



PUBLICACIONES

N.º 53
OCT/DIC
1994

ICESI

INSTITUTO COLOMBIANO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE INCOLDA

- **Aprender a aprender, o el nuevo paradigma en la formación integral**
CARLOS ÁBEL ROSSO ACUÑA
- **Gerencia estratégica con el enfoque de calidad total**
FÉLIX MATIZ PINZÓN
- **Desarrollo estratégico del recurso humano**
FÉLIX MATIZ PINZÓN
- **Las finanzas públicas como instrumento de desarrollo**
GUSTAVO LÓPEZ MERCADO
- **Gerencia Holística, un nuevo concepto de desarrollo humano**
ORLANDO SÁNCHEZ TOBÓN
- **Régimen penal tributario**
NARCISO LEÓN DÍAZ SILVA
- **Concurso de Cuento y Poesía**
BERNARDO ARZAYÚS
JORGE ALBERTO AREVALO RUIZ
JULIÁN RICARDO ALVAREZ CUARTAS
MARCELA GÁLVEZ RUIZ
LUIS FERNANDO VILLEGAS GÓMEZ
- **Trece poemas, un maestro**
DAVID ZABALA MUÑOZ
- **Reseñas bibliográficas**

Publicaciones
ICESI

Cali
Colombia

Nº 53

P.P.
84

Oct - Dic.
1994

ISSN
0120-6648

CONSEJO SUPERIOR

Germán Holguín Zamorano
PRESIDENTE

Adolfo Carvajal Quelquejau
VICEPRESIDENTE

Francisco J. Barberi Ospina	Isaac Gilinski Sragovicz
Jorge Enrique Botero Uribe	Hugo Lora Camacho
Francisco Castro Zawadski	Juan María Rendón Gutiérrez
Henry Eder Caicedo	Oscar Varela Villegas
Mauricio Cabrera Galvis	Augusto Solano Mejía

JUNTA DIRECTIVA

Francisco J. Barberi Ospina
PRESIDENTE

Oscar Varela Villegas
VICEPRESIDENTE

Jaime Orosco Abad	Augusto Solano Mejía
William Barlow Murray	Gabriel Angel Botero
Esther Ventura de Rendón	

DIRECTIVOS DEL ICESI

Alfonso Ocampo Londoño
Rector

María Cristina Navia Klemperer
Secretaría 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

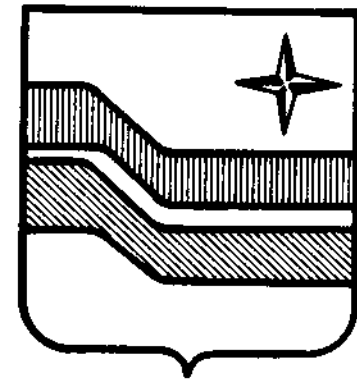
Luz María Ayala de Ayala
Directora de Promoción Institucional

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

María Cristina Navia Klemperer
SECRETARIA 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: 5552334
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 título y, como fuente, "Publicaciones ICESI".

MARIO TAMAYO Y TAMAYO
EDITOR
Oficina de Investigaciones
y Publicaciones



CONTENIDO

Aprender a aprender, o el nuevo paradigma en la formación integral	11
Gerencia estratégica con el enfoque de calidad total	17
Desarrollo estratégico del recurso humano	27
Las finanzas públicas como instrumento de desarrollo	31
Gerencia Holística, un nuevo concepto de desarrollo humano	37
Régimen penal tributario	47
Concurso de Cuento y Poesía	51
Trece poemas, un maestro	65
Reseñas bibliográficas	73

✓ APRENDER A APRENDER, O EL NUEVO PARADIGMA EN LA FORMACION INTEGRAL

CARLOS ABEL ROSSO ACUÑA

Ph.D. en Español, Universidad de Wisconsin. Master of Arts, Universidad de Harvard.
Licenciado en Filología e Idiomas, Universidad Pedagógica de Tunja.
Diplomado del Instituto Lingüístico Colombo Americano.
Profesor Universidad del Valle. ICESI. Docente-Autor.

En el artículo se plantea la necesidad de redefinir lo que hasta hoy hemos aceptado como educación y se propone la concepción de "aprender a aprender" como el paradigma en el cual se estaría respondiendo a la misión de formar integralmente.

La educación es un tema tan atractivo y además tan amplio que desde cualquier punto de vista nos atrae para tener que y poder decir algo. En especial cuando hemos sido educados y sometidos a experiencias en las que muchas veces son mayores las quejas que los buenos resultados. Los defectos de una mala educación, las fallas de los educadores, los desaciertos de los sistemas educativos confirman, unos más que otros, las razones por las que el trabajo de educar resulta ser una tarea en el mayor número de casos mal tratada.

He sido por más de treinta años un profesor de idiomas y de literatura en colegios de bachillerato en un comienzo y luego en cursos de pregrado y postgrado en la universidad. He dado

conferencias sobre estos temas con la certeza de no haber sido comprendido en muchas ocasiones y en otras de haber contribuido con mi experiencia a ver en el oficio más ingrato una actividad lúdica que no hemos aprendido a valorar. En estos últimos tres años he tratado de penetrar en la comprensión de la cultura para encontrar en ella las graves fallas de la educación en nuestro medio. Posiblemente, quienes hayan sido oyentes de este discurso han encontrado la gran irritación que produce la falta de sentido y de creatividad en nuestros planes de estudio. Así mismo se habrán dado cuenta de lo fácil y cómodo que resulta estudiar en un medio en el que los objetivos que se aspiran lograr apenas preparan a la gente para la finalidad más inmediata: ganar un salario.

Y habiendo dejado resbalar mis emociones, quizás algunos hayan podido darse cuenta de las incalculables contradicciones que se cometen cuando de educar se trata. Sobre todo cuando se necesita hacer diferente

aquello que se ofrece y aquello que se recibe.

Aquí se puede hacer notar que se trata de un problema de significación, puesto que es lo que en términos de concreción se espera lograr: significados. Y puesto que este es un tema de amplia cobertura, apenas lo citamos para constancia de la gran preocupación que nos embarga, cuando al penetrar en el examen de la educación la observamos a distancia de su semántica. Se puede, entonces, señalar que las apreciaciones sostenidas en torno al fenómeno educativo tienen su alcance inevitable en el modo como examinamos su significado. Tal vez las definiciones que de ella se han hecho convengan desde la enseñanza de la población joven hasta, si se quiere, el entrenamiento a los animales, incluyendo los gusanos de seda. Sin olvidar los procesos de preparación que se llevan a cabo con finalidades más amplias y que tienen que ver con la manera de enfrentar la vida; es decir, la instancia que hace de la educación su reconocimiento cultural en los contrastes y formaciones relativos a los conocimientos y a las habilidades.

Tal como quisiéramos precisarlo ahora, la dificultad de señalar lo que deseamos dar a entender por educación alcanza un grado de desconcierto en su comprensión, porque así como puede significar muchas cosas también denota muy poco, casi nada.

Por lo general se habla en la dirección de la formación de la persona, y dentro del tema que nos ocupa, de una formación integral. Educar estaría significando primordialmente en este orden: formar integralmente. Cuando se habla en este sentido, se cree que un "hombre educado" es alguien que ha

pasado por los establecimientos educativos de renombre, que ha recibido la instrucción más selecta, que ha sido entrenado para ser competente en los campos de la especialización, cuando no, la persona que sabe de todo, un libro abierto para cualquier inquietud, un ideal de persona similar a los hombres significativos del Renacimiento. Este modelo de perfección, si lo miramos de cerca, no deja de ser una utopía, una ilusión. Bien sabemos que hoy no nos alcanzaría el tiempo para abarcar, por más capaces que seamos, para estar al menos, manejando una información actualizada.

La perfección educativa como el hombre perfectamente educado no se dan en nuestro medio, me atrevería a decir que no existen. Y si buscamos la excelencia, tal vez, nos referimos a ella en cuanto a un modelo que nos impide aproximarnos conservando las distancias que los diferentes contextos nos permiten. Ha sido tradicional manejar este concepto en relación con los grupos sociales. De esta manera identificamos sesgadamente la idea de lo bueno y de lo mejor. Creemos que sólo los que van a Oxford, a Heilidelberg, a Harvard, a MIT, al Carnegie Melon, para citar apenas unos nombres, representan el ideal de lo que se quiere mostrar. En el fondo y metafóricamente desarrollamos la concepción de lo que entendemos por educación sin tener en cuenta el hombre, como ser. Más bien, lo pensamos como un sujeto que debe vivir experiencias, una de ellas llegar a ser profesional. La pregunta correspondiente al orden de lo que se debe enseñar y aprender, cómo hacerlo y por qué queda al margen. Interesa educar para tener doctores, gente capacitada en el papel, mas no en la práctica ni en la teoría.

Esta diferencia se hace más real cuando identificamos la educación con su relación específica en la cultura de los pueblos. Es esta la idea que nos ocupa, sobre todo, porque el significado de lo social y profesional respecto a los grupos necesita interpretarse y simplificarse para dar cabida, en el sentido más amplio, al fenómeno educativo que abarca toda la vida y a toda la sociedad. La cultura, como el conjunto de sistemas simbólicos, que forman el carácter y el desarrollo de los poderes, nos señala la tarea difícil para anteponerla a las instituciones educativas actuales. Un ejemplo válido de esta intención se puede mostrar en lo que se establece como filosofía del ICESI que en uno de sus principios indica: "(ICESI) cree en el respeto a las libertades y en el mejor estar social dentro del marco institucional (participativo) y democrático que rige el país".

Lo cual puede interpretarse como la afirmación de reconocimiento a los roles que intervienen en la condición de ciudadanía en un manejo democrático y la capacidad de observar en un desarrollo satisfactorios que conduzcan a mostrar con la educación el incremento de facultades para gustar de un modo de vida. Pero, si bien todos podemos estar de acuerdo con el juicio de aceptar la democracia como el mejor objetivo en una sociedad, hasta dónde puede ser cierto y acreditable aquello de estar con el "máximo de responsabilidad combinada con el máximo de libertad individual"¹, que es como se podría observar en su aplicabilidad lo democrático-la responsabilidad implicada en la libertad y viceversa. En este aserto lo que se pro-

1. T.S. Eliot, *To Criticize The Critic*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 1965, pág. 71.

pone como principio tendría una culminación clave si en el correspondiente modo de aplicar la educación se lograra cumplir al menos con la comprensión de lo democrático, sin contradicciones. Creo que la educación como cultura debe asumir la esencia democrática en lo que hoy concebimos al respecto. No es la forma de gobierno únicamente, debe ser el "ethos" común, la imagen de lo que respondemos emocionalmente, aun en los aspectos más privados de la conducta.

Si comprendemos que se educa para la democracia, está acordado que hay una concepción que se comparte en el sentido de apreciar lo que se distingue como tal; reconociendo además que es a través de los esfuerzos intelectuales, morales y personales como se traduce el valor de dicha formalidad. Sin embargo, vale la pena señalar que nadie es educado para tener un rol en una democracia, en la que debe adaptarse a su rutina. Debe educarse para aprender a criticar su propia democracia, para reconocer las diferencias, los cambios y las condiciones que ayuden a mejorarla. Educar para la democracia no es entonces una labor simple. Es compleja y difícil, por lo tanto casi que imposible de llevarse a cabo en un medio en el que apenas se sobrevive.

De otra parte, al tratar de las actitudes para gustar de un modo de vida, estaríamos considerando la sociedad. Rara vez se piensa en el tipo de trabajo en la sociedad en la que nos gustaría vivir. Por lo general, la aspiración es hacia el bien en términos platónicos, discutidos hoy por la idea de bienestar. Mas, si creemos que la educación es en parte el proceso de adaptación que los individuos tienen que

conformar para vivir en sociedad, es más complicada la tarea que debe clarificar de entrada la misma idea de sociedad. Si se trata de una sociedad en descomposición como puede ser la actual al juzgar los diversos grados de corrupción encontrados, ¿cuál es la educación que se puede diseñar? Tal vez es en estas circunstancias cuando los educadores no tienen en mente soluciones curriculares. Pero, mientras no hagamos de esas realidades puntos importantes para nuestra tarea de educar, la educación será apenas la rutina por definir.

Lo que es motivo de común acuerdo, al pensar en una sociedad plural como la nuestra, es lo que se establece como la instrucción para la mente y el cuerpo. No obstante, nos faltaría claridad sobre el porqué de la educación hasta no encontrar una razón que nos sustente para qué debemos ser diestros. Porque es el propósito de la educación lo que resulta conflictivo. En su conformidad está expresa una filosofía escondida, una política o un sentimiento religioso que no se puede evitar. Y tiene que ver con la pregunta por el hombre, que es a la vez una condición para redefinir el porqué de la educación.

APRENDER A APRENDER

Aunque resulta fácil comprender por qué los cambios en los planes educativos y las reformas sin trascendencia han sido ineficaces en el país, hemos sido, de otra parte, testigos de cómo los problemas de la educación siguen siendo los mismos, y algo peor, no se ha resuelto en sus condiciones mínimas casi nada. La situación caótica como se piensa de la escuela actual es apenas un reflejo de nuestra forma de pensar. Las limitaciones de

los educadores, de la estructuración de los estudiantes y la poca participación de la gente en su estudio se relacionan con la falta de convicción y con la carencia de intenciones. No hemos sentido la educación con un ánimo universal. La propia universidad, que sería el mejor ejemplo por su definición, es la más distante en cuanto a esta conciencia que canaliza el fundamento de los principios y valores.

Sin embargo, hay más de una razón para esperar la transformación. Por lo visto, ha comenzado en algunas universidades a gestarse en favor de la enseñanza el desarrollo de pautas y experiencias que empiezan a conducir tanto la investigación como la flexibilidad curricular hacia un cambio de paradigma que va más allá de los contenidos y concede importancia a los contextos.

Dentro de este orden se aspira a ir más allá de la abstracción en la búsqueda de sentido, sin utilizar los fraccionamientos mentales que tanto mal han acarreado por las formas de enseñanza.

Con el aprender a aprender se aspira a penetrar en un mundo que ha cambiado en su totalidad las formas de conocer. Ya no se requiere dominar contenidos de libros y aprender los trucos del oficio correspondiente. Hoy se han quebrado las fronteras artificiales del conocimiento que marcaban las distancias entre las disciplinas y con las informaciones nuevas se está construyendo un sentido de congruencia en que no se trata de modificar textos ni retocar programas únicamente. Se aspira a construir un nuevo paradigma que oriente en la medición de la realidad y centre su atención en la capacidad de los seres humanos para trascender. Como lo señala Marilyn

Ferguson: "En la educación transpersonal se incita al aprendiz a que se mantenga despierto y autónomo, a que cuestione y explore todos los rincones y rendijas de la experiencia consciente, a que indague el sentido de todo, a que pruebe los límites de lo externo y compruebe las fronteras y profundidades de su propio ser".²

El nuevo paradigma nos hace interesar más en la naturaleza del aprendizaje y muy poco en los métodos de instrucción. Le da al proceso de aprendizaje la mayor atención para poder observar las transformaciones que tienen lugar en nuestro cerebro cada vez que adquirimos informaciones nuevas, al igual que cuando dominamos otra habilidad. Se constituye en la gran ayuda para el estudiante porque fomenta la autonomía, la flexibilidad, el pensamiento divergente, la franqueza y el desacuerdo. De otra parte, permite el empleo de la imaginación, de los sentimientos, del sueño, de las experiencias interiores como contextos del aprendizaje.

Al igual que el aprender a aprender ayuda en la formación integral del estudiante, impulsa además la transformación del docente. La estructura jerárquica y autoritaria cede en un nivel de igualdad para que estudiantes y profesores se piensen más como personas, como seres humanos, lejos de advertir la pertinencia de los roles que los deben identificar. En este sentido, el docente es un aprendiz más que participa con su capacidad en su disposición para el cambio en los estudiantes. Respeta además la autonomía del alumno y tratará de ser más útil en la formulación y solución de sus

preguntas que en la exigencia de las "respuestas correctas".

El docente se constituye en un agente del aprendizaje que ayuda al descubrimiento y al fomento de lo novedoso, de lo posible en las ideas. Así mismo, a dejar caminar, a reconocer sus errores y a permitir visiones de mundos diferentes de los que él tiene.

No se pretendería poner en práctica este nuevo paradigma sin dejar de pensar en la necesidad de innovación que esto genera. Sabemos que para estar a tono con el tiempo que se avencina, con los cambios que se esperan, debemos adecuar nuestra capacidad de sintetizar y de detectar estructuras si aspiramos a una competencia en el siglo que viene. Los cambios que se operan diariamente en la ciencia, en la vida misma, hacen que la cultura sea cada vez más compleja. Quizá no somos lo suficientemente conscientes para advertir la cantidad de modificaciones diarias y de revisiones cotidianas con que se nos multiplica la realidad. Lo cierto es que no podemos negar que esto esté pasando, porque son hechos que están ahí, al frente de nosotros. Necesitamos entonces aprender a vivir en medio de las incertidumbres que nos depara dicha realidad, sin miedo a los riesgos que implica innovar. Se necesita también educar para encontrarle sentido a la libertad ideal, que nos permita obtener estrategias que faciliten la presencia de la imaginación, la espontaneidad, la curiosidad y todas aquellas facultades que admiten el mayor de los intereses por el tema de la creatividad.

