desarrolló en Física (estudio de los átomos), en Química (estudio de las sustancias simples), en Biología (estudio de las células), en Psicología (estudio de los instintos y necesidades básicas del hombre), en Sociología (individuos sociológicos) y condicionó fuertemente el desarrollo de estas ciencias. La natura-

leza no se divide ni en partes ni en compartimientos. El Taylorismo en la administración se considera como un ejemplo clásico del reduccionismo.

El reduccionismo hace que las personas ratiocinen dentro de jaulas mentales, como si cada ratiocinio estuviera dentro de un cajoncito o compartimiento intelectual apropiado para cada tipo de problema o asunto. Además nos educaron con una visión del mundo dividida y nos damos cuenta que son divisiones arbitrarias creadas por el hombre desde los tiempos pasados de Aristóteles. Pero gracias al reduccionismo existen las diferentes ciencias como Física, Química, Biología y Psicología. La naturaleza no se divide en compartimientos. También estamos acostumbrados a observar el mundo a través de ventanas específicas como factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, culturales, legales, demográficos, etc.

Esta es nuestra forma de ver la realidad a través de ventanas mentales, cada una con un compartimiento específico. Esa fragmentación constituye un enfoque reduccionista que nos hace ratiocinar dentro de ventanas mentales para cada tipo de asunto. De aquí se deduce que la administración debe ser diferente en cada país y por lo tanto que la administración en Colombia puede ser diferente de la del Brasil o de la de los demás países del mundo. Como si cada país —con un compartimiento específico— debiera tener su propio modelo o teoría administrativa. En otras palabras, como si cada país tuviera que reinventar su propia rueda olvidándose de lo que existe en el mundo.

El reduccionismo utiliza el pensamiento analítico para explicar las cosas o para tratar de entenderlas mejor. El análisis consiste en separar el todo, en la medida de lo posible en partes más simples, más fáciles de resolver o explicar, independientemente de si son o

no indivisibles, para después juntar estas soluciones o explicaciones parciales en una explicación del todo. La solución o explicación del todo conforma la suma o resultado de las soluciones o explicaciones de las partes.

El concepto de división y especialización del trabajo es una manifestación típica del pensamiento analítico que a su vez es una resultante basada en Descartes y su Discurso del Método, en lo referente a la metodología: dividir cada problema que necesita solución en el mayor número posible de subproblemas; examinar separadamente cada subproblema para tratar de solucionarlo y luego juntar todas las soluciones en una sola. No existe algo más alejado y contrario al concepto de sistemas. Tal fragmentación no solamente impide la comprensión de la totalidad, sino también del emergente sistémico. Pero estamos profundamente acostumbrados a este tipo de ratiocinio, el cual nos impide observar el mundo globalmente.

El mecanicismo es el tercer principio y se basa en la simple relación causa y efecto entre dos fenómenos dentro del pensamiento tradicional de causa-efecto, se supone que el acontecimiento B es el resultado del acontecimiento A y a su vez éste es el efecto del acontecimiento que le precede. Es decir, dentro de un ratiocinio lineal simplista, A es entonces B. Un fenómeno es la causa de otro fenómeno (su efecto) cuando éste es necesario y suficiente para provocarlo. Como la causa es suficiente para el efecto, nada fuera de ésta se consideraba para explicarlo.

Esa relación utiliza lo que hoy llamamos sistema cerrado: el ambiente se sustraía totalmente de las causas. Las leyes excluían los efectos del medio. Por otro lado, las leyes causa-y-efecto no proveen las excepciones. Los efectos son determinados totalmente por las causas, con una visión de ca-

sualidad lineal y determinismo absoluto de las cosas. Y esto es lo que nos impide ver el mundo bajo un prisma más amplio, flexible y extenso.

Con el advenimiento de la *Teoría General de los Sistemas*, los principios del reduccionismo, pensamiento analítico y mecanicismo, fueron sustituidos por tres principios totalmente opuestos: el expansionismo, el pensamiento sintético y la teología.

El expansionismo sustenta que todo fenómeno hace parte de otro mayor. El desempeño de un sistema depende de cómo éste se relaciona con el todo mayor que lo abarca y del cual hace parte. El expansionismo, no niega que cada fenómeno se conforme de partes, pero su énfasis reside en el enfoque del todo, del cual aquel fenómeno hace parte.

El pensamiento sistémico está íntimamente relacionado con la noción de totalidad. Esa transferencia de visión dirigida hacia los elementos fundamentales y hacia la visión del todo se denomina —enfoque sistémico—. Existen problemas sistémicos en las empresas que solamente se pueden explicar a través de un enfoque globalizador y que son imposibles de analizar partiendo de perspectivas parciales, como recursos, mercado, cultura y cosas de este tipo; y si el mundo es un gran sistema, no solamente en nuestro país podemos identificar sus características principales. El mundo sin fronteras exige un enfoque sistémico para una interpretación adecuada, necesita del principio de expansionismo para su comprensión. Esto aplica también para la Administración sin Fronteras.

El segundo principio es el pensamiento sintético. Como todo sistema hace parte de un sistema mayor, el pensamiento sintético trata de explicar los fenómenos en función del papel que desempeñan en ese sistema mayor. Por ejemplo, los órganos del cuer-

po humano se explican por el papel que desempeñan en el organismo y no por el comportamiento de sus tejidos o sus estructuras de organización. El enfoque sistémico tiene mayor interés en unir las cosas que en separarlas. ¿No estaremos simplemente añadiendo o agregando dentro de nuestros raciocinios en cuanto al mundo exterior? El mundo sin fronteras también necesita usar el principio del pensamiento sintético, y así mismo sucede con la Administración sin Fronteras.

La teología es el tercer principio según el cual la causa es una condición necesaria pero no siempre suficiente para que surja el efecto. En otras palabras, la relación causa-y-efecto no se entiende como una relación determinante o mecanicista, pero sí como una relación de probabilidad. La teología estudia el comportamiento con el fin de alcanzar determinados objetivos y tiene una poderosa influencia sobre la ciencia. En cuanto a la concepción mecanicista la explicación del comportamiento se hace a través de la identificación de sus causas y jamás por su efecto. En la concepción teológica el comportamiento se explica por aquello que produce o por el objetivo y propósito que pretende producir, y es el objetivo o efecto global el que explica el comportamiento. La relación causa-y-efecto es el producto de un raciocinio lineal que trata de resolver problemas por medio de un análisis variable a variable, el cual ya está superado.

La lógica sistémica trata de entender las inter-relaciones entre las diferentes variables de un campo dinámico de fuerzas que actúan entre sí. De ese modo dinámico de fuerzas resulta un emergente sistémico: el todo es diferente de cada una de las partes. El sistema presenta características propias que tal vez no existan en cada una de sus partes integrantes. Realmente, el pensamiento sistémico, se opone radicalmente al axioma matemático que di-

ce que el todo es igual a la suma de sus partes, puesto que existe una estrecha interacción entre las partes que integran el sistema, y en consecuencia un efecto sinérgico. El resultante emergente sistémico puede ser completamente diferente. Por ejemplo, el sabor del agua no está ni en el hidrógeno ni en el oxígeno, sino en la interacción entre ellos y las papilas gustativas de nuestra lengua, la misma apariencia del agua constituye otro emergente sistémico: Las características del agua son totalmente diferentes de cada una de las partes que la integran, hidrógeno y oxígeno. A partir de la concepción sistémica, los sistemas son visualizados como entidades globales y funcionales en búsqueda de objetivos y metas. El mundo sin fronteras necesita utilizar desde luego el beneficio de la teología y la lógica sistémica. Esto mismo se aplica a la Administración sin Fronteras.

Todos estos principios tienen mucho que ver con la forma como aún entendemos la administración. Últimamente, le hemos puesto tantos obstáculos, limitaciones, restricciones, premisas, medidas, reducciones e impedimentos al concepto de administración para que sea sintetizado y restringido, que ya hasta nos acostumbramos a esto. Parece como si hubiéramos sufrido una conmoción, no del futuro sino del pasado cuando nos referimos a administración. Necesitamos de una vez por todas una ruptura con el reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo, que agarran, aseguran, confinan y encadenan nuestro raciocinio sobre administración. Necesitamos adoptar e incorporar fundamentalmente los conceptos de expansión, pensamiento sintético y teología a la administración sin fronteras. Dejar de lado la lógica del sistema cerrado e incluir definitivamente la lógica del sistema abierto en su comprensión y enfoque. Corregir nues-

tra miopía en la comprensión de la administración. Ver más lejos, abrir horizontes, mirar hacia adelante, considerar el futuro, no solamente en la teoría sino primordialmente en nuestra práctica cotidiana.

La administración sin fronteras nos puede enseñar:

1. En primer lugar, a abrir nuestras jaulas mentales y ampliar las ventanas por las cuales observamos el mundo exterior: sustituir el raciocinio introvertido por el enfoque extrovertido y por interés en la realidad que nos rodea. Sustituir las lógicas del sistema cerrado por la del sistema abierto.
2. En segundo lugar, expandir nuestros horizontes y fronteras: botar los yelmos y mirar hacia afuera, mirar hacia el mundo exterior, despertar a la compleja realidad en que vivimos. Eliminar, o al menos reducir nuestra miopía en cuanto al ambiente. Simplemente ir más allá de lo acostumbrado.
3. Crear una nueva ciudadanía empresarial: sustituir lo provinciano, parroquial y regional por una visión cosmopolítica del mundo. Convertimos en ciudadanos del mundo para servir mejor a nuestro país. Esta es la forma de sacarlo adelante, dirigiéndonos hacia lo mejor que existe en el mundo e intentar guiar nuestro país justamente hacia esa dirección.
4. Pensar universalmente y actuar localmente, como decía el viejo Ichiro Honda. La dimensión espacial de nuestra mirada es importante en la dirección de las empresas. Transformar nuestras empresas en empresas del mundo con la capacidad de abastecer el mundo.
5. Mirar hacia el futuro y no detenernos en copiar el pasado que ya se

fue o reaparecerá. No limitarnos al aquí y al ahora sino trabajar para el mañana y el futuro. Necesitamos establecer organizaciones para el mañana y preparar el futuro que deseamos. La dimensión temporal de nuestra visión es igualmente importante en la dirección de las empresas.

6. En sexto lugar, prepararnos para los cambios y las innovaciones, pero como estos no se presentan como un acontecimiento único y aislado, ni como una simple búsqueda de eficiencia, productividad o calidad, sino como algo más importante, amplio y continuo, es necesario revisar constante y permanentemente la orientación y naturaleza de la empresa. Por lo tanto, hay que tener una intensa dosis de autocrítica, de riesgo, de probar nuevas formas de actuación, de indagar lo que están haciendo las otras empresas del mundo para experimentar, equivocarse, aprender, pero sobre todo, flexibilizar la organización.

Todo cambio quebranta la rutina e impone una ruptura en relación con el pasado. Sin duda, todo cambio acarrea una crisis para la organización, transformando repentinamente lo que era cierto por lo incierto, lo adecuado por lo anticuado y lo actual por lo desactualizado. Esta crisis ataca y afecta todo tipo de organización de diferente forma, aunque es más traumática y definitiva en algunos tipos de organizaciones. La experiencia ha demostrado que la crisis tiene un impacto mayor en las empresas que no se han preparado para el futuro y donde no se discute el camino a seguir ni para dónde se está yendo. Estas son las preguntas que no se hacen porque parecen teóricas y no hay tiempo para esas "ridiculeces".

Pero la mayoría de las organizaciones sucumben en las crisis graves, por-

que las personas no están preparadas y pierden la noción de lo que se debe hacer y hacia dónde ir. Se convierten en *empresas que huyen de*, pues el pánico o sorpresa se apodera de ellas, o son *empresas que vienen de* y se orientan hacia el pasado. Son empresas que adoptan una Administración con Fronteras e ignoran lo que ocurre a su alrededor en el tiempo y en el espacio.

Por el contrario, las que se preocupan con lo que las circunda, que se preocupan por el futuro, que se orientan en el tiempo y en el espacio, que constantemente piensan en sí mismas, transmiten, aprenden, se vuelven flexibles, innovan y crean en ellas, son las que adoptan una postura de Administración sin Fronteras.

Esas son las *empresas que se dirigen para*, pues sus directrices van hacia el futuro y hacia las oportunidades que surjan. Esta posición depende única y exclusivamente de sus líderes, pero en esta reunión no estamos presentando los líderes de hoy y de mañana de nuestras empresas. Este es un asunto más paradójico: los líderes de las organizaciones no sólo deben adaptarse a los cambios, sino crearlos y promoverlos dentro de sus organizaciones, si lo que pretenden es sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo y diferente, donde la estabilidad y lo que puede preverse dejó de existir hace mucho tiempo.

Para lograr esto hay que alcanzar una viabilidad interna por medio de la integración de las personas y de comprender una visión común entre sus miembros. Por lo tanto, los líderes de las organizaciones que se dirigen hacia el futuro deben ser misioneros de los cambios y predicadores de la visión y

valores compartidos entre sus miembros. Esa visión compartida será el incentivo para que todos los miembros de la organización, ensayen, experimenten, cambien, innoven, acepten responsabilidades, asuman riesgos, desafíen sus propias maneras de pensar y aprendan más rápidamente.

Por consiguiente, será necesario revisar los presupuestos básicos que mantenemos en lo que respecta a la organización y que aún utilizamos a diario. Necesitamos entender claramente que el cambio de nuestras organizaciones no es algo que puede suceder algún día. Los cambios son inevitables y constantes. Las empresas innovadoras deben diseñarse como sistemas humanos de aprendizaje continuo y acumulación gradual de la experiencia. La característica distintiva de estos sistemas es la flexibilidad en la búsqueda de objetivos y la enorme capacidad de autocritica y autoformulación.

La flexibilidad y su movilidad resultante son los vehículos básicos del nuevo modelo de desarrollo organizacional: el reconocer constantemente que la empresa siempre se está haciendo, en vez de pensar que la empresa ya está lista. La *empresa que se dirige para* en vez de la *empresa que viene de*. La empresa que crea y moldea su destino en lugar de la que hace caso omiso de las oportunidades ambientales y sólo huye de las amenazas representadas por la enorme afluencia y competencia internacionales.

Esa es nuestra misión principal: tratar de transformar nuestras empresas en *empresas del mundo* y en *empresas del mañana*. Es fundamentalmente un asunto de mentalidad. Esto es Administración sin Fronteras, tanto en el espacio como en el tiempo.

## SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL ARTICULO 43. CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA LEY 100 DE 1993

DIEGO FERNANDO ANDRADE FRANCO

Doctor en Derecho, Universidad del Cauca. Doctor en Ciencias Políticas y Sociales, Universidad del Cauca. Especialización en Laboral y Comercial. Profesor USABU-USACA-ICESI. Docente. Autor.

Por fin en Colombia se ha puesto atención a una necesidad social que, aunque siempre ha existido, ha sido más sentida en el mundo actual: la **seguridad social**. Es un tema actual, ya que se hace necesario establecer normas que redunden en beneficio de toda la sociedad mundial y en particular de la nuestra, la colombiana; es preciso organizar las vidas de esta gran cantidad de seres humanos que habitan un espacio hasta ahora limitado: el mundo.

La protección del hombre frente a sus distintos estados de necesidad ha adquirido en la época actual una especial categoría estatal, social y jurídica.

Dentro del proceso histórico, el gran Libertador **Simón Bolívar**, fue quien primero habló de **seguridad social** en nuestra patria, cuando en su discurso de Angostura, de febrero de 1819, dijo: "El sistema de gobierno más perfecto es el que comparta mayor cantidad de bienestar, **de seguridad**

**social** y de estabilidad política. A partir de ese momento, mucho se ha discutido sobre la **seguridad social**, sin que se hubiera presentado hasta ahora un hecho jurídico relevante. Hoy por hoy, y especialmente desde el 4 de julio de 1991, cuando comenzó la vigencia de nuestra **nueva Constitución Política** que consagra en su **artículo 48** que: "la **seguridad social** es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad en los términos que establezca la ley.

»Se garantiza a todos los habitantes el derecho irrenunciable a la **seguridad social**.

»El Estado, con la participación de los particulares, ampliará progresivamente la cobertura de la **seguridad social** que comprenderá la prestación de los servicios en la forma que determine la ley.

»La *seguridad social* podrá ser prestada por entidades públicas o privadas, de conformidad con la ley.

»No se podrán destinar ni utilizar los recursos de las instituciones de la *seguridad social* para fines diferentes a ella.

»La ley definirá los medios para que los recursos destinados a *pensiones* mantengan su poder adquisitivo constante».

Lo anteriormente expresado fue un innovador precepto establecido en nuestra Constitución por la Asamblea Nacional Constituyente convirtiendo la *seguridad social* en nuestro país en un **derecho constitucional fundamental**.

Luego de un largo y accidentado trámite que relataré a continuación, el Congreso de la República finalmente aprobó la **ley 100 de 1993** por la cual se crea el **Sistema de Seguridad Social Integral**.

El **proyecto de reforma**, inicialmente centrado en el *aspecto pensional*, tuvo origen en el gobierno y fue presentado al Congreso en **septiembre de 1992**, pero inmediatamente comenzaron las discusiones el proyecto se complementó con el tema de *la salud*. Al final, la ley sancionada el pasado 23 de diciembre mantiene, en términos generales, el mismo contenido del proyecto aprobado conjuntamente por las comisiones séptimas del Senado y la Cámara en el debate de junio de 1993.

La carta política de 1991 se constituye en un antecedente fundamental por la concepción de la *seguridad social* como un servicio público permanente y un derecho colectivo y por la consagración de sus principios rectores de la gestión privada y de la descentralización por niveles de atención con participación de la comunidad. Este es un hecho significativo que pretende **resolver la crisis del sistema de**

**seguridad social en Colombia, ampliar su baja cobertura, aumentar la capacidad financiera del sistema tradicional, y enfrentar el problema de la deuda pensional**. Todo esto, concordado perfectamente con la reestructuración de la Administración pública o "Modernización del Estado", con los decretos 2147, 2148 y 2165 de 1992 que reestructuraron respectivamente a Cajanal, el ISS, el Ministerio de Salud y la Superintendencia de Salud, y la Ley 60 de 1993 que estableció el Régimen de Transferencia de Recursos y la distribución de competencias a los entes territoriales, ampliando así el proceso de descentralización con nuevos recursos para la inversión social.

Al haberse enriquecido este controvertido proyecto de ley, como ya se dijo, con otros componentes esenciales de la *seguridad social* y, principalmente, con lo relativo a salud, quedó **dividido básicamente en un subsistema de seguridad social en pensiones y un subsistema de seguridad social en salud**. También se dijo anteriormente que el gobierno presentó su proyecto al Congreso en septiembre de 1992 y por espacio de más de un año muchos colombianos, el suscrito entre ellos, siguieron paso a paso los debates y las diferentes opiniones en torno a este importante proyecto. Se consideró que el futuro de la *seguridad social* se basaba en la desarticulación del ISS como único ente de importancia de la misma, mediante el decreto 2148 de diciembre 30 de 1992.

De otro lado, existieron airadas protestas frente a los pactos políticos que se suscribieron para sacar adelante la reforma social. Las centrales obreras realizaron marchas y calificaron de farsa o comedia al pacto político al que miraron como un recurso para sacar con fórceps la normatividad propuesta, descalificaron la firma del acuerdo como obra de los movimientos políticos y sindicales minoritarios y lo utilizaron

como motivo para declarar la alerta nacional. La reforma se estaba empantanando pero, para mayo del año pasado, en la sede de la Presidencia de la República, se logró un acuerdo entre el partido liberal, la Nueva Fuerza Democrática y el partido conservador, en un esfuerzo para sacar adelante la reforma a la *seguridad social*.

Durante el trámite del *proyecto de ley* (identificado en el Senado de la República como *proyecto N° 155*), se llegó a proponer una moción de censura contra el Ministro de Trabajo, al cual acusaron de haber usurpado funciones propias del legislativo.

En el seno de las comisiones séptimas del Senado y de la Cámara se desató una verdadera batalla durante el estudio de la ponencia que sustentaba el proyecto. En ese ambiente se llevó a cabo la firma del acuerdo en la Casa de Nariño, por 15 de los 23 componentes de las dos comisiones.

En medio de esta discusión se vivieron en Colombia algunos conflictos laborales delicados como los de la Caja Agraria, Bavaria y Ecopetrol. Durante el año pasado se afirmó en varias ocasiones que la reforma a la *seguridad social* entraba en su recta final en el Congreso de la República, especialmente por la firma del denominado pacto social ya comentado. En ese entonces existieron comentarios según los cuales la clave no estaba en sacar adelante el proyecto sino en asegurarse de que la reforma fuera efectiva, que los fondos de solidaridad funcionaran, que el ISS pudiera competir.

Respecto a este proyecto de reforma se presentaron en 1993 incontables pronunciamientos, tesis, conceptos y encuentros; todo hacía prever que nuestro aparato legislativo no iba a poder, en todo ese año, terminar la aprobación de la ley que le diera dinámica a un derecho constitucional fundamental tan importante para nuestro país. Algu-

nos nos encontrábamos preparados ya para escribir sobre el fracaso, naufragio o algo por el estilo de la nueva legislación sobre la *seguridad social* y para acusar a nuestro Congreso de padecer parapleja legislativa; sin embargo, después de un serio y profundo debate, **el poder legislativo produjo la Ley 100 de 1993, creando un sistema de seguridad social integral** conformado por un conjunto armónico de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos y por los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y servicios sociales complementarios.

