



**PUBLICACIONES**

No 62  
ENE/MAR  
1997

# ICESI

INSTITUTO COLOMBIANO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE INCOLDA

- **Sobre la interdisciplinariedad**  
EDGAR MORIN
- **Costeo ABC**  
CARLOS FERNANDO CUEVAS VILLEGAS
- **Sobre la independencia del Banco de la República**  
ALBERTO GÓMEZ MEJÍA
- **Tasa de cambio, producto nacional y equilibrio de la economía a corto plazo**  
ALVARO GARCÍA ESCOBAR
- **Hablando de riesgo cambiario**  
VICTORIA EUGENIA CONCHA AVILA  
ALEXANDRA ACEVEDO HOLGUÍN
- **De la dirección ineficaz a la dirección efectiva**  
CÉSAR AUGUSTO MUÑOZ ECHEVERRY
- **Ensayo para el seminario de Gestión del proceso de aprendizaje**  
ARMANDO MOSQUERA BEJARANO
- **La última lección**  
FRANCISCO PIEDRAHÍTA PLATA
- **Orador invitado**  
SENADORA CLAUDIA BLUM DE BARBERI
- **Reseñas bibliográficas**

Publicaciones  
ICESI

Cali  
Colombia

Nº 62

P.P.  
95

Enero - Marzo  
1997

ISSN  
0120-6648

## CONSEJO SUPERIOR

**Germán Holguín Zamorano**  
PRESIDENTE

**Adolfo Carvajal Quelquejeu**  
VICEPRESIDENTE

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

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

## JUNTA DIRECTIVA

**Francisco J. Barberi Ospina**  
PRESIDENTE

**Oscar Varela Villegas**  
VICEPRESIDENTE

Jaime Orozco Abad  
William Barlow Murray

Augusto Solano Mejía  
Gabriel Angel Botero

Ana María Mejía de Vallecilla

## DIRECTIVOS DEL ICESI

**Francisco Piedrahíta Plata**  
Rector

**Hipólito González Zamora**  
Vicerrector

**María Cristina Navía Klemperer**  
Secretaria General  
y Directora Relaciones Universitarias

**Lucrecia Cruz de Arango**  
Directora Administrativa

**Héctor Ochoa Díaz**  
Decano Escuela de Postgrado

**Edgar Sarria Campo**  
Director de Planeación y Desarrollo

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

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

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

**Rodrigo Varela Villegas**  
Director del Centro de Desarrollo del  
Espíritu Empresarial

**Carlos Fernando Cuevas Villegas**  
Decano Asociado, Programa Nocturno  
de Administración de Empresas

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

**María Fernanda Barney Granada**  
Directora de Admisiones y Registro

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

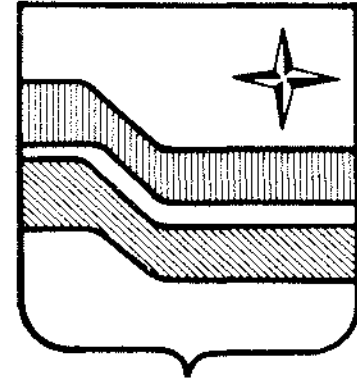
**Martha Cecilia Lora Garcés**  
Directora de la Biblioteca

**Amparo Beltrán Hurtado**  
Directora de Promoción Académica

**Juan Carlos López Aizate**  
Director de Deportes

**Pedro Rafael Muñoz Muñoz**  
Contador

**ICESI**



## CONSEJO EDITORIAL

**Francisco Piedrahíta Plata**  
RECTOR

**Hipólito González Zamora**  
VICERRECTOR

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

**Héctor Ochoa Díaz**  
DECANO ESCUELA DE POSTGRADO

**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  
<http://www.icesi.edu.co>  
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  
e-mail: [matayta @ icesi.edu.co](mailto:matayta@icesi.edu.co)