Algo que hemos aprendido, por haber estado un buen tiempo dedicados a esta tarea de educar, se resume en

2. *La conspiración de Acuario*, Buenos Aires, Troquel S.A., 1991, página 330.

el siguiente aserto: "La educación no puede reformarse a base de decretos". Esto explica el fracaso de tantos "revolcones" sin medida que han conducido a mayores desconciertos y a muy pocos resultados. En oposición a la frase citada creo que es factible una transformación de la educación cuando ésta afecta a los docentes. Entonces, no sólo es posible sino real, porque es cuando se alcanza la concepción del nuevo paradigma para el aprendizaje. Aprender a aprender como el modelo en la formación integral es el cambio en la actitud, en la conducta, en la estructura mental del docente que acostumbrado a hablar debe ahora escuchar a sus alumnos y enseñar con más cariño. Aquí está la esencia de lo que esperamos ver transformado. En sí estimamos que la educación transforma la cultura, pero sólo es posible en la medida como los docentes sean objeto de la transformación. Somos los responsables de dar vida o de quitarla en el proceso de aprendizaje. Es este el gran reto y la verdad inocultable. Nada se logra con cambios curriculares si los docentes no cambian su modo de encarar lo que es la tarea educativa. Y está demostrado que los estudiantes aprenden de los profesores que son creativos, amigables, espontáneos, que valoran y conciben la participación de los estudiantes con el mayor de los entusiasmos.

Aprender a aprender es la revisión del concepto de educación que supuestamente nos prepara a ser profesionales, que nos enseña a ser ciudadanos, que nos encamina en la búsqueda de la perfección. Es un cambio de perspectiva casi total que nos debe permitir ser más tolerantes, más conscientes, más dispuestos a la apreciación del mundo y de su conocimiento y por supuesto más productivos.

Con este nuevo paradigma pensamos en los nuevos programas, en los nuevos círculos para el siglo XXI. Nosotros como un país en vía de desarrollo podremos avanzar e ir adelante de otros países con iguales desventajas si acondicionamos los conocimientos en la vía educativa que haga nuestra producción más efectiva. Si en los comienzos de la revolución industrial la ventaja comparativa de una nación dependía de sus recursos con que había sido premiada, las materias primas de la nueva economía son la educación, la información y el conocimiento que se corresponden como las obras de la propia nación.

Aprender a aprender responde como proceso de la educación a la inquietud planteada y traduce la síntesis que unifica la imaginación, la creatividad y el riesgo.

GERENCIA ESTRATEGICA CON EL ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL

FELIX MATIZ PINZON

Ingeniero Químico, Universidad Nacional de Bogotá. Magister en Ingeniería Industrial y Sistemas, Universidad del Valle. Asesor en Sistemas. Profesor Universidad del Valle, ICESI. Docente - Autor.

Una de las principales tareas de la gerencia es la de optimizar la utilización de los recursos de que dispone para lograr los objetivos de la organización, labor que comienza con el proceso de toma de decisiones, las cuales caen en tres categorías: estratégicas, administrativas y operativas.

Las decisiones **estratégicas**, esto es, las pertinentes a la dirección de la empresa en el largo plazo, tienen que ver principalmente con aspectos relativos a la selección de la mezcla de productos y servicios, sus respectivos mercados y la forma de atenderlos. Las preguntas claves son: ¿Cuáles son los objetivos y metas de la compañía y cuál la estrategia para lograrlos? ¿Debería la empresa buscar la diversificación? ¿En qué áreas? ¿Qué tan vigorosamente? ¿Cómo debería desarrollar y explotar la actual posición del producto en el mercado?

Decisiones "estratégicas" no quiere necesariamente decir "importantes". Hay decisiones de operación más importantes que algunas estratégicas.

Las decisiones **administrativas** tienen que ver con estructurar los recursos de la firma de tal forma que se cree el máximo potencial de ejecución.

Tienen que ver con la estructura de autoridad y relación de responsabilidades, flujo del trabajo, localización de medios, adquisición y desarrollo de los recursos, desarrollo y entrenamiento de personal, y financiación y adquisición de equipos, entre otras.

Es cierto que la estructura sigue a la estrategia, pero la estrategia impone a la estructura, entre otras cosas, organizar la administración de la empresa de tal forma que se logre un adecuado balance de asignación de recursos para soportar las decisiones estratégicas y operativas.

Las decisiones **operativas** absorben el grueso de la energía y atención de la gerencia.

Su objetivo es maximizar las utilidades de la operación. Las principales áreas de decisión son: asignación de recursos (presupuesto), programa-

ción de la operación, supervisión de la ejecución y aplicación de acciones de control.

Para atender estos tipos de decisiones, la administración de Calidad Total está estructurada con tres componentes básicos: Administración diaria, Administración interfuncional y Administración estratégica. En este artículo nos ocuparemos de esta última.

QUE ES ADMINISTRACION ESTRATEGICA

Es el proceso a través del cual la administración establece la dirección a largo plazo de la organización. Para ello debe:

1. Definir el negocio y la visión.
2. Establecer los objetivos estratégicos y las metas.
3. Formular la estrategia (plan de acción) para alcanzar los objetivos.
4. Implementar y ejecutar el plan estratégico.
5. Evaluar la ejecución y formular las medidas correctivas.

Los tres primeros pasos constituyen el proceso de Planeación Estratégica.

La esencia de la Planeación Estratégica es organizar, de una manera disciplinada y sistemática, las tareas que la administración tiene que ejecutar para guiar a la organización hacia un futuro estable. En este sentido, el objetivo de la Planeación Estratégica es definir los objetivos a largo plazo de la organización y la manera de lograrlos. Debe tenerse presente que la Planeación Estratégica no pretende predecir el futuro ni tomar decisiones futuras, sino tomar decisiones con impacto en el futuro.

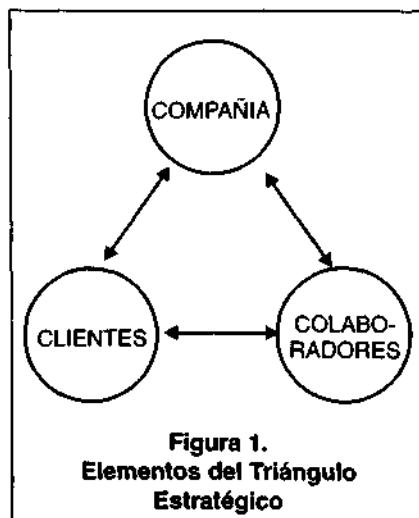
El objetivo de la Planeación Estratégica tampoco es eliminar los riesgos ni minimizarlos. Su finalidad es asegurar que se tomen los riesgos correctos en el momento oportuno.

El triángulo estratégico

Cuando se elabora cualquier plan empresarial deben tenerse en cuenta los tres principales actores de una estrategia competitiva; la Compañía (entendida ésta como los accionistas y su alta gerencia), el Cliente y los Colaboradores.

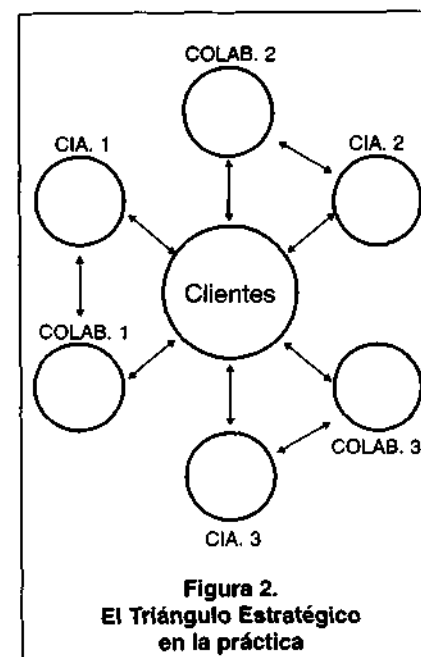
Cada una de estas "3C" estratégicas es una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos y del adecuado balance y satisfacción de esos intereses y objetivos depende en últimas el éxito de la empresa. Por esto se le denomina el Triángulo Estratégico. (Figura 1).

Cuando se observan estos tres elementos en el contexto amplio del mercado, se tienen relaciones como las mostradas en la Figura 2. En este caso se muestran tres compañías (con sus propios intereses y valores) que a su



vez, tienen su propio grupo de colaboradores. Ellos, como personas, tienen también sus propias aspiraciones y muy probablemente los mismos valores, pero, de acuerdo con las posibilidades e intereses de sus compañías, tienen distintos niveles y perspectivas de desarrollo, por lo cual su desempeño es diferente. Por otra parte, cada compañía está tratando de satisfacer al mismo grupo de clientes y sólo aquella que desarrolle mejores estrategias en función de esos clientes y que contrarreste las de los competidores será la que gane la batalla del mercado.

Ahora, las empresas para satisfacer los intereses propios y las necesi-



dades de los clientes no sólo generan ideas y desarrollan estrategias sino que hacen los aportes de capital requeridos para comprar o desarrollar

tecnología; pero es su grupo de colaboradores el que lleva a la práctica las estrategias, y dependiendo de su labor éstas serán más o menos exitosas. Por esta razón, el plan estratégico debe considerar los tres elementos del Triángulo Estratégico: los intereses de la compañía (accionistas y alta gerencia), de los colaboradores y de los clientes.

De esta forma, la tarea del grupo de Planeación Estratégica consiste en lograr el mejor desempeño de la empresa en los factores claves del éxito del negocio en relación con la competencia, combinando adecuadamente sus puntos fuertes con las necesidades de los clientes y alcanzando simultáneamente un excelente desarrollo del recurso humano que haga factible los dos aspectos anteriores y, por lo tanto, garantice la permanencia de la empresa en el largo plazo.

EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

En la Figura 3 se muestra el proceso general. A continuación se describe brevemente cada uno de los elementos.

La definición de la misión del negocio es la respuesta a la pregunta: ¿En qué negocio estamos? Está expresada como una descripción amplia de los productos, mercados, cobertura geográfica de los negocios y la forma como busca posicionarse en el mercado. A partir de esta descripción se definen las unidades estratégicas de negocio (UEN) sobre las cuales se hace todo el análisis posterior.

A la luz de la misión se enuncia la visión, con un horizonte de 3 a 5 años, respondiendo las siguientes preguntas: ¿Qué esperan los accionistas? ¿Cuál es la posición en el mercado

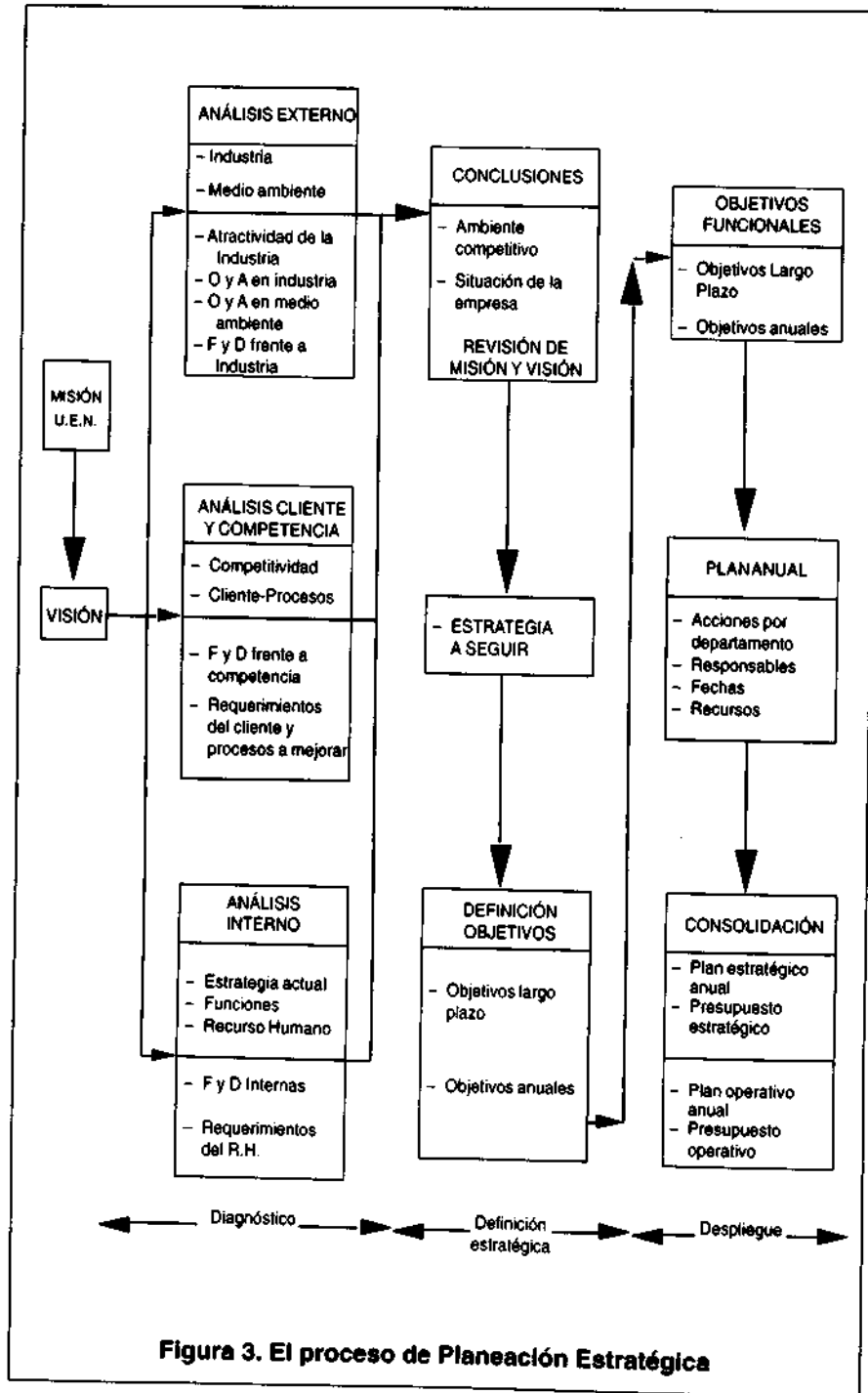


Figura 3. El proceso de Planeación Estratégica

que se quiere tener? ¿Cómo se quiere que los clientes y la sociedad perciban la empresa? ¿Qué esperan los clientes de la empresa? ¿Qué esperan los colaboradores de la empresa y cómo se quiere que ellos estén?

El análisis de la industria proporciona el marco para identificar sistemáticamente la atractividad del sector industrial en el cual la empresa se desenvuelve, las fortalezas y debilidades frente a los requisitos de ese sector, y las oportunidades y amenazas que allí se presenten.

El análisis del medio ambiente, social, político, económico, tecnológico y demográfico permite identificar factores externos a la industria que planteen oportunidades o amenazas para la empresa.

El análisis de la competitividad tiene por objeto identificar las fortalezas y debilidades en los factores claves de éxito (FCE) frente a la competencia.

Los FCE son los principales determinantes del éxito competitivo y financiero. Constituyen un número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, aseguran el desempeño competitivo exitoso de la empresa. Apuntan a las cosas en que la empresa debe concentrarse, las clases específicas de habilidades que son necesarias y a los aspectos de la operación interna que son más cruciales. Son la piedra angular para construir la estrategia. Varían de industria a industria y con el tiempo. La ventaja competitiva se construye sobre uno o varios de esos factores.

Los tres análisis anteriores proporcionan los elementos para definir las Estrategias de negocio.

El Análisis del cliente, para identificar sus requerimientos y expectativas y cruzarlos con los procesos internos

de la empresa. Proporciona los elementos para definir las Estrategias de satisfacción del cliente.

El desempeño de la estrategia actual y el Análisis de las funciones de la empresa, son la base para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizativas de las áreas funcionales de la empresa: gerencia, mercadeo, finanzas, operaciones, investigación y desarrollo.

El Análisis del recurso humano proporciona los elementos para definir la Estrategia del desarrollo del recurso humano.

La formulación de la estrategia consiste en desarrollar una respuesta amplia a la pregunta de cómo la empresa va a competir para, a partir de allí, definir cuáles deben ser los objetivos y políticas (metas y medios) necesarios para alcanzar la visión. La guía más amplia para este proceso está en términos de utilizar las fortalezas y minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas de su ambiente.

Una vez definidos los objetivos estratégicos anuales por parte de la alta gerencia, éstos deben ser desplegados a toda la organización para que en cada departamento o sección se definan las acciones específicas con que cada uno contribuirá al logro de esos objetivos. Esto se obtiene mediante la aplicación de la Administración por políticas.

Finalmente, se consolidan todas las acciones en los documentos conocidos como Plan estratégico y Plan operativo, para los cuales se elaboran los respectivos presupuestos.

A continuación se describen con más detalle los tres elementos que

Calidad Total aporta al nuevo proceso de planeación estratégica.

ANÁLISIS DEL CLIENTE

El éxito de cualquier negocio depende en gran parte de la satisfacción de sus clientes y ésta es una responsabilidad que compete a todas las personas de la organización. La idea, generalmente aceptada, es que la empresa fabrica productos, pero lo que realmente debe producir son clientes satisfechos. Los productos son el medio para obtener clientes satisfechos. Si los productos o servicios no satisfacen al cliente, la empresa no encontrará a quién venderle y dejará de existir.

El éxito, por lo tanto, no depende sólo de la capacidad para fabricar productos o prestar servicios, sino también de la capacidad para producir clientes satisfechos. Por lo tanto, el objetivo del Análisis del cliente es identificar los factores críticos que éste tiene en cuenta en el proceso de selección y compra de un producto o servicio, mediante la recolección y tabulación sistemática de la información pertinente a sus necesidades y expectativas.