Por todo lo expuesto, el autor se opone a todo aquel que, en forma despectiva, subestime esta Ley acusando al Congreso de haberla aprobado "a pupitrazo".

**La Ley 100 de 1993, acoge el criterio de la OIT**, en el sentido de que la razón de ser de la *seguridad social* consiste en dar a todas las personas la tranquilidad de saber que, dentro de lo posible, el nivel y la calidad de su vida no sufrirán un menoscabo significativo a raíz de ninguna contingencia social o económica. Ella garantiza las prestaciones económicas y de salud a quienes tengan una relación laboral o la capacidad económica suficiente para afiliarse al sistema; garantiza también la prestación de los servicios sociales complementarios. También se garantiza la ampliación de la cobertura hasta lograr que en siete años toda la población tenga acceso al sistema y a la prestación integral y efectiva de sus beneficios, con el cubrimiento de todas las contingencias que afectan la salud, la capacidad económica y en general las condiciones de vida de la población, con respecto de los derechos adquiridos en el campo de las pensiones para que ningún trabajador sea desmejorado.

La nueva ley se ha preocupado también en garantizar la **financiación** del sistema incrementando en un monto importante las cotizaciones, asignando recursos del presupuesto y estableciendo garantías para la pensión mínima. Se pretende que esta ley se convierta en un importante motor de desarrollo del país.

Es **importante** resaltar que esta reforma consiste en eliminar definitivamente el monopolio del Estado en la prestación de la **seguridad social** y en el establecimiento de un sistema competitivo que permita mejores garantías, al dar participación al sector privado.

El **sistema de seguridad social no se aplica** a los miembros de las Fuerzas Militares, ni al personal civil del Ministerio de Defensa y la Policía Nacional, ni a los miembros no remunerados de las corporaciones públicas. Tampoco se aplica a los afiliados al Fondo Nacional de Prestaciones del Magisterio, a los servidores públicos de la Empresa Colombiana de Petróleos (ECOPETROL) y a los pensionados de la misma. Estas excepciones son desafortunadas, pues contradicen el fondo filosófico de nuestra **seguridad social** al aceptar que no todos los ciudadanos sean iguales frente al sistema.

En cuanto al **sistema general de pensiones que entrará a regir el 1º de abril de 1994**, tiene por objeto garantizar a la población el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, la invalidez y la muerte mediante el reconocimiento de pensiones y prestaciones, así como la ampliación progresiva de cobertura a los segmentos de la población no cubiertos con un sistema de pensiones. **Se aplicará** a todos los habitantes del territorio nacional respetando los derechos adquiridos conforme a normas anteriores, pactos o convenciones colectivas de trabajo.

Se forma un **sistema dual** compuesto por **dos regímenes solidarios**

**excluyentes pero que coexisten**. El tradicional del ISS o **régimen solidario de prima media con prestación definida** y el de **fondos privados de pensiones o régimen de ahorro individual con solidaridad**.

**El régimen de prima media con prestación definida es aquel mediante el cual los aportes** de los afiliados y sus rendimientos constituyen un fondo común de naturaleza pública, que garantiza el pago a los beneficiarios de la pensión de vejez, invalidez o de sobrevivientes o una indemnización sustitutiva previamente definidas.

**El régimen de ahorro individual con solidaridad está basado en el ahorro proveniente** de las cotizaciones y sus respectivos rendimientos financieros, en la garantía de pensión mínima y en la competencia entre los fondos de pensiones de los sectores privado, público y social solidario. Los afiliados tendrán derecho al reconocimiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez y de sobrevivientes, y a las indemnizaciones sustitutivas cuya cuantía dependerá de los aportes de los afiliados y empleadores, de sus rendimientos financieros y de los subsidios del Estado, cuando a ellos hubiere lugar. Todo esto controlado y vigilado por la Superintendencia Bancaria. Los trabajadores podrán escoger entre uno y otro régimen y una vez efectuada la selección sólo podrán trasladarse o cambiarse de régimen cada tres años.

**Las cotizaciones, aportes y distribuciones en ambos regímenes pensionales serán:** Para la **pensión de vejez**, la tasa de cotización será del 8% en 1994, el 9% en 1995 y el 10% en 1996. Para la **pensión de invalidez y de sobrevivientes**, la tasa será del **3,5% o sea que las cotizaciones** sumarán en total 11,5% en 1994, 12,5% en 1995 y 13,5% a partir de 1996. En 1994, los aportes totales pasarán del 15 al 23% si se tiene en cuenta que las

cotizaciones en salud subirán del 7 al 12%. Los empleadores pagarán el 75% de la cotización total y los trabajadores el 25% restante.

Los afiliados al ISS o a los fondos privados, que tengan un ingreso mensual igual a cuatro (4) salarios mínimos, tendrán a su cargo un **aporte adicional del 1%** destinado al fondo de solidaridad pensional. Las tablas de categorías y de aportes al ISS y demás entidades de seguridad social quedan eliminadas en forma definitiva a partir de la vigencia de la ley, porque la **base para calcular las cotizaciones** será el salario mensual del trabajador, excepto para los trabajadores de salario integral cuya cotización se liquidará sobre el 70% de la cuantía de dicho salario.

En el **régimen solidario de prima media con prestación definida** (ISS reformado), el beneficiario de la **pensión de vejez** debe reunir ciertos requisitos: tener 55 años si es mujer ó 60 si es hombre. A partir del año 2014, las **edades** se aumentan a 57 y 62 años, respectivamente previo el haber efectuado cotizaciones por lo menos durante 1.000 semanas (casi 20 años). **El monto de la mesada se liquidará** tomando como base el promedio de los salarios sobre los cuales se cotizó durante los 10 años anteriores al reconocimiento de la pensión, o sobre el promedio de lo cotizado durante su vida laboral si éste resulta más favorable. Con 1.000 semanas, la persona recibirá una pensión equivalente al 65% del salario promedio que resulte al hacer la liquidación, pero tiene la opción de llegar hasta el 85% aplicando la siguiente fórmula:

- Por cada 50 semanas cotizadas adicionales a las 1.000 hasta las 1.200, el porcentaje se incrementará en un 2% para un total del 8% llegando al 73%.
- Por cada 50 semanas adicionales a las 1.200 hasta las 1.400, el por-

centaje se incrementará en un 3% en lugar del 2%, hasta completar un límite máximo del 85% del ingreso base de la liquidación.

**En el régimen de ahorro individual con solidaridad (fondos privados de pensiones) la pensión de vejez** se regula de la siguiente manera: entre los **requisitos** no se establece edad de jubilación, porque éste es un aspecto que depende de las posibilidades de ahorro del trabajador, al cual se le exige un mínimo de cotizaciones, pero se le permite que haga aportes voluntarios adicionales al aporte obligatorio. Para la garantía estatal de la pensión mínima y sólo para estos efectos, se requerirá que la persona haya cotizado a los fondos durante 1.150 semanas y que tenga una edad de 57 años si es mujer ó de 62 si es hombre.

**El monto de la pensión** también dependerá del nivel de ahorro, de los rendimientos y de variables como el comportamiento de las tasas de interés y de la edad a que decida jubilarse el afiliado.

A elección del afiliado o de los beneficiarios, según el caso, las pensiones de vejez, invalidez y de sobrevivientes podrán adoptar las **modalidades de renta vitalicia inmediata, retiro programado, retiro programado con renta vitalicia diferida o las demás que autorice la Superintendencia Bancaria**.

Durante el **periodo de transición**, la edad para acceder a la pensión de vejez, el tiempo de servicio o el número de semanas cotizadas y el monto de la pensión de vejez, de las personas que al entrar en vigencia el sistema, tengan 35 años de edad o más, si son mujeres, ó 40 años o más, si son hombres, ó 15 años o más de servicios cotizados, será la establecida en el régimen anterior al cual hayan estado afiliados. En estos casos, el ingreso base para liquidar la pensión de vejez a aquellas personas a las cuales les faltaren me-

nos de 10 años para adquirir el derecho, será el promedio de lo devengado en el tiempo que les hiciere falta para ello, o el cotizado durante todo el tiempo, si éste fuera superior, actualizado anualmente con base en la variación del índice de precios al consumidor. Sin embargo, si el tiempo que les hiciere falta fuese igual o inferior a dos años a la entrada en vigencia de la ley, el ingreso base para liquidar la pensión será el promedio de lo devengado en los últimos dos años para los trabajadores del sector privado y de un año para los servidores públicos.

Quienes a la fecha de vigencia de la ley hubiesen cumplido los requisitos para acceder a la pensión de jubilación o de vejez aun cuando no se hubiese efectuado el reconocimiento, en desarrollo de los derechos adquiridos, recibirán el reconocimiento y la liquidación de la pensión en las condiciones de favorabilidad vigentes en el momento en que cumplieron tales requisitos.

Tanto en el ISS como en los fondos se establece la garantía de una **pensión mínima** por parte del Estado, cuando la persona no tenga los recursos suficientes para lograr siquiera una mesada equivalente al salario mínimo legal. En Colombia ninguna pensión podrá ser inferior al salario mínimo legal.

La ley garantiza la **pensión mínima** para los desmovilizados dentro de los procesos de paz y una pensión especial para los deportistas de escasos recursos que se destaquen en competencias internacionales. Por regla general, *todas las pensiones se reajustarán anualmente de oficio, el 1º de enero de cada año*, según la variación porcentual del índice de precios al consumidor certificado por el DANE para el año inmediatamente anterior. Para las pensiones cuyo monto sea igual al salario mínimo legal, su reajuste de oficio se hará en el mismo porcentaje en que se

incrementa dicho salario por el gobierno. Quienes con anterioridad al 1º de enero de 1994 hubiesen recibido el reconocimiento de la pensión de vejez o jubilación, invalidez o muerte, tendrán derecho, a partir de dicha fecha, a un reajuste mensual equivalente a la elevación en la cotización para salud que resulte de la aplicación de la Ley 100 de 1993.

Los actuales pensionados, cuyas pensiones se hubiesen causado y reconocido antes del 1º de enero de 1988, tendrán derecho al reconocimiento y pago de 30 días de la pensión que corresponda a cada uno de ellos por el régimen respectivo, los cuales se cancelarán con la mesada del mes de junio de cada año, a partir de 1994, sin que exceda de 15 salarios mínimos mensuales. Los pensionados por vejez de orden nacional, beneficiarios de los reajustes ordenados en el decreto 2108 de 1992, recibirán el reconocimiento y pago de la mesada adicional de junio, sólo a partir de junio de 1996.

Los pensionados por vejez o jubilación, invalidez y sustitución o sobrevivencia, continuarán recibiendo cada año, en la primera quincena del mes de diciembre, junto con la mesada del mes de noviembre, el valor correspondiente a una **mensualidad adicional a su pensión**.

Quienes se trasladen del ISS o de las cajas de previsión del sector público a los fondos privados, tendrán derecho al reconocimiento de **bonos pensionales** equivalentes al tiempo y a los aportes efectuados al Instituto, pero estos bonos sólo se podrán hacer efectivos cuando la mujer cumpla 57 años y el hombre 62.

Se ha creado un **Fondo de Solidaridad Pensional** como cuenta especial de la nación, adscrita al Ministerio de Trabajo, el cual tiene por objeto subsidiar los aportes al Régimen General de Pensiones de los trabajadores asalaria-

dos o independientes del sector rural y urbano que carezcan de suficientes recursos para efectuar la totalidad del aporte, tales como artistas, deportistas, madres comunitarias, e incapacitados. El subsidio se concederá parcialmente para reemplazar los aportes del empleador y del trabajador, hasta por un salario mínimo como base de cotización, pero sólo se otorgarán a partir del 1º de enero de 1995.

En el **sector público**, la ley crea el **Fondo de Pensiones Públicas de nivel nacional** que sustituirá a la Caja Nacional de Previsión en el pago de pensiones del sector oficial del orden nacional.

En relación con los servidores públicos, la ley contempla la obligación de afiliarse, o bien al ISS, o bien a los Fondos Privados de Pensiones, en cualquiera de estas tres situaciones:

- 1º Los empleados oficiales que no estén afiliados a una caja, fondo o entidad de previsión o de seguridad social.
- 2º Quienes se hayan afiliado a alguna de estas entidades cuya liquidación se ordene.
- 3º Quienes ingresen por primera vez a la fuerza laboral.

Los empleados oficiales del orden nacional, cualquiera que sea el régimen que seleccionen, también tendrán derecho a bono pensional, siempre y cuando tengan aportes a su favor.

Esta reforma establece la **pensión sanción** en favor de un trabajador despedido sin justa causa después de 10 ó más años de servicio y que no esté, por omisión del empleador, afiliado al sistema general de pensiones y sólo se aplicará exclusivamente a los servidores públicos que sean trabajadores oficiales y a los trabajadores del sector privado. La **cuantía** de la pensión será directamente proporcional al tiempo de

servicio, respecto a la pensión de vejez en el régimen de prima media con prestación definida (ISS) y se liquidará con base en el promedio devengado en los últimos 10 años de servicio. Estas pensiones podrán ser conmutadas con el ISS.

**El tema de la salud**, que como se dijo anteriormente no existía en el proyecto original, fue objeto de especial regulación en la ley definitiva, lo cual es acertado, si tenemos en cuenta la importancia extrema del asunto y las enormes implicaciones sociales del sistema propuesto.

De acuerdo con el **artículo 49 de la Constitución**, la salud es un derecho fundamental, cuando su vulnerabilidad o amenaza compromete otros derechos fundamentales como la vida y la integridad física. Además, dentro del concepto social, la salud debe ser especialmente protegida en relación con aquellas personas que por su condición económica, física o mental, estén en circunstancias de debilidad manifiesta. Así lo consagra el artículo 13 de nuestra Constitución.

La situación de la salud en Colombia se encuentra enfrentada al mismo problema de la situación pensional analizada anteriormente, por factores de diversa naturaleza tales como los elevados niveles de pobreza absoluta, la deuda externa, las limitaciones financieras del Estado, el desempleo, la apertura económica, los cambios tecnológicos y la inflación.

La reforma contenida en la ley se propone generar más recursos y ampliar la cobertura aumentando del 7% al 12% los aportes para la salud, manteniendo la proporción entre patronos y trabajadores, (8 y 4 puntos, respectivamente) y creando las entidades promotoras de salud. La financiación del sistema será solidaria, por cuanto los afiliados de mayores ingresos subsidiarán a quienes tienen menos y el Estado se

hará participe con recursos del presupuesto.

Con la participación del sector privado se espera que el sistema se vuelva eficiente en calidad y servicios, por la competencia entre las entidades promotoras de salud, incluidas las del sector oficial y el ISS.

El sistema general de seguridad social en salud, con todas las entidades y elementos que lo conforman, tendrá un plazo máximo de un año, contado a partir de la entrada en vigencia de la Ley 100, para iniciar su funcionamiento, salvo casos especiales. Pero las obligaciones de afiliaciones y cotizaciones consagradas en las leyes vigentes serán exigibles para empleadores y trabajadores durante el período de transición.

La extensión de la cobertura familiar para quienes continúen o decidan afiliarse al ISS se hará en forma progresiva, en un período máximo de un año a partir de la operación efectiva del Fondo de Solidaridad y Garantía.

Por medio de esta ley también se ha definido una **integración institucional del sistema general de salud conformado por:**

- a) Los organismos de control y vigilancia a saber: Ministerio de Salud, Superintendencia de Salud y Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud.
- b) Los organismos de administración y financiación: Entidades Promotoras de Salud (EPS), direcciones seccionales, distritales y locales de salud y el Fondo de Solidaridad y Garantía en Salud. Las EPS tienen a su cargo la afiliación de los usuarios y la administración de la prestación de los servicios por las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS), tales como el ISS, Cajanal y otras como las Cajas de Compen-

sación y los sistemas de medicina prepagada. Para estos efectos, podrán prestar servicios directos a sus afiliados por medio de sus propias instituciones prestadoras de salud o contratar con instituciones prestadoras y profesionales independientes o con grupos de práctica profesional, debidamente constituidos. En el término de un año, las actuales entidades prestadoras de servicios de salud, públicas y privadas, incluidos el ISS y Cajanal, deberán convertirse en entidades promotoras de salud y

- c) Las IPS que son entidades oficiales, privadas, comunitarias o solidarias organizadas para la prestación de los servicios de salud, dentro o fuera de las entidades prestadoras de salud (clínicas, centros de salud, hospitales, consultorios profesionales).

**El subsistema de afiliación y financiación está conformado por dos subsistemas:**

- a) **El régimen contributivo**, al cual pertenecen las personas vinculadas laboralmente en los sectores público y privado y sus familias.
- b) **El régimen subsidiado**, al cual deberá estar afiliada la población más pobre del país.

Dentro del **plan de beneficios y servicios tenemos:**

- a) **Plan integral.** Todos los afiliados al sistema de salud tienen derecho a un plan integral de salud, con atención preventiva, médico-quirúrgica y medicamentos esenciales. Este plan se denomina Plan Obligatorio de Salud (POS). Este plan permitirá la protección integral de las familias por maternidad y enfermedad general, en las fases de promoción y fomento de la salud y de prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación para todas las patologías, se-

gún la intensidad de uso y los niveles de atención y complejidad que se definan. Incluye un subsidio alimentario en especie para la mujer en estado de embarazo y para los menores de un año.

- b) **El plan de salud obligatorio** deberá tener **servicio médico familiar**.
- c) **En el sistema general de seguridad en salud**, las empresas promotoras de salud no podrán aplicar **pre-existencias a sus afiliados**.
- d) En el sistema contributivo, los afiliados tendrán un **régimen de beneficios**, con derecho, a partir de 1995, a un plan obligatorio de salud similar al que hoy presta el ISS en el servicio médico familiar. Para los otros beneficiarios de la familia del cotizante, el POS será similar al anterior, pero en su financiación concurrirán los pagos moderadores o franquicias que establezca la ley.

En el sistema subsidiado, el paquete de servicios a que tendrán derecho los afiliados en su punto de partida, incluirá servicios de salud por un valor equivalente al 50% de la unidad de pago por captación del sistema contributivo y se aumentará progresivamente hasta unificarse en siete años;

- e) A los afiliados al régimen contributivo se les reconocerán **las incapacidades** generadas en enfermedad general y licencia de maternidad, de conformidad con las disposiciones legales vigentes. Para el cubrimiento de estos riesgos, las empresas promotoras de salud podrán subcontratar con compañías aseguradoras.
- f) **La atención de urgencias** debe ser prestada en forma obligatoria a todas las personas, independientemente de su capacidad de pago.
- g) **Pagos compartidos y franquicias.** El acceso para personas que se afilien

al sistema, a la prestación de algunos servicios de alto costo, podrá estar sujeto a períodos mínimos de cotización que en ningún caso podrán exceder las cien semanas de afiliación al sistema; de éstas, al menos 26 semanas deberán haber sido pagadas en el último año. Para períodos menores de cotización, el acceso a dichos servicios requerirá un pago por parte del usuario, pago que se establecerá de acuerdo con su capacidad socioeconómica. En el régimen subsidiado, no se podrán establecer períodos de espera para la atención del parto ni de los menores de un año.

**La financiación del sistema de salud será así:**

- a) **Las cotizaciones y aportes**, especialmente, para salud, se incrementan a un máximo del 12% del salario base de cotización; de esa cifra, el 1% se destinará al Fondo de Solidaridad y Garantía en Salud. El 75% de la cotización estará a cargo del empleador y el 25% quedará a cargo del trabajador. Como los aportes al Fondo de Solidaridad son obligatorios, a partir del 1º de abril de 1994 el aporte en salud pasará del actual 7% al 8%; cuando se preste la cobertura familiar, la cotización máxima será del 12%.
- b) Por cada persona afiliada y beneficiaria, la entidad promotora de salud recibirá una **unidad de pago por capitación (UPC)**, la cual será establecida periódicamente por el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud. Del monto de las cotizaciones de los afiliados, las EPS descontarán el valor de las unidades de pago por capitación y trasladarán la diferencia al Fondo de Solidaridad y Garantía. En caso de que la suma de las UPC sea mayor que los ingresos por cotización, el Fondo de Solidaridad y Garantía deberá

cancelar la diferencia a la EPS que la reportó, el mismo día del reporte.

- c) La cotización por salud establecida en el sistema general de salud *para los pensionados está*, en su totalidad, a cargo de éstos; podrán haberla cancelado mediante una cotización complementaria durante su período de vinculación laboral.
- d) Los afiliados y beneficiarios al sistema de seguridad social con salud estarán sujetos a *pagos compartidos, cuotas moderadoras y deducibles*. Para los afiliados cotizantes, estos pagos se aplicarán con el exclusivo objetivo de racionalizar el uso de servicios del sistema. En el caso de los demás beneficiarios, los pagos moderadores se aplicarán también para complementar la financiación del plan obligatorio de salud. En ningún caso los pagos mencionados podrán convertirse en barreras de acceso para los más pobres.