## CONTENIDO

Sobre la interdisciplinariedad	9
Costeo ABC	17
Sobre la independencia del Banco de la República	29
Tasa de cambio, producto nacional y equilibrio de la economía a corto plazo	43
Hablando de riesgo cambiario	49
De la dirección ineficaz a la dirección efectiva	63
Ensayo para el seminario de Gestión del proceso de aprendizaje	69
La última lección	75
Palabras de la senadora Claudia Blum de Barberi en la ceremonia de graduación del ICESI	81
Reseñas bibliográficas	87

# ✓ SOBRE LA INTERDISCIPLINARIEDAD<sup>1</sup>

EDGAR MORIN

Licenciado en Historia-Geografía y Derecho. Doctor Honoris Causa de la Universidad de Ginebra (Sociología), Universidad de Bruselas, Universidad de Palermo (Psicología), Universidad de Perugia (Ciencia Política). Investigador en el CNRS de París, y Director del Centro de Investigaciones Científicas de París. Coordinador del Centro de Estudios Transdisciplinarios -EHSS, París. Director Revistas *Arguments* y *Communications*, París. Autor de: *El Método* (I. *Naturaleza de la Naturaleza*. II. *Vida de la Vida*. III. *Conocimiento del Conocimiento*. IV. *Las Ideas*), *El Hombre y la Muerte*, *Pensar Europa*, *Ciencia con Conciencia*, *Introducción al Pensamiento Complejo*, *Mis Demonios*, entre otras.

La disciplina es una categoría organizacional en el seno del conocimiento científico; ella instituye allí la división y la especialización del trabajo y responde a la diversidad de los dominios que recubren las ciencias. Si bien está englobada a través de un conjunto científico más vasto, una disciplina tiende naturalmente a la autonomía, por la delimitación de sus fronteras, la lengua que ella constituye, las técnicas que ella está conducida a elaborar o a utilizar, y eventualmente por las teorías que le son propias. La organización disciplinaria fue instituida en el siglo XIX, particularmente con la formación de las universidades modernas, luego se desarrolló en el siglo XX con el impulso de la investigación científica; esto quiere decir que las disciplinas tienen una historia: nacimiento, institucionalización, evolución, disper-

sión, etc.; esta historia se inscribe en la de la universidad, que a su vez está inscrita en la historia de la sociedad; de tal modo que las disciplinas surgen de la sociología de las ciencias y de la sociología del conocimiento y de una reflexión interna sobre ella misma, pero también de un conocimiento externo. No es suficiente pues encontrarse en el interior de una disciplina para conocer todos los problemas referentes a ella misma.

## **VIRTUD DE LA ESPECIALIZACION Y RIESGO DE LA HIPERESPECIALIZACION**

La fecundidad de la disciplina en la historia de la ciencia no ha sido demostrada; por una parte ella opera la circunscripción de un dominio de competencia sin la cual el conocimiento se fluidificaría y devendría en vago; por otra

1. Trabajo presentado en Medellín, del 24 al 28 de febrero, en el curso internacional sobre «La complejidad y la transdisciplinarietà», organizado por la Dirección de Investigaciones de la U.P.B., Unesco, Colciencias, CNRS, Embajada Francesa y Unisalle.

parte, ella devela, extrae o construye un objeto no trivial para el estudio científico: es en este sentido que Marcelin Berthelot decía que la química crea su propio objeto. Sin embargo, la institución disciplinaria entraña a la vez un riesgo de hiperespecialización del investigador y un riesgo de cosificación del objeto de estudio donde se corre el riesgo de olvidar que éste es extraído o construido. El objeto de la disciplina será entonces percibido como una cosa en sí; las relaciones y solidaridades de este objeto con otros, tratados por otras disciplinas, serán dejadas a un lado, así como también las ligazones y solidaridades con el universo del cual el objeto es parte. La frontera disciplinaria, su lenguaje y sus conceptos propios van a aislar a la disciplina en relación con las otras y en relación con los problemas que cabalgan las disciplinas. El espíritu hiperdisciplinario va a devenir en un espíritu de propietario que prohíbe toda incursión extranjera en su parcela del saber. Se sabe que en el origen la palabra disciplina designaba un pequeño fuste que servía para autoflagelarse, permitiendo por lo tanto la autocritica; en su sentido degradado la disciplina deviene en un medio de flagelación a los que se aventuran en el dominio de las ideas que el especialista considera como de su propiedad.