Para el éxito de la gestión estratégica es necesario comenzar por identificar los diferentes tipos de clientes, o sea, todos los que se benefician de una u otra manera con los productos o servicios que se prestan. Generalmente toda empresa tiene simultáneamente varios tipos de clientes externos que van desde la comunidad en general y las agencias gubernamentales hasta el consumidor final, pasando lógicamente por toda la cadena de distribución. Es necesario por lo tanto identificar claramente a cada uno de

ellos porque generalmente también esperan algo diferente.

En segundo lugar, oír al cliente implica tener una estrategia integral dentro de la empresa que incluye: facilidades de acceso para manifestar sus inquietudes, sistemas de manejo de quejas y reclamos, paneles con grupos de clientes para identificar sus áreas sensibles, encuestas de satisfacción, grupos de enfoque con los empleados que tienen acceso directo a ellos, todo dentro de un sistema interno de información que permita finalmente a la empresa saber si está o no cumpliendo con los estándares de servicio que garanticen su satisfacción.

Una vez instaurado este sistema de información, se comienza por identificar los requisitos secundarios de cada grupo de clientes recopilando todas las "frases" o "comentarios" que ellos hacen a las personas de la organización con quienes tienen contacto. De esta forma se tendrá gran cantidad de frases de "lo que el cliente dice". El paso siguiente consiste en convertir "lo que el cliente dice" en lo que "el cliente quiere". Esto se hace usando las técnicas de afinidad, para llegar a un número reducido de requisitos primarios.

Identificados los requisitos primarios se debe encuestar a los clientes para que asignen a cada requisito el nivel de importancia que tiene para ellos y simultáneamente indiquen el nivel de satisfacción actual tanto con la empresa como con los principales competidores.

Luego, combinando los niveles de importancia que los clientes asignan a cada requisito primario, su nivel de

satisfacción actual y el nivel de satisfacción relativo con los competidores, se define el énfasis que la empresa quiere dar para diferenciarse de la competencia y la mejora que se quiere realizar.

Finalmente, y ésta es la parte más importante, se identifican los procesos internos que llevan a lograr los requisitos primarios, se entrecruzan en una matriz para identificar el impacto que cada proceso tiene sobre cada requerimiento y así determinar los procesos que se deben mejorar prioritariamente.

ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO

Cada vez es más frecuente oír: "el principal recurso de una empresa es su recurso humano", pero la mayoría de las veces sólo son palabras y buenos deseos. Para hacer cierta esta expresión, es necesario considerar dentro del proceso de Planeación Estratégica las acciones que la empresa ejecutará para el desarrollo estratégico del recurso humano y lograr de esta manera el balance completo del Triángulo Estratégico, como se mencionó al principio.

Requisitos secundarios (Lo que el cliente dice)	Requisitos primarios (Lo que el cliente quiere)
<ul style="list-style-type: none"> • Cada vez que llamo me dan una respuesta equivocada. • Ayer me dijeron algo distinto. • Cuando llamo siempre me pasan a varias personas y nadie sabe dar la respuesta. • Yo siempre llamo a la fábrica pues en las oficinas nadie da razón de nada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respuestas precisas a preguntas.
<ul style="list-style-type: none"> • El mes pasado la factura estaba incorrecta. • Se equivocaron nuevamente en los cálculos. • La cantidad facturada no fue la que recibí. • La dirección de envío estaba incorrecta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facturas correctas.

ADMINISTRACION POR POLÍTICAS

Este sistema tiene su origen en la metodología japonesa "Hoshin Kanri", término que fue traducido inicialmente como "Despliegue de Políticas". Sin embargo, la expresión más comúnmente usada es "Administración por políticas" para contraponerla a la "Administración por objetivos".

Es un sistema para fijar, a partir del plan estratégico a largo plazo, los objetivos y políticas estratégicas administrativas y operativas anuales de la alta dirección y luego desplegarlas a toda la organización para que en cada departamento o sección se defina la forma y metas particulares con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de esos objetivos. En este con-

texto, política significa una meta y unos medios para lograrla.

El despliegue es el proceso por medio del cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de los planes estratégicos.

VENTAJAS DE LA ADMINISTRACION POR POLITICAS

1. Permite establecer una estructura sistemática y efectiva para divulgar las políticas generales a largo y corto plazo, desde la alta gerencia hasta los supervisores y trabajadores, lo cual asegura su cumplimiento.

2. Los conceptos de participación y compromiso de los empleados se convierten en realidad, y éstos se sienten parte activa e importante en las funciones gerenciales de la empresa.

3. Contribuye al desarrollo del recurso humano porque:

Cada departamento define su papel y responsabilidad.

Cada gerencia crea ideas para el logro de los objetivos, y así, precisa automotivarse para el logro de objetivos más altos.

Cada gerencia se da cuenta permanentemente del estado de sus logros.

4. Al implantarse, la capacidad de predecir y de responder a cambios se mejoran.

COMO OPERA EL DESPLIEGUE

Una vez definidos los objetivos estratégicos anuales, el procedimiento es el siguiente:

1. Se definen las estrategias (actividades básicas) necesarias para llevar a cabo el objetivo.

2. Se descomponen de acuerdo con la estructura organizacional.

3. Se distribuyen los subelementos de las actividades a las diversas áreas de la organización.

4. Cada área determina su meta y debe trazar y desarrollar los planes para lograr los objetivos asignados.

De esta forma, los planes son transmitidos a los niveles inferiores de la organización, descomponiéndose en cada nivel de la jerarquía hasta que alcancen el punto donde las acciones a ejecutar aparezcan con claridad.

Entonces, entre las personas responsables de ponerlos en práctica, se decide qué recursos se requieren y los cronogramas a seguir. Las acciones planteadas se documentan con el mayor detalle posible para asegurarse de que sean comunicadas con precisión.

Al definir las acciones se deben tener en cuenta los siguientes aspectos.

- Se debe establecer la diferencia entre lo que debe hacerse y lo que sería agradable o ideal hacer. Los recursos son limitados y es imposible hacer todo lo que nos gustaría que se hiciera.
- Aclarar las restricciones sobre los recursos disponibles (personas, dinero, materiales y equipo) e investigar los métodos factibles con esas restricciones. El método que se considere más factible, después de varias evaluaciones, será el que se implemente.
- Se deben diseñar los métodos de seguimiento para verificar y evaluar si las acciones se están ejecutando y son efectivas o para incorporar los ajustes que sean necesarios.
- Se debe buscar un buen balance entre las metas y los recursos. Es contraproducente fijar metas que

no se pueden alcanzar por falta de recursos.

- Los recursos materiales son generalmente limitados, pero las capacidades humanas no lo son. Como el mejoramiento siempre es posible, se debe buscar constantemente el desarrollo de las capacidades de las personas.

Para que los planes sean implementados en forma adecuada son necesarios los siguientes pasos:

- Asegurar que el departamento responsable de llevar a cabo las acciones sea totalmente consciente de la necesidad de éstas.
- Proporcionar la capacitación o entrenamiento necesarios para ejecutar las acciones.
- Asegurar la planeación de entrega de los recursos para el momento adecuado.

✓ DESARROLLO ESTRATEGICO DEL RECURSO HUMANO

FELIX MATIZ PINZON

Ingeniero Químico, Universidad Nacional de Bogotá. Magister en Ingeniería Industrial y Sistemas, Universidad del Valle. Asesor en Sistemas.
Profesor Universidad del Valle, ICESI. Docente - Autor.

Cuando la empresa se enfrenta al logro de su visión, es necesario considerar **cómo** se van a obtener los resultados de posición competitiva en el mercado y satisfacción del cliente. Parte fundamental de ese **cómo** son las personas que van a ejecutar las acciones previstas. Pero para poder enfrentar retos cada día mayores, las personas deben estar preparadas para afrontarlos no sólo desde el punto de vista psicológico sino que también deben disponer de los conocimientos necesarios y suficientes para vencer los obstáculos y lograr las metas.

Muchas estrategias fracasan no por haber sido mal concebidas o tomadas a destiempo o porque no se hubiesen apropiado los recursos necesarios para llevarlas a cabo, sino simplemente porque no ha habido **quién** las ejecute bien y a tiempo.

Es frecuente ver cómo muchas empresas planean perfectamente la compra de equipos de la última tecnología, se hacen todas las provisiones y provisiones financieras, se

adecuan las áreas para su funcionamiento, se desarrolla el plan de mercadeo para ofrecer a los clientes los nuevos productos, pero sólo cuando las máquinas están instaladas "caen en la cuenta" de que el personal no estaba lo suficientemente capacitado para lograr la productividad que de esos equipos se puede obtener. Ideas como "nuestra gente es muy inteligente y aprenderán solos" o, "esa máquina es muy parecida a las que tenemos y ellos la pueden aprender a manejar rápido" llevan a las empresas a la situación de miopía en el desarrollo del recurso humano y las destinan a no ser jamás competitivas.

Otras veces, por ejemplo, las empresas planean entrar a los mercados internacionales y lograr en ellos participaciones importantes, generalmente planeadas para el primer año, sin tener el personal preparado para manejar las situaciones del comercio y las relaciones internacionales. Lógicamente dichos planes no se cumplen y los costos de penetración de esos

mercados se tornan elevados; en muchas ocasiones, el resultado es un fracaso total. Al final, se argumentan como causas del fracaso, la calidad del producto, los costos, las dificultades arancelarias y típicas del comercio internacional, etc., cuando en realidad la causa del fracaso es la inadecuada preparación del recurso humano.

Por otra parte, todavía hay empresas que siguen considerando a sus colaboradores como el "homo economicus" que describió Taylor y por lo tanto los consideran como un costo a controlar y no un recurso a desarrollar, olvidándose que las personas tienen intereses, deseos, expectativas y necesidades que van desde las fisiológicas de supervivencia hasta las de autorrealización. Estas son las más importantes de desarrollar, pues se relacionan con el deseo de las personas de realizar todo su potencial, esto es, ser siempre más de lo que se es y llegar a ser todo lo que se puede ser. Sin embargo, para que las personas lleguen a manifestar claramente sus necesidades de autorrealización y querer desarrollarlas en beneficio de la empresa a la cual prestan su servicio, deben estar no sólo satisfechas sino motivadas en y con su trabajo. Así, tanto el ambiente de trabajo como el trabajo en sí, son factores importantes y básicos para el desarrollo del potencial humano.

Los factores que tienen que ver con el ambiente de trabajo o clima laboral son los denominados higiénicos y tienen que ver con las condiciones físicas de trabajo, los salarios, los beneficios sociales, las políticas de manejo de personal, los niveles de participación, el reglamento de trabajo, etc.

Los factores que tienen que ver con el trabajo en sí, los denominados motivacionales, tienen que ver con el contenido del cargo, el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, etc. Por esta razón, se habla del "enriquecimiento del trabajo", ampliando cada vez más los niveles de responsabilidad, los objetivos y los desafíos de las tareas del cargo. Estos factores motivacionales son la entrada a la autorrealización de las personas y por lo tanto del crecimiento y mejoramiento de la empresa.

Es importante tener en cuenta que la ausencia de los factores higiénicos genera insatisfacción y que su presencia sólo genera "ausencia de insatisfacción". La presencia de factores higiénicos **no genera** satisfacción. En cambio, la ausencia de factores motivacionales sólo genera "ausencia de satisfacción", pero su presencia **sí genera** satisfacción. Esto en el contexto empresarial significa que cuando se deja de tener factores higiénicos, la productividad disminuye, pero cuando se vuelven a tener, la productividad llega apenas al nivel normal. Para poder incrementar la productividad se necesita, por lo tanto, la presencia de factores motivacionales. En conclusión, es rentable tener un recurso humano desarrollado y satisfecho.

Considerando el desarrollo del recurso humano como un proceso que conduce a la optimización de las posibilidades latentes de las personas, es necesario que este proceso sea un esfuerzo congruente con el Plan Estratégico de la empresa y debe ser el resultado de la convergencia entre las metas de crecimiento de la empresa y las metas de autorrealización de sus colaboradores.

Teniendo este marco de referencia, se pueden hacer las siguientes reflexiones:

¿Cómo se pueden producir bienes y servicios de excelente calidad y competir en los mercados internacionales, si el recurso humano no ha sido suficientemente capacitado para ello?

¿Qué posibilidades de competir internacionalmente tienen las empresas con inferiores niveles tecnológicos y escasos recursos para investigación sin programas permanentes de capacitación y políticas de incentivos a la participación, a la creatividad y al mejoramiento continuo?

Para plasmar en el plan estratégico estos planteamientos se requiere definir las necesidades de desarrollo del recurso humano y para ello nos valemos de las siguientes fuentes de información.

1. Análisis del nivel de escolaridad en los aspectos de comunicación escrita y habilidades aritméticas. Debería hacerse cada 3 a 5 años, dependiendo del nivel de rotación del personal, de los requisitos para la selección del personal y de las acciones que se hayan tomando después del último análisis.

2. Análisis del clima laboral. Este análisis debe hacerse anualmente, pues como se vio anteriormente si los factores higiénicos no están resueltos

es imposible avanzar en el proceso de desarrollo.

3. Identificación temprana y permanente del talento de las personas.

4. Necesidades de personal capacitado provenientes de las estrategias de negocios y de satisfacción del cliente. Estas marcan las verdaderas pautas para el desarrollo estratégico al largo plazo del recurso humano.

La forma de aplicar este último punto es mediante las evaluaciones para el desarrollo que se deben hacer anualmente a todos los colaboradores. A partir del perfil actual de las personas y sabiendo a dónde se quiere llegar, o sea, el perfil que deben tener para lograr las estrategias de negocio y de satisfacción del cliente, se pueden concluir las acciones a emprender a nivel individual y colectivo.

Dadas las actuales condiciones de las comunicaciones, de la economía y de los mercados mundiales, la tecnología está disponible para todos; el capital, ante un proyecto bien sustentado, es factible conseguirlo; los clientes están ávidos de productos; los canales de distribución y los medios de transporte también están disponibles; la alta gerencia puede estar capacitada para definir grandes estrategias, pero sólo con un recurso humano desarrollado estratégicamente será posible el manejo de esa tecnología y la conquista de esos mercados.

✓ LAS FINANZAS PÚBLICAS COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO

GUSTAVO LOPEZ MERCADO

Economista de la Universidad Nacional, Bogotá. Especialización en Finanzas Públicas, Naciones Unidas. Estudios Magíster de Administración Industrial, Universidad del Valle. Asesor y Consultor Económico. Profesor de la Universidad del Valle, ESAP, ICESI.

INTRODUCCION

Al elaborarse un Plan de Desarrollo para un municipio, una vez terminados los respectivos diagnósticos de los sectores económicos, se presentan las alternativas para solucionar los problemas, es decir, elegir las más convenientes vías para obtener el bienestar económico.

Para lograrlo, se diseñan estrategias que van acompañadas de herramientas o instrumentos precisos. Uno de ellos son las Finanzas Públicas, tema que en la mayoría de los casos solamente queda valorado como diagnóstico, o sea el conocimiento de sus tasas de crecimiento o decrecimiento anual en términos constantes o reales, despreciando en la mayoría de los casos su importancia como instrumentos de desarrollo urbano.

¿Quién niega hoy en día la dinámica de desarrollo que podría darle a un municipio la reestructuración del Impuesto Predial y la Contribución de Valorización?

Para el Impuesto Predial se plantea el aumento de su base gravable. Pasar de los avalúos catastrales a los automáticos, utilizando los valores comerciales y a su vez suprimiendo o rebajando las tarifas complementarias. Por ejemplo, si un predio urbano construido tiene un valor catastral de tres millones de pesos, su pago anual por concepto del Impuesto Predial es: \$3 millones x 14.2 por mil = \$42.600, lo que equivale a \$3.550 mensuales. Al utilizar la propuesta se supone que el valor comercial del mismo inmueble es de diez millones de pesos, al aplicarle a esta nueva base gravable una menor tarifa como puede ser el 7 por mil, se llegaría a un pago de \$70.000 al año, o sea \$5.833 por mes; lo cual representaría un significativo aumento de los recaudos del municipio.

Además, se convertiría en un impuesto elástico, al ser hoy en día su tendencia inelástica, por lo espaciado o discontinuo de los reavalúos catastrales. De esta forma se podría transformar en el recaudo líder de los municipios.

En cuanto a la contribución de Valorización se propone la reforma de sus estatutos que la normatizan a nivel nacional, los cuales se tiene consenso que son obsoletos, acción que permitiría también mayores recaudos, al no sólo cobrarse el valor de las obras de infraestructura urbana construidas, sino también por el mayor valor que adquieren los predios (plusvalía urbana), tema consignado en la nueva Ley de Reforma Urbana aprobada por el Congreso en la legislatura pasada, quedando abierta por consiguiente su reglamentación.

También se puede implementar la valorización por beneficio general. Estas medidas que las evaden los políticos por ser mal recibidas por la comunidad, llegarían a ser aceptadas si sus aplicaciones se verificaran realmente en su beneficio o bienestar, que es sinónimo de desarrollo económico.

El meollo del problema para la aplicación de estas políticas fiscales modernas, se centra en la baja capacidad de pago de la mayoría de los contribuyentes, dados sus reducidos ingresos per cápita, situación que se puede resarcir con el estímulo a la producción nacional, política verificada con éxito en algunos países de la zona pacífica asiática.