Con los actuales aportes del 7% de la nómina de las empresas para el seguro de salud, la atención del ISS cubre solamente al trabajador, a su cónyuge en caso de embarazo y al recién nacido hasta que cumpla un año. Al aumentarse el aporte en cinco puntos, quedarán cubiertos el cónyuge y los hijos, los cuales tendrán derecho a un plan de salud obligatorio. Los aportes serán hechos por los trabajadores y empresarios de los sectores público y privado así: 8% los empleadores y 4% los trabajadores. Antes de la vigencia de la Ley 100 la distribución era de 4,69% para los empleadores y 2,31% para los trabajadores.

*El sistema general de riesgos profesionales tendrá las siguientes características:*

- a) *Las incapacidades generadas en enfermedad profesional y accidente de trabajo serán reconocidas por las entidades promotoras de salud*

y se financiarán con cargo a los recursos destinados al pago de dichas contingencias en el respectivo régimen, de acuerdo con la reglamentación que se expida para el efecto.

- b) *La atención médica y la prestación de los servicios de salud derivados de enfermedad profesional y accidentes de trabajo deberán ser organizadas por el EPS. Estos servicios se financiarán con cargo a la cotización del régimen de accidentes de trabajo y enfermedad profesional definido en la ley.*
- c) *Para las pensiones de invalidez integradas, en el régimen de ahorro individual con solidaridad, los seguros para amparar la invalidez por riesgo común y la invalidez por accidente de trabajo o enfermedad profesional podrán ser contratados de manera conjunta con una misma compañía de seguros, cuando los trabajadores y los empleadores así lo decidan. En este evento, el amparo para el riesgo deberá ser equivalente o superior al otorgado para el mismo riesgo por el ISS. La compañía de seguros señalará el monto de la cotización para el seguro de accidentes de trabajo y enfermedad profesional a cargo del empleador, y dejará de ser obligatoria la cotización al ISS por dicho concepto.*

La ley contiene otros *servicios sociales complementarios* bien importantes, puesto que ella crea un *programa de auxilios económicos para los ancianos indigentes* con 65 años o más, que puede ser hasta por el 50% del salario mínimo legal mensual vigente. Como servicio social complementario también menciona la ley un *seguro de desempleo*, concepto muy nuevo en Colombia pero que, desafortunadamente, no fue desarrollado de manera completa quedando prácticamente en sugerencia

para que sea establecido por las entidades territoriales.

Se establecen *amnistías*, exoneración de intereses moratorios y de la sanción por mora a los empleadores que al 31 de julio de 1993 adeudaban sumas al ISS por conceptos de aportes o cotizaciones a los seguros de enfermedad general y maternidad y accidentes de trabajo y enfermedad profesional; tal exoneración se extiende al capital adeudado por los seguros de invalidez, vejez y muerte.

Dejando por fuera algunos otros aspectos que no se alcanzan a comentar en este espacio, vale la pena mencionar aquí, como reseña bibliográfica de la seguridad social en Colombia, escritos importantes como los realizados por eminentes tratadistas, algunos de ellos maestros, entre ellos el doctor Jesús María Rengifo O., cuyo libro *La Seguridad Social en Colombia* se encuentra ya en su tercera edición. El doctor

Julio Armando Rodríguez se extiende en el tema especialmente en su conferencia que dictó en el curso de actualización en derecho positivo sobre el sistema de seguridad social integral. El doctor Carlos Alberto Cortés Riaño presentó a través de Legis un excelente comentario sobre esta nueva ley de seguridad social y pensiones. Son también importantes los comentarios realizados por la revista *Legislación Económica* en su tomo 83, N° 990, elaborados por el doctor Mauricio Sánchez Molina, así como la publicación en el diario *El Tiempo* con los comentarios del doctor Juan Luis Londoño de la Cuesta, Ministro de Salud. *Todos ellos se refirieron al proyecto de Ley N° 155 de 1992 del Senado de la República, identificado en la Cámara de Representantes como proyecto de Ley N° 204 de 1992, convertido finalmente en la Ley 100 del 23 de diciembre de 1993, "por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones".*

# LA ULTIMA LECCION\*

## DISCURSO DE GRADO

ALFONSO OCAMPO LONDOÑO

Promoción N° 20  
Rector del ICESI.  
Cali, febrero 5 de 1994

Vengo hoy en esta última lección y con gran complacencia, a otorgar oficialmente los grados que han merecido quienes han completado con éxito sus estudios profesionales, de especialización en programas propios del ICESI y de magister en el programa que teníamos con la Universidad EAFIT. Siempre, la Institución despide a sus graduandos con la alegría del deber cumplido, pero también, con la tristeza de su partida. Sin embargo, queremos expresarles que ésta será siempre su casa y que haremos lo posible por mantener contacto con ellos a través de la Asociación de Ex-alumnos y de sus programas de actualización, que trataremos de intensificar para ayudar a que se mantengan al día. Así mismo, continuaremos con nuestros programas de posgrado ampliando las perspectivas de los mismos y esperamos que muchos de ustedes vuelvan a este claustro a perfeccionarse.

El mundo ha cambiado notablemente y cada día este cambio se acentúa y por lo tanto siempre habrá necesidad de continuar la formación que se

ha recibido del sistema educativo y en especial de la universidad. Esperamos que a lo largo de sus estudios nuestros graduandos hayan adquirido conciencia del valor de la educación y que hayan aprendido a aprender, ya que este aspecto es indispensable para triunfar en su carrera profesional y en todas sus empresas.

Tradicionalmente, la vida del hombre se ha dividido en cuatro etapas fundamentales cuya orientación parece que hoy debe ser modificada.

La primera etapa, desde el nacimiento hasta los cinco o seis años en que comienza la educación formal (escolar o pre-escolar), en la cual predomina el juego. La segunda, que se inicia cuando se entra al sistema educativo formal y para quienes tienen oportunidad de completar ese ciclo, desafortunadamente la minoría, dura unos 15 años cuando el estudiante logra su grado profesional. Se entra luego al mundo del trabajo independiente o en una empresa, en una etapa cuya duración en los tiempos actuales, de incremento de los años de vida, es de unos 40

\* Este discurso continúa una tradición universitaria en que el rector da la primera y la última lección.

años. En esta etapa por lo general se cree equivocadamente que ya se ha dejado atrás la formación o educación. Finalmente, se llega al retiro que es una etapa que se considera que es para gozar y descansar, si ello fuera posible, y en la que se empieza a declinar, ojalá dignamente.

Las investigaciones han mostrado que en estos momentos actuales de mucha mayor experiencia, estas etapas deben modificarse y que en todas ellas tiene que participar la educación. Y se dice que la formación de un ser humano se inicia antes de su gestación e, indudablemente, durante toda ella, y que los primeros años se pueden emplear en una estimulación activa que despierte los valores y conocimientos de un buen ser humano. Así mismo, en la época del trabajo es necesario estar siempre a tono con los cambios que se están dando, no sólo para poder avanzar en su puesto de trabajo, sino, incluso, para no perderlo. Por otra parte, la vejez ya no es una época de terminación y de espera de la muerte, sino que puede ser una etapa muy fértil en la cual se mantenga la persona con sus facultades y pueda transmitir su experiencia a los otros y aun mejorar sus conocimientos. Es injusto hacer a un lado a quienes llegan a determinada edad, sólo por causa de la edad, cuando todavía pueden servir a la comunidad y seguir formando a la juventud y/o los adultos que los van a reemplazar.

El cambio que se ha operado, en gran parte debido a la ciencia y la tecnología, es tan inmenso que es difícil seguirle el paso y mantenerse al día. Esta situación muestra muy bien que la persona que se detiene se atrasa y llega rápidamente a la obsolescencia, por lo tanto tiene que mantenerse formándose, entrenándose y reentrenándose. Creo que el diploma que les estamos dando hoy, debería ser entendido más bien como un "Certificado o Convenio de Aprendizaje Continuo" y la iniciación

de otro período fecundo de avance. Todos ustedes deben hacer hoy, el propósito de formular y seguir un programa de estudio o formación posterior que los guíe en el futuro, plan que debe ser revisado periódicamente. Esta es la única manera de progresar y tener éxito en la vida.

Este punto lo ilustra muy bien el destacado humanista venezolano Arturo Uslar Pietri, en una cita que ya había mencionado en una lección de grado anterior. Interpretando el bello cuento de *Alicia detrás del espejo*, dice que hay un personaje en él que es la Reina Roja que invita a Alicia y le exige correr y correr cada vez más desesperadamente. Alicia se da cuenta de que están en el mismo sitio y que no han avanzado. Exhausta de esta carrera, le comenta a la Reina: "Pero qué cosa tan curiosa que hemos corrido tanto y no hemos avanzado". "¡Ah!", le dice la Reina, "este país es muy rápido, aquí hay que correr mucho para estar siempre en el mismo lugar. El país suyo, a lo mejor es un país muy lento, en el que uno corre y avanza". Esa es la realidad de la educación del mundo o del país del conocimiento. Hay que estar en una carrera permanente para estar siquiera en el mismo lugar, porque uno, como dice la Reina Roja, tiene que correr siempre y no parar nunca. (Citado por M. Escotet).

Para poder conseguir este propósito es necesario y de gran importancia unir más el estudio con el trabajo y ya muchas empresas lo están haciendo, no sólo realizando sus esfuerzos educativos con el propio sistema escolar para tener mejores trabajadores, sino también uniéndose con las universidades y entidades de educación superior, para mejorar sus empleados de los niveles medio y superior. Este movimiento ha logrado ya muchos éxitos, pues la empresa se ha convencido de que el recurso humano bien formado y entrenado es su mayor valor. Una compañía

puede comprar todos los aparatos modernos imaginables, pero la verdadera tecnología que posee, es la que reside en las cabezas de los miembros de su personal que manejan tales equipos, no en las herramientas o instrumentos que usan.

Cada organización, sea privada, pública o militar, se tiene que convertir en una institución de enseñanza para sus empleados, trabajadores e integrantes, para mejorar sus conocimientos básicos, indispensables en el mundo de hoy para que puedan comprender las instrucciones, lo cual pueden hacer directamente o por medio de convenios con diversas instituciones educativas.

Pero este rápido avance de los conocimientos no se puede hacer con un sistema educativo como el que tenemos hoy, al cual le falta eficiencia y calidad; hay que apelar a otros medios que permitan un acceso continuo al aprendizaje. La educación debería estar siempre disponible con medios convenientes y económicos. Por ello la tecnología tiene que usarse en este aspecto tan importante pero, aunque ya hay muchos medios disponibles, el sistema educativo no los está empleando y estamos aún en su uso inicial. La posibilidad de hacerlo puede estar fundamentalmente en las telecomunicaciones las cuales llevan la información a las casas, oficinas, clases, bibliotecas, empresas, fábricas y establecimientos educativos. Estos medios han probado que su eficacia puede ser igual o mayor que la usual, pues permiten mayores ayudas de personal y de medios audiovisuales diversos y bien combinados. Además, ya puede ser interactiva, lo cual permite al alumno ser interlocutor y al profesor o tutor contestar sus preguntas, guiarlo, calificarlo, etc. Se debe usar la tecnología, no para reemplazar a los maestros y profesores, sino para darles un mejor instrumento de enseñanza. Tampoco se puede creer

que los maestros son sólo quienes enseñan en las escuelas o establecimientos educativos. Muchos trabajadores y empleados pueden serlo en su propio trabajo y son también los técnicos que preparan los programas de enseñanza con la ayuda de los maestros tradicionales.

Podemos mencionar en forma resumida y dar casi una lista de muchas opciones que ya se tienen para mejorar los conocimientos y actualizar en los avances técnicos. Inicio esta lista con la mención de los casetes sonoros o la combinación en sonovisos, de éstos con transparencias que cambian con una señal fijada en los mismos. Seguimos con la televisión directa o por satélite en teleconferencias que pueden combinarse con el teléfono o el fax para permitir las preguntas y respuestas, o por cable, con lo cual se evitan las interferencias. Esperamos este año contar ya con una antena parabólica para captar programas educativos del Hispasat y otros. También existe emisión por micro-ondas de videoconferencias y teleconferencias, combinación de la imagen con el teléfono y el fax, para poder intercambiar opiniones, sugerencias, correcciones, etc. Se puede hacer uso del computador con programas especiales como la instrucción ayudada por el computador, las conferencias asincrónicas, que permiten que los conferencistas envíen y reciban información en tiempos diferentes (o asincrónicos), lo cual es de mucha utilidad, especialmente para grupos profesionales; es una red que se puede usar las 24 horas y que se mejora con la participación permanente de todos los que la usan. El correo electrónico por computador y por medio de bases de datos tales como Internet, Bitnet y otras. También la búsqueda de datos como en el programa DIALOG que tenemos en la Biblioteca del ICESI y que la convierte en una de alcance mundial.

Gran esperanza se tiene en lograr un tutor inteligente con la aplicación de la inteligencia artificial que se ocupa del desarrollo de programas que resuelven problemas, "aprenden experiencias", "comprenden lenguajes", "interpretan escenas visuales" y en general, se comportan en forma similar a lo que los humanos consideramos "inteligente". Una instrucción inteligente asistida, puede ser en el futuro uno de los medios de elección para convertir al computador en un gran socio educativo.

Las universidades y las instituciones de educación superior en general son sin duda los grandes proveedores de educación formal, continuada o de extensión, pero también lo pueden ser las propias empresas, siguiendo el ejemplo que ha dado desde hace mucho tiempo el cuerpo militar que ha exigido cursos internos o externos para sus ascensos. Ya hay muchas personas que han formado sus secciones educativas, a las cuales puede contribuir también el sistema educativo formal el cual a su vez mejorará, con la ayuda de sus clientes empresariales y mediante convenios especiales.

También en las universidades debemos reexaminar permanentemente los programas que ofrecemos e incorporar los avances de tecnología educativa, lo cual ayudará a mejorar la propia docencia y generará la capacidad de difundirla por métodos convencionales o nuevos, ya sea por medio de las telecomunicaciones, es decir grabadoras, radio, televisión, teléfono, computadores mezclas de esos sistemas. Tenemos también que preocuparnos más por los aspectos internacionales y la enseñanza de los idiomas extranjeros y el mejoramiento del propio, en un mundo que ha borrado en gran parte sus fronteras y en el cual todos son competidores. Todo esto va a depender en

gran parte del liderazgo de los administradores y profesores.

Aunque todavía no se ha encontrado un sistema tecnológico educativo independiente o tutorial, ya existe fuera del sistema formal, o dentro de éste y con la ayuda de la tecnología, la posibilidad de responder a las inquietudes formativas de los graduados. No podemos entonces disculpar la falta de preparación permanente que se necesita para poder mejorar en forma continua. Los exhorto a que, con base en un programa y un esfuerzo que debe hacer cada uno, vuelvan constantemente a las aulas y busquen los medios más apropiados para mantenerse en forma, como debemos hacer todos también con el ejercicio o el deporte, fuente de salud y de disciplina personal.

Al terminar ustedes sus estudios formales debo agradecerles en nombre de la Institución el privilegio de haber escogido al ICESI como su casa de estudios. Hago extensivo este agradecimiento a sus padres, cónyuges y amigos. Al mismo tiempo les recuerdo que tienen una deuda social que han contraído con la comunidad y el país, que deben pagar con la creación de riqueza y bienestar para sus semejantes. Grande ha sido el esfuerzo que han realizado pero, para que lo hayan podido lograr, ha sido necesaria desde la infancia de ustedes, la colaboración de muchas personas; el país les ha ofrecido una infraestructura indispensable para ese logro. Paguemos todos esta deuda, pues mientras más hayamos progresado, más responsabilidades sociales tenemos.

Les deseo muchos éxitos, los espero de nuevo en esta su Alma Mater y los despido con una plegaria a Dios por su felicidad. Que El los acompañe.

## Palabras del señor Gobernador del Valle del Cauca, doctor Carlos Holguín Sardi. En la ceremonia de graduación del ICESI.

Cali, febrero 5 de 1994.

Antes de leer lo que traía preparado, deseaba invitarlos a grabar como el principal recuerdo de esta ceremonia de grado, la letra de la estrofa del Himno Nacional que fue escogida para dar inicio al acto, por todo lo que encierra como enseñanza para la vida de los triunfadores:

*"Mas no es completa gloria  
vencer en la batalla.*

*Que el brazo que combate  
lo anime la verdad!*

*La independencia sola  
el gran clamor no acalla.*

*Si el sol alumbró a todos  
justicia es libertad".*

Señor Rector y Directivos de ICESI,

Señor Obispo,

Señores Profesores,

Señores Graduandos,

Señores Padres de Familia,

Señoras y Señores:

La búsqueda de la excelencia y la persecución tras el acopio de conocimientos han sido la suma y el compendio de los esfuerzos realizados por ustedes, señores graduandos, durante los últimos años de sus vidas dedicados a su formación profesional. Frente a un mundo donde cada día cabe me-

nos la mediocridad y se impone más el poder del conocimiento como fuente del éxito de las personas y de los pueblos, tan denodado esfuerzo quiere significar que están ustedes especialmente capacitados para servir y ser útiles. Si en el servir está la felicidad y en ser útiles la gloria, ¡qué promisorio futuro el que les espera si se deciden a conquistarlo!

El futuro, así esté allí y se nos venga encima, inatajable como un amanecer, hay que conquistarlo y hay que construirlo. A diferencia a lo que en ocasiones solemnes, similares a ésta, en las cuales los participantes eran los padres de ustedes, ocurridas hace 30 años, hoy es posible mirar ese futuro con serenidad y con esperanza. Las convulsiones y contradicciones de los años sesenta, entre el nadaísmo y la búsqueda de valores, entre la ansiedad por la paz y el amor y la desesperanza frente a la guerra fría y el desorden social, han sido superadas para dar paso a un nuevo status donde se rinde culto a la tolerancia, las buenas relaciones, la elegancia, la decencia, la democracia, la libertad, el orden y la creencia en una vida trascendente. Este nuevo status es más propicio que aquél, el de sus padres, para conquistar ese futuro y para mirarlo; conquista que sólo es

posible previa la conveniente disposición de las cosas y los elementos para alcanzar ese fin, lo que a su vez presupone conocer esos elementos de los cuales vamos a disponer en el empeño.

Tales elementos pueden ser muchos. A mí se me antoja que son cuatro principales, sobre los cuales desearía reflexionar con ustedes, unos momentos, en ocasión tan solemne: Nuestra patria, nuestra región, nuestras gentes y nosotros mismos. En primer lugar la patria. Sin patria no hay lugar sobre la tierra donde construir el futuro. Sin conocimiento de patria no hay acondicionamiento mental, por muchos conocimientos que se tengan para enfrentar el desafío del futuro. Sin sentimiento de patria el sentido de pertenencia se achica y la visión del futuro se deforma.

Es frecuente entre los profesionales jóvenes desconocer el país. En algunos casos por las deformaciones causadas en la propia Universidad, cuando ella no está bien comprometida con nuestra realidad. En otros casos por razón de la asimilación juvenil de estereotipos y prejuicios no siempre justos. En otras ocasiones por el propósito egoísta que impide ver y comprender nuestras realidades.

Colombia es un país en la encrucijada de caminos. De los caminos del tiempo, porque quiere cruzar vertiginosa el espacio entre el pasado largamente prolongado y la modernidad atropellante. De los caminos de la historia, porque la Providencia la colocó en la esquina por donde necesaria e inflexiblemente se hará el cruce entre la civilización predominante de los últimos siglos, la de la cuenca del Atlántico, hacia la civilización predominante del próximo milenio, la de la cuenca del Pacífico. En la encrucijada de los cambios sociales, porque está pasando de ser un país pobre a convertirse en un país de clase media en el concierto de las

naciones. En la encrucijada de las razas, porque no hay pueblo del universo entero donde se haya producido un fenómeno de mestizaje tan pronunciado y profundo como entre nosotros. Y en la encrucijada de los caminos del destino, porque durante 500 años la construyeron y configuraron introspectiva, endógena, cerrada hacia adentro porque allá arriba, en la altiplanicie estaba el "dorado" y ahora le dicen que tiene que abrirse al mundo, a la internacionalización, a la conquista de los mercados y de los mares porque allá lejos están el futuro y el desarrollo.

Apasionante coyuntura ésta de tener un país así para moldearlo. Brillante oportunidad la de ustedes de poder comprometerse en el esfuerzo de realizarlo. El tránsito del pasado a la modernidad significa velocidad, tecnología, eficiencia. El relevo de la civilización del Atlántico por la del Pacífico, implica desafíos, incertidumbres y oportunidades que requieren coraje. El cambio de status social exige transparencia, honestidad y compromiso. Temple moral, para no aprovecharse de la debilidad de los débiles, ni dejar abandonados a los marginados y los pobres. Temple moral, para no sucumbir frente a los halagos del dinero fácil y del esfuerzo mínimo de la aventura oportunista. Nuestro mestizaje nos impone tolerancia y al mismo tiempo disciplina; tolerancia para comprendemos mejor cuando somos al mismo tiempo tan uniformes y tan disímiles, disciplina para que no nos atropellen los instintos inferiores que hay en todas las razas sino que predominen los caracteres nobles y relevantes que también existen en todas ellas. La apertura al mundo y a la vida dejando la infancia y la pubertad para pasar a ser un país adulto, impone responsabilidades.