#### LA MIRADA EXTRA-DISCIPLINARIA

La apertura es por lo tanto necesaria. Ocurre que aun una mirada *naïf* de un *amateur*, ajeno a la disciplina, aún más, a toda disciplina, resuelve un problema cuya solución era invisible en el seno de la disciplina. La mirada *naïf*, que no conoce evidentemente los obstáculos que la teoría existente impone a la elaboración de una nueva visión, puede, frecuentemente, pero a veces con razón, permitirse esta visión. Así Darwin, por ejemplo, era un *amateur* esclarecido, como ha escrito Lewis Mumford:

«Darwin había escapado a esta especialización unilateral profesional que es fatal para una plena comprensión de los fenómenos orgánicos. Para este nuevo papel, el amateurismo de la preparación de Darwin se reveló admirable. Aunque fuera a bordo del *Beagle* en calidad de naturalista, no tenía ninguna formación universitaria especializada, aun en tanto que biólogo no tenía la menor educación anterior, salvo en tanto que investigador apasionado de animales y coleccionista de coleópteros. Estando entonces exento de fijación y de inhibición escolar, nada le impedía el despertar ante cada manifestación del desarrollo viviente». De la misma manera, el meteorólogo Wegener, observando ingenuamente la Carta del Atlántico Sur remarcó que el oeste de África y el Brasil se ajustaban el uno con el otro. Relevando las similitudes de fauna y de flora, fósiles y actuales, de una parte, y de otra del océano, él había elaborado, en 1912, la teoría de la deriva de los continentes, lógicamente refutada por los especialistas por parecer teóricamente imposible, *undenkbar*, ha sido admitida cincuenta años más tarde, particularmente después del descubrimiento de la tectónica de las placas. Marcel Proust decía: «Un verdadero viaje de descubrimiento no es el de buscar nuevas tierras sino tener un ojo nuevo». Jaques Labyrie nos ha sugerido el teorema siguiente, que sometemos a verificación: «Cuando uno no encuentra la solución en una disciplina, la solución viene desde afuera de la disciplina».

#### USURPACION Y MIGRACIONES INTERDISCIPLINARIAS

Si los casos de Darwin y de Wegener son excepcionales, podemos decir muy rápidamente que la historia de las ciencias no es solamente la de la constitución y de la proliferación de las disciplinas sino también aquella de la ruptura de las fronteras disciplinarias, de la usur-

pación de un problema de una disciplina sobre otra, de circulación de conceptos, de formación de disciplinas híbridas que van a terminar por atomizarse, en fin, es también la historia de la formación de complejas y diferentes disciplinas que van a ir sumándose a un tiempo, aglutinándose; dicho de otro modo, si la historia oficial de la ciencia es la de la disciplinarietà, otra historia ligada e inseparable es la de la inter-trans-poli-disciplinarietà.

La revolución biológica de los años cincuenta nació de la usurpación, contactos y transferencias entre disciplinas, en los márgenes de la física, de la química y de la biología. Son los físicos como Schrödinger que han proyectado sobre el organismo biológico los problemas de la organización física. Después, los investigadores marginales intentaron descubrir la organización del patrimonio genético a partir de las propiedades químicas del ADN. Podemos decir que la biología celular ha nacido de un concubinato ilegítimo. Ella no tenía ningún *status* disciplinario en los años cincuenta y no lo ha adquirido en Francia más que después de los premios Nobel de Monod, Jacob y Lwoff. Esta biología molecular, entonces, se autonomizó, después tuvo tendencia a cerrarse y ella misma ha devenido imperialista, pero como dirían Changeux y Kipling, es otra historia.