PRINCIPALES INGRESOS DE LAS CIUDADES IMPORTANTES DE COLOMBIA

Revisando los estudios de las finanzas públicas, en los cuales he tenido el honor y la satisfacción de participar, se observa como denominador común que dentro de los ingresos corrientes, los tributarios son los que generan más entradas en comparación con los no tributarios. Los ingresos de capital presentan una partici-

pación bastante cercana a los ingresos no tributarios y no muy alejada de los tributarios. En términos reales, la mayor tasa de crecimiento se da en los ingresos no tributarios y la menor en los tributarios, es decir, que crecen más los créditos, las contribuciones o participaciones que los impuestos clásicos de los municipios mayores (Predial, Industria y Comercio).

Los mayores ingresos per cápita, tanto en términos corrientes como en constantes, los presentan los impuestos de Industria y Comercio, el Impuesto Predial, la participación del IVA y los recursos de créditos internos. Es importante señalar que sus guarismos no son significativos pues los ingresos per cápita son bastante bajos en relación con los compromisos que asumen los municipios para el beneficio social y económico de sus poblaciones.

Los recaudos más importantes en términos absolutos los obtienen así: los llamados ingresos autofinanciados (agua y alcantarillado, energía, teléfonos, valorización, pavimentaciones, basuras, vivienda), luego siguen los impuestos (Industria y Comercio, Predial y Participación del IVA), por último los recursos del crédito.

Es importante señalar que los gobiernos nacional y departamental obtienen significativos recaudos en estas ciudades, especialmente por concepto de los tributos Renta y Complementarios, IVA, Comercio Exterior, Timbre Nacional, Gasolina y A.C.P.M., consumo de cigarrillos, cerveza y licores; sin recibir ninguna participación por estos conceptos fiscales, lo cual podría al menos retribuirse por medio de inversiones o a través de convenios con estos municipios para proyec-

tar y ejecutar obras de interés social y de carácter prioritario.

PRINCIPALES INGRESOS DE LAS CIUDADES INTERMEDIAS Y PEQUEÑAS

Entre los ingresos más representativos, por su mayor participación respecto del total recibido, figuran: la participación del impuesto nacional a las ventas, el impuesto de predial e industria y comercio y los ingresos por servicios públicos, los cuales representan en promedio un guarismo muy cercano al 100% de los recaudos totales.

Esto implica una reducida participación de los ingresos de capital, es decir, el crédito interno.

Ahora, al observar la estructura de los ingresos es en términos reales donde ciertamente se determinan sus crecimientos o decrecimientos reales al aplicar los precios constantes, de acuerdo con los índices de precios al consumidor. Se diferencia que las mayores tasas de crecimiento se presentan en su orden así: La participación del IVA, el Impuesto Predial y preocupante el bajo comportamiento del Impuesto de Industria y Comercio al tener estos municipios un significativo predominio comercial; la acción del crédito interno es de poco valor, sin crecimientos reales.

En cuanto a los ingresos per cápita reales, en términos generales los resultados no son significativos, es decir son bastante bajos, por ejemplo \$0.60 por persona-día, valor que certifica lo enunciado. Estos resultados tan bajos tampoco están en correlación con las funciones y compromisos sociales que asumen estos municipios para lograr sus beneficios sociales y económicos.

Las rentas que perciben la nación y los departamentos en estos municipios también son cuantiosas, pero estos valores generados y recaudados no se compensan en gastos hacia estos municipios y ahora con mayor razón deben invertir en ellos o transpasarle recursos, al darle la Ley 60 de 1993 mayores responsabilidades a los municipios.

CONCLUSIONES

En los municipios grandes:

- Los mayores recaudos, en términos absolutos, los generan el Impuesto de Industria y Comercio, el predial y la participación del IVA. Los ingresos propios o autofinanciados ocupan el primer lugar de importancia, seguidos por los impuestos y los recursos del crédito.
- Las mayores tasas de crecimiento reales las presentan los recursos del crédito interno, la participación al IVA y el impuesto de Industria y Comercio. Para las entidades descentralizadas son los ingresos autofinanciados especialmente por los servicios públicos.
- Del total de rentas percibidas en estos municipios, aproximadamente el 90% lo recauda la nación, el 6% el departamento y solamente el 4% el municipio.
- Se presume una ineficiencia en el recaudo del IVA, debido quizás a evasión en el pago del mismo, pues sus valores y crecimiento no son representativos de la capacidad comercial que tienen estas ciudades.
- Bajos ingresos per cápita reales.

En los municipios medianos y pequeños

- Las mayores tasas de crecimiento reales las presentan la participación al IVA, y el impuesto predial (en baja proporción) en los municipios pequeños. En los medianos, el primer lugar lo ocupan los ingresos por servicios públicos, luego el mismo orden de los pequeños.
- Preocupa también el bajo comportamiento del Impuesto de Industria y Comercio, al tener estos municipios un significativo predominio comercial.
- Es reducida la participación del crédito en relación con los ingresos totales y sin crecimientos reales.
- Los ingresos per cápita son reducidos en cuanto a los compromisos que debe asumir la municipalidad en las acciones de beneficio social y económico de la población.
- Se supone que del total de rentas percibidas en estos municipios, el mayor valor lo recauda y se traslada al gobierno nacional.

RECOMENDACIONES

- Adoptar medidas o estrategias a fin de mejorar la eficiencia del recaudo del Impuesto de Industria y Comercio, identificando los negocios con prontitud y evitando la morosidad en su pago e inclusive estudiar la posibilidad del aumento de sus tarifas y la presunción de sus ingresos brutos (base gravable).
- En cuanto al impuesto predial, adoptar el autoavalúo, es decir, declarar los valores comerciales de los predios y rebajar o suprimir las tasas complementarias. Además, evitar las morosidades y ex-

cepciones. También, crear su propia oficina de Catastro para acelerar los reavalúos.

- Las obras de valorización se deben cobrar por beneficio general tendiente a que los proyectos sean pagados por todos los dueños de los predios de las ciudades, lo cual permite recaudar más dinero y que los contribuyentes paguen menos. La financiación de la obra sería total y con generación de excedentes para iniciar otras obras de interés colectivo.
- Implementar el cobro de la plusvalía urbana, es decir, cobrar el mayor valor que adquieren los predios por acción de la inversión pública y privada.
- Lograr la cesión total del impuesto al valor agregado (IVA) generado en los respectivos municipios.
- Ceder o crear una sobretasa sobre los impuestos nacionales y departamentales cobrados y generados en los municipios.
- Crear sobretasas al consumo de la gasolina para los municipios.
- Cobrar tasas o peaje para la entrada de vehículos a los centros urbanos y comerciales de las ciudades grandes.
- Al aumentar los recaudos (ingresos corrientes), se generaría una mejor capacidad de endeudamiento, es decir, se podrán aumentar en términos reales los ingresos de capital (crédito) para ser aplicados en la inversión pública, que hoy en día es bastante deficitaria.
- Todos los municipios, pero especialmente los medianos y pequeños, requieren urgentemente su

modernización: funcionarios especializados y bien pagados, eliminación de la arrogancia de los burócratas, su continua capacitación, formación de líderes que propongan y hagan los cambios que requieren las finanzas públicas municipales, pues se encuentran rígidas o inelásticas, por la incapacidad de los funcionarios, ejecutivos y concejales, al imperar un compadrazgo entre todos ellos.

En municipios pequeños se da el caso de que el Alcalde es un comerciante y sus secretarios sus amigos del pueblo y los concejales también; dada esa circunstancia es poco lo que se puede hacer. Por eso es tan importante, para lograr los cambios, nombrar la comunidad gente experta, con altos salarios y exenta de compromisos con los políticos de turno, pero sí con la comunidad que tiene el derecho a la crítica, a la supervisión e inter-

ventoría de los actos de los administradores del Estado.

- Control del gasto público, eliminando la corrupción, el desperdicio o despilfarro y la ineficiencia.

REFERENCIAS

- *Plan Vial y de Transporte* Documento 5. Situación Financiera del Municipio de Cali. INCOL Ltda., AEI Ltda. Octubre, 1990.
- *Plan de Desarrollo, Municipio de Florida*. Finanzas Públicas Municipales. Noviembre, 1991.
- *Plan de Desarrollo de Palmira*. PIDE-PAL 10. Finanzas Públicas Municipales. Julia Velasco y Asociados Ltda. Octubre, 1988.
- *Plan de Desarrollo de Cali*. Documento 12. Estructura de los Ingresos, Gastos y Empleo del Municipio de Cali. Junio, 1979.
- *Plan Vial de Transporte*. Financiación Plan Vial. INCOL Ltda. AEI Ltda. Octubre, 1990.

✓ GERENCIA HOLÍSTICA UN NUEVO CONCEPTO DE DESARROLLO HUMANO

ORLANDO SANCHEZ TOBON

Administrador de Empresas, Universidad Santiago de Cali, Desarrollo de Ejecutivos en Alta Gerencia, ICESI. Técnico profesor en sistemas, Centro Colombiano de Estudios Profesionales. Asesor-Consultor. Profesor Universidad Santiago de Cali, Universidad Libre, ICESI. Docente-Autor.

En la actualidad, el diagnóstico generalizado de las empresas es la falta de compromiso y sentido de pertenencia de los individuos hacia la organización. Es así como se plantea que esta falencia se origina en el déficit de identidad entre sus expectativas y necesidades en relación con los objetivos organizacionales.

Lo anterior, en la gran mayoría de los casos es originado por los tiempos de turbulencia que se viven actualmente; donde los cargos siguen siendo los mismos, con algunos grados mayores de complejidad por la concientización de la responsabilidad social que han adquirido las empresas. Estos cambios que se presentan como consecuencia de estos tiempos, atrofian y golpean el comportamiento de las personas, ya que en estos tiempos se percibe un gran incremento en el nivel de las expectativas que en gran parte son salidas de la realidad y con alto grado de cinismo, puesto que los individuos no ven las retribuciones como un reconocimiento a su labor

sino como algo que se merecían, simplemente por el hecho de participar en los procesos de la organización; y que afectan de una u otra forma la *cultura organizacional*, creando malestar y descontento, y todo como consecuencia a la no satisfacción de su nivel de expectativas.

Basado en el concepto de Idalberto Chiavenato, de la Teoría General de Sistemas, podemos retomar sus tres principios básicos, como son:

1. *Expansionismo*

Donde explica que todo fenómeno hace parte de otro mayor.

2. *Pensamiento sintético*

Que trata de explicar los fenómenos en función del papel de comportamiento que desempeñan por ser parte de otro mayor.

3. *Teología*

La causa es condición no necesaria para que aparezca el efecto, es simplemente una probabilidad.

Con esto se logra ratificar que si el nivel de expectativas del individuo no

es satisfecho, es necesario saber que esto afectará el medio en que se desarrolla y con mucho más preocupación si ese medio en gran parte es nuestro sistema organizacional.

Ed Shein definió la *cultura organizacional* como el patrón de acciones descubiertas o desarrolladas, para enfrentar problemas de adaptación frente a cambios externos e internos; y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarlo válido, y por tanto enseñarlo a los nuevos miembros de la organización como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

En la actualidad han sido muchos los estudios realizados para concertar la verdadera forma de administrar; desde la *productividad del capital*, sabiendo dónde se encuentra ubicado para lograr optimizarlo. La *productividad del tiempo*, donde se aprenda a manejarlo para no despreciarlo o dejarlo descontrolar; y por último, *administrar el crecimiento*; no sólo el físico sino también en el crecimiento y desarrollo de su personal.

Luego es válido saber que en gran proporción nuestra población es supremamente joven y con alto grado de educación, para los cuales los gerentes deberán aceptar su participación en los cargos de complejidad, ya que deberán ser cubiertos por este personal. Además, las personas de gran experiencia no se encuentran disponibles para todas las empresas, así que aceptar desde ahora esa responsabilidad significa ir preparando terreno a los cambios que se presentarán con mayor turbulencia que en los tiempos existentes, y antes que la población se nos envejezca.

Es así como los gerentes se han preocupado en gran instancia por aplicar las nuevas formas administrativas y buscando cómo adaptarlas, con mucha validez, como son:

Las teorías de la conducta como la Teoría X Y, de Douglas McGregor; el proceso Kaizen, del mejoramiento continuo, para satisfacer las necesidades del consumidor con nuevos servicios o nuevos productos. El Control Total de la Calidad, alcanzando participación y compromiso de los individuos con alto grado de obligatoriedad; la Gerencia de resultados o por qué no la Gerencia a cero errores; y así, pasando por diferentes conceptos que se me escapan en el momento, buscando siempre la mejor forma para adaptarlas a las organizaciones; llegando hasta pensar poder acondicionar organizaciones de tipo horizontal, tratando de acabar con la burocracia; dándole importancia a los diferentes procesos, llámense desarrollo de productos, ventas y cumplimientos o apoyo al cliente; en otras palabras, Reingeniería.

La gran mayoría de los gerentes se han preocupado por la *forma del cómo* aplicarlo; sin preocuparse muchas veces por el *fondo* de sus organizaciones, del *qué* debo evaluar, cambiar, reestructurar; en síntesis, muchas veces sin hacer un previo diagnóstico de nuestra situación si no que el modismo nos ha llevado en innumerables veces a la improvisación, poniendo en juego nuestra estabilidad estructural y financiera, esta conducta se puede asimilar a una agradable parábola:

"En el folclore del Cercano Oriente se cuenta la historia de un hombre llamado Nasrudin, que estaba buscando algo en el suelo. Se le acercó un amigo y le preguntó:

"¿Qué has perdido, Nasrudin?"

"La llave", contestó.

Entonces el amigo se arrodilló también y los dos se pusieron en la tarea de buscarla. Después de un rato el amigo preguntó:

"¿Dónde la perdiste exactamente?"

"En la casa", respondió.

"¿Entonces por qué la estás buscando aquí, Nasrudin?"

"Porque aquí hay más luz que dentro de mi casa", replicó."

Los gerentes en una cantidad considerable buscan más la aplicación de procesos externos que no se pueden catalogar como buenos o malos sino como adecuados o inadecuados; ya que si no se estudian y determinan los aspectos de *fondo* que entorpecen la gestión gerencial, cualquier teoría, por exitosa que sea, será inapropiada.

Y es posible que frente a todos estos planteamientos empecemos a hacer un diagnóstico, primero de nosotros mismos como gerentes, donde por medio de nuestro propio desempeño logremos autoevaluarnos y entender con mayor proporción las debilidades y fortalezas de nuestros colaboradores, sabiendo que la efectividad de nuestra gestión debe ser un hábito desarrollado, donde cada día se retroalimente y no sea un simple talento base de improvisación.

Por tanto, es a nuestro cliente interno a quien debemos tener en cuenta con mayor primacía, ya que si su comportamiento o personalidad es inadecuada, esto afectará nuestra cultura organizacional; y cada vez más los tiempos en los que se desarrolla nuestra gestión nos demuestran lo valioso de un excelente proceso de selección, partiendo desde la necesi-

dad de personal, donde debemos saber a ciencia cierta qué es lo que realmente necesitamos contratar, así sea personal común y corriente, pero que posea idoneidad y responsabilidad.

Sabiendo que todo lo que se ha dicho hasta el momento es cierto y suene atrevido, es labor del encargado de la administración de personal hacer que los puestos de trabajo sean tan sencillos que hasta personas comunes y corrientes puedan ocuparlos y que, dependiendo de su desempeño, los hagan más complejos y extraordinarios; y si después de observar que un puesto de trabajo es difícil de cubrir o es un verdugo de funcionarios, es mejor que lo estudie y lo rediseñe para volverlo fácil y sencillo, de lo que obtendrá muchas veces personal calificado y a un costo menor, por encontrar en el mercado laboral con qué poder cubrirlo en el momento.

Por eso, debe tenerse en cuenta que para la optimización del talento humano, su base está planteada en tres principios:

1. Cerciórese de que el personal esté preparado para hacer las tareas que usted espera que cumpla, para que de esta manera genere su propia motivación.

2. Responsabilícese de ubicar el personal en el puesto que de acuerdo con sus capacidades debe desarrollar; nunca se case con nombres, ya que es poco objetivo. Las personas no son ineptas porque sí, si no porque en gran número de veces están ubicadas donde se cree que serán eficientes; no trate de convertirse en el verdugo de su personal simplemente porque la motivación del garrote y la zanahoria muchas veces ha funcionado. Si usted no logra darle ubicación dentro de su or-

ganización, conviértase en el promotor de ese individuo, para ubicarlo en el sector externo, y le aseguro que esto se reflejará en el personal interno.

3. Cerciórese de que cada subordinado sepa con certeza qué se espera de él, no deje que su nivel de expectativas se incremente y que cuando usted quiera ubicarlo no lo encuentre porque está desfasado de acuerdo con lo que se esperaba de él.

Por todo esto analicémosnos más a nosotros mismos, en nuestras tareas prioritarias y en la preocupación de que la organización esté sana, para afrontar su movilidad y para prepararnos a los peligros, oportunidades y cambios que se presenten.

Luego de esa preocupación de salud de la organización nace el pensamiento de la salud organizacional, entendiéndola como la sumatoria de los estados de salud de los individuos (salud desde el punto de vista integral; en lo físico, lo mental, lo familiar, lo social, lo emocional y lo espiritual) ya que es relevante tenerlo en cuenta para la aplicabilidad de cualquier proceso. No en vano José Silva con su *Método de Control Mental* plantea: "Los individuos están más acostumbrados a satisfacciones a nivel externo que a buscar un cambio de actitud personal".