Si la patria es nuestro lugar sobre la Tierra, la región es nuestro lugar sobre la patria. Nos esforzamos porque para vuestra generación el Valle sea Tierra

de Oportunidades, magnificando la ventaja de su ubicación geoestratégica; adecuando la infraestructura para poder aprovechar mejor esa ventaja; modernizando las instituciones para ponerlas a tono con los tiempos frente al desafío que les corresponde enfrentar y para que no sean obstáculo ni impedimento al progreso, sino motor y acelerador del desarrollo; modelando un nuevo concepto de la administración regional donde prevalezca la interacción entre los diversos agentes de la comunidad, el gobierno, la empresa, la academia, la fuerza laboral, las organizaciones comunitarias, en un clima de coordinación, eficiencia y transparencia en búsqueda y procura de metas y proyectos comunes.

El Valle de las Oportunidades también es tierra de amenazas y acechanzas. Cumplir con el papel de puente y puerta de Colombia hacia el Pacífico, es un compromiso en el cual no se puede fracasar por lo que habremos de ser exitosos en los proyectos que con este objetivo se adelantan: La administración regional de un eficiente puerto, la construcción de las vías al Pacífico, la rehabilitación del ferrocarril, el sistema regional de comunicaciones. Mantener el nivel de crecimiento y de desarrollo que hemos obtenido durante las últimas décadas es punto alto a nuestro esfuerzo colectivo en el que no podemos desfallecer y que por sobre todo exige que impidamos que se configure la acechanza del taponamiento energético que se cierne sobre nosotros, acercar el Pacífico a Colombia o sacar a Colombia al Pacífico debe ser el gran propósito colectivo de los próximos 30 años, la unión de los valles del Cauca y el Magdalena y la comunicación de los Llanos Orientales con el Pacífico a través de esos valles son elementos

esenciales y condicionantes de ese propósito generacional.

Mantener una sociedad donde prevalezcan el entendimiento, la cordialidad, el buen trato, el respeto mutuo, la fe en Dios, es condición indispensable e irremplazable para que se dé el ambiente donde pueda mantenerse nuestra dinámica económica y social.

Gracias a Dios que ha sido providente y generoso con nosotros, nuestra gente es propia para ello, debemos reforzar esos valores de cordialidad, solidaridad, amistad, optimismo y ánimo emprendedor que nos caracterizan y nos definen. Allí hay un potencial enriquecedor, con él nuestra gente podrá jugar también el rol que le corresponde en la tarea del futuro.

He ahí la apasionante odisea que se os abre. He ahí los grandes desafíos para vuestra generación.

La mayoría de ustedes trabajará en la empresa privada, para otros o para ustedes mismos como empleados, como empresarios. Unos pocos se entregarán al servicio público, también allá en la empresa privada trabajen con disciplina, con amor por su trabajo, con entrega a él pero sin egoísmo, que el mundo y la gente no acaban en la empresa y tampoco en la propia familia de cada cual. Allí apenas comienzan.

No dejen espacio para lo subalterno. Ni para la mezquindad, ni para la venganza, ni para el pesimismo, ni para la frustración. Ese mundo, el de los mezquinos, el de los intolerantes, el de los pesimistas es el mundo de los derrotados, ustedes han sido preparados para triunfar. Sólo se triunfa cuando se lucha con alegría y sólo se lucha con alegría cuando se lucha para servir y "Sólo sirve vivir cuando se vive sirviendo".

## RESEÑAS BIBLIOGRAFICAS



ROSA JARAMILLO  
BEATRIZ GÓMEZ

**Anatomía del cambio  
De los 60 al siglo XXI.**

Editorial Planeta  
ISBN: 958.614.405-4  
14 x 21 cm. 1-268 págs.

A Humberto de la Calle lo conocí hacia 1965 cuando pertenecía al Consejo Editorial de la revista *Siglo XX*, publicación universitaria de indudable rigor conceptual y estético. Aunque seguí con interés su sorprendente y segura incursión en la vida pública nacional, siempre añoré la faceta del escritor audaz e incisivo de los años sesenta. Me preguntaba si De la Calle continuaría transitando por el camino del ensayo,

la más lograda de sus búsquedas literarias.

Por eso mi entusiasmo al escucharle, cuando era ya Ministro de Gobierno, el prólogo que elaboró para *El antihéroe*, libro de Luis Guillermo Giraldo Hurtado. Un trabajo denso y culto cuya prosa fluida, pero económica, desecha la retórica que casi siempre devora la escritura de un político.

Ese mediodía de 1992, durante el lanzamiento de aquella obra, nació la idea de este libro. Sería una gran entrevista al hombre que ha transitado por muy diversos y esenciales caminos: desde el nadaísmo y el movimiento estudiantil de los sesenta, hasta su exitosa incursión en el panorama político nacional a través de la gestión que adelantaba en ese momento como ministro de Gobierno. El testimonio estaría complementado por una selección de sus mejores textos literarios y periodísticos, publicados a través de los años.

Un tiempo después, en compañía de Beatriz Gómez, amiga y periodista de reconocida trayectoria, nos pusimos manos a la obra. Comenzamos por indagar acerca de la vida personal y pública de De la Calle entre sus conocidos; preguntamos sobre su personalidad, sus acciones, sus tendencias. Desde los amigos de infancia y adolescencia, hasta sus asesores actuales, pasando por su familia y sus colegas,

todos nos contaron anécdotas y nos dieron apreciaciones sobre el Humberto de la Calle político, el intelectual, el amigo, el abogado, el padre, el esposo, el pensador.

Investigamos lo que se ha escrito sobre él y lo que él ha escrito. Sus textos jurídicos y constitucionales, así como sus columnas editoriales y sus primeros trabajos literarios.

Entonces comenzó la labor periodística. Cerca de veinte horas de entrevistas que ahondaron en múltiples facetas de la vida del hombre y, además, en su mirada develadora sobre nuestro país. Empezamos las conversaciones con algo de sigilo de parte y parte. Sin embargo, su reserva cedió poco a poco y la confianza se hizo mayor. Así fue surgiendo cada vez más material: una gran cantidad de casetes que recogían el pensamiento, las realizaciones y la experiencia de Humberto de la Calle, así como su testimonio acerca de los grandes acontecimientos nacionales, de los que ha sido testigo y parte.

Beatriz Gómez se propuso descubrir, además, aspectos todavía ocultos de la historia reciente de Colombia, aquella en la que De la Calle desempeñó un papel protagónico: la Constituyente y los diálogos de paz en Caracas y Tlaxcala. Gracia a esa labor incisiva de Beatriz este libro contiene importantes revelaciones sobre ambos acontecimientos, el primero de los cuales posee una importancia esencial para la vida nacional en la presente década.

Terminada la labor de entrevista, concluimos que la trascendencia del testimonio obtenido, la solidez de los conceptos y la fuerza de las evocaciones que surgieron durante el largo diálogo, constituían un material suficientemente rico y diverso como para conformar por sí solo el libro proyectado. Comprendimos la importancia que podrían adquirir sus planteamientos si se permitía que la sociedad los conociera

de cerca. Así que la antología de textos literarios quedó para una próxima ocasión.

En adelante me dedique al trabajo de escritura del libro. Ordenamiento de ideas, conceptos, temas; estructuración del texto y organización de capítulos, pues habíamos permitido que el diálogo fluyera con el natural y sugestivo desorden de una conversación espontánea. Hice especial énfasis en el trabajo de lenguaje para otorgar a la entrevista la secuencia y el ritmo propios de la palabra escrita. Había que suprimir gran cantidad de material, tarea que resultó difícil porque todo parecía interesante. Pero finalmente la obra tomó su forma: tras múltiples correcciones y una continua labor de apoyo del propio Humberto de la Calle, el libro alcanzó la estructura y el tratamiento definitivos.

En esta labor intervino un gran número de personas: a todas ellas les expreso mis agradecimientos. Gloria Nieto e Inés de Mateus con la colaboración de Yolanda Castiblanco, emprendieron con admirable consagración el trabajo de corrección de las diversas versiones que fueron surgiendo, hasta culminar en el levantamiento definitivo de textos. Andrea Echeverri elaboró la cronología y realizó también la coordinación editorial con el apoyo de Carmen María Jaramillo, Joaquín Manrique de *Multiletras Editores Ltda.*, asumió de manera responsable y dedicada la labor de diagramación y artes finales de esta obra. Carlos Lersundy diseñó la carátula. Quiero agradecer también a Rosalba Restrepo de De la Calle, quien nos apoyó con entusiasmo y complicidad durante todo el proceso. Por último, debo reconocer el aporte de las innumerables personas que nos colaboraron con los datos y textos, y a *Editorial Planeta* que acogió este proyecto e hizo posible que *Anatomía del Cambio -De los años 60 al siglo XXI-* saliera a la luz pública.



NELSON RAFAEL VARGAS MUÑOZ

### Administración moderna de sueldos y salarios.

Editorial McGraw-Hill, Bogotá.  
ISBN 958-600-211-X  
16,5 x 23,5 cm. 1-405 págs.

La presente edición de *Administración moderna de sueldos y salarios: un enfoque práctico* es un texto actualizado que responde a la necesidad existente en Colombia y en otros países, de un libro que presente en forma clara y con secuencia lógica los aspectos esenciales de la administración salarial en el mundo moderno.

Consideramos de gran utilidad para estudiantes y profesionales la inclusión de *software* como elemento de apoyo para posibilitarles el manejo de la parte cuantitativa de los cálculos en uno de los procedimientos más utilizados en este campo, como es el método de puntaje o puntos por factor.

El autor del presente texto, doctor Nelson R. Vargas, vicerrector académico de la Universidad Santiago de Cali y profesor de la Universidad del Valle y asesor de empresas, trabajó en la elaboración del mismo durante varios

años dándole a la exposición teórica un enfoque práctico asociado a una presentación didáctica, proveniente de su experiencia académica y profesional. El resultado final es la concreción de la investigación efectuada con sus estudiantes universitarios a lo largo de 12 años.

Es oportuno destacar aquí el valioso aporte profesional hecho por los revisores técnicos de este libro, el doctor Francisco Piquero V., gerente de Compensación y Beneficios de British Petroleum Exploration Company (Colombia) y el doctor Alejandro Torres Mojica, gerente de Recursos Humanos y Sistemas de Dow Química de Colombia S. A., profesor de la Universidad de los Andes y conferencista de Incolda. Estos dos reconocidos profesionales hicieron parte importante del equipo que participó en la preparación de esta edición y gracias a sus comentarios, conceptos y sugerencias fue posible estructurar y dar forma definitiva al texto; la experiencia académica y laboral de ambos condujo así mismo al diseño y la creación del *software*, y sin su participación activa a lo largo de todo el proceso no hubiera sido posible culminar con éxito este libro.

Finalmente, es justo reconocer también la labor desarrollada por otros participantes a lo largo del complejo proceso editorial, como Gloria Rosas Lopeteguí, Rodrigo Pertuz Molina y Germán A. Villamizar.



ORFELIO G. LEON  
IGNACIO MONTERO

### Diseño de investigaciones.

Editorial McGraw-Hill. España.  
ISBN: 84-481-0171-5  
16 x 23,5 cm. 1-311 págs.

La puesta en marcha de los nuevos planes de estudios en las Facultades de Psicología españolas está suponiendo algunos cambios en la organización del trabajo docente. En el caso de nuestra Facultad, se ha diseñado un primer ciclo, de dos años, con un gran número de asignaturas troncales obligatorias cuya función es la de dar al futuro psicólogo una formación general sólida.

En este esquema se ha incluido la asignatura de "Diseño de Investigaciones" dentro del primer año, entendiendo que, por su naturaleza, era instrumental para los aprendizajes en otras asignaturas. Ello hace que el alumno tipo al que debemos formar, llegue a nuestras clases sin conocimientos previos en áreas sustanciales de contenidos y sin conocimientos sobre las técnicas de análisis de datos. Es por ello que nos surgió la necesidad de elabo-

rar un libro de texto muy básico que fuera perfectamente comprensible para este tipo de alumno. También por esta razón hemos optado por un esquema de tipo didáctico, instrumental para el alumno, alejándonos de la orientación clásica, en general, más erudita.

Dentro de esta filosofía, cabe resaltar dos ideas centrales. Por un lado, hemos procurado utilizar, siempre que resultara posible, un estilo de tipo narrativo en el que, alrededor del relato de una historia, se fueran desgranando los conceptos fundamentales de cada capítulo. Junto con ello, además del ejemplo central, se ha tratado de utilizar la mayor variedad posible de ejemplos, muchas veces en forma de cuadro de texto independiente. Dicha variedad ha tenido el objetivo de abarcar el máximo número posible de ámbitos de investigación tanto de la Psicología como, en algunos casos, de la Educación. Estas dos ideas facilitan tanto la lectura por parte del alumno como el trabajo docente del profesional. Sin embargo, dejan la puerta abierta al trabajo de ambos en lo que se refiere a la transformación de la narración en exposición o argumentación. Es decir, la extracción del esqueleto conceptual a partir de la narración implica una participación activa tanto por parte del docente como del discente.

Una vez hecha explícita esta opción en relación con el esquema general del libro, nos gustaría resaltar dos hechos que podrían resultar algo polémicos. El primero es que, en el caso de las clasificaciones, hemos huido de entrar en discusión sobre su idoneidad cuando ésta no estuviera suficientemente constatada. En tal caso, hemos dejado clara la arbitrariedad de nuestra elección y la existencia de otras clasificaciones alternativas. El segundo hecho que queremos resaltar es el de nuestra opción, un tanto atrevida, por buscar la mejor traducción para algunos términos procedentes del inglés aunque su uso

estuviera muy extendido. Este ha sido el caso de los términos de "variable confundida", técnica de "balanceo" y técnica de "contrabalanceo". En el primer caso hemos optado por utilizar "variable enmascarada" ya que entendemos que expresa mejor el hecho de que el efecto perturbador de este tipo de variables se produce al variar a la vez que la independiente, es decir, al enmascararse tras ella. Por lo que se refiere al segundo término mencionado, hemos optado por sustituirlo por "equilibrado", que implica una mejor traducción del inglés y expresa más claramente, en castellano, el objetivo de la técnica; esto es, el conseguir que los diferentes grupos de un experimento estén equilibrados entre sí en cuanto al valor de posibles variables extrañas. Por último, y en consonancia con lo anterior, hemos sustituido "contrabalanceo" por "reequilibrado", entendiendo que lo que persigue dicha técnica es reequilibrar, mediante su repetición invertida, el posible efecto del orden de presentación de los tratamientos en un diseño intra-sujeto.

Quisiéramos, por último, comentar algunos aspectos de la organización de los contenidos en el libro. En cuanto a su selección hemos utilizado la estrategia de buscar la mejor intersección de los contenidos que hemos rastreado en un buen número de manuales, tanto españoles como americanos. Aunque en el texto, como ya hemos comentado, no hemos entrado a considerar los distintos tipos de clasificaciones existentes de las diferentes técnicas metodológicas, hemos agrupado los nueve capítulos principales en tres bloques temáticos. El primero, denominado "método descriptivo", está dedicado a la observación y las investigaciones mediante encuestas. No hemos entrado a considerar las técnicas de elaboración de cuestionarios por considerar que serán objeto de otras asignaturas. El segundo bloque se denomina "métodos

experimentales" y presenta una introducción a los diseños experimentales más usados dentro de nuestro ámbito disciplinar. Por último, un tercer bloque se dedica a lo que hemos denominado "investigación aplicada" y que recoge los diseños con sujeto único y los diseños cuasi experimentales. Estos tres bloques se completan con un apéndice final en el que se presentan cuestiones relativas a la ética de la investigación, la redacción de informes y el uso de las fuentes documentales. Pensamos que, en conjunto, constituyen una buena introducción a las diferentes estrategias de investigación que actualmente utilizan psicólogos y educadores.

Todos los capítulos presentan al final un apéndice y un glosario. El apéndice introduce, de una forma más intuitiva que formal, algunos conceptos relativos al análisis de los datos. Su objetivo no es el de sustituir la necesaria formación del alumno en ese campo, sino el de establecer puentes de conexión entre el diseño y el análisis. En cuanto al glosario, pensamos que sirve para destacar los conceptos más importantes de cada capítulo. Por otro lado, dado el estilo narrativo del texto, nos brinda la oportunidad de ofrecer definiciones más formales de los conceptos presentados. En este sentido, nótese que en ningún caso se incluyen en el glosario conceptos relativos al análisis de los datos o a contenidos psicológicos o educativos.

No quisiéramos terminar esta breve presentación sin agradecer a todas las personas que nos han prestado su colaboración en el proceso de elaboración de este texto. Mención especial merece nuestra compañera Hilda Gambara, quien revisó con nosotros el primer borrador y nos ha aportado sus sugerencias y su experiencia como profesora de la asignatura.



INCOLDA  
CORPORACION DE AMISTAD  
COLOMBO JAPONESA.

**Las nuevas realidades.  
Congreso Internacional de  
Alta Gerencia. Memorias.**

16 x 23 cm. 1-149 págs.

A los panelistas:

INCOLDA y la CACJ dejan constancia de su reconocimiento a los señores panelistas por su desinteresada y brillante intervención.

Por motivos de celeridad en la publicación de estas memorias, sólo fueron incluidas las intervenciones escritas, sin que ello disminuya la trascendencia del resto de expositores.

A Punch T.V.:

Por el patrocinio publicitario con motivo de sus 35 años de fundación.

Parodiando al célebre escritor Peter Drucker:

Estamos ante unas nuevas realidades políticas, económicas, sociales y, en consecuencia, gerenciales.

Tenemos ante nuestros ojos un sismo económico y un cisma político.

No sólo en Colombia, sino en el mundo entero, estamos ante un gran sismo que está reacomodando la economía mundial en grandes bloques cobijados por comunes denominadores: apertura, internacionalización, privatización, mayor exposición a la competencia.

Por otro lado, estamos presenciando un cisma que genera realineamientos políticos que cambiarán parte de la historia hasta hace poco considerada inmodificable.

Los grandes editores de las enciclopedias han suspendido las versiones del próximo año a la espera de poder asimilar las nuevas corrientes del pensamiento, cuyas formas finales deberán ser plasmadas por los computadores, absorbiendo los últimos hechos que podrán diseñar, inclusive, un nuevo Atlas geográfico.

La ley de los vasos comunicantes impulsada hoy por la tecnología satelital, hace también que dentro de nuestras fronteras sintamos las ondas de cambios, a veces estrepitosas y en forma de **revolución**, como certeramente nos lo anunciara el señor Presidente de la República el día de su posesión. Realmente *estamos revolcados*.

A diferencia de los cambios programados e inducidos, vividos en España o Chile, inclusive México y Colombia (llena de buenas intenciones y con la aquiescencia de la opinión pública en general), debemos reconocerlo, ha querido obviar los lados del triángulo para acortar el camino vía la hipotenusa.

Colombia es hoy un nuevo país político con nuevas realidades económicas, que a veces se tornan amenazantes del espectro social.

La lucha prioritaria por rebajar la inflación en América Latina, en la cual México, Chile y, últimamente, Argentina, quién lo creyera, están reclamando su triunfo, contrasta con lo acontecido hasta hoy en Colombia y Brasil, donde las teorías económicas que otrora fueron efectivas, vienen siendo vapuleadas por los resultados.

Las estrategias para combatir la inflación, oscilantes en extremo, tienen sumidos a muchos empresarios colombianos en lo que hemos denominado *la encrucijada*. Una bifurcación repentina del camino, sin señales claras para elegir la ruta correcta que nos permita llegar al punto de destino.

Es entonces cuando se impone la reflexión. La información, el intercambio de experiencias con otros empresarios, el debatir o escuchar los debates con los representantes del gobierno, los consejeros, los técnicos y los académicos colombianos y extranjeros.

Si bien los principios básicos de la administración permanecen, nuevos conceptos han hecho su aparición, irrumpiendo en todos los niveles de la dirección de lo que hoy se llama *la percha achatada jerárquica*.

Aquellos vasos comunicantes en lo político y lo económico de que hablara al comienzo, también debemos presionarlos para que se den en el campo gerencial, y es parte fundamental de lo que hoy nos proponemos, para que sea esa una aleación que produzca crecimiento económico y bienestar social.

Bienvenidos profesores Quinn Mills y William Ouchi.

Bienvenidos señores conferencistas y participantes.

La organización de este Congreso Internacional de Alta Gerencia por parte de INCOLDA, en asociación con la Corporación de Amistad Colombo Japonesa

y la valiosa colaboración de Punch Televisión, intenta aportar, en forma responsable, un acercamiento positivo de mentes privilegiadas que se han destacado en diferentes ámbitos y disciplinas de la vida nacional, para que con sus luces, podamos iluminar el camino de la coyuntura.



ENRIQUE SARAVIA

**Los sistemas de educación superior en los países del Mercosur.**

Colección Interamer.  
ISBN. 0-8270-3125-4  
15 x 23 cm. 1-70 págs.