#### MIGRACIONES

Ciertas nociones circulan y, a menudo, atraviesan clandestinamente las fronteras sin ser detectadas por los aduaneros. Contrariamente a la idea, fuertemente extendida, que una noción no tiene más pertinencia que en el campo disciplinario donde ella ha nacido, ciertas nociones migrantes fecundan un nuevo campo donde ellas van a enraizarse, aun al precio de un contrasentido. B. Mandelbrot llega hasta a decir que «uno de los útiles más poderosos de la

ciencia, el único universal, es el contrasentido elaborado por un investigador de talento». De hecho, un error en relación con un sistema de referencias puede devenir en una verdad en otro tipo de sistema. La noción de información, emanada de la práctica social, ha tomado un sentido científico preciso, nuevo, en la teoría de Shannon, después ella ha migrado a la biología para inscribirse en el gen, allí ella se ha asociado a la noción de código, salido del lenguaje jurídico, que se ha biologizado en la noción de código genético. La biología molecular olvida a menudo que sin esas nociones de patrimonio, código, información, mensaje, de origen antroposociomorfo, la organización viviente sería ininteligible.

Más importantes son los transportes de esquemas cognitivos de una disciplina a la otra: así Claude Levi-Strauss no hubiese podido elaborar su antropología estructural si no hubiese tenido encuentros frecuentes en bares en Nueva York. Parece que con R. Jakobson habían ya elaborado la lingüística estructural, más aún, Jakobson y Levi-Strauss no se hubiesen reencontrado si no hubiesen sido el uno y el otro refugiados de Europa; el uno habiendo huido algunos decenios antes de la revolución rusa, el otro había abandonado la Francia ocupada por los nazis. Innombrables son las migraciones de ideas, de concepciones, las simbiosis y transformaciones teóricas debidas a las migraciones de científicos perseguidos de las universidades nazis o stalinianas. Es la prueba misma que un antídoto poderoso al encierro y al inmovilismo de las disciplinas viene de grandes trastornos sísmicos de la Historia (por lo tanto, los de una guerra mundial), de trastornos y torbellinos sociales que al azar suscitan encuentros e intercambios, los que permiten a una disciplina esparcir una simiente de donde nacerá una nueva disciplina.

## LOS OBJETOS Y PROYECTOS INTER Y POLIDISCIPLINARIOS

Ciertas concepciones científicas mantienen su vitalidad porque se oponen al encierro disciplinario. Así es la historia de la Escuela de los Anales que es ahora extremadamente honrada después de haber ocupado un lugar marginal en la universidad. La historia de los Anales se constituyó en la universidad y por ella operó una penetración profunda de la perspectiva económica y sociológica en la historia, después una segunda generación de historiadores incorporó profundamente la perspectiva antropológica, como lo testimonian los trabajos de Duby y Le Goff sobre la Edad Media. La historia así fecundada no puede ser más considerada como una disciplina *stricto sensu*, es una ciencia histórica, multifocalizada, polidimensional, donde las dimensiones de las otras ciencias humanas se encuentran presentes y donde la perspectiva global, lejos de ser perseguida por la multiplicidad de las perspectivas particulares, es requerida por ellas.

Algunos procesos de complejización de campos de investigación disciplinaria recurren a disciplinas muy diversas al mismo tiempo que a la policompetencia del investigador. Uno de los casos más llamativos es el de la prehistoria, cuyo objeto, a partir de los descubrimientos de Leakey en África austral (1959), ha sido la hominización, proceso no solamente anatómico y técnico, sino también ecológico (el reemplazo del bosque por la sabana), genético, etológico (concerniente al comportamiento), psicociológico, mitológico (rastros de lo que puede constituir un culto a los muertos y creencias en el más allá). El prehistoriador de hoy (que se consagra a la hominización) se refiere por una parte a la etología de los primates superiores para tratar de concebir cómo se pudo haber hecho el pasaje de una sociedad primática avan-

zada a las sociedades hominianas, y por la otra parte a las sociedades arcaicas