El estado de salud organizacional solamente se puede hacer en forma integral, tomando una real conciencia de las condiciones que favorecen el desarrollo del individuo. Y por tanto, Peter Drucker establece que para el montaje de una teoría debe dedicarse a cada individuo el tiempo suficiente para que lo entienda, logrando una actitud de credibilidad y probabili-

dad de la realización de lo expuesto por usted, y sepa con certeza qué espera usted como gerente de él; así, él podrá no sólo dimensionar la importancia del reconocimiento y del castigo sino también cuando es merecedor de él.

Con mucho atino y certeza se ha planteado que el desempeño de los cargos no sólo es responsabilidad de quien los ejerza sino también de quien los dirija; así que si usted aún es de los gerentes que dedican mucho tiempo en buscar la *forma* de administrar, empiece buscando el *fondo* del porqué se comporta su personal en diferentes formas, muchas veces sin importarle a ellos el alcance de resultados; y empiece pensando cómo desarrollar habilidades y destrezas en ellos, como algunos tratadistas han intentado mostrarnos. El doctor Robert Ornstein en su libro de la psicología hace un relato de los descubrimientos de los dos hemisferios del ser humano; el hemisferio izquierdo (el sector racional), que se encarga de la operación lineal, secuencial y ordenada de lo que debe ser; mientras que el hemisferio derecho (el sector de la imaginación) es el que opera en forma holística y relacional, donde se obtiene la comprensión y relación de imágenes visuales.

Por esto, es importante desarrollar el hemisferio derecho donde se perciben las sensaciones e intuiciones que logren captar las oportunidades, cambios que se presentan en el medio externo, tomando la anterior teoría como una de las alternativas aplicables y valideras para el desarrollo de habilidades y destrezas.

El término *holístico* nace del concepto del tratamiento de un todo en general y como unidad completa; y es

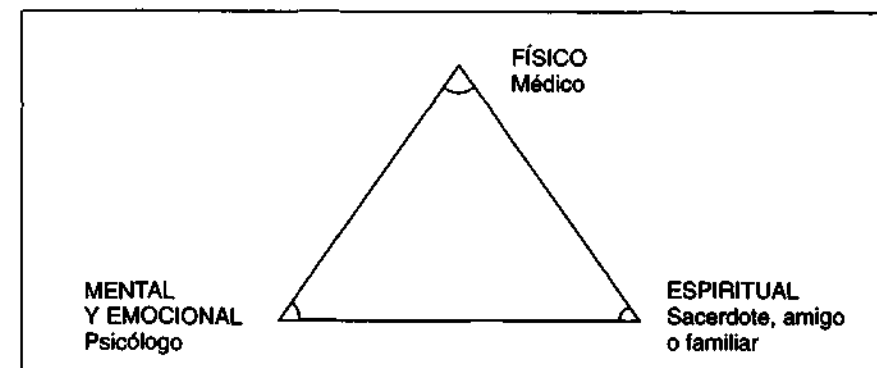
la medicina con su concepción de *medicina holística* la que toma como referencia este término y es desarrollada por el doctor Norman Shein, que en Houston, en 1975, trata las diferentes enfermedades de tipo somático y el problema o mal social actual identificado como estrés, que se define como la sobrecarga emocional no manejada y que se puede presentar en forma positiva, desarrolladora y evolucionaria llamada *eutress*; o en forma negativa, traumática y obstaculizadora llamada *distress*.

Esto nos lleva a apreciar que es el *eutress* el que tenemos que dirigir, de la misma forma como se orientan las conductas para el alcance de objeti-

vos, orientándolos hacia el progreso o desarrollo del individuo.

El esquema que presenta la medicina holística es viendo al individuo en cuatro dimensiones, que en forma de pirámide es tratado por tres especialistas:

Por medio de esta metodología se minimizan los miedos, las culpas, los odios y los resentimientos, y se maximizan los valores, el reconocimiento y la autoproyección. Llámese a todo esto *misticismo*, y no estarán errados porque de esto es que está formada en gran proporción la *cultura organizacional*.



De acuerdo con lo anterior se puede observar con mayor claridad la importancia del término *holístico* en todo proceso.

Por eso se presenta a consideración un nuevo concepto integrativo, donde es bueno tener en cuenta al individuo en toda su magnitud, siendo un ser con diferentes dimensiones.

1. Ser sexuado

Todo individuo necesita siempre de alguien para poder conseguir satisfacciones, al menos de afiliación.

2. Ser inconcluso

El individuo siempre necesita de algo o de alguien.

3. Ser trascendente

Buscando sentido en su vida, en un más allá superior.

4. Ser con otros

En la necesidad imperiosa de socializarse.

5. Ser en el mundo

Buscando el verdadero sentido de su misión en el mundo.

6. Ser racional

Es analizando cada una de las cosas que suceden a su alrededor.

7. Ser individual

Logrando su propia interiorización, buscando su propia verdad.

8. Ser con capacidad de amar

Es la destreza de generar su propia energía motivadora, para conseguir sus metas.

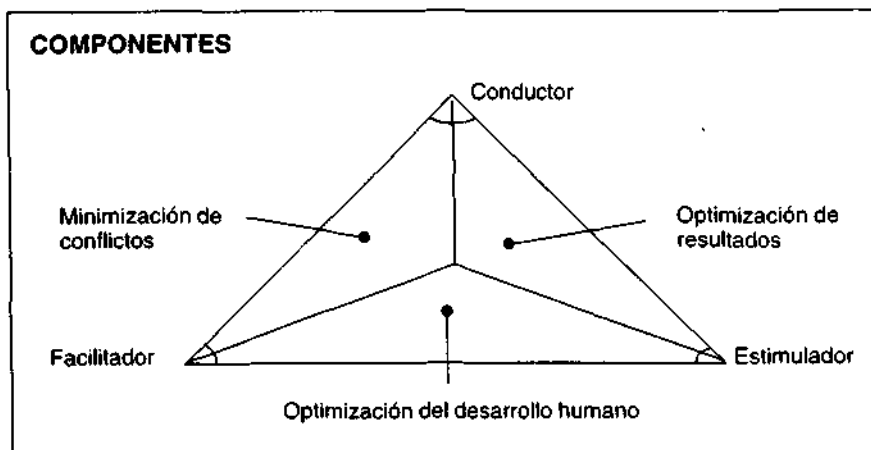
9. Ser libre

Es la sensación y posibilidad más importante de cada individuo de poder tomar sus propias decisiones en forma consciente.

LA GERENCIA HOLISTICA

Se define como el proceso completo del individuo, los recursos físicos y los elementos tecnológicos como unidad integral, logrando la aplicabilidad de las diferentes formas administrativas, consiguiendo desarrollar el fondo de nuestras estructuras organizacionales, partiendo de la conducta o actitud del individuo en forma consciente.

Tomando como referencia el esquema de la medicina holística podemos desarrollar nuestro propio esquema adaptado a la gerencia.



El conductor

Es el organizador, el diseñador de planes que orienten la conducta hacia el alcance de objetivos. (Gerente).

El facilitador

Es quien se encarga de interpretar, de armonizar el concepto mental y emocional para que exista un equilibrio entre las expectativas y los resultados. (Psicólogo).

El estimulador

Es quien se encarga de apoyar, de generar sensaciones de reto, desafío

por conseguir objetivos. (Una persona afectiva-cercana).

1. La interacción entre el conductor y el facilitador minimiza los conflictos, porque orientando los objetivos y lo que el individuo concibe como expectativa se alcanza una armonía e identificación.

2. La interacción entre el conductor y el estimulador optimiza los resultados, porque teniendo un direccionamiento y una fuerza estimuladora que

revitalice y desafíe se obtiene como consecuencia el alcance de los objetivos.

3. Con la interacción entre el facilitador y el estimulador se obtiene la optimización del desarrollo humano, por encontrar facilidad y armonía

entre lo propuesto y lo que se desea alcanzar.

Sabiendo que todo proceso metodológico posee un diagnóstico, un conocimiento, un análisis y una transformación, se diseña el siguiente bosquejo.

CULTURA

Ambiente que se genere sobre la base de creencias, valores, motivos, costumbres, percepciones.

INDIVIDUO

Criticidad
Libertad
Responsabilidad
Creatividad
Autenticidad

ORGANIZACION

Social
Solidaridad
Colaboración
Participación
Amor y justicia

INTERPRETACION CULTURAL

Clima Organizacional

Estructura, riesgo, responsabilidad, recompensa, apoyo, conflicto.

Por esta armonía o equilibrio se puede llegar al mejoramiento de las organizaciones y a la aplicación de un verdadero sentido de trabajo.

– Es como complejo: interpreta y actúa según motivación.

– Posee deseo de realización.

Proceso

1. Estimule

Logre que el personal se sienta tocado, afectado, interesado y pregúntele cuál es la razón del cargo que él desempeña en la organización; y aún más fuerte, por qué él es quien ocupa ese lugar y no otra persona.

2. Conozca la realidad

El individuo como es:

– Es trascendente: recibe, transforma y entrega.

– Su comportamiento es motivado.

– Es en sistema abierto: responde a estímulos.

Individuo que desea

Salario, placer, confort, horario, oportunidad de crecer, seguridad, etc.

La organización como es:

– Es compleja: puede haber poca comunicación cara a cara.

– Es jerárquica: diferencia de niveles.

– Anonimato: se hacen cosas no importa quién.

– Estructuras variables: formal e informal.

– Especializadas: poder, interdependencia, habilidad.

Organización que desea

Capital, edificios, lucro, equipos, potencial humano, oportunidad de mercado.

3. Analice la realidad

— ¿Qué uso hace el individuo de sus conocimientos y habilidades?

— ¿Cómo son sus aspectos cognoscitivo, sicomotor y actitudinal?

— ¿Cómo es el comportamiento de la organización?

— ¿Cómo presenta la relación individuo-organización?

— ¿Cómo plantea el apoyo al individuo?

— ¿Cómo actúa ante lo inesperado?

— ¿Cómo plantea la productividad?

— ¿Cómo maneja los conflictos?

— ¿Cómo es la participación?

La existencia de una excelente relación en todos los aspectos es tarea del administrador (cualquier nivel jerárquico).

4. Transforme

Individuo

Darles a conocer dimensiones, valores, derechos y deberes, permitiéndoles reflexionar y conocerse a sí mismos y a los demás, estimulándolos para formular compromisos positivos a sí mismos, a la comunidad y al trabajo.

Organización

El jefe como representante de la organización debe estar en paz consigo mismo, generando valores, dando ejemplo, estímulo, apoyo, motivación, equilibrio, frente, armonía.

5. Planee

Identifique las posibilidades y desarrollo de situaciones alternas, en

forma mental; prevea las contingencias.

6. Implemente

Genere la voluntad de responder y realizar lo propuesto.

7. Evalúe

Retroalimente los resultados hacia el alcance de nuevos objetivos.

Lógicamente el gerente para desarrollar este proceso debe recordar utilizar las herramientas de la gerencia eficaz de Peter Drucker, las cuales son:

1. La reunión

La cual debe ser diseñada, planeada, dirigida y controlada para que las personas entiendan cuál es su sentido y qué es lo que se espera que hagan.

2. Los informes

Es una herramienta que, al igual que la anterior, no se debe suponer que entiende el mensaje, sino que se debe estar seguro de ello; donde no sólo importa la redacción sino también a quién va dirigido.

3. El control de tareas

Revisar el cumplimiento de objetivos y es aconsejable que se realice en forma periódica.

4. La evaluación de desempeño

Que no es como el empleado se vea frente a los resultados, sino lo que verdaderamente se espera de él.

5. La evaluación del trabajador

Es revisar qué hizo bien el individuo, de acuerdo con sus propias capacidades.

6. Abandonar el pasado

Tomando la innovación y la creatividad como punto de partida.

7. El desarrollo de personal

Que debe ser nuestra tarea principal y la cual da subsistencia a nuestras organizaciones, y se logra teniendo en cuenta el énfasis en la *importancia de las tareas* y lo que se puede lograr por medio de ellas. *El ejemplo del gerente* es una de las herramientas que casi siempre utilizan los empleados y muchas veces repiten la conducta de él, y es más cuando se es considerado como líder; así que su conducta debe ser auténtica y bajarse de la actuación. Y en otra que hay que hacer énfasis también es en el *clima organizacional*, que debe ser la condición propicia para que se cumplan las tareas; no enfatice tanto en el proceso motivacional, es lógico que siendo un factor importante no se debe descuidar y deje que con respecto a las tareas generen ellos mismos sus motivaciones, preocúpese por atender todos los factores higiénicos inherentes a la labor del personal, para que al menos no cree insatisfacciones, dándole un tratamiento en proporción igual a los factores motivacionales e higiénicos en razón de 50-50.

El desarrollo de este proceso logrará generar una verdadera *gerencia de talentos*, donde participan la creatividad, la innovación, el ingenio, y ade-

más, alcanza la participación y compromiso voluntario, por ser un proceso interno de concientización e identificación de sus expectativas con los objetivos de la organización.

Así, por último, recordarles que los líderes de las organizaciones no sólo deben adaptarse a los cambios, sino crearlos y promoverlos dentro de sus organizaciones, empezando por la concientización propia si lo que busca es que su personal alcance un nivel de conciencia y que los objetivos de la organización deben estar a nivel de las expectativas, y que las teorías organizacionales o administrativas deben ser conocidas, debatidas e interpretadas; primero por la gente de base, ya que son el cimiento de nuestra organización, y no de seguir pensando en forma egoísta que los gerentes de la organización siempre son los gerentes y que en últimas son los que poseen la verdad revelada si lo que pretenden es sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo y diferente, logrando su proyección de éxito como organización y el desarrollo humano de sus individuos.

Esto es cuestión de actitud mental, donde no existen ni tiempo ni espacio.

REGIMEN PENAL TRIBUTARIO

NARCISO LEON DIAZ SILVA

Doctor en Derecho, Universidad la Gran Colombia. Especializado en Derecho Tributario y Gerencia Tributaria. Ex funcionario Administración de Impuestos Nacionales de Cali. Consultor Tributario. Profesor ICESI. Docente-Autor.

En la Exposición de motivos del Proyecto de Reforma Tributaria número 20, del 11 de marzo de 1992, el gobierno incluyó un drástico "estatuto antievasión", el cual elevaba a la categoría de delito la defraudación fiscal, otorgándoles a las autoridades tributarias facultades para allanar, confiscar y privar de la libertad a los contribuyentes y miembros de juntas directivas de las empresas.

Estas medidas provocaron un gran revuelo entre el público en general. Por lo cual el gremio de los comerciantes, a través de FENALCO, anunciaba por esa época que el gobierno lo que pretendía era intimidar a los ciudadanos para que cancelaran los impuestos.

El diario *El Espectador* en su edición del 17 de marzo de 1992 con gran despliegue publicitario informaba que ya llegaba el cobro policivo con allanamientos y cárcel para evasores y que el presidente Gaviria realizaba gestiones de apoyo político para su Reforma Tributaria.

Finalmente, después de los debates de ley en el Honorable Congreso de la República, el proyecto de Ley 20 mencionado se convirtió con algunas modificaciones en la que se conoce con el nombre de Ley 6ª de 1992 (actual reforma tributaria), la cual en su título 2o., capítulo 1o., se ocupa del estatuto antievasión y las respectivas sanciones para los contribuyentes que utilicen maquinaciones fraudulentas contra los intereses del Fisco, algunas de las cuales paso a enumerar de la siguiente manera:

- a) El uso fraudulento de cédulas (Art. 650 del Estatuto Tributario).

Este delito consiste en utilizar en las informaciones tributarias cédulas de personas fallecidas o inexistentes, lo cual conlleva a que el contribuyente sea denunciado por las autoridades tributarias como incurso en el delito de "fraude procesal", que según el artículo 182 del Código Penal tiene como sanción pena de prisión de uno a cinco años.

b) La no consignación de retenciones (Art. 665 del Estatuto Tributario)

Los retenedores que no consignen las sumas retenidas serán denunciados por peculado con penas de prisión que oscilan entre cuatro y quince años si el valor de lo apropiado excede de \$500.000 y multas de \$20.000 a \$2.000.000.

c) El fraude tributario (Art. 640-1 del Estatuto Tributario).

El agente retenedor o el responsable del impuesto sobre las ventas que mediante fraude disminuya el saldo a pagar por concepto de retenciones o impuestos o aumente el saldo a favor de sus declaraciones tributarias en cuantía igual o superior a 200 salarios mínimos mensuales, incurrirá en inhabilidad para ejercer el comercio, profesión u oficio por un término de uno a cinco años.

Si la utilización de documentos falsos o el empleo de maniobras fraudulentas o engañosas constituyen delito por sí solas, se aplicará la pena prevista en el Código Penal.

El fiscal general de la nación expidió la Resolución 0086 del 12 de marzo de 1993 con base en las facultades otorgadas por el Congreso al Gobierno en la última Reforma Tributaria mencionada, donde se reviste a los funcionarios de la D.I.N. y Aduana de funciones de Policía Judicial con facultades para realizar allanamientos, ordenar la conducción de testigos y poner bajo custodia las pruebas.

El 21 de julio de 1993 la Dirección de Impuestos y Aduanas de Colombia y la Secretaría del Tesoro de los EE.UU. suscribieron un documento donde acordaron establecer un sistema de intercambio electrónico de in-

formación para documentar mutuamente sus investigaciones por evasión y elusión, o sea que una vez haya sido ratificado el citado documento y se protocolice su canje de notas los colombianos no podrán evadir impuestos causados en Colombia con cuentas en los EE.UU. y se permitirá en la misma forma a las autoridades colombianas investigar las finanzas de los ciudadanos norteamericanos residentes en nuestro país.