Uno de los grandes desafíos de este fin de siglo reside en la integración de las unidades nacionales en entidades mayores, de carácter supranacional. Los procesos objetivos en las esferas económica y social están diluyendo las fronteras entre los países. Los mercados se amplían, se multiplican las interacciones entre las personas y los grupos, se tornan densos los flujos migratorios y se universalizan comportamientos y valores.

En uno de los posibles horizontes que podemos vislumbrar, las nuevas colectividades pueden desempeñar tantas funciones como los propios estados nacionales. Pueden, tal vez, colocarse en el lugar de ellos. No se trata, sin embargo, de determinismos que lleven inexorablemente a un estadio final de antemano cognoscible. Como se ha mostrado en la historia reciente,

el movimiento de integración no es lineal e irreversible.

Como cualquier cambio, la formación de las nuevas comunidades supranacionales implica una carga para muchos grupos de la sociedad y, particularmente ahora, en la fase recesiva, suscita reacciones y actitudes defensivas, que revalorizan identidades primordiales y reinician viejos puntos de conflicto. Por eso, la integración pasa a depender, también, de deliberaciones y acciones políticas consecuentes.

Una de las áreas en que tales esfuerzos están imponiéndose es la de los sistemas educativos, en particular por el papel de estos en la formación de los llamados recursos humanos. La ampliación de los mercados y la integración implican un desplazamiento de mano de obra, inclusive la más calificada, portadora de experiencia y de diplomas de nivel superior. Los nacionales de un país pueden trasladarse a otro para formación o especialización y pueden hasta buscar trabajo en un tercer país de la misma comunidad supranacional. Los técnicos y los profesores ya no se sentirán más circunscritos al mercado de trabajo local. Al contrario, adquirirán notable movilidad entre empresas e instituciones de enseñanza esparcidas en un vasto territorio.

Pero un problema que surge de inmediato es el de la heterogeneidad de formaciones, de currículos académicos, de exigencias de las calificaciones para el ejercicio profesional, las que pueden variar mucho de un país a otro. Así como dentro de los sistemas nacionales gradualmente se imponen regulaciones públicas —estatales o no estatales— que imprimen un mínimo de uniformidad a los contenidos de las formaciones ofrecidas, sobre todo en algunos campos profesionales, así también entre los países se va haciendo necesario un mínimo de normas comunes.

El problema puede no tener una solución simple, en la medida en que factores tales como "reserva de mercado", para los nacionales, pasen a operar abierta o encubiertamente. Pero para llegar a un desenlace favorable, el primer paso es el establecimiento de las equivalencias de currículos y diplomas, y procesos mutuos de revalidación de estos, lo que en la práctica exigirá la presencia de instituciones y mecanismos concebidos en común por los países involucrados y una generación de confianza recíproca.

La comunidad europea ya se adelantó en ese sentido. Es lo que muestra, entre otros puntos dignos de atención, la presente monografía pionera, elaborada por el Profesor Enrique Saravia, de la Fundación Getulio Vargas (Río de Janeiro, Brasil).

Con su conocida experiencia en los estudios comparativos —dedicados sobre todo al campo de la Administración Pública— Saravia se vuelca aquí hacia los sistemas de formación superior en los países del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay). En un cuidadoso estudio censal, cubre el amplio universo de los tipos de instituciones que se dedican a la educación superior en los cuatro países; describe los títulos académicos conferidos; menciona los cursos y su duración; discute las formas de ingreso de los alumnos en los establecimientos; trata de la calificación del cuerpo docente, y focaliza las diversas normas reguladoras de la enseñanza superior. Finalmente, procede a un breve examen de la experiencia europea de integración de los sistemas educativos. El trabajo es enriquecido por anexos, con las legislaciones argentina, brasileña y paraguaya.

Con este bosquejo, Saravia nos proporciona valiosa ayuda en la previsión anticipada del terreno que falta por recorrer a estos países en el desarrollo y empleo de los recursos humanos, en

el contexto de la integración supranacional. El texto no permite ilusiones. La tarea al frente es ardua, pues los propios sistemas educativos nacionales se presentan fragmentados en sus segmentos universitario y no universitario, público y privado, de formación corta o larga, generando, aun en el ámbito de cada país, perfiles de egresos de calidad dispar.

La monografía del Profesor Saravia revela una faceta de la realidad cuyos aspectos problemáticos es preciso enfrentar, para que la aspiración de la mayor integración, en la región del MERCOSUR, se torne concreta en el futuro próximo.



WINFRIED BOHM

### ¿Pedagogía masculina-educación femenina?

Colección Interamer  
ISBN: 0-8270-3169-6  
15 x 23 cm. 1-126 págs.

El presente texto es el resultado, muy revisado y considerablemente ampliado, de las conferencias que he dictado en las Jornadas de Enseñanza Superior de Salzburgo, en 1988. Estaban éstas bajo el lema: "Dios creó al hombre a su imagen"; mis conferencias estaban anunciadas como "La educación del hombre y la mujer".

El lema general y el título de las exposiciones orientaron mis reflexiones por ciertas vías: se trataba de estudiar la relación entre hombre y mujer a partir de criterios *pedagógicos*; la formulación amplia del marco total indicaba que no debía tratarse de consejos prácticos, sino de la clarificación de cuestiones *fundamentales*. Esta es también la intención de este estudio revisado y ampliado.

La profundización en esta temática me fue posibilitada por un Research Fellowship del Netherlands Institute for

Advanced Study in the Humanities and Social Sciences (NIAS), en Wassenaar. Por ello, mi agradecimiento aquí al Instituto, y también a su director, profesor doctor D.J. van de Kaa.

Esta publicación en castellano mantiene invariable el texto original, es decir, sin una adaptación a la diferente idiosincrasia, por haber preferido mantener su vitalidad primigenia. Por esta razón, presento disculpas al lector de lengua española, que deberá soportar el peso de una gran cantidad de ejemplos y textos seleccionados para los oyentes alemanes. Pero considerando que, en nuestro momento histórico, la cultura se ha hecho tan internacional, cabe la posibilidad de que este "peso" sea más positivo que negativo.

Esta traducción no hubiera podido realizarse sin el compromiso profesional y la prolija eficacia, por un lado, y por el otro, la amistad personal que me une a la profesora Lilo Kottlow, de la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad Católica de Córdoba, Argentina.



JAIME CARVAJAL

### La economía del bienestar

Publicación de Carvajal S.A.  
ISBN: 958-04-2641-4  
17 x 24 cm. 1-378 págs.

En el momento de su muerte, Jaime Carvajal se había convertido en algo que conscientemente no hubiera deseado ser: Una figura pública.

Sus frecuentes conferencias, los discursos de aceptación de honores otorgados a Carvajal S.A., a la Fundación Carvajal y a él mismo, y sus artículos en los principales periódicos colombianos, lo convirtieron en un nombre familiar para los colombianos.

Lo que hacía volver la atención hacia él era la autoridad moral que le daba toda una vida al servicio de la creación de empresas, del pequeño empresario, del país como un todo por encima de los intereses sectoriales.

Lo que decía no tenía otro propósito que ilustrar a la opinión pública sobre los caminos que a él le parecían los más adecuados para que el sector industrial fuera más próspero, los pequeños empresarios más grandes y el bie-

nestar a través de la generación de empleo productivo, más extendido.

Fue un trabajo adelantado con coherencia y perseverancia, como se puede ver en los escritos que recogemos en este libro. Desde los primeros y escasos, que datan de poco más de un decenio, pues la suya fue una vocación literaria tardía, hasta los últimos, ya muy frecuentes, tocó desde los más diversos enfoques muy pocos temas.

Casi que uno solo: Las condiciones que debería tener el desarrollo económico para ser estable, sólido, duradero; para que hubiera pleno empleo y paz social.

Hay en esas ideas lo que podríamos llamar la dimensión humana del desarrollo económico, que nace del principio de poner la economía al servicio del hombre y no viceversa.

La gente terminó identificándolo con dos temas fundamentales: El fomento a las exportaciones y a las pequeñas empresas. Pensaba que no había otro camino para obtener el bienestar del grueso de la población distinto de exportar, que había sido reiteradamente demostrada su eficacia y que eran inaceptables las dificultades que se atravesaban en el camino de los exportadores a nombre de una estabilidad monetaria transitoria, como la reducción del crédito o la revaluación del peso.

A la microempresa la veía como un semillero de futuras grandes empresas y tenía los muy valiosos testimonios de la experiencia y los beneficiarios de la Fundación Carvajal, para convencer sobre la productividad social al más bajo costo posible de ese sector económico.

Pero su curiosidad intelectual iba más lejos. Matizaba la aridez de esos temas aproximándose a ellos con una visión novedosa y buscaba simplificar los complejos argumentos técnicos de

modo que fueran entendidos por el lector común.

Tenía particular respeto por la palabra escrita y corregía sus borradores como si fuera un escritor profesional. Creía en el poder de la palabra impresa como vehículo de difusión de sus ideas.

Dejó en estos escritos un legado de buena voluntad, de devoción por su país, de respeto por la persona humana, que es fiel reflejo de los valores en los cuales se educó y creyó con convicción. Carvajal S.A. ha querido recoger en este libro una selección de ellos, como un homenaje a su memoria.



MARGARITA GOMEZ-PALACIO

### Indicadores de la comprensión lectora.

Colección Interamer.  
ISBN: 0-8270-167-X  
15 x 23 cm. 1-140 págs.

Este es el primero de una serie de trabajos que se realizarán con el propósito de integrar la teoría y la práctica pedagógicas, a partir de los resultados obtenidos en diversas investigaciones que hemos desarrollado, desde hace más de diez años, dentro del Proyecto de Educación Básica de la Organización de Estados Americanos.

El enfoque de *Indicadores de la Comprensión Lectora* responde a la necesidad de contribuir, básicamente, al mejoramiento de la calidad educativa de nuestros maestros de América Latina. Representa una continuación de la tarea iniciada hace algunos años, cuando elaboramos la *Evaluación de la Comprensión Lectora (ECOLE)*.

Aunque ECOLE no satisfizo las expectativas creadas, sí significó el punto de partida para llevarnos, junto con la práctica de estos años a dar el paso en el que ahora nos encontramos: uno de

los caminos posibles, dentro de la concepción filosófica del lenguaje integral, para el estudio de la lectura y su comprensión.

Pensamos que una forma de apoyar al maestro consiste en presentarle las bases teóricas más importantes que hasta el presente se han desarrollado en torno a la comprensión lectora y en ofrecerle una manera de evaluarla; para que desde este punto de partida incida en la práctica con sus alumnos.

Para la elaboración del material de evaluación se consideró el análisis de los diversos aspectos y factores que intervienen en la lectura.

Estos se constituyen en indicadores de la comprensión, ya que al considerarlos en la evaluación es posible conocer la forma en que pueden actuar de manera predeterminante durante la interacción entre el lector, el texto y el contexto.

Las respuestas que los alumnos den a los cuestionarios también son evidentes indicadores de los diferentes tipos y niveles de profundidad alcanzados en la comprensión lectora.

Los textos que conforman esta evaluación de la comprensión lectora fueron seleccionados a partir de la revisión de fuentes diversas. Algunos de ellos fueron adaptados con el fin de adecuarlos a las necesidades de este trabajo y pensando en las características e intereses de los niños a quienes van dirigidos.

Agradecemos a la Universidad de las Américas, A. C. el interés y apoyo que ha brindado a todos los programas del Centro de Investigaciones Educativas de la misma.

Agradecemos también la colaboración de Andrea Patricia Miranda, Emy

La Belle, Ellen Kominars e Irma Kuri por su colaboración en la primera captura, tipografía e impresión de este trabajo.



RICHARD S. HANDSCOMBE  
PHILIP A. NORMAN.

### Liderazgo estratégico.

Editorial McGraw-Hill. España.  
ISBN: 0-07-707301-0  
16,5 x 23,5 cm. 1-191 págs.

Las decisiones estratégicas de hoy se están tomando sobre arenas cambiantes, agitadas por las fuertes mareas económicas, resultado de la dimensión mundial de los negocios y los cambios emergentes en el potencial industrial relativo de los Estados Unidos, la CEE y Japón.

El entorno empresarial de la próxima década será duro. Las presiones nuevas y complejas sobre las empresas y los líderes empresariales —sobre todo el director ejecutivo— exigirán que se esté muy al tanto de una serie de nuevas cuestiones estratégicas emergentes. Los procedimientos de dirección existentes tendrán que adaptarse si se pretende atrapar y dirigir oportunidades y riesgos asociados con las nuevas cuestiones para lograr ventajas competitivas. Serán esenciales las innovaciones en el uso tanto de la direc-

ción como de la tecnología basada en la ciencia.

Este libro fue propiciado por nuestra experiencia práctica y observaciones conjuntas en una amplia gama de situaciones empresariales dentro del Reino Unido, la CEE y, a escala internacional, en unos 30 países. Nuestras observaciones demuestran que, en primer lugar, muchos equipos de dirección aún tienen que prepararse para el futuro y, en segundo lugar, hemos identificado nueve fenómenos empresariales fundamentales, cada uno de ellos importante por derecho propio y que están relacionados entre sí. Todos estos factores proporcionan fuentes esenciales de visión y vitalidad para ayudar al desarrollo de estrategias competitivas para el futuro.

Los nueve fenómenos se enumeran a continuación y se desarrollan detalladamente a lo largo del libro de una manera integrada. Se incluyen listados de revisión para facilitar el análisis y la planificación de iniciativas adecuadas en puntos clave del texto.

1. Los años noventa exigirán que las compañías vuelvan a buscar mejoras significativas en el beneficio y flujo de efectivo, generadas a partir de productos y servicios competitivos, como la fuente principal de valor para el accionista, frente a las ventas oportunistas de tierras excedentes y la enajenación de empresas que concuerdan mal con las principales corrientes empresariales. Esto implica la vuelta al rendimiento, objetivos y estándares comerciales auténticos.
2. El desarrollo de los productos y servicios competitivos del mañana requerirá una mayor atención y anticipación de las necesidades estratégicas —frente a las operativas— de los clientes clave, tanto en los mercados corporativos como en los personales. No obstante, incluirán

cada vez más la necesidad de acceso rentable a nuevas tecnologías posibilitadoras: las tecnologías requeridas por el cliente para seguir siendo competitivo en el futuro.

3. Las compañías que se den cuenta de cuáles son y ganen las oportunidades empresariales más significativas de los noventa probablemente sean, en muchos casos, aquellas que tengan acceso a tecnología relevante y oportuna y a un procedimiento efectivo para su dirección. La dirección de la tecnología es un activo estratégico junto a las personas, finanzas, propiedad, instalaciones y recursos naturales.
4. La base de producto, servicio, procedimiento, distribución y tecnología de sistemas comprobados crece de manera exponencial, tanto a nivel nacional, regional como mundial. Aun así, hay muchas cosas subexplotadas, a la espera de que se las reconozca, se acceda a ellas y se las explote en sinergia con tecnología creada en la propia compañía. Para muchas compañías asirse a la oportunidad requerirá una revaluación intelectual significativa.
5. La aproximación a dirigir la utilización de la tecnología en el futuro necesita ir más allá de y ser diferente en lo fundamental al procedimiento empleado por muchas compañías en la dirección de la investigación y desarrollo científicos y tecnológicos.

Creemos que se requieren una visión estratégica y un sentido de la orientación comunes en la dirección de toda la tecnología de un negocio para mantener la productividad y unos resultados finales auténticos. Esto es algo decisivo en un momento en que los presupuestos para los departamentos de investigación, desarrollo de producto, desarrollo de procesos, tecnología de la

información y educación tecnológica continuada pueden suponer, cada uno de ellos, varios puntos porcentuales del volumen de ventas.

En muchas compañías de hoy día la dirección del uso de la tecnología está muy fragmentada, tomándose las decisiones sobre las prioridades en los programas de inversión interna o externa en departamentos subordinados, en lugar de a un nivel corporativo.

6. Con frecuencia, gran parte del pensamiento estratégico en el consejo de administración sigue siendo poco profundo y no es más que una coordinación de puntos de vista de los departamentos. Es poco probable que esta situación genere productos y servicios competitivos que estén a la par con las necesidades estratégicas de los clientes futuros y, por tanto, establezcan una base fuerte para las alianzas estratégicas entre cliente y proveedor. Harán falta posteriores enfoques estratégicos exclusivos para lograr el éxito global, y no una aplicación de estrategias genéricas del tipo de "seguir al líder".
7. Las compañías líderes ya tienen en funcionamiento una estrategia tecnológica completa. Esta está integrada en la estrategia global de la empresa, y va mucho más allá de la tecnología de la información, investigación y desarrollo tradicionales en su enfoque sobre la utilización de la tecnología para una ventaja de valor añadido frente a una ventaja de costes competitivos. Otros equipos de alta dirección no invierten el tiempo personal, esfuerzo y recursos necesarios para identificar, interpretar y comprender las oportunidades tecnológicas y riesgos inherentes a la estrategia futura de clientes clave. Esta observación refuerza la preocupación creciente,

sobre todo en el Reino Unido y los Estados Unidos, de que, a pesar del crecimiento continuo de los logros científicos y el visible impacto en la sociedad de la ciencia y la tecnología, acaso sólo una de cada cinco personas está "alfabetizada científicamente".

8. Las cuestiones subrayadas requieren la disponibilidad del conocimiento, habilidades y capacidad intelectual apropiados para garantizar análisis y decisiones relevantes y oportunos. Exigen una revisión del papel y la cultura de la alta dirección, junto con una reevaluación de la base de conocimiento y habilidad necesaria para el éxito futuro. Como consecuencia, se requerirán aproximaciones novedosas, pero prácticas, para el desarrollo individual de los empleados, los equipos y la cultura corporativa. A su vez, esto tiene consecuencias importantes para las compañías, consultoras y escuelas empresariales.
9. Muchas compañías carecen de indicadores de rendimiento cuantificados. Los indicadores requeridos para controlar los éxitos y fracasos de los programas de desarrollo estratégico frente a los mejores estándares de la dirección van más allá de los indicadores financieros tradicionales heredados de los años veinte.

Sin indicadores de rendimiento cuantificados es difícil diseñar, lanzar y aplicar un programa de cambio corporativo de manera profesional con una probabilidad elevada de éxito.

*Liderazgo estratégico* va dirigido primordialmente a presidentes, directores ejecutivos, la alta dirección y equipos empresariales. El libro proporciona mucho más que una puesta al día de conceptos de dirección importantes. Presenta una serie de conceptos nue-

vos y vitales, y proporciona un marco para el autoanálisis y la iniciativa, a la luz de una visión desafiante, pero realista, del entorno comercial del futuro.

No obstante, los directores en ejercicio de todos los niveles, consultores, estudiantes de dirección y administración de empresas y sus mentores académicos encontrarán muchas ideas de interés, tanto para su aplicación como su investigación ulterior. Los conceptos y procesos subrayados comienzan en una base estratégica amplia y construyen a partir de ella.

Este libro recalca la necesidad de que los directores participen plenamente en establecer y dirigir la aplicación de la estrategia de la empresa y, en concreto, en asegurar que el uso de la tecnología sea dirigida de una manera más amplia, creativa y estratégica que hasta ahora. La tecnología queda resaltada como un eslabón corporativo fundamental —aunque con demasiada frecuencia ausente— dentro de los procesos de dirección estratégica. Hemos hincapié en la necesidad de integrar las decisiones para invertir en el acceso y desarrollo de tecnología para nuevos productos, servicios, procedimientos y sistemas dentro del marco de una estrategia corporativa, en contraposición a tratarlas como decisiones subestratégicas u operativas patrocinadas por un departamento.

Estos procesos son esencialmente prácticos y se basan en la experiencia de los autores como altos ejecutivos y consultores, y no en la mera investigación académica. Este libro proporciona una mezcla de ideas nuevas y maduras que, en combinación estratégica, abren nuevos caminos.

Creemos que este libro llena una laguna fundamental en el desarrollo y uso del proceso de formulación de estrategias y proporciona un estímulo hacia decisiones y acciones estratégicas más amplias, acciones que pueden lle-

var a un éxito competitivo continuado tanto para clientes como para proveedores. Ninguno puede vivir mucho tiempo sin el otro.

El libro está estructurado de modo que se emplee como texto de apoyo para revisiones y acciones estratégicas dentro de la compañía, así como en seminarios de alta dirección y programas del tipo "Master in Administración de Empresas" (MBA).

El capítulo 1: Revisa las cuestiones críticas e implicaciones para el proceso de dirección estratégica a las que probablemente se enfrente la alta dirección en el futuro.

El capítulo 2: Resalta la necesidad de una aproximación más estratégica a las relaciones cliente-proveedor, mediante alianzas basadas en las necesidades estratégicas de los clientes y el potencial de tecnología comprobada disponible.

El capítulo 3: Revisa el concepto de dirección del uso de la tecnología como una fuerza competitiva vital y resalta la necesidad de la participación e integración de la alta dirección en el proceso de análisis estratégico y toma de decisiones a nivel corporativo.