En declaraciones para los periódicos *El Tiempo*, y *El Espectador* de fechas 18 de noviembre de 1993 y 27 de marzo de 1994, el director de la DIAN manifestaba que la evasión en Colombia llega a un 35%; es decir, que vale anualmente alrededor de un billón de pesos. Otros expertos consideran que se puede acercar a 2.000 millones de dólares, equivalentes a unos 1.6 billones de pesos.

El director de la DIAN continuando con sus declaraciones decía que se pretendía reducir la evasión entre 1994 y 1997 en 10 puntos, y para lograrlo los programas de fiscalización se extenderían al seguimiento de las cuentas bancarias, compras y hasta allanamientos a quienes se nieguen a cooperar con las autoridades de investigación, además que se iba a poner mano en el cobro de la retención en la fuente y el IVA, denunciando por peculado a quienes no remitan oportunamente los recaudos, y agregaba que las denuncias penales en la actualidad superaban la cifra de treinta y que en casos extremos los retenedores podrían ir a la cárcel.

Ante el daño que ocasiona la evasión a la economía, que según estudios de la DIAN puede representar más del 25% de los ingresos tributa-

rios del nivel central, recomendaríamos al Gobierno que a los evasores no se les busque entre los contribuyentes que cumplen oportunamente sus obligaciones con el Fisco, los cuales son sometidos permanentemente a visitas y cruces de información con notarías, bancos, corporaciones financieras, cámaras de comercio, y con el envío continuo de información a las oficinas de impuestos, haciendo más onerosas las cargas administrativas para estos cumplidores de sus obligaciones con el fisco, sino que el verdadero evasor está entre los que no declaran, los cuales ni siquiera han sido detectados y son los que practican la competencia desleal, ya que pueden ofrecer sus productos a menores precios, pues la carga fiscal para ellos es mínima.

Claro que ante los poderes de que se ha revestido a la DIAN para luchar contra este flagelo, lo único que nos queda es unimos a quienes piden con urgencia la creación de una jurisdicción tributaria (administrativa y penal), conformada por jueces y magistrados especializados en las ramas del Derecho Tributario y Penal, con un cuerpo de auxiliares también especializados, como abogados y contadores, quienes conocerían las conductas dolosas contra la Administración Tributaria.

Deben ser, además de idóneos, independientes de la rama ejecutiva, pues como lo dice el profesor uruguayo Ramón Valdés Costa: "El Derecho Tributario es la única rama en que el Estado asume la triple condición de creador de la obligación, de acreedor de la misma, y de juez que resuelve la controversia entre las partes", yendo lo anterior contra el principio constitucional de la igualdad de las partes ante la ley, pues la administración es juez y parte en las controversias que se suscitan ante su jurisdicción, situación que no puede ser tolerada en un estado de derecho como es Colombia.

Estos apuntes no pretenden de ninguna manera crear alarma entre los contribuyentes, contadores, revisores fiscales y representantes legales de las empresas, pero considero que deben ser conocidos por ellos, pues según el Código Civil, Artículo 9o. "La ignorancia de las leyes no sirve de excusa", o sea que no podría servir de atenuante manifestar que desconocíamos estos preceptos legales para no ser sancionados.

Como conclusión, pienso que es necesario abrir un mayor debate sobre estos temas.

CONCURSO DE CUENTO Y POESIA

El Departamento de Humanidades de ICESI organizó un concurso de poesía y cuento dentro de la programación de actividades conmemorativas de los quince años de vida académica.

La respuesta estudiantil a esta convocatoria resultó numerosa y sorprendente.

El jurado calificador, integrado por los doctores Mario De La Calle Lombana, María Isabel Montehermoso y Rodrigo Ramos, después de un amplio estudio y examen de la producción presentada escogió como ganadores a los siguientes estudiantes:

CUENTO

Primer puesto: Bernardo Arzayús, estudiante de Administración de Empresas. Seudónimo: *Artequín*. Cuento: "Posludio en acordes menores".

Jorge Alberto Arévalo Ruiz, estudiante de Ingeniería de Sistemas. Seudónimo: *Geordí Cap. Esquerrá*. Cuento: "Un hombre libre".

POESIA

Primer puesto: Julián Álvarez Cuartas, estudiante de Administración de Empresas. Seudónimo: *Justos Nones girando lo suyo*.

Empató también el primer puesto un poeta incógnito cuyo nombre sigue en averiguación.

Menciones: Marcela Gálvez Ruiz y Luis Fernando Villegas Gómez (estudiantes de Administración de Empresas).

La selección que se publica es un testimonio con el que se desea divulgar y entusiasmar a los estudiantes de ICESI en la práctica de la escritura creativa.

POSLUDIO EN ACORDES MENORES

BERNARDO ARZAYUS

Artequín
Administración diurna

Era claro que él no la había invitado a su sala. Era claro para él, al menos. Tal vez para Ella nada era claro; ni siquiera las situaciones mundanas que ante los ojos de los animales estúpidamente racionales parecen sernos claras. Para Ella eran confusas; tal vez relativamente confusas. Quizá no alcanzaba a "vivir" lo suficiente como para entender aquellas situaciones. Quizá jamás fueron de Ella, quizá nunca tuvo una vida.

Era claro, para él, que no la había invitado, a Ella, a su sala y eso era lo único con posibilidad real de percepción que giraba en derredor.

Afuera, del lado del mundo que se estremece pasando puertas y ventanas, brillaban aún pequeñas y finas gotas de rocío sobre la mancha gris. Edificios y construcciones de arquitectura moderna con hombres de negocio en trajes oscuros, veíanse chorreados de la pesadez matutina. La mañana poco a poco se iba matizando con toda la gama de sentimientos grises a oscuros.

Marañas de hilos salían húmedos de vaho de su boca irónica y temblorosa, enredándose con nudos ciegos en la garganta y en la piel. Ella misma era indescifrable para él, para su ya bien desarrollada masa encefálica con cabellos chorreados de cabellos sobre los hombros. No podía, aunque hiciera profundos intentos, entenderla y menos aún entender por qué la visita que Ella protagonizaba sin aviso previo.

El no la quería a su lado, y al pensar en esto volvieron a su curtido rostro juvenil, imágenes de toda su vida pasajera. Entonces toda aquella vida, vibraba al unísono con la misma melancolía depresiva con que lloran los acordes menores de un contrabajo. Siendo aún un infante prepúber, había descosido con las manos de otros, la inocencia tierna de la vida y la calcomanía de la desdicha ocupaba monárquicamente su alma desde entonces.

Mientras hacía aquel viaje elemental a sus recuerdos, desde una supernova distante incalculables años luz, le fue enviada la pregunta: ¿Por qué Ella venía a confundirle con su sonrisita fabricada de miedos y almas errantes de otros antes visitados?

Fue fatal. La reflexión rasgó su vientre, descosiendo lentamente su alma del encierro carnal, la piel se hundía en el vacío y la vida era un viaje oscuro. Sin embargo, Ella continuaba cómodamente dominando el mundo de su sala y su propio mundo.

Ella siempre domina este mundo (el de los animales estúpidamente racionales). Pero eso él apenas pudo comprenderlo pequeños instantes fugaces, cuando ya no fue necesario hacer uso de todos sus esfuerzos, ni motivar la complejidad de sus sentidos para darse cuenta que su vida emprendía una carrera más rápida que el mismo viento.

JORGE ALBERTO AREVALO RUIZ

Geordi Cap Esquerrá
Ingeniería de Sistemas

Hace tiempo en una época en la que la vida aún era grata vivirla y cada día era único, vivía un hombre cuyo máspreciado valor era, según él, su Libertad. Y en verdad tenía razones para pensar de esa forma, pues su vida, sus acciones, todo lo que hacía o dejaba de hacer lo realizaba por su propia voluntad. No tenía nadie que lo presionara, lo esclavizara o influenciara en contra de sus propias convicciones: era libre de hacer o dejar de hacer; no se regía por moda alguna o por ideologías ajenas, era en definitiva un verdadero *hombre libre*.

De la misma manera el mundo que lo rodeaba, su mundo, era el reflejo mismo de su ser; y en él convivían en perfecta armonía las plantas, los animales y el hombre; no existían amos, ni esclavos y todos colaboraban con todos, es decir era un mundo completamente *libre*.

Un día cualquiera su mente le propuso, a nuestro hombre libre, que viajase por todo su mundo libre hasta llegar a donde no había llegado antes hombre libre alguno, a la frontera misma de su mundo libre. Entonces, sin pensarlo dos veces nuestro hombre libre emprendió el viaje.

Pasaron varios días, menos de los que nuestro hombre libre creyó necesitar, y por fin llegó a la frontera de su mundo libre. Era una frontera en todo el sentido de la palabra pues separaba completamente a su mundo libre, lleno de colores vivos, de otro cubierto de tonos grises.

Nuestro hombre libre observó, durante un largo rato, lo que se alcanzaba a ver atrás de la frontera, llegando a la conclusión de que si no fuera por la tonalidad grisácea, que predominaba en el otro lado de la frontera, los dos mundos, el suyo y el otro, no eran muy diferentes.

Luego de algún tiempo de estar contemplando aquella frontera infranqueable que separaba a su mundo libre de otro en cierta forma diferente, advirtió la presencia, al otro lado de la frontera, de un hombre que observaba asombrado su mundo libre. Aproximósele nuestro hombre libre y le preguntó quién era, ¿qué hacía ahí?, ¿de dónde venía? El hombre del otro lado de la frontera se quedó callado, y en su rostro se podía leer el gran temor que le causaba nuestro hombre libre.

Sin embargo después de un rato, y tal vez al ver que nuestro hombre libre no le pensaba causar daño alguno, se decidió a hablar.

— Soy un esclavo como casi todos los hombres de esta tierra, la de mi lado de frontera, y he venido a este lugar por orden de mis amos para ver qué hay más allá de nuestro mundo, más allá de esta frontera.

Comenzó así una larga conversación entre un hombre libre y un esclavo: fue mucho lo que hablaron, y mientras uno contaba cómo sufría en su mundo, el otro le relataba cuánto disfrutaba en el suyo. Nadie sabe con certeza cuánto tiempo hablaron, o cuántos

les fueron las cosas que se dijeron, sólo se sabe que al terminar la charla ambos hombres se despidieron para nunca más volverse a ver.

Y mientras se alejaban, y sin que ninguno de los dos se diese cuenta la frontera que separaba a sus dos mundos comenzó a resquebrajarse.

El tiempo pasó, y cada uno regresó a su hogar; pero a pesar de que jamás volvieron a encontrarse ninguno olvidó aquella conversación, aquel encuentro, y ninguno de los dos volvió a ser como era antes de ese viaje.

Nuestro esclavo ya nunca volvería a serlo tanto, pues habiendo conocido a un hombre libre, habiendo saboreado (aunque fuera a la distancia) el dulce sabor de la libertad, entendió que aunque su cuerpo siempre estuviera encerrado, esclavizado, nadie podría esclavizar su mente, sus pensamientos, que en cada momento li-

bre volaban hacia esa frontera y le mostraban aquel mundo libre lleno de color. Además el conocimiento de que existía al menos un hombre libre en el mundo le daba la esperanza de algún día llegar a serlo él también, aunque sabía que ese día bien podría ser el de su muerte.

Por otro lado nuestro hombre libre, nunca volvería a serlo tanto mientras supiera que existían otros hombres, no lejos de su hogar, que no sabían lo que era la *libertad*, que no sabían lo que era disfrutar de ella.

De esta forma comenzó a formarse el mundo en el que nos encontramos hoy, donde no existen hombres completamente libres, ni hombres completamente esclavos; aunque aún persiste el deseo de llegar algún día, ya sea el día de nuestra muerte, a ser hombres totalmente *libres*.

SIEMPRE

JULIAN RICARDO ALVAREZ CUARTAS

Administración diurna

Ahora quisiera prometerte algo,
quisiera que miraras en mis ojos
y descubrieras la verdad de mi promesa siempre.
Sin importar la hora ni la nieve que caiga,
ni el cemento derretido
por el calor del cálculo a las dos,
siempre,
aunque no me veas,
mi sonrisa es más que la distancia.
Escucha el viento,
mi voz nunca supo la verdad pero estoy contigo,
estaré allí siempre,
estaré en los días en que pienses
y recogeré tus lágrimas,
necesitas un beso
los míos son tuyos,
siempre.
No hay fin,
hay un por siempre siempre, amor.
Estaré contigo.
allí.
Te quiero.

Justos Nones girando lo suyo

MONOLOGO DE UN HOMBRE TRISTE

He caminado entre cemento
cargando mi tristeza auestas
y a pesar de ser un saco tan pesado
ninguno de aquellos malditos
trató de ayudarme.
No me preguntéis a qué se debe tan molesta carga
yo no respondo a preguntas necias.

Logré llegar hasta lo más profundo
de un bosque
y arrojé allí a mi tristeza,
aunque... en el acto,
me unté un poco las manos y la cara
que quedaron tristes como usted las ve.

Ojalá y a ningún ingenuo se le ocurra
recoger esa tristeza,
porque sólo yo fui capaz de
soportarla tanto tiempo.

El cemento continúa inerte y frío
los pies me duelen,
y no tengo adónde ir.

Justos Nones girando lo suyo

AZAR

*Las cosas comienzan a suceder
igual de rápido que en la época
de las lluvias eternas.
Todos ellos dejaron de mirarme de pronto,
y el hecho se me hizo tan grave
que no fui capaz de asimilarlo aquel día.
Los perros no ladran,
los perros no intentan ladrar,
sólo se escucha el gruñido impotente,
sofocado en la garganta.
Y yo sin gritar
observo los niños sin lograrlos ver,
porque los ojos de aquellos
no son ya las ventanas abiertas,
ni siquiera puedo pensar en ella,
ni en nada ni en nadie.*

*Y mi memoria...
¿será que el ser y el estar no son uno solo?
y yo sin luchar,
la caída se me vuelve eterna.*

*Porque el objeto irreal no vive ya para mí.
Sin ser loco ni tratar de estarlo,
no logro alcanzar el recodo del tiempo
detrás de la esquina en los ojos
de ella.
Ahora no puedo siquiera tocarla,
tal vez el gruñido me lo he imaginado
y los ladridos son para mí.
El desequilibrio trivial se vuelve constante
y mi mente no piensa ya.
Trece ruedas concéntricas
girando en sentidos contrarios
resuenan al luchar
martillos de acero
por ver retomar
posibles fracasos,
silencio total.*

Justos Nones girando lo suyo

*Cuando ves la tele y sigilosamente como un tigre
me acercó a ti y te estampo un beso en la boca...
No creas en la primera instancia.*

*Cuando lees el libro preferido del momento y te arrojo
con mimos y caricias, me siento a tu lado y leo contigo...
No creas en la primera instancia.*

*Cuando estás plácidamente soñando y buscando tu calor
me cobijo en tus brazos y me sumerjo en tu regazo...
No creas en la primera instancia.*

*Cuando estamos cenando y tomo un bocado de tu platillo,
bebo de tu copa y limpio con una servilleta tus labios...
No creas en la primera instancia.*

*Cuando estás escribiendo y golpeo tu mano e interrumpo
tu escrito...
No creas en la primera instancia.*

*Cuando te llamo a deshora, al momento menos oportuno,
te saludo y me despido casi al mismo tiempo...
No creas en la primera instancia...*

*Ni pienses qué jartera,
o qué locura...
Sólo quiero robarte un segundo,
un tiempito para estar en tu vida y luego,
por qué no, en tu corazón...*

(Autor desconocido)

Cuando me dijiste adiós,
creo que un rayo
partió en dos mi pobre corazón.

Sentí mis piernas
con raíces en la tierra,
el cielo más inmenso,
el mundo tan solo.

Hoy vuelves a buscarme...

Siento decirte, que yo
ya no soy yo.
Que tu futuro
tristemente ya es mi pasado.
Que tu amor
se quedó
en tu adiós, colgado
al poste del teléfono
donde te llamé
por última vez.

(Autor desconocido)

Sólo bastaron tres lágrimas
para enterrar a mi amigo.
¡Qué llanto tan berraco!
Se me escapaba el alma...
por el corazón,
por las lágrimas
por todo el cuerpo.

Sentí el flagelazo de la
autoritaria muerte,
pero no la propia
sino la ajena,
la de mi amigo.

Vida, no me vuelvas a probar
con la muerte ajena...
Creo que solamente
puedo aceptar la mía...

MARCELA GALVEZ RUIZ

Administración nocturno

Son veinte y cuatro
son distintas,
unas parecen durar
mucho más que otras.

Son veinte y cuatro
que conforman el día
¡son amigas del tiempo!
tratan de aburrir a las personas
pero con el cantar de los pájaros
no han podido.

Son veinte y cuatro
y a veces no alcanzan
cuando se camina sin parar
y pasan y pasan los días.
¡deberían ser más!

Aunque fueran veinte y ocho
para hacer más cosas...
cosas sencillas...
para alcanzar a hacer
las cosas mías.

Vives de aquello
de lo sencillo
conviertes lo poco
en mucho más.
Porque los años
exigen...
disfrutar el aire
que te regala el viento
al pasar.

Tomas cada recuerdo
que aflora hoy
y lo llevas lejos al caminar,
forjando en cada paso
un espacio humilde
a través de los años
al suspirar.

¡Tic... tac... tic... ya!
Me desespera el contar
de los números
en un círculo cerrado
que da vueltas y vueltas
y suena sin parar.
Tic... tac... tic... tac...
Pero él no entiende,
él no siente,
él no se imagina,
cómo me agobia
este largo lapso
de un círculo cerrado
que da vueltas y vueltas,
que suena sin parar.