El capítulo 4: Revisa las tendencias en la evolución de los procesos de formulación de estrategias y proporciona ideas valiosas para el fortalecimiento de los procesos existentes, incluida la incorporación de dimensiones de cliente y tecnología más fuertes.

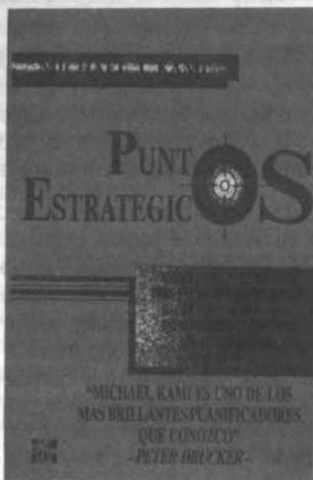
El capítulo 5: Subraya el impacto de los cambios implícitos en capítulos anteriores sobre el papel, práctica y cultura de presidentes, ejecutivos clave y equipos de alta dirección.

El capítulo 6: Trata el desarrollo del conocimiento de apoyo y habilidades necesarias en los directores, la alta dirección y los equipos empresariales

para la aplicación con éxito de decisiones estratégicas.

El capítulo 7: Establece una base firme y novedosa para planificar, supervisar y controlar el desarrollo estratégico de la cultura empresarial y de la compañía de una manera integrada.

Cada uno de los capítulos incluye cierto número de ideas y conceptos nuevos, así como prácticos listados de revisión. A nuestros lectores les deseamos una lectura interesante y comprobaciones fructíferas, y esperamos que, combinadas, lleven a una competitividad sostenida en el futuro.



MICHAEL J. KAMI

### Puntos estratégicos

Editorial McGraw-Hill. México.  
13.5 x 21 cm. 1-278 págs.

El tema fundamental de este libro consiste en que el ambiente de los negocios dejó de ser una extensión del pasado para convertirse en un conjunto totalmente nuevo de situaciones que debemos dominar y con las cuales debemos aprender a vivir. Algunas de estas situaciones provienen de:

- Cambios más acelerados en la tecnología, que dan como resultado una obsolescencia más rápida de los productos y los servicios.
- Saturación más acelerada del mercado, puesto que una mejor distribución masiva y una mejor comunicación aceleran la presentación de productos y servicios hacia un mercado global, y debido a que la expansión del crédito al consumidor y del crédito comercial facilitan la capacidad de compra.

Competencia más acelerada porque la ventaja de tiempo del pionero se está acortando y los imitadores no in-

curren en los altos costos de investigación y desarrollo que el innovador sí debe amortizar.

Segmentación más acelerada del mercado, pues ahora tenemos una sociedad pluralista compuesta por diversos grupos que está cambiando rápidamente, en vez del mercado masivo homogéneo del pasado.

Los cambios más acelerados en el medio ambiente externo crean repercusiones globales más profundas. La caída del mercado de valores de Nueva York el 19 de octubre de 1987, creó una reacción en cadena en el mundo. Es una ilustración vívida aunque dolorosa del principio de la impredecibilidad. Las empresas y sus gerencias todavía no han entrado en armonía con la velocidad y magnitud de las fluctuaciones. Se requiere una nueva manera de observar el mundo cambiante para poder adaptarse a su continua rotación y beneficiarse de ella.

Para tener una empresa que produzca ganancias en la actualidad y en el futuro, la palabra clave es "rápido": innovación rápida, giros rápidos, tecnología rápida, demografía rápida. Un "objetivo" puede todavía ser a largo plazo, pero los planes para alcanzarlo deben cambiar en forma rápida y con frecuencia. Vamos a seguir teniendo un mundo imposible de predecir y lleno de obstáculos.

Este nuevo ambiente es particularmente difícil para los ejecutivos (y los políticos) en términos de adaptación. Los consumidores juegan un papel relativamente pasivo; sólo tienen que adaptarse a las nuevas condiciones. Los ejecutivos empresariales deben establecer políticas y desarrollar acciones basándose en cambios que nadie comprende todavía por completo, ni entienden tampoco en sus ramificaciones. Deben tener claras las suposiciones sobre el futuro, las circunstancias que pueden controlar y las que se sa-

len de sus manos, y sobre las acciones que tienen que llevar a cabo definitivamente el próximo lunes por la mañana.

El libro *Puntos estratégicos* se constituye en un manual de acción para algunos de estos ejecutivos. Digo "algunos", porque este libro no es para aquellos gerentes que entran en acción porque tienen "esa corazonada" (y muy poca información o ninguna); tampoco es para aquellos voraces recolectores de datos que estudian los hechos hasta la saciedad y terminan haciendo nada. Este libro es para los hacedores pensantes que respetan sus propias corazonadas, pero las verifican sin paralizarse en el análisis.



JOHN MONTAÑA PERDOMO

### Auditoría y gestión

Editorial Jurídica. Universidad  
Santiago de Cali  
13.5 x 21 cm. 1-111 págs.

Este libro, producto de la experiencia docente y profesional del autor está dirigido a las juntas directivas y gerentes de empresas para que acojan la labor de auditoría como un instrumento de cambio y perfeccionamiento de su gestión empresarial. A los Auditores Internos, para que contribuya a su desarrollo profesional y a su gestión de Asesores-Consultores que son de las empresas; a los Auditores Externos y Revisores Fiscales, para que evalúen la competencia y objetividad del trabajo de auditoría interna; a los estudiantes de las Universidades, para que sirva de texto de consulta permanente y contribuya en el proceso de aprendizaje de la auditoría de los futuros profesionales de la Contaduría Pública.

El principal objetivo de la Auditoría Interna es asistir a todos los miembros de la administración de una empresa en el efectivo desempeño de sus funciones, a suministrarles análisis objeti-

vos, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes sobre las actividades revisadas.

En años recientes se ha observado la tendencia de los Auditores Internos en involucrarse en el área de Auditoría Operacional, la cual tiene un concepto administrativo y está dirigido a mejorar la eficiencia y ahorro de costos de las operaciones. Los Auditores Internos tiene un alcance más amplio y ofrece más evidencia tangible de productividad y contribución a través de las recomendaciones de disminución de costos y aumento de utilidades. Debido a esto último la administración también ha alentado esta tendencia.

Los Auditores Internos han dejado atrás la verificación exclusiva de los controles y su trabajo tiene como objetivo la operación del negocio, preocupándose por los resultados y/o gestión de los auditados, antes que por el cumplimiento ciego de los controles y procedimientos que en algunos casos pueden ser excesivos, es decir, demasiados controles y exagerada tramitación que perjudica la empresa en lugar de beneficiarla.

La Auditoría ocupa un lugar importante dentro de las herramientas administrativas de control en las organizaciones. En efecto, al pasar de la simple detección de fraudes o errores de registro contable al campo de identificación de fallas tanto operativas, como administrativas y financieras y servir como instrumento de control en el campo de la *asesoría y consultoría*, así como la formulación de recomendaciones a la administración, adquirió una nueva dimensión.

Ramas tan importantes como la Auditoría Operativa, Financiera y de Sistemas crean nuevas perspectivas al profesional que apoyado en ellas pueda desarrollar una labor más eficiente; el avance sorprendente de la informática y su aplicación en el campo de la audi-

toría ha generado nuevos problemas y por ende a la búsqueda de nuevas metodologías para solucionarlos notándose así una continua renovación de este importante campo del saber.

Conceptos como los de Auditoría de Gestión, Auditoría Económica y Financiera y otros, son campos amplios de análisis que deben ser objeto de estudio del Auditor si efectivamente desea realizar un trabajo eficiente y apegado a las normas y procedimientos de uso universal.

Este libro, además de enfocar los principales campos de acción de la Auditoría que más se aplican en las empresas, en forma sencilla y clara lleva al lector a participar activamente en su propio aprendizaje e ilustra ampliamente en el campo práctico con ejercicios adaptados al medio. Al terminar su estudio el lector estará en capacidad de:

- Comprender la naturaleza, campo de acción y metodología de la Auditoría.
- Identificar los aspectos que pueden evaluarse en la organización; ésto es su parte administrativa, operacional y financiera.
- Analizar e interpretar los aspectos más importantes de cada campo de trabajo, los problemas que éste conlleva y las posibles soluciones.

Simplemente formular una lista de algunos de los requisitos que hoy en día debe llenar el Auditor Interno, podría ilustrar las dimensiones de la responsabilidad y tarea que se nos presenta como un reto a nosotros los que actualmente estamos en ejercicio. Tal lista incluiría: un conocimiento general de las condiciones económicas; un buen conocimiento práctico del medio ambiente particular de los negocios, características de la industria, factores competitivos, controles reglamentarios y otros por el estilo; una percepción de las demandas cambiantes que están

exigiendo a la Auditoría en un medio ambiente dinámico; una comprensión sólida de los sistemas de organización, operación e información de una empresa; un conocimiento experto de principios y prácticas de contabilidad; un conocimiento experto de normas, procedimientos y técnicas de Auditoría; una habilidad experta para interpretar los datos financieros y para determinar si sobre ellos está rindiéndose una información equitativa y clara; una aptitud para formarse juicios basados sobre una sólida información. A esta lista deben agregarse las exigencias de independencia e integridad en todo tiempo acatadas.

Nosotros como Auditores Internos estamos conscientes de estas demandas tan grandemente aumentadas. Aceptamos de buen grado las responsabilidades más amplias que la sociedad nos ha asignado y no omitimos esfuerzos para prepararnos a cumplirlas cabalmente.

**ARGENTINA SOCIEDAD ANONIMA**

Estado y educación: eficiencia y excelencia  
al servicio del bien común



EDGARDO NESTOR DE VINCENZI

**Argentina Sociedad Anónima**

Ediciones de la Asociación de Entidades Educativas Privadas Argentinas.

ISBN: 950-99774-1-1

17 X 25.5 cm. 1-159 págs.

El presente ensayo constituye un aporte crítico en un tiempo donde el mundo vive profundas transformaciones. Este texto aspira a contribuir en este proceso de cambio.

Dos ejes en estrecha interrelación vertebran la obra: por un lado, los crecientes desafíos como consecuencia de un nuevo orden estatal en América Latina y más allá de las fronteras del continente; por otro, junto con este proceso, las profundas desigualdades en materia educativa que sentencian a las sociedades latinoamericanas al atraso e involución de no mediar urgentes acciones concretas.

He recorrido, con mirada de educador, que aspira a aprehender sin erudición el real espíritu de una empresa social, los orígenes del Estado, su esencia. He presenciado problemas acuciantes que enfrentan no sólo América

Latina, sino también Asia y Africa, y que de un modo u otro también implican otras sociedades más desarrolladas. Me he preguntado acerca del porqué y el para qué del Estado, la aguda escisión entre necesidades insatisfechas de la población y la falta de capacidad de los Estados para dar respuestas a estas demandas sociales. He concebido, casi tras una metáfora: una sociedad anónima, un símil con una sociedad donde el Estado del futuro sea conducido por gerentes del bien común, desde el presidente de la nación hasta cada dirigente de cada estado provincial; y, como en una sociedad anónima, existirán premios y castigos; los más beneficiados serán los accionistas, los ciudadanos comprometidos en la empresa social.

A fin de ilustrar los distintos cuadros de situación, he decidido incluir, cuando se juzgó necesario, una mínima información estadística que refleja cierto perfil poblacional de las sociedades latinoamericanas y sintetiza las urgentes demandas que reclaman respuestas tanto por parte de los organismos oficiales como de los ámbitos no gubernamentales. Enfrentamos una crisis de valores, consecuencia de una crisis educativa. Resulta imperioso un profundo cambio, donde se privilegie la educación: las escuelas libres para los hombres libres.

La consolidación de un proceso democrático será posible en tanto se erija a la educación en valor de base para la transformación reclamada en nuestro país y en otras naciones de los llamados países en desarrollo.



CONSEJO TECNICO DE LA  
CONTADURIA PUBLICA

### Normas de Auditoría y de Etica

Editorial Jurídica. Universidad  
Santiago de Cali  
16 x 22 cm. 1-138 págs.

La Ley 43 de 1990 creó un nuevo estatuto orgánico de la Contaduría Pública obligando al contador público a actuar con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas y facultando al Consejo Técnico de la Contaduría Pública para complementar y actualizar las normas de auditoría y de ética.

El ejercicio de la contaduría implica una función social especialmente a través de la fe pública que se otorga en beneficio del orden y la seguridad en las relaciones económicas entre el Estado y los particulares, o de éstos entre sí.

Las funciones del contador público han cambiado en la medida en que los negocios se han dinamizado y actualmente desempeña funciones generadoras del desarrollo económico de los países donde presta sus servicios.

Estas funciones exigen una participación activa en la comunidad, desarrollando igualmente una profesión dinámica, abierta y dispuesta al cambio. Por lo tanto, los contadores públicos deben dirigir todos sus esfuerzos para que la profesión fortalezca los valores éticos y morales que la comunidad espera de su actuación.

En cumplimiento del mandato expreso de la Ley 43 de 1990, el Consejo Técnico de la Contaduría Pública inició en 1993 una labor tendiente a complementar las normas de auditoría y de ética, desarrollando su alcance de manera similar a como la ha venido haciendo la comunidad internacional de los Contadores Públicos, con el propósito de que le sirvan de guía de actuación en el ejercicio de su profesión.

Los pronunciamientos que se harán en relación con las normas de auditoría y de ética se clasificarán así:

- 100 - Prólogo a los Pronunciamientos sobre Normas de Auditoría y de Etica.
- 200 - Pronunciamiento sobre Normas de Etica Profesional.
- 300 - Pronunciamiento sobre Normas de Auditoría.
- 400 - Pronunciamiento sobre Papeles de Trabajo.
- 500 - Pronunciamiento sobre Normas Relativas a la Rendición de Informes.

Edgardo Néstor De Vincenzi

### La educación como empresa personal y social en Latinoamérica



EDGARDO NESTOR DE VINCENZI

### La Educación como Empresa Personal y Social en Latinoamérica

Edición Adeepa, Argentina.  
ISBN: 950-99774-0-3  
17 x 25 cm. 1-221 págs.

El presente estudio es el resultado de una serie de vivencias sobre educación. Este mosaico de ideas-fuerza tiende a buscar la unificación de criterios en las estrategias por seguir en la *integración de acciones y agentes* para que Latinoamérica supere su subdesarrollo y propenda a un cambio sólo posible a través de la educación.

Si el estilo de este texto es fundamentalmente argumentativo, se debe a que la bibliografía consultada sólo ha sido empleada para dar un marco teórico sistémico a la experiencia recogida en largos años de desempeño docente y al interés por promover cambios desde la aprehensión de una realidad concreta, que excede las palabras plasmadas en otros libros.

Cada uno de los capítulos que conforman esta obra se erige como categorías disímiles que encuentran su

punto de unión en la conclusión de este trabajo. Los capítulos oscilan entre los conceptos de educación, enseñanza, instrucción, renovación universitaria, aplicación de tecnología y proyectos educativos latinoamericanos y europeos, junto a una idea particular de la *educación como empresa social*.

Cada tema de análisis tiende a mostrar una situación, acercar una solución o delinear varias líneas posibles de acción. En ciertos casos, junto con las propuestas, se plantean dudas, como medio movilizador de los posibles lectores de estas páginas, sin enfrentarlos a una posición académica excesiva y con la linealidad que las ideas tuvieron a medida que se pensaron.

Vale decir que no es pertinente esperar términos complejos o planteos en exceso técnicos que conducen, necesariamente, al oscurecimiento de un tema que pugna por encontrar su salida.

La relación *educación-economía-cambios sociales* se ha convertido en centro de interés y de reflexión a partir de la década del 50 en América Latina.

A partir del par *educación estatal-educación privada* y las responsabilidades que a cada una competen, y aspectos como el de la subvención, lo que no implica *intervencionismo*, se conforma un marco adecuado para entender la participación de todas las fuerzas sociales, conducentes a hallar los medios que hagan emerger a nuestro continente de su subdesarrollo, abarcador de todas las facetas y niveles de los grupos humanos.

Unimos la idea de *sistema educativo* junto con la de *desarrollo constante y sostenido*, porque a través de ese binomio América Latina aflorará con un nuevo rostro y cobrarán vida todas las sociedades desde una perspectiva eminentemente democrática.

La educación es el índice de la modernización social. En tanto esta

idea quede como enunciado, las políticas tendientes a superar la actual situación no se pondrán en movimiento.

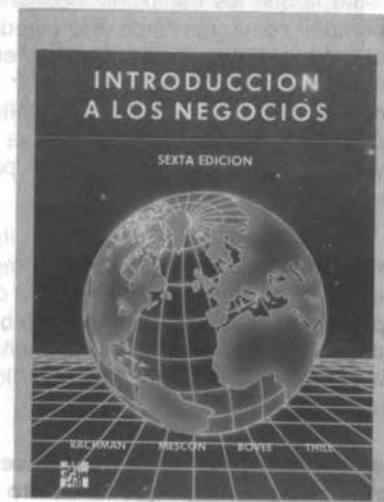
La transformación de las estructuras sociales latinoamericanas continúa en su proceso de renovación, con criterios de educación, desarrollo y políticas educacionales divergentes.

La educación construye un estilo de vida. En Latinoamérica y en Argentina aún se está pensando en ello. El proceso de cambio y maduración en cada país de la región reclama un enfoque tan heterogéneo como heterogéneas son las realidades de este subcontinente. Por esa razón, se recurrió a todas las posibles líneas de explicaciones y ejemplos, a ideas reiteradas que bucearán en una misma corriente hacia el final, para que los diagnósticos realizados a lo largo de los conceptos aquí expuestos y de sus interrelaciones marquen las pautas del necesario *auto-desarrollo sostenido*.

La unificación de lo heterogéneo surgirá en un segundo momento. Cuando los hombres que rigen los destinos de este continente comprendan que sin un proyecto común, en donde se privilegie el desarrollo del pensamiento crítico y la enseñanza de valores, no hay *superación ni excelencia* posibles en las realizaciones, si no concurre a ello el esfuerzo de todos, en un proyecto cultural latinoamericano institucionalizado.

De hecho, éste es sólo un inicio. Muchas líneas quedarán por esclarecer y enriquecer en futuros enfoques. La idea central que rige nuestras exposiciones es:

La carencia de objetivos y estrategias de integración psicosocial en los sistemas educativos de los países no desarrollados, es factor incidente en la dinámica económica y cultural característica del subdesarrollo.



RACHMAN MESCON BOVEE THILL

### Introducción a los negocios

Editorial McGraw-Hill, Bogotá.  
ISBN: 0-07-557120-X  
20.5 x 27 cm. 1-694 págs.

Hasta la fecha, más de un millón seiscientos cincuenta mil estudiantes han aprendido sobre el tema en *Introducción a los negocios*, y su popularidad continúa.

Aunque ha sido vastamente imitado, *Introducción a los negocios* permanece único en transmitir la emoción y el sabor de los negocios norteamericanos de una manera mejor que cualquier otro texto.

En ningún otro texto se confía tanto como en *Introducción a los negocios*, lo cual depende de la consistencia de los temas tratados, contenidos, valores, paquetes auxiliares, servicios y compromisos con los estudiantes. *Introducción a los negocios* presenta un panorama nivelado de los grados, puntos fuertes, debilidades, éxitos, fracasos, problemas y desafíos. Y con su vasto orden de características, proporciona a los estudiantes un sólido apuntalamiento para cursos más avanzados y expli-

ca las oportunidades, premios y retos de una carrera de negocios.

*Introducción a los negocios*, sexta edición, continúa esta respetada tradición de excelencia. Pero con sus ejemplos actuales de la vida real, su cobertura en profundidad cuidadosamente integrada, su estilo escrito vivamente conversacional y sus gráficos contemporáneos motivadores, esta edición es también otro importante paso en la evolución de los textos iniciadores de negocios.

La sexta edición ha sido ampliamente revisada y actualizada, con dos metas importantes en mente: primera, proporcionar una descripción clara y completa de los conceptos fundamentales de los negocios norteamericanos; y segunda, ilustrar al lector —con ejemplos y casos de la vida real— sobre el extraordinario dinamismo y vivacidad de las organizaciones de negocios y la gente que los maneja. Cada capítulo de esta edición ha sido mejorado y enriquecido con el fin de dar a los estudiantes una experiencia de aprendizaje aún mejor.

### Se enfatiza la pedagogía estimulante y profunda

*Introducción a los negocios* incluye un número extraordinario de patrones pedagógicos que simplifican la enseñanza y facilitan el aprendizaje, mantienen el interés y el placer, e ilustran la aplicación práctica del contenido del capítulo. En resumen, hacen que la nueva edición sea la herramienta más efectiva de enseñanza en el negocio que comienza jamás publicada.

### Cada capítulo lo abre un detalle de negocios

Como lo revelará una ojeada a la tabla de contenido, cada capítulo empieza con un detalle de negocios, una viñeta que le presenta al estudiante gente auténtica en situaciones de negocios reales. Las referencias a lo lar-

go del capítulo a la viñeta inicial ayudan a que el estudiante vea la conexión entre el contenido del capítulo y el mundo real de los negocios.