INQUIETUD

LUIS FERNANDO VILLEGAS GOMEZ

Administración nocturno - Quinto semestre

*Se pasea por mi mente
me seduce.*

*Es una visión
de mujer antigua
joven
translúcida
en el camisón de gasa
que abanica su pubis
que acaricia sus nalgas.*

*Sus ojos resplandecen
como soles pequeñitos
en un agua temblorosa.*

*Camina como navegando
me seduce.*

*Yo la siento dueña
de las libertades todas
cuando en mi sueño se desnuda
y en su danza sapiencial
ofrece senos breves
a la brisa
mientras sus brazos de canela
pretenden abarcar
la inmensidad serena.*

*Quiero ir hacia ella
y poseernos
ser uno
para multiplicarnos
pero me amarra mi mortalidad
y así
ella es una diosa
una joya
de intolerable lejanía
en invisible urna de cristal.
Aún soy un cobarde
temeroso de la herida
que romper con mis amores
o mi entera humanidad
mi prisión de su belleza
infligiría...*

*Dirijo entonces mi mirada
hasta mis pies desnudos
holladores en el barro
como intentando adivinar
la próxima huella
para torcer mi sino
y liberarme
besarla en cada curva
ceñir su cuerpo
vibrar de sed colmada
hasta invadir todos los límites.*

*Se pasea por mi mente...
como un faro
su lejanía
es un sutil tormento.*

Luis Efevé

SNAPSHOT

*La obscuridad se va
viene la sutil luz
primera
la que anuncia renaceres
... sin embargo
aún me siento en simas.*

*Un ave vuela
en mi interior
aquí
y allá
agitada
presa
es la sinrazón de este milenio
lo que la perturba -intuyo-.*

*Destila gotas largas
a mi rayo
nuestra citadina confusión
la misma que perviven tantos otros
sin remordimiento
o con cómplice ignorancia:
¿No ves cómo la aniquilación
nos la enseñan, nos la venden
elegante,
vitamínica
y urgente?*

*Desmaquilla tus sublevaciones
no te impidas un suspiro del edén
deja que tu ave
ascienda y con su vuelo
engendre vientos
amorosos huracanes
que descuejen este miedo
esta subordinación que anida
muy profundo.*

*¡Quiero iluminar
ser de resplandores
fuente
viajar fugaz al infinito
para nunca irme
para que nos encontremos!*

Luis Efevé

TRECE POEMAS, UN MAESTRO

DAVID ZABALA MUÑEZ

Licenciado en Literatura e Idiomas, Universidad Santiago de Cali. Esp. Metodología en la Enseñanza del Francés, Universidad de Clermont Ferrand, Vichy-Francia.

Autor: Himno a la Universidad ICESI; al Municipio de Dagua y La Cumbre, Valle.
Profesor USACA-ICESI. Docente. Autor.

No. 1 Sin cadenas

*Me até a ti
y soñé despierto
te amé infinito
y soñé despierto
me diste la flor
sedienta del rocío
me até a ti
porque me amaste
sin cadenas
tus cadenas fueron
huellas de libertad
no me marchitaste.*

No. 2 De qué color es la piel de América

*El color de mi piel
es como el color del tiempo.
Sé que hay un color de ébano en el Africa
y que dizque en Europa se encuentra el color de la nieve.
En ciertas partes de Asia
hay un pálido amarillo, ¿y en América?
¿De qué color es la piel de América?
En América la piel no tiene color definido
no, nunca lo ha tenido
según los invasores.
El color de la piel de América
es como el color del viento.
¿Has visto ese color?
Es un color de piel lejana.
Es el color de un tambor aventurero
cuando se oculta el sol
en el verano del Caribe.
El color de la piel de América es de un matiz inmenso
de pinceladas grandes.
Es del color de una voz que se oye en la distancia
rechazando la invasión del norte.
El color de la piel de América es del color de un pueblo
sin puertas, porque las puertas de América no tienen cerradura
porque desde hace mucho tiempo
las abrieron para que entrara el enemigo
y acabara con el color de nuestra piel.
Pero a pesar del yugo y la tortura
la piel de América es libre como el viento
libre como el pájaro nómada en el invierno.
El color de la piel de América es como el color de la valentía
firme y fuerte, sí, porque no tiene el color del miedo, a pesar del hambre.
¡Ah! Ahora recuerdo, sí. América tiene un color de
Indio, Mulato, Negro, sí Mestizo, ya recuerdo.
La piel de América, es del color del hombre de América.*

No. 3 Maestro

*Maestro, mágica voz
Maestro, mago de la ciencia y el saber
Tienes en tu mente el color del saber
Con todo el tiempo encima
Tus palabras son la luz de la esperanza
Del que anhelante las escucha
Has caminado por la ruta
Que conduce a la cúspide.*

*Eres el cimiento del futuro
Maestro, palabra alegre
Palabra mágica
Palabra iluminada
Palabra con olor a agua fresca.*

*Maestro, todos hemos ido a ti
Tú nos diste en años primaverales
El alfa y el omega
¿Quién no necesitó de ti?
Llegar al humilde, al soberbio, al opulento.*

*Eres columna y guía
Eres padre, amigo, lo eres todo
Maestro sigue firme
No importa el desdén del ignorante
No vaciles, tú edificas el mañana
Eres valiente
No vaciles, tú eres el pueblo
Naciste con él,
El te espera, eres su fuente
Incesante
Eres su fuente incesante
Eres su manantial de esperanzas.*

*Maestro, palabra mágica
No vaciles, no tengas miedo
Tus derechos recortados
Han de ser reconquistados
Con una sola fuerza y una sola voz
Maestro vive, vive maestro
Maestro, palabra sana y limpia
Maestro, eres un universo
Lo eres todo.*

No. 4
Mi miel y tu miel

*Saborée de tu miel
cual colibrí hambriento
en horas me detuve
tras saciarme sediento
Tu jardín recorrí
recorrí tantas veces
y encontré que jamás
habrá otro dos veces.
Después con tanto amor
me introduje en tu cuerpo
y piqué en tu flor
y bebí de sus mieles.
Yo sacié tu clamor
cual colibrí hambriento,
tú bebiste mi amor
cual colibrí hambriento
Me sacié y te sacié
nos saciamos inmensos
tú me diste tu amor
nos saciamos inmensos.*

No. 5
Lejana juventud

*Lejana juventud de poco tiempo
te fuiste sin permiso requerido
te fuiste sin el adiós
del buen amigo
te fuiste y olvidaste
dar la mano.
Lejana juventud
y las canciones
con ellas compartiste
tantos ratos
lejana juventud y la alegría
se fueron sin permiso requerido
lejana juventud
y la esperanza
lejana juventud quisiera verte
quisiera preguntarte qué te hiciste
por qué te fuiste
sin pedir permiso.*

No. 6
Ganas de huir

*Tengo ganas de huir
a espacio libre
tengo ganas de huir
cantar canciones
tengo ganas de huir
viajar volando
y encontrar en un viaje sosegado
la esperanza que siempre
se ha buscado.
Tengo ganas de huir
sin darle un beso
tengo ganas de huir
sentirme solo
tengo ganas de huir
vivir soñando
tengo ganas de huir
a un mundo claro
donde lleno de amor y mil sonrisas
se pueda compartir
sin condiciones.*

No. 7
Desdén

*Entraste en mí
y acabaste con mis cimientos
que antes eran firmes
volviste loco mi cerebro
y ahuyentaste el dolor pasado de mi cuerpo
no pude soportar
tu fuerza de ciclón.
Cambiate mi ilusión de prepotente
y me volviste dócil
como un tierno ciervo.
Fraguaste tu desdén
y te marchaste
me dejaste sin pensamiento
hundido en la distancia
me ahogué en ti
pero hoy estoy sin tu mundo fantástico
y... he seguido siendo torpe.*

No. 8
Bailemo sí?

*Negro vení
vení pacá
vení pacá
vamo a bailá
Negro vení
no vo a rogá
negro por Dió
vamo a bailá.
Sacá el bongó
tocá puaquí
toca puallá
Negro vení
vení vení
te quiero oí
toca el bongó.
Negro vení
te hacé rogá
yo sé que vo
sabé bailá
yo sé que vo
tocá bongó.
Vení Vení
te quiero oí
tocá el bongó
Ay... negro sí..?
bailemo sí..?*

No. 9
Ella

*Estás ahí, estás presente
Tu figura moldeada
Con los más finos dedos
De artesano,
Trasiega con fino andar
Callando al silencio,
Con cadentes movimientos
Te deslizas sigilosa y fresca
Como una mañana en primavera
Luces fresca
Con suave olor
A aire fresco
Tu figura moldeada
Con los más finos dedos
De artesano,
Suscita una canción
De estrofas miles
Que cuenta del amor inusitado
Que provocas, oh sí,
Mujer amada.*

No. 10
Mi ausencia

*No me vengas a buscar
que ya no estaré
he tenido que caminar tanto
para encontrar dónde vivir
que he comprado pasaje
para viajar a un espacio
donde se pueda vivir sin el tiempo
No me vengas a buscar
ya no vivo en mí.
El mundo que vive en mí
es una galaxia
no me vengas a buscar
que ya no estaré
ya no estoy en mí.*

No. 11
Esta vida

*El mar se secó
El viento no sopló más
Las mariposas se cansaron de volar
Y ahora se arrastran.
Los pájaros en vez de volar
Caminan por un desierto lleno de espinas
Los corazones no palpitan
Gritan con angustia
Que cesen los truenos
Que asalten la flor de la niñez
Y la tranquilidad de los ancianos
La paz anda ciega
El pájaro blanco vuela teñido de rojo
Por un espacio inhóspito sin voces de aliento.
En campos y ciudades las gentes son estaturas vacilantes
Que miran los muertos que caminan cogidos de la mano
por el temor de vivir.
Han asesinado el color del viento
y el color de un domingo mañanero con olor a fiesta.
Sí, los colores murieron
Fueron asesinados en una catástrofe sin tiempo.
El verde esperanza se tornó oscuro
La lluvia se tornó salobre
Pero... aún los muertos guardan la esperanza
que caiga de nuevo la lluvia
y nazca la vida como en la vez primera.*

No. 12
Cuánto vale nuestra libertad

*Nuestra libertad vale un Mercedes Benz
o un Mazda último modelo
exhibidos en vitrinas inalcanzables
y tan lejanas como la Osa Mayor.
Te has preguntado ¿cuánto vale tu libertad?
Tu libertad vale un rock metal escuchado en F.M. estéreo.
Tu libertad está tras las rejas de la mediocridad
está presa de ideas y de gustos
está presa de la moda
está presa de un viaje a Disney World
pagado a crédito en dólares
nuestra libertad nos la cambiaron
por el estadillo de una bomba en la calle de la alegría
con saldo de 100 muertos.
Nuestra libertad tiene el precio
de un sicario montado en un avión
para hacerlo explotar
nuestra libertad tiene el precio de la impunidad
cuando los bandidos son los de cuello blanco
Tú, yo, él nos creemos libres
pero no, no tiene siquiera el precio que tú le das
¿En verdad piensas que tienes algo de libertad?
si tienes libertad, tú debes ser de un mundo distante
porque aquí, la libertad anda con bordón,
es parapléjica.*

*Música, manjar de exquisita armonía
sos bella, muy bella, bella entre las bellas.
Sos ansia anhelada en noches lejanas,
sos canto armonioso de valsos y sonos,
boleros, sonatas, sinfonías baladas,
bambucos, montunos, guaguancós y cumbias.
En géneros tantos sos idolatrada,
el verbo no alcanza para darte honores.
Sos adulación de Dios en nuestros oídos.
Música, melodía de ninfas del cosmos,
inusitada sinfonía de notas celestiales;
música, sol de mil tinieblas.
Sos lumbre en una noche sin estrellas,
constelación infinita del espíritu,
plenilunio mágico en noche de estrellas,
grato trino de melodías siderales,
coro de sílfides viajando al infinito,
rapsodia angelical de paz sonora,
invades al cuerpo dando paz al alma.
Tornas lo triste en alegría,
la nostalgia en bellos recuerdos imborrables,
sos el regocijo de un viajero en la nave del olvido.
¡Oh música! sirena de un mar de colores,
música, cuerpo danzarino de mujer que embruja,
cuánto te amo, te escucho una y otra vez,
quisiera vivir infinito y oírte sin cesar
sos la paz más grande. ¡Oh música!
No te vayas, vive siempre, artesana inmensa de la vida.*

RESEÑAS BIBLIOGRÁFICAS



MARIO TAMAYO Y TAMAYO

**El Proceso
de la Investigación Científica.
Tercera Edición**

Editorial Limusa. México
ISBN: 968-18-4752-0
15x22 cm. 1-231 páginas.

A lo largo de varios años en la cátedra de investigación en diferentes niveles y centros universitarios, al igual que mis alumnos he podido palpar la necesidad de un texto que oriente en los diversos pasos o etapas que sigue el proceso de la investigación

científica. Esa necesidad sentida y la constante solicitud por parte de mis alumnos para que publicara mis notas de cátedra me han llevado a la realización de esta obra.

Hasta el presente no existe una publicación que dé respuesta a las necesidades del alumno, tanto en pregrado como en postgrado. Casi todos los tratadistas de investigación presentan las etapas fundamentales del proceso, tales como el problema-metodología, olvidando otras que son de interés prioritario en el alumno para la comprensión de éstas.

La presente obra sigue rigurosamente la totalidad de las etapas del proceso de la investigación, las cuales presenta y trata concienzudamente, desde la elección del tema hasta la realización del informe.

Asimismo, presenta un acercamiento a la evaluación de la investigación, tema poco tratado por los especialistas, e incluye un abundante glosario de términos de uso común en investigación, de gran utilidad para el alumno; además, una amplia bibliografía en castellano sobre el tema.

Sería injusto de mi parte no manifestar mi gratitud a los profesores que

a lo largo de estos doce años, han utilizado mi libro como recurso para el aprendizaje de la investigación, igualmente, a María Claudia, quien ha colaborado de lleno en la revisión de esta tercera edición.



HECTOR OCHOA DIAZ

Estudio para la Negociación de la Zona de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos.

Serie Textos Universitarios ICESI.
ISBN: 958-9279-09-0
14.5x22.5 cm. 1-304 páginas.

Los acuerdos de libre comercio entre los países constituyen un mecanismo fundamental para incrementar el nivel de bienestar de las sociedades, como lo ha señalado la teoría económica. Son una forma de aproximarse a la situación ideal en la cual los bienes circulan libres de barreras alrededor del mundo. Sólo así las sociedades, como un conjunto, mejoran en relación con una situación en la cual persisten las barreras al comercio. De esto tenemos múltiples evidencias en los trabajos elaborados por el ICESI-North South Center, de Miami.

Desde el punto de vista de Colombia, además, los tratados de libre comercio han sido enfocados por este

gobierno como un instrumento fundamental de promoción de las exportaciones, pilar básico de la apertura económica. En el mundo de hoy, los instrumentos de antaño, como los subsidios y las devaluaciones del tipo de cambio, no se aceptan como mecanismo para promover las ventas externas. Son sujetos de retaliaciones internacionales, o simplemente conducen a generar toda suerte de efectos indirectos adversos sobre el resto de la economía. Queda entonces la apertura de mercados como la forma de incentivar la exportación de bienes y servicios.

Dentro de esta filosofía, nuestro país ha venido liderando la constitución de acuerdos de libre comercio en el continente americano. Aparte de haber jugado un papel fundamental en la modernización y consolidación del Grupo Andino, ha firmado un tratado de libre comercio con Chile, y se encuentra a punto de firmar uno de todavía mayor envergadura con México y Venezuela, en el marco del G3. También, muy probablemente firmará otro con los países centroamericanos y CARICOM antes de que finalice el período constitucional del actual gobierno. Con ello ha abierto un mercado de más de 300 millones de habitantes para las ventas externas colombianas.

En los próximos meses, además, iniciará conversaciones en el mismo sentido con Brasil y Cuba. Al final de éstas, y de concluir con acuerdos de libre comercio como es la intención, Colombia será el país del continente que más habrá contribuido a la conformación del bloque suramericano de libre comercio.

Pero no podrá parar ahí. Como se sabe, el principal mercado de destino

de las ventas colombianas, así como el principal lugar de origen de nuestras compras es Estados Unidos. Solamente si se logra un acuerdo de libre comercio en términos que a todos beneficien, la estrategia de mejorar el bienestar y promover las exportaciones tendrá una importancia significativa para el país. Aun cuando ya gozamos de libre acceso a ese mercado para más de un 85% de nuestras exportaciones a través de los beneficios del ATPA o simplemente porque no se aplican tarifas a los bienes que exportamos, un acuerdo más específico podría mejorar más aún estas condiciones. El mecanismo más adecuado para lograrlo indudablemente es adhiriendo al Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Como se sabe ese Tratado posee una cláusula de adhesión mediante la cual los países pueden negociar su ingreso. Habiendo Colombia firmado un tratado con México, el mecanismo más adecuado es el de adherir al TLC. Ya se ha hecho la petición formal, y estamos a la espera de la respuesta del gobierno norteamericano.