### Los ejercicios sobre *The Wall Street Journal* mantienen actualizados a los estudiantes

Para enfatizar en la relación entre las noticias de los negocios de hoy y el *Introducción a los negocios*, se provee el nuevo ejercicio. "Manténgase actualizado leyendo *The Wall Street Journal*" al final de cada capítulo. Los ejercicios piden que los estudiantes escojan un artículo en el que estén interesados y, luego, proporcionan una estructura para analizar el artículo en el contexto del material cubierto en el capítulo.

Estos ejercicios ofrecen maneras interesantes y prácticas para usar *The Wall Street Journal* en el salón de clase, y proporcionan a los estudiantes práctica en la interpretación de las noticias de negocios, una destreza mercantil crítica.

### Los ejemplos de la vida real traducen la teoría en práctica

Los experimentos de la educación demuestran que los estudiantes aprenden más y se interesan más en sus actividades cuando se les presentan gente, organizaciones y hechos reales. Los ejemplos de la vida real ayudan también a preparar a los estudiantes para el mundo laboral mostrándoles cómo se traduce la teoría en práctica. Una de las características más importantes de *Introducción a los negocios* es su realismo. Además de tener una viñeta verdadera de comienzo de capítulo y dos casos reales, cada uno de ellos tiene ejemplos abundantes de negocios de todo tamaño y de una amplia gama de industrias.

### El aprender objetivos establece cuotas para medir el éxito

Cada capítulo comienza por una lista de objetivos, que resume exacta-

mente lo que los estudiantes deberán aprender como resultado del estudio del capítulo. Estos objetivos, que se encuentran organizados para mostrar la secuencia de temas dentro del capítulo, guían el proceso de enseñanza y ayudan a motivar a los estudiantes para dominar el material.

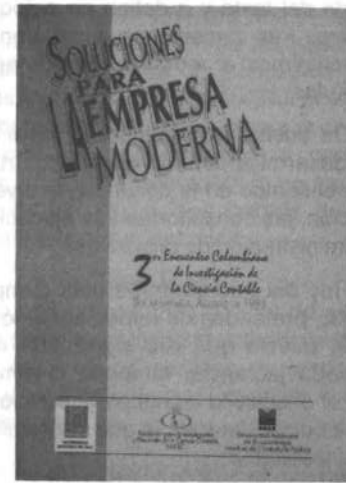
Una sección al final de cada capítulo—"Compendio de objetivos de aprendizaje"—replantea los objetivos de aprendizaje y resume lo más notable del capítulo, una característica diseñada para reforzar el aprendizaje de los conceptos básicos.

### La terminología de los negocios se refuerza con un enfoque de cuatro aspectos

Debido a que los negocios tienen su propia terminología especial, un objetivo importante del presente texto es el desarrollo del vocabulario. Cada término clave se escribe en negrilla dentro del texto. En la margen contigua al término aparece su definición. Al final de cada capítulo hay una lista de términos clave, en el mismo orden en que aparecen en el capítulo y con remisiones a las páginas en los cuales están definidos. Todas las definiciones marginales están también reunidas en un glosario al final del libro. Con este método de cuatro aspectos de refuerzo de vocabulario, los estudiantes deberán estar en capacidad de aprender la terminología básica del curso con facilidad.

### El estilo escrito legible motiva a los estudiantes

El nivel de lectura de este libro ha sido cuidadosamente controlado para asegurar la posibilidad de acceso de los estudiantes. El estilo escrito lúcido hace el material agradable de leer y fácil de entender. Cada línea del texto ha sido escrupulosamente editada para asegurarse de que se pueda interpretar claramente y que haya una suave transición de una idea a la siguiente.



### TERCER ENCUENTRO COLOMBIANO DE INVESTIGACION DE LA CIENCIA CONTABLE

#### Soluciones para la empresa moderna

Universidad Santiago de Cali.  
16 x 22.5 cms. 1-209 págs.

Estas páginas recogen una parte importante del trabajo realizado durante el Tercer Encuentro Colombiano de Investigación de la Ciencia Contable realizado por la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB) con el respaldo de la Fundación para la Investigación y el Desarrollo de la Ciencia Contable (FIDESC) y el patrocinio de COLCIENCIAS e importantes empresas santandereanas.

El Encuentro en mención tuvo una dinámica diferente centrada no en las conferencias y ponencias tradicionales sino en los paneles y mesas redondas, a fin de participar la discusión y la expresión libre de las más diferentes tendencias.

En ello radicó buena parte del éxito y abrió espacios importantes para el desarrollo de eventos similares a lo largo del país.

La presente publicación, con el auspicio de PUBLIADCO, de la Universidad Santiago de Cali, recoge los textos de las conferencias principales y algunos resúmenes de las discusiones realizadas. Constituye un aporte valioso a la comunidad contable colombiana, dada la calidad de sus contenidos y la claridad de su presentación.

Felicitaciones a los lectores que tienen acceso a estas páginas y al enorme grupo de estudiantes y profesionales que han hecho posible este evento y esta publicación.



NASSIR SAPAGH CHAIN  
REINALDO SAPAGH CHAIN

### Preparación y evaluación de proyectos

Editorial McGraw-Hill. México  
ISBN: 968-422-045-6  
16 x 23 cm. 1-389 págs.

Hace cuatro años nos impusimos la meta de escribir un texto de estudio que conceptuase la fascinante temática de la preparación y evaluación de proyectos.

Ya en aquella época, en las cátedras que dictábamos en las aulas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile, nos percatamos de la importancia de volcar nuestras experiencias prácticas y teóricas en un estudio novedoso y útil que incorporase los métodos y técnicas más avanzados para solucionar los problemas del desarrollo a través de los proyectos.

Posteriormente, en 1980, en la ciudad de Lima, Perú, cuando uno de nosotros estuvo en ESAN (Escuela de Administración de Negocios para Graduados) y el otro viajaba de Santiago a Lima, comenzamos a dar forma al con-

tenido del texto y a definir su enfoque teórico. Fue también en Lima donde comenzamos a redactar los primeros capítulos.

De vuelta en Santiago, el texto se fue desarrollando, mientras compartíamos el tiempo en la docencia, la investigación, las consultorías y la ejecución y administración de proyectos.

Hoy día nuestra meta está cumplida. No pretendemos haber agotado el tema, puesto que ello significaría demasiada jactancia; tampoco creemos que el desarrollo científico y tecnológico se puede detener, lo que constituiría una insensatez.

Toda persona tiene proyectos en su vida. Las empresas, el gobierno, la Iglesia, también los tienen. Cuando nace el deseo de realizar un proyecto, siempre se dispone de las ideas básicas, aunque la persona no conozca los métodos ni las técnicas de evaluación. Pero cuando se profundiza en el tema, aparecen las sutilezas que configuran un reto, inclusive para aquéllos que han dedicado una parte importante de su vida al estudio de los proyectos.

Nosotros queremos asegurarle al lector que con este texto aprenderá mucho sobre el funcionamiento de los proyectos y de los procedimientos, métodos y técnicas que se pueden utilizar en su preparación y evaluación.

Al mismo tiempo, podemos asegurarle que no quedará capacitado para dominarlos totalmente, aunque podrá apreciar las dificultades y el compromiso que representan los problemas vinculados a los proyectos que le corresponderá preparar y evaluar.

Hemos dividido el libro en siete partes. Cada una de ellas está a su vez dividida en capítulos. Esta estructuración se ha hecho con el objetivo de facilitar la comprensión de los principios básicos que considera la preparación y evaluación de proyectos.

Intencionalmente no hemos hecho una esquematización de las ideas fundamentales ni de los conceptos básicos incluidos en el texto. Recomendamos al estudiante de los cursos de proyectos leer el libro en forma continuada, ya que de esta manera no perderá la ilación lógica que hemos querido darle a la argumentación.

La totalidad de los capítulos cuentan con un resumen al final de ellos y un cuestionario que el estudiante deberá estar en condiciones de responder una vez estudiado el capítulo correspondiente.

La preparación y evaluación de proyectos no puede aprenderse por simple lectura y observación: hay que trabajarla. Al final de los capítulos pertinentes hemos planteado casos y problemas que deberán resolverse; estos casos y problemas se han diseñado para que el lector refuerce la comprensión de los conceptos importantes que se le han transmitido en la lectura de cada capítulo.

A lo largo del texto el lector se irá dando cuenta paulatinamente de que la preparación y evaluación de proyectos implica la existencia de opciones. Ellas estarán presentes en cada uno de los estudios del proyecto. Así mismo, se percatará de la importancia que revisiten los diversos parámetros que deberá utilizar en el análisis evaluador.

Todo proyecto implica necesariamente adoptar decisiones en torno a diversas opciones que se pueden presentar, existiendo una infinidad de formas distintas de aproximarse a la realidad. Considerar las variables condicionantes en cada una de ellas será fundamental en el análisis de las diversas alternativas que pueden estudiarse. Las diversas opciones presentan de una manera u otra variantes que el preparador y evaluador deberá considerar permanentemente, las cuales se encuentran expresadas en los diversos

enfoques analíticos que se realizan a lo largo del texto. El lector deberá tener siempre presente que la evaluación de proyectos conlleva necesariamente la idea de la comparación de alternativas. La selección de esas alternativas y el proceso de evaluación y sensibilización de ellas son elementos fundamentales que siempre se deberán considerar.

Aunque existen capítulos referidos específicamente a una parte del estudio de evaluación, se deberá tener siempre presente la intrincada interrelación existente entre cada una de las fases de estudio del proyecto. Las alternativas que se estudien necesariamente estarán también supeditadas al marco de referencia económico, político, social y cultural en el que corresponderá desarrollar la actividad del proyecto.

El texto que sigue no pretende ser un manual de consulta capaz de resolver casuísticamente la evaluación de una determinada iniciativa. Hemos querido entregar conceptos, métodos y técnicas tendientes a fomentar la búsqueda de soluciones inteligentes para la idea de un proyecto.

El texto no incluye en ninguno de sus capítulos la definición de subproyectos. El lector deberá considerar que todo proyecto puede llevar implícita la realización de estudios de evaluación parciales que desde un punto de vista general están incorporados en el proyecto y que podrían denominarse subproyectos. Lo anterior debe significar, de acuerdo con el planteamiento que hemos efectuado, que estos subproyectos deben evaluarse mediante los mismos conceptos, procedimientos, métodos y técnicas señalados en el texto.

Finalmente, el lector debe considerar que la evaluación de proyectos es distinta de su ejecución y administración. En este estudio no se establecen procedimientos para la ejecución y ad-

ministración ulterior del proyecto en marcha. Lo que sí se señala es que el preparador y evaluador deberá simular la forma de administración, con el objeto de cuantificar su costo incorporado en los flujos. Siempre se deberá tener presente que en la mayoría de los casos actúan agentes distintos desde el inicio de la idea del proyecto hasta que éste rinde los frutos en función de los cuales se concibió. La persona o grupos interdisciplinarios que lo evalúen no serán los mismos que posteriormente lo ejecutarán. Del mismo modo, los que lo administrarán una vez que esté funcionando no serán las mismas personas que fueron responsables de su ejecución. Dado que las condicionantes del marco de referencia son de por sí evolutivas y no estáticas, deberá considerarse la necesaria reevaluación de los proyectos en las instancias de su ejecución, como asimismo en su ulterior administración.

Un texto de esta naturaleza no se construye sin contraer una deuda de gratitud intelectual significativa con quienes contribuyeron con valiosas opiniones y sugerencias al proceso de elaboración de la obra. Muchos son los académicos y profesionales que nos han entregado su generoso aporte y cuya mención sería muy larga de efectuar. Por sus esmeradas y oportunas críticas y contribuciones queremos agradecer especialmente a Enrique D'Etigny L., de la Academia de Humanismo Cristiano; a Luis Piazzon G., de la Escuela Superior de Administración para Graduados (ESAN); a Víctor García O. y Narciso Contreras L., del Departamento de Administración de la Universidad de Chile; al abogado César Díaz-Muñoz C.; a Raúl Novoa G., de la Universidad Católica de Chile; a Santiago Rojas G., de la Universidad Simón Bolívar de Caracas; a los ayudantes de investigación que con tanta paciencia nos ayudaron a construir los textos; a los seminaristas de título que con dedi-

cación solidaria ayudaron a preparar los casos y problemas; al personal de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile, que apoyó sin reservas la implementación del libro, y a nuestros queridos estudiantes y alumnos que, con sus consultas, dudas e inquietudes, hicieron posible dar coherencia didáctica a este texto. A todos ellos, ¡muchas gracias!



INES AGUERRONDO

### Escuela, fracaso y pobreza

Colección Interamer  
ISBN: 0-8270-3168-8  
15 x 23 cm. 1-150 págs.

Tanto los censos generales de población realizados a partir de los años 60, como diferentes investigaciones empíricas que se han ocupado del tema, permiten afirmar que hoy en día concurren a la escuela muchos más niños que hace treinta o cuarenta años. Lo interesante no es sólo que haya más chicos que van a la escuela, ya que esto podría ser una consecuencia directa del crecimiento de la población, sino que muchos más sectores sociales se incorporan a ella.

En la actualidad, al menos en la Argentina, ir a la escuela no es más una característica de los chicos de clase media. Los datos que se han recogido en diferentes estudios —y en este mismo— coinciden en señalar que entre los 5 y 12 años la casi totalidad de la población infantil se encuentra incorporada al sistema de enseñanza.

Sin embargo, a pesar del impresionante aumento de la escolaridad de los

sectores más postergados en las últimas décadas, la situación de los pobres no ha variado demasiado. Los pobres no han dejado de serlo pese a poseer, en general, calificaciones educativas más altas que las que tenían en épocas anteriores. ¿Qué es la pobreza? Sabemos que es un síndrome que incluye una serie de características. Entre todas ellas, hay dos que se destacan: el empleo, porque determina el nivel de ingresos que a su vez da acceso a bienes materiales; y la educación que da acceso a bienes culturales y que, en gran medida, determina el tipo de empleo que se consigue.

Cuando se habla de pobreza ligada a educación la pregunta central que está detrás de todas las discusiones es: ¿Qué papel desempeña la educación frente a la pobreza?

Los estudios empíricos muestran que la importancia de la educación es definitiva, en el sentido de que la mayoría de las características de una población varía cuando varía la educación. Es decir, sabemos que la educación se relaciona con la pobreza de manera directa.

Lo que no sabemos de manera clara todavía es *qué carácter* tiene esa relación. ¿Es la causa? Es decir, ¿los pobres son pobres porque tienen poca educación? O si no: ¿es un efecto? ¿Porque son pobres tienen menos educación? El problema de la pobreza es demasiado complejo como para entenderlo a partir de lecturas simplificadas; y la relación entre cualquiera de las variables que componen su síndrome y el fenómeno total es de difícil discriminación.

Como pasa en muchos de los fenómenos sociales, parecía que la relación no fuera estrictamente lineal. En cierto momento uno causa al otro, y en otro, pasa a ser su efecto.

En la infancia, *la pobreza es la causa de recibir menos y peor educación*. Un niño pobre tiene menos posibilidades de tener acceso a una buena cantidad y calidad de educación que un niño de sectores medios o altos. Es decir, parecería que en el inicio del proceso de socialización los pobres reciben menos educación por serlo. Es decir, el sistema educativo está estructurado de manera tal que da menos educación a los más pobres. Tanto menos *cantidad* como menos *calidad* de educación.

En la vida adulta, la relación se repite. *La escasa educación es la causa de continuar en la pobreza*. Un adulto poco educado, tiene menos posibilidades de acceso a los diferentes circuitos de distribución de bienes de la sociedad, que uno educado. Estos bienes son inmateriales (culturales, recreativos, actitudinales), pero también materiales (tipo de empleo, acceso a servicios de salud, etc.).

Por lo tanto, se constituye un círculo vicioso entre estos dos fenómenos, ya que *por un lado la pobreza genera menos educación, y por el otro, tener menos educación impide salir de la pobreza*.

Cómo romper este círculo es la pregunta del millón, aún no del todo contestada. Para acercar posibilidades a futuros participantes, se encaró este estudio que trata de indagar sobre las cuestiones que se consideran centrales en este problema. Este trabajo intenta describir empíricamente y poner números a fenómenos enunciados teóricamente desde hace tiempo y descritos parcialmente tanto en la región como en nuestro país. Para ello se han elegido tres temáticas principales. En la *Parte I* se trata de mostrar qué magnitud y características tuvo la conocida expansión del sistema educativo, producida a partir del fin de la Segunda Guerra Mundial. En ella se puede apreciar que, si bien hoy todos los pobres

van a la escuela y tres cuartas partes de ellos terminan la primaria, no por esto se han levantado las barreras de la marginación.

Más bien hoy, cada mecanismo tradicional de marginación ha encontrado su sustituto; pero, además de ello, el sistema educativo ha montado estrategias especiales para seguir diferenciando: la expansión del jardín de infantes en lugar de democratizar, retiene; se culpa del fracaso escolar a las condiciones socioeconómicas de las familias o a los "problemas de aprendizaje" del chico; pero no se dan soluciones desde lo pedagógico; y se dan más facilidades a los que tienen más, en un círculo perverso que refuerza la pobreza en lugar de atenuarla. En la *Parte II* se trata de demostrar que, a pesar de la pérdida de calidad y de las características que se han señalado, *esta escuela sirve a los más pobres*. Ir o no ir a la escuela establece una primera diferencia básica: el acceso a la lectoescritura. Esto, en una sociedad letrada, es importante en la medida en que habilita para el acceso a una serie de informaciones y de facilidades que de otra manera son inaccesibles.

Por otro lado, terminar la escuela primaria, si bien implica vencer una serie de dificultades muy instaladas, también tiene resultados concretos. Los pobres que lo han logrado tienen mayores posibilidades que los que no lo han hecho de acceder a otros bienes económicos y culturales que la sociedad ofrece. En la *Parte III*, finalmente, se mira el problema no desde el sistema educativo, sino desde los protagonistas que nos interesan: los pobres. ¿Qué opinan los pobres sobre la escuela? ¿Con qué derechos se sienten frente a ella? ¿Cómo explican el fracaso masivo de sus chicos?

Estas cuestiones son importantes dado que los necesarios cambios no serán posibles si no se apoyan en

transformaciones de las representaciones sociales sobre estos fenómenos. En la medida en que el discurso hegemónico vigente en nuestra sociedad desresponsabilice de los resultados de la educación al sistema educativo y siga considerando que la "culpa" de no aprender está en los chicos, es poco probable que se generen demandas que den lugar a algún cambio.

En resumen, tratamos de mostrar que la escuela *hoy* llega a todo el mundo en la *Argentina* y que, aun cuando indiscutiblemente ha perdido calidad, *esta escuela ha servido y sirve para los sectores más postergados*.

Esto no quiere decir que no pensemos en la urgencia de cambios bien profundos, que son necesarios no sólo en relación con los pobres, sino también con los requerimientos de la sociedad. Sin embargo, creemos que esto no será posible si no se presentan alternativas que, además de encarar los aspectos técnicos del problema se ocupen de trabajar con las representaciones sobre la escuela y la educación vigentes en la sociedad.

La información que se analiza surge de la *Encuesta sobre condiciones de vida* que se llevó a cabo como parte de la Investigación sobre la Pobreza en Argentina (IPA), en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC). Este relevamiento fue procesado en dos oportunidades. La primera de ellas para la elaboración del informe *Investigación sobre la pobreza en la Argentina (IPA) - Área Educación*, en el cual se trabajaron todos los aspectos salvo el referido en el Capítulo V. La muestra incluyó datos del gran Buenos Aires, Posadas, Santiago del Estero, Neuquén y General Roca.

El segundo procesamiento se realizó en el marco del trabajo del Centro Interdisciplinario de Políticas Públicas de Argentina (CIPPA), oportunidad en la cual se procesó la información sólo

para los 19 partidos del gran Buenos Aires. En este segundo trabajo se realizaron los cruzamientos que permitieron elaborar el Capítulo V. Un detalle mayor de los aspectos técnicos del estudio se presenta en el anexo metodológico.



JAY A. CONGER

### El líder carismático

Editorial McGraw-Hill. Bogotá.  
ISBN: 958-600-080-X  
14 x 21 cm. 1-245 págs.

El tema del liderazgo carismático ha tenido una larga historia de interés para mí. Sin ser demasiado freudiano, puedo rastrear la primera chispa de curiosidad hasta mi niñez. Mis padres tenían un gran interés por la política y por los líderes políticos, y la hora de la cena siempre fue un gran foro para amplios debates. Tengo con mis padres una deuda de gratitud por haberme entusiasmado acerca de los temas de liderazgo; su apoyo me condujo a un compromiso con la política.

Parte del impulso para entender a los líderes carismáticos se basa en el sentido de que ellos tienen ciertas claves para los procesos de transformación dentro de las organizaciones y, por lo tanto, en sectores enteros y sociedades. Ciertamente hay diferencias perceptibles entre el impacto de un líder carismático y el de uno que no lo es. En compañía en las cuales he estudiado el liderazgo, he observado nota-

bles diferencias en los niveles de creatividad, motivación, compromiso, y aun en el celo personal que los subordinados de los líderes carismáticos imparten a su trabajo. No obstante, como voy a describirlo, no todas las diferencias son positivas.