Para negociar con los países del TLC, y Estados Unidos en particular, sin embargo, necesitamos conocer profundamente nuestras fortalezas y debilidades. Así para nosotros sea una prioridad abrir mercados, no podemos desconocer que en un acuerdo de estos también se negocia el acceso a nuestro propio mercado. Siempre hemos creído que para hacerlo bien, tenemos que contar con el apoyo del sector privado y del mundo académico. Al primero le corresponde darle la información a los negociadores que están en el gobierno sobre qué tan fuertes o débiles somos para competir. Al segundo, de orientar tanto al

Gobierno como al mismo sector privado acerca de las decisiones que se deben tomar.

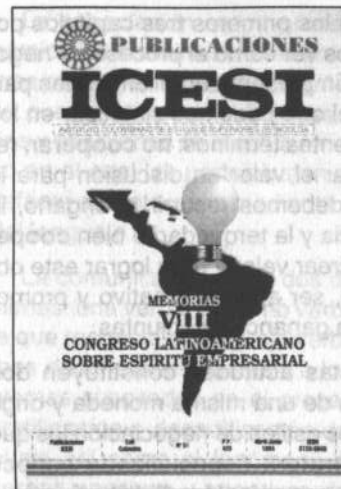
El libro que hoy se está lanzando al mercado constituye un esfuerzo muy importante en este sentido. A través de estudios como los que allí se presentan se señalan los elementos a considerar cuando se esté en el proceso de negociación con Estados Unidos para algunos de los sectores más importantes y sensibles de nuestra economía nacional como son la producción de azúcar, el sector textil, las flores, frutas y hortalizas y las autopartes. También incluye dos trabajos muy interesantes sobre el posible impacto del libre comercio en los servicios y el sector financiero.

Podrían resumirse las conclusiones de estos trabajos en una: para Colombia sería benéfico negociar con Estados Unidos el libre comercio en todos estos productos y servicios, sin hacer caso omiso de las peculiaridades de cada uno de ellos, y en algunos casos, la importancia de las asimetrías. El resultado sería muy bueno para nuestro país y tendría un impacto positivo, aunque mucho menor en esa nación del norte.

El alto nivel académico de estos estudios garantiza que están desprovistos de aquellos personalismos e intereses particulares que en ocasiones empañan la verdadera importancia de los aspectos que se considerarán en estas negociaciones. Quiero felicitar a las directivas del ICESI y al North South Center por tan valioso esfuerzo. Estoy seguro que constituirá material de consulta permanente para los negociadores que el país escoja cuando se concrete la adhesión al TLC. También estoy seguro que será consultado por quienes, como yo, ten-

gan interés en los temas del comercio internacional, o quienes en la actualidad estén estudiando en las universidades del país.

Juan Manuel Santos Calderon
Ministro de Comercio Exterior
de Colombia



Memorias VIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial.

Serie Publicaciones ICESI No. 51

14.5x22.5 cm. 1-427 páginas.

El presente documento es una recopilación de las diferentes ponencias, conferencias y discusiones presentadas en el VIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial.

La organización temática de estas memorias es la siguiente:

Primero, se presentan los discursos de apertura y clausura del evento.

En segundo lugar se encuentran las conferencias plenarias de los expositores internacionales, de las cuales se presenta el documento escrito y la transcripción de su intervención, incluidas las sesiones de preguntas.

En tercer lugar están las presentaciones de los empresarios invitados y del panel con los empresarios jóvenes.

Finalmente se encuentran las ponencias presentadas en las sesiones

simultáneas. Estas ponencias se muestran según el orden en el cual fueron expuestas en el Congreso.

Esperamos que esta compilación no sea un volumen más para engrasar la biblioteca de los lectores, sino que sea una semilla que caiga en terreno fértil y que presente como fruto una inquietud permanente hacia el desarrollo del Espíritu Empresarial en el Continente.



PINKAS FLINT B.

La Negociación Empresarial

Publicado.
Universidad Santiago de Cali.
13.5x21 cm. 1-369 páginas.

El presente texto de negociaciones se halla destinado a difundir una de las técnicas de resolución de conflicto más generalizada y menos conocida del punto de vista teórico. Efectivamente, desde época inmemorial el hombre ha resuelto sus conflictos en diversas formas siendo una de las más usuales la negociación. Sin embargo, es sólo a partir de los últimos 25 años que las grandes universidades de Norteamérica comienzan a reflexionar sobre este aspecto y emprenden la tarea de elaborar una teoría que comprenda los diferentes aspectos multidisciplinarios que demanda la materia.

El presente texto denominado **La Negociación Empresarial** pretende dar al lector una sólida base teórica de tema tan importante.

En los primeros tres capítulos podemos ver cómo el proceso de negociación presenta un dilema a las partes, el que podemos sintetizar en los siguientes términos: **no cooperar**, reclamar el valor en discusión para lo cual debemos recurrir al engaño, la astucia y la terquedad o bien **cooperar**, crear valor y para lograr este objetivo, ser abierto, creativo y promotor de ganancias conjuntas.

Estas actitudes constituyen dos caras de una misma moneda y originan dos estilos de negociación los que la literatura especializada conoce como **negociación distributiva** o de **tipo suma cero** y **negociación integrativa** o de **tipo suma no cero**.

Estos dos estilos constituyen el fundamento teórico del texto por lo que se explican con amplitud en los capítulos I, II y III. En estos capítulos se describen las dos formas más usuales de negociar brindando al lector estrategias, tácticas y contratácticas frecuentes en cada una de éstas.

Habiendo tratado en los capítulos II y III los aspectos principales de la negociación distributiva e integrativa hemos procedido a dedicar un capítulo al planeamiento estratégico.

El capítulo IV, denominado planeamiento estratégico, plantea al lector las preguntas organizativas de toda negociación y le ofrece una estructura en la cual pueda organizar sus objetivos, así como las tácticas y técnicas explicadas en los capítulos precedentes.

Luego de la descripción cuidadosa de los estilos de negociación y del planeamiento de toda negociación hemos creído conveniente dedicar un capítulo al rubro de la **comunicación**.

La negociación es un proceso dinámico de comunicación entre dos o más partes. Como tal, debe entenderse que la interacción de ideas, razones y posiciones se efectúa en un lapso en el cual las partes tratan de satisfacer sus intereses mediante el uso del lenguaje.

La comunicación tiene dos dimensiones: una verbal y una no verbal. En la que respecta al lenguaje verbal hemos dado especial énfasis a los problemas suscitados en el proceso de codificación y decodificación del lenguaje así como al fenómeno de las cargas positivas y negativas del lenguaje como vehículo de comunicación social. Independientemente del aspecto semántico, de por sí sumamente importante, nos hemos detenido a analizar la estructura lógica de los argumentos que se exponen en los intercambios verbales entre las partes negociadoras, con especial énfasis en las falacias por ser argumentos falsos pero psicológicamente efectivos y de uso frecuente en todo proceso de negociación.

El capítulo V versa sobre la comunicación no verbal, toda vez que un alto porcentaje de la información que proporcionamos en todo proceso de negociación se produce mediante la comunicación no verbal.

El capítulo VI trata sobre las dificultades de tomar decisiones correctas al negociar. Se brinda al lector una teoría de toma de decisión, partiendo no de lo que nos gustaría que la gente hiciera sino más bien como lo hacen en la realidad. En este capítulo se describe el efecto del estrés en el negociador y luego se aborda el importante tema de la medición de variables tangibles e intangibles vía el

método multiatributo aditivo. Al brindar métodos prácticos se pretende llevar objetividad al proceso de negociación. Este capítulo nos brinda técnicas de análisis que complementan el capítulo de planeamiento.

La negociación deviene más compleja cuando introducimos variables culturales propias de todo proceso internacional. Se ha afirmado correctamente que el hombre es la suma de su historia y de su contexto social. El contexto cultural y social de un negociador japonés es completamente diferente al de un negociador americano y el contexto que engloba a un latinoamericano al de un africano. Por ello el capítulo VII se halla íntegramente dedicado al tema de aspectos culturales de la negociación internacional. En este capítulo, luego de ofrecer al lector un marco o modelo teórico de los aspectos culturales que influyen en toda negociación, hemos dedicado especial atención a una descripción de los estilos de negociación internacional más representativos, a fin que su análisis nos prepare a enfrentar diferentes visiones del mundo y diversas escalas de valores.

Creemos entregar al lector un texto integral que complementado con la utilización de casos, simulaciones y juegos de roles, permitirá tener un manejo adecuado de las herramientas conceptuales de la negociación empresarial.



**LIBARDO OREJUELA DIAZ
ALBERTO RAMOS GARBIRAS
HAROLD BASTIDAS LOAIZA**

Senadores, Candidatos y Electores

Centro Seccional de Investigaciones
Universidad Libre de Cali
16x23.5 cm 1 - 207 págs.

Conocimiento y Sociedad, Universidad y Nación, son términos de dispersión y encuentro asentados sobre el eje fundamental de una configuración estatal. Cuando no encuentran su punto de equilibrio contribuyen a la desagregación comunitaria o a la acriticidad, en ambos casos lesionan el tejido societal.

Universidad y país interlocutores que se necesitan. Hay la histórica percepción de que salvo algunos interesantes interregnos ha existido entre ellos un diálogo de sordos; el país cotidiano no se siente interpretado por la Universidad y ésta es objeto de la displicente mirada del país político. Ambos se soportan mutuamente

como cuerpos extraños insertados espinosamente en el contorno del otro.

Una consuetudinaria oportunidad para reparar el daño ocasionado reside en la consulta permanente que de los centros de Educación Superior hagan las cúpulas del más diverso liderazgo nacional, tanto como la adecuada aproximación de aquellos a las distintas situaciones y fenómenos que atraviesen de manera notoria la vida de los colombianos. La jornada electoral, episodio legal y legitimado para definir nuestro rumbo colectivo, se inscribe en lo señalado.

Por ello la Universidad Libre-Seccional de Santiago de Cali, a través de su Centro Interdisciplinario de Investigaciones, decidió asumir una lectura sobre la conducta electoral de los colombianos, circunscrita, no obstante por razones de todo orden, a los comicios senatoriales del pasado 13 de marzo, con un aditamento sobre el eventual comportamiento de los estudiantes universitarios del suroccidente del país. La idea rectora es administrar una lectura de procesos y relaciones en el marco de un intercambio de votos y expectativas que de alguna forma signa la dinámica política de nuestra nación.

Hemos deliberadamente fragmentado el texto que ofrecemos a continuación con tres grandes bloques; el primero interpretando, a partir de cifras consignadas para la elección senatorial y que se desprenden del boletín de la Registraduría Nacional del Estado Civil, con fecha de marzo 15 de 1994, escrutadas el 91.80% del total de mesas del país y manteniendo para el 8.20% restante una adecuada proyección, el resultado electoral ya acotado, con énfasis en fenó-

menos o hechos muy puntuales: la prevalencia electoral de la capital, el fallido uso de la circunscripción nacional, la deficitaria utilización de presuntas ventajas electorales, la desaparición senatorial de algunas organizaciones políticas, los dos campos políticos principales, las consultas internas, la subcultura de la encuesta, la no participación electoral, y crisis y futuro de los partidos desde la perspectiva electoral.

Deseamos precisar la dificultad para comportar una visión totalizadora sobre cada tema, dado lo urgente de resaltar elementos específicos del mismo y la lectura que se hace escogiendo un ángulo determinado; así, por ejemplo, el tema de la regionalización no se aborda a partir de tendencias y hegemonías partidistas, como lo estila Patricia Pinzón, sino en el contexto de la circunscripción nacional y en la pretensión de liderazgo de cada aspirante senatorial.

El segundo bloque es una aproximación cartográfica al logro votante en cerca de 180 de los 251 aspirantes a la cámara alta del Congreso, donde bien puede observarse, por vía del contraste, los fenómenos de lista nacional, guarismo regional, fortaleza unidepartamental y guarismo de cola.

El tercer bloque concierne a la encuesta realizada por la Universidad Libre en los centros universitarios de diez principales ciudades del suroccidente colombiano, incluidas siete capitales, de cara a tres temas principales: la disputa por la nominación presidencial, la existencia y liderazgo de la oposición en Colombia, y la percepción que se tiene de partidos y políticos. Siete docentes investigadores y un Estadígrafo supervisaron directamente el trabajo de recolección

de datos que, por su tipo anónimo, autoadministrado y aleatorio, procuró disipar el acumulado de opiniones sospechosas; un grupo de encuestadores, todos ellos estudiantes de la Universidad Libre, preparados para el efecto, realizó el correspondiente trabajo de campo.

No es reiterado propósito del estudio el establecer conclusiones definitivas para un episodio que, inmerso en la conducta votante de los ciudadanos, algunas veces por cierto muy atípica, conlleva rasgos innegables de transitoriedad. Sí se busca advertir, dentro de situaciones que parecen paquidérmicas, la existencia de corrientes de cambio, de actitudes pendulares, de climas de confusión y de fases transitivas. Los guarismos afectos a los dos grandes partidos son semejantes a los alcanzados por éstos en las elecciones para Senado de 1990, donde sumados registraron un 89.5% de la votación general, pero la situación no es similar, asemejar cifras a fenómenos, que merecen más complejas explicaciones, es en este caso suponer, erróneamente, que la crisis política se traduce en lo inmediato en una crisis electoral. En el caso liberal, donde la desagregación orgánica fue evidente, sería echar por la borda una herencia de permanentes victorias electorales desde el gobierno de Enrique Olaya. Una franja de opinión, que a veces se asoma a la jornada electoral, como lo hizo a propósito de las elecciones para la Asamblea Nacional Constituyente provocando el surgimiento de un campo político electoral alternativo que copó un poco más del 40% del resultado total, y que en otras ocasiones engrosa las filas del abstencionismo circunstancial, se mueve ya con cierta soitu-

ra en el escenario político del país; depende en relativo grado de la llamada opinión pública y al mismo tiempo la retroalimenta, generando un clima de positivo cuestionamiento, pero aún, para decirlo con palabras de ciertos politólogos, no influye decisivamente en la opinión del público, y si no que lo digan los resultados del 13 de marzo.

Sin embargo, el nuevo hecho está aquí, frente a nosotros: El unanimismo de opinión no tiene cauce, el hegemonismo ha perdido historia, estamos construyendo un nuevo país, impulsados entre otras por el soplo de la Constitución de 1991.

Una manera de sentirnos adentro es contribuyendo al apropiado manejo del conflicto con el compromiso de un análisis que no sesgue la pasión torcida. Esta es la labor de la Universidad Libre.



LIBARDO OREJUELA DIAZ
ALBERTO RAMOS GARBIRAS
HECTOR ALONSO MORENO PARRA
ANTONIO CORDOBA GOMEZ
HERMES GOMEZ PINEDA
MANUEL JOSE BOLIVAR

Las vueltas del Presidente

Departamento de Publicaciones
Universidad Libre de Cali
17x24 cm 1 - 289 págs.

Luego de haber editado el libro, "Senadores, candidatos y electores", varios politólogos docentes-investigadores de la Universidad Libre - Seccional de Cali, nos propusimos trabajar sobre el tema atinente a la elección y ejercicio presidencial.

El texto se induce con una presentación de los gobernantes de nuestra nación, desde la Junta Suprema del Reino en 1810 hasta el mandato de César Gaviria Trujillo, partiendo de la simplificación de un voluminoso cruce de información, extraído del mayor catálogo bibliográfico posible.

Posteriormente el libro se concentra en los comicios presidenciales,

atendiendo el comportamiento de los partidos políticos en los mismos, sus conductas regionales, los tipos de votación y no participación, y particularizando, a propósito del período electoral de 1994, en la emulación programática, en la disfunción que activa la violencia, en el papel de las nominadas como "terceras fuerzas", en la publicidad política y en la subcultura de la encuesta.

Hace poco la editorial Grijalbo publicó en México el texto de Julio Scherer García, "Los Presidentes", construido a partir de sendas entrevistas a Gustavo Díaz Ordaz, Luis Echeverría, José López Portillo y Miguel de la Madrid. El libro representa un ciclo corto y reciente en la vida institucional de dicho país y sólo interpreta a quien habla, lejos de contextos y conductas eleccionarias.

A manera de parangón el libro que presentamos ahora tiene otras connotaciones; es una lectura de la movilidad de los partidos, movimientos, facciones y bloques, desde la perspectiva de las distintas aspiraciones de la sociedad política y civil para reorientar el rumbo del Estado.

Estamos en un período de transición; en eso nos adelantamos a otras naciones que procuran aprender de nuestros logros y adaptarlos oportunamente. El caso más palpable se vislumbra en Venezuela y México, países donde la tensión crece y se percibe el llamado "voto mayor", voto por presidente, como instrumento de validez política para superar la crisis del sistema de vida.

Se ofrece este texto como un proyecto de reflexión en el camino de un país que prepara su entrada a nuevos estadios de participación eleccionaria y de civilidad en la decisión y mando.



FLAVIO PEÑA PEREZ
FRANCISCO DE PAULA MENDEZ

Curso de Proficiencia en Español para la Educación Superior

Publicado.
Universidad Santiago de Cali
ISBN: 958-33-0173-6
16x22 cm 1 - 185 págs.

El curso de Proficiencia en Español para la Educación Superior es consecuencia de las reflexiones suscitadas en torno a una tesis que se desprende de un problema, conflictuándolo:

Problema: ¿El Español se enseña a hablantes nativos o se practica con los mismos?

Tesis: Si el Español se enseña a hablantes nativos, el docente de Español no tiene razón de ser.

Si el Español se practica entre hablantes nativos, el docente de Español debe convertirse en un catalizador del desarrollo del discurso de sus alumnos.

Reflexiones teóricas que procuraremos explicitar tanto en la Concepción Epistemológica como en el Diseño y Estructura del Curso.



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 - Horario 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