Mi propósito al emprender este libro ha sido penetrar el misterio del carisma y ayudarnos a ver su conformación y su forma. Más precisamente, espero lograr los siguientes objetivos:

- Identificar el comportamiento que parece distinguir a los líderes carismáticos de otros líderes.
- Descubrir cómo esta gama de comportamientos, tomada en conjunto, crea la percepción del carisma e influye sobre los seguidores y las organizaciones.
- Destacar el rol del líder carismático en el cambio organizacional y en la innovación.
- Examinar los efectos negativos que estos líderes tienen sobre las organizaciones.
- Dar recomendaciones acerca de cómo podrían aprovechar los gerentes y las organizaciones a estos líderes, o desarrollar ciertas cualidades suyas para incrementar la efectividad de la organización.

Esta es una empresa ambiciosa y quizá audaz puesto que nuestras respuestas a estos puntos aún están en desarrollo. Por consiguiente, el lector debe tener en cuenta que mucha de esta discusión es todavía especulativa. Mi propósito es mostrar cuán complejo es realmente el fenómeno y hacer hincapié en el valor del liderazgo carismático para la efectividad organizacional.

Buena parte de la fundamentación conceptual de este trabajo se basa en un estudio que realicé durante 1984-1985 y en estudios biográficos y otras

investigaciones desde entonces. Mi investigación inicial estaba orientada a comparar un grupo de ejecutivos empresariales, a quienes se había descrito como carismáticos, con otro grupo al que se describía como no carismático. Para evitar confundir la efectividad con el carisma, escogí solamente líderes efectivos. El lector puede referirse a la sección de Recursos al final del libro para la información sobre la metodología.

Esencialmente el proyecto era un estudio exploratorio, diseñado para formular hipótesis que se someterían a prueba más adelante; como tal, sus conclusiones son tentativas. Esta investigación suministró los componentes de conducta de los líderes que se describen en este libro. Los conceptos basados en estos hallazgos se refinaron aún más en este libro con mi colega Rabindra Kanungo. El producto de nuestra colaboración (véanse, por ejemplo, Conger y Kanungo, 1987, 1988a) constituye una base importante para este libro.



PETER F. DRUCKER

### Administración y Futuro

Editorial Sudamericana.  
Buenos Aires.  
ISBN: 950-07-0833-7  
15 x 23 cm. 1-278 págs.

Alrededor de un año después de que apareciera mi libro en 1985, *The Frontiers of Management*, recibí la siguiente carta:

"Soy el presidente de una compañía de especialidades químicas que todavía es bastante pequeña pero que está creciendo aceleradamente. Cada fin de semana trato de leer cinco o seis capítulos escritos por usted y les pido a mis principales asociados/socios que hagan lo mismo. Cuando termino uno de los capítulos, me pregunto a mí mismo por escrito: ¿Qué es lo que este capítulo significa para mí, en mi condición de principal ejecutivo de la empresa? ¿Qué es lo que significa para mis colegas del cuerpo gerencial? ¿Qué significa para la compañía? ¿Qué tipo de 'acción' implica para mí, el cuerpo gerencial, la compañía? ¿Qué oportunidades puede identificar para nosotros? ¿Qué cambios puede señalarnos en nuestras

metas, en nuestras estrategias, en la política a seguir, en la estructura de la empresa? Entonces, en una de nuestras reuniones gerenciales\*, debatimos nuestras respectivas respuestas. Y seis meses más tarde debatimos las mismas respuestas nuevamente, para ver qué acciones hemos tomado verdaderamente y cómo han resultado, pero también analizamos qué acciones deberíamos haber tomado y las que todavía podemos emprender. Por supuesto, buena parte de los capítulos de su libro no son directamente aplicables a nosotros, llevan más a la comprensión que a la acción. Pero otra cantidad de capítulos nos estimulan, una y otra vez, a hacer determinada cosa o a dejar de hacerla. Y los capítulos más valiosos son los que me hacen exclamar: ¡Por supuesto, esto lo he sabido todo el tiempo! ¿Por qué no actué al respecto?"

Los capítulos de este libro que hoy presento cubren una amplia gama de temas y fueron escritos a lo largo de un lapso de cinco años. Individualmente, los capítulos no fueron "planeados" para cubrir un espacio dentro de un diagrama prefijado hace cinco años, sino que cada uno fue pensado definitivamente desde el principio para desarrollar cada una de las dimensiones del mundo de los ejecutivos: la economía, la gente, la gerencia y la organización (tanto la organización externa como la interna de una empresa en particular).

Además, cada capítulo fue planeado para alcanzar dos propósitos: primero, explicarle a los ejecutivos, inmersos en las obligaciones que les demandan sus propias tareas y su propia empresa, para que comprendan, los rápidos cambios del mundo en el que trabajan y en el que producen resultados; segundo: estimularlos a la acción y pro-

porcionarles las herramientas para una acción eficaz.

El mundo de los ejecutivos, desde que recuerdo, ha sido turbulento: yo comencé a trabajar dos años antes de la caída de 1929. Seguramente siempre ha sido un mundo turbulento, pero nunca tanto como en estos últimos años o en los años inmediatos que tenemos por delante. Apenas unos pocos años atrás, por ejemplo, nos preocupábamos por la inflación y por el dominio de todo tipo de nuevas superpotencias financieras: los bancos mundiales, las agencias de bolsas transnacionales, los reyes de los "bonos-basura", los posesivos magnates industriales y otros semejantes. Por supuesto, la inflación es todavía un peligro y lo seguirá siendo mientras los gobiernos continúen acumulando grandes déficit. Pero en la década del 90 es más probable que los empresarios estén preocupados por aprietos financieros y por conseguir créditos, es decir, por los síntomas típicos de la deflación. Los gigantes del dinero de ayer están en franca retirada y hundiéndose en el escándalo en todos lados. La economía internacional de 1992 casi no tiene comparación con aquella de 1980 ó 1981 (cuando Japón todavía arrastraba un déficit comercial, la Comunidad Económica Europea era aún un deseo por cumplirse y otorgar préstamos por miles de millones a los generales brasileños parecía ser lo más sensato). Por eso, cada capítulo de este libro trata de hacer entender qué cambios tenemos por delante y qué significan esos cambios para la economía, para la gente, para los mercados, para la gerencia y la organización. Cada uno de los capítulos intenta hacer que el empresario ejecutivo obtenga el conocimiento que necesita para actuar con vistas a mañana más que hacia ayer.

\* En las traducciones de otras obras del mismo autor, se emplea *management* como "gerenciamiento" y *managing* como "gerencia".

Pero cada capítulo también fue diseñado desde el principio para estimular la acción, para identificar nuevas oportunidades, para señalar áreas donde se necesita hacer cambios (en el proceso y en el producto, en las políticas de acción, en los mercados y en la estructura) y para reconocer dónde y qué hacer y dónde y qué dejar de hacer.

Los cinco años durante los cuales he ido escribiendo los capítulos de este libro fueron tiempos de un cataclismo político sin precedentes. El primer capítulo que escribí para este libro lo hice en agosto de 1986. Esa misma semana escribí el primer borrador del Capítulo 4 (cuyo título es *Cuando acabe el imperio ruso*) del libro *The New Realities*, que fue publicado a principios del invierno de 1989. Este Capítulo 4 es un ensayo en el que predigo el inevitable fracaso de la política económica del señor Gorbachev, el igualmente inevitable colapso del comunismo y la desintegración de la Unión Soviética. Pero, volviendo al primer capítulo que escribí aquella semana de agosto para este libro, es el que figura como Capítulo XXII y tiene por título *Cómo 'manejar' al patrón*. El que escribí más recientemente para este libro fue el Capítulo XXIV (cuyo título es *Las nuevas estrategias empresarias de los japoneses* y fue terminado exactamente cinco años más tarde que aquel primero: en agosto de 1991, la misma semana en que fracasó el alzamiento contra el señor Gorbachev de los comunistas integrantes de la línea dura.

Este libro, en otras palabras, tiene en la mira a los ejecutivos, sus organizaciones y su trabajo. Su lema es "el show debe continuar", y el "show", para la gerencia, es la acción eficaz para obtener resultados. Así, el propósito y la misión de este libro son ayudar a los ejecutivos a actuar y producir resulta-

dos, ayudarlos a desempeñarse dentro de una economía, una sociedad y una tecnología turbulentas, peligrosas y rápidamente cambiantes.



JEFFREY A. TIMMONS

### La mentalidad empresarial

Editorial Sudamericana.  
Buenos Aires.  
ISBN: 950-07-0796-9  
14 x 22 cm. 1-199 págs.

Raro es que pueda afirmar verazmente respecto de un libro que "no he podido dejarlo"; aún más, tratándose de una obra para profesionales. Sin embargo, Jeff Timmons logró componer un libro ágil, de fácil comprensión, que será muy valioso para empresarios noveles, a quienes bastará una velada prolongada para leerlo.

LA MENTALIDAD EMPRESARIA me resultó de fácil lectura, supongo, porque sostiene muchas de mis propias opiniones y preconcepciones acerca de las compañías jóvenes. Timmons es, además, un escritor de estilo elegante y erudito, que posee la enorme ventaja de estar familiarizado estrechamente con la mayoría de los estudios, artículos e investigaciones académicos que se llevan a cabo en esa área. Su talento para recurrir a este conocimiento, como su experiencia de casi treinta años en este

campo, hace que su obra nos resulte incomparablemente directa y creíble.

El libro podría constituir un éxito, aunque sólo consistiera en un extracto de lo que el autor sabe y cree sobre el proceso; sin embargo, será excepcionalmente valioso para el empresario potencial y para todos los Walter Mittys que sueñan con iniciarse en una empresa, pero que carecen de la menor idea de lo que ello implica.

Uno de los aportes más significativos del libro a la bibliografía de su género es la sección dedicada a la dirección ejecutiva donde examina y compara la habilidad necesaria para triunfar en la empresa inicial con lo que la mayoría de los directores o gerentes aprenden en las instalaciones de enseñanza de administración de empresas o bien trabajando en grandes compañías.

Las que hacen tan agradable la lectura de este libro son, por cierto, las historias de guerras y los estudios citados en forma tan abundante; también contribuyen a ello las incisivas observaciones de muchos de los empresarios "ídolos" de nuestro tiempo, tales como Ken Fisher, Famous (Wally) Amos, An Wany y muchos más.

Esta constituye mi nominación para El mejor libro sobre temas empresariales de 1988.

### Gordon Baty

Por más de veinte años, Gordon Baty ha sido empresario, capitalista de riesgo y autor competente. Fue fundador, presidente y encargado de capacitación de dos firmas de éxito, de base tecnológica, adquiridas más tarde por la Burroughs Corporation y la USM Corporation. Posteriormente fue socio fundador de dos firmas de capital de riesgo de Boston, la Zero Stage Capital y la First Stage Capital, especializadas en inversiones de riesgo embrionario inicial y de la primera etapa. Participó

activamente del MIT Enterprise Forum y ha sido profesor de empresariado en universidades pertenecientes al área de Boston. Los títulos de S.B., y S.M. y Ph.D. le fueron conferidos por el MIT.



ROBERT D. HESLEP

### La educación en democracia

Grupo Editor Latinoamericano  
ISBN: 950-694-300-1  
13.5 x 19.5 cm. 1-266 págs.

Este trabajo es un esfuerzo por llenar un vacío importante que ha existido en la literatura educativa durante las décadas recientes. Habiendo comenzado en el siglo XVIII cuando Thomas Jefferson y otros escribieron sobre educación en la sociedad democrática y avanzando ya en este siglo, como lo atestiguan los trabajos de John Dewey, los comentaristas de las escuelas y otras instituciones democráticas de Estados Unidos y otras democracias, a menudo abordaban el tema preguntándose: ¿cuál es la función de la educación en el Estado democrático? Al formular la pregunta no buscaban descubrir solamente qué es lo que en realidad hace la educación en la actual sociedad democrática, ni tampoco estaban tratando de averiguar qué debería hacer la educación para ayudar a una sociedad democrática a cumplir sus principios políticos. En vez de eso, lo que estaban tratando de determinar, más allá de aquello, es qué debía ha-

cer la educación en una democracia, de acuerdo con el credo moral de la misma. Se daban cuenta de que los meros informes sobre la educación en democracia no aportarían una guía para elaborar políticas, programas y planes; y veían que cualquier demanda sobre lo que la educación debería hacer por razones políticas estaría sujeta a convertirse en un desafío en el terreno de las concepciones morales. Entre aquellos que discutían el tema del papel moral de la educación en el Estado democrático, algunos emplearon marcos teóricos dentro de los cuales conducir sus interrogantes, porque reconocían que tales marcos podían aportar los principios requeridos para el estudio de este tema. Un marco que se adecuara a una investigación del asunto tenía necesariamente que ser complejo; debía incluir una teoría de la moral, de la democracia y de la educación.

Desde la Segunda Guerra Mundial los críticos de la educación en Estados Unidos y demás lugares han continuado hablando sobre educación en democracia, pero han atendido cada vez con menor frecuencia el tema de la función moral de la educación en el Estado democrático. Algunos se han limitado a brindar meras descripciones de lo que hace la educación en las democracias verdaderas y otros se han restringido a discutir el asunto en términos puramente políticos y educativos, o en términos de moral y educación. Sobre todo, los encuadres teóricos dentro de los que han analizado el tema, no han sido apropiados para la comprensión del papel moral. Algunos, sin duda, han empleado encuadres consistentes en teorías políticas y educacionales, y otros han complementado esas teorías con indicaciones de cometidos morales. Ninguno, sin embargo, ha empleado un marco que contenga al mismo tiempo una teoría educacional y también moral. Así, los numerosos estudios críticos y recomendaciones que

han aparecido desde la Segunda Guerra Mundial acerca de lo que debería estar haciendo la educación en ésta y otras naciones democráticas han carecido de adecuadas fundamentaciones teóricas; les han faltado los principios por los cuales pudieran ser cabalmente explicadas y justificadas. El propósito de este libro es analizar el papel moral de la educación en el Estado democrático sobre la base de teorías morales, políticas y educativas.

Los principios unificadores de las diversas teorías de la fundamentación provienen del concepto de acción voluntaria. La teoría de la moralidad es una modificación crítica de la de Alan Gewirth. La teoría del Estado democrático es la del liberalismo tradicional. Y la teoría de la educación se asemeja en mucho a aquellas teorías que desarrollaron los filósofos analíticos de décadas recientes. En tanto este estudio es necesariamente abstracto y complejo cuando se fundamentan sus bases, se transforma en específico no bien se discute la obligación de la educación moral en la sociedad democrática. Este estudio no sólo da una formulación general de esa tarea, también aplica la misma a varios aspectos específicos del papel de la educación. Apunta a cuestiones de currículum, igualdad, educación moral y decisiones participativas que se realizan acerca de la educación. Sobre todo, el estudio busca clarificar algunas de sus demandas comparándolas y contrastándolas con las asumidas por otros escritores, tanto contemporáneos cuanto más antiguos.

Al presentar este estudio, hago uso frecuentemente del pronombre "nosotros". No es para disimular referencias personales directas. Lo hago más bien porque la investigación es una articulación emprendida entre el lector y yo. Sin duda he sido yo quien ha iniciado y desarrollado el estudio; pero no ha estado dirigido desde el punto de vista personal. Se ha guiado según los cá-

nonos de pensamiento y lenguaje en común. Estos cánones, entre otros, son las normas y reglas de la lógica deductiva e inductiva del discurso ordinario. Por lo tanto, al poner en marcha la investigación, supongo que el lector la seguirá de acuerdo con los cánones de pensamiento y lenguajes empleados por mí y que en vista de eso tendrá participación en esta obra. Así, el uso del "nosotros" reconoce la participación conjunta del lector y mía en la tarea de indagación.



CLADEA

### Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración

Impreso: Florida International University, Miami, Florida USA.  
21,5 x 28 cm. 1-394 págs.

Más que un caso, este trabajo tiene como objetivo central el de describir una experiencia exitosa, llevando al conocimiento del público en general, y en particular a los académicos y administradores públicos, una experiencia inédita y no ortodoxa, no sólo en Brasil, sino también en el mundo, que virtualmente privatizó partes de las funciones desempeñadas por una estatal de servicio, en este caso la ECT - Empresa Brasileira de Correos y Telégrafos.

La expectativa del autor es que este trabajo pueda alcanzar especialmente a los administradores públicos, estatales y federales, así como a los países en vías de desarrollo, particularmente los latinoamericanos, y que sirva de reflexión en lo que se refiere a las diferentes alternativas posibles en la oferta de servicios al público en general, así como también el de abrir nuevas alter-

nativas de negocio a micro y pequeños emprendedores.

El autor resalta con especial atención los aspectos administrativos que orientan este trabajo y se derivan de la descripción de este caso: estrategias competitivas y de negocio, canales de distribución, programas de calidad, y sistema de franquicia.

La autoría de este trabajo es de Eugênio Foganholo Neto, máster en Administración de Mercadeo por la Escuela de Administración de Empresas de Sao Paulo, cuyo título fue obtenido con una tesis que analiza el *Business Format Franchising* en Brasil. Actualmente cursa el doctorado en la misma institución.

Eugênio Foganholo Neto desarrolla actividades empresariales en el sector de franquicia, como consultor, siendo socio-director de la PCM Franchise, participando del Directorio de la CEAF -

Centro de Estudios Avanzados de Franquicia y de la FLAF - Federación Latinoamericana de Franquicia.

La PCM Franchising Consultores Asociados fue la empresa de consultoría de franchising que realizó la formación de la configuración de la franquicia de la ECT - Empresa Brasileira de Correos y Telégrafos.

Este trabajo contó con el inestimable auxilio del señor Ailton Borges dos Santos, de la ECT, responsable por la conducción de la planificación y de la implantación de la red de franquicias de la ECT en Sao Paulo, unidad regional que lideró el proceso de franquicia de la ECT en Brasil.

Finalmente, un agradecimiento muy especial a la profesora Polia Lerner Hamburger, mi orientadora en el curso de doctorado de la EAESP-FGV y en este trabajo.



INSTITUTO COLOMBIANO DE ESTUDIOS SOCIOLÓGICOS E INVESTIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
CALLE 14 # 14-00000, CALI, VALLE DEL CAUCA, COLOMBIA. TELÉFONO: 310 2000. FAX: 310 2000  
CORREO ELECTRÓNICO: [icesi@uncc.edu.co](mailto:icesi@uncc.edu.co) / [icesi@uncc.edu.co](mailto:icesi@uncc.edu.co)

#### MEMORIAS DE FRANCHISING

- 1. Administración de Empresas - Universidad del Cauca
- 2. Universidad del Cauca - Facultad de Ciencias Económicas

#### MEMORIAS DE INVESTIGACIÓN

- 1. Metodología de la Investigación
- 2. Teoría de la Organización - Prof. A. Lerner
- 3. Organización de Empresas
- 4. Organización de Empresas
- 5. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 6. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 7. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 8. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 9. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 10. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 11. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 12. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 13. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 14. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 15. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner

#### MEMORIAS DE INVESTIGACIÓN DE FRANCHISING

- 1. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 2. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 3. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 4. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 5. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 6. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 7. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 8. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 9. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 10. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 11. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 12. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 13. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 14. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 15. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner

#### MEMORIAS DE INVESTIGACIÓN DE FRANCHISING

- 1. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 2. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 3. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 4. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 5. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 6. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 7. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 8. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 9. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 10. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 11. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 12. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 13. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 14. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner
- 15. Organización de Empresas - Prof. A. Lerner



# ICESI

El ICESI es una corporación universitaria fundada en 1979 para satisfacer las necesidades del sector empresarial en el campo de la formación de profesionales en las diferentes áreas que aquellos requieran. Para cumplir con este propósito el ICESI ofrece los siguientes programas de Pregrado y Post-grado.

## PROGRAMAS DE PREGRADO

- Administración de Empresas - Horarios Diurno y Nocturno
- Ingeniería de Sistemas e Informática: Horario Diurno

## PROGRAMAS DE POSTGRADO

- Magíster en Administración de Empresas
- Especialización en Administración Agro-Industrial
- Especialización en Mercadeo
- Especialización en Finanzas
- Especialización en Relaciones Industriales
- Especialización en Gerencia de Sistemas
- Especialización en Gerencia Tributaria
- Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales
- Especialización en Gerencia de Mercadeo Estratégico
- Especialización en Auditoría de Sistemas
- Especialización en Administración
- Especialización en Gerencia de Producción
- Especialización en Gerencia de Empresas Comerciales

## CARACTERISTICAS DISTINTIVAS DEL ICESI

- Formación integral del hombre
- Búsqueda continua de la excelencia
- Atención individualizada a los estudiantes
- Hábitos de estudio
- Núcleo de enseñanza-aprendizaje
- Programa de práctica en la empresa
- Desarrollo del espíritu empresarial
- Renovación permanente de los equipos de apoyo a la enseñanza

Informes: Apartado Aéreo 25608, Unicentro

Teléfono:306822

CALI - VALLE - COLOMBIA

ICESI es una institución universitaria afiliada a la Asociación  
Colombiana de Universidades - ASCUN

*15 años*  *s*  
**ICESI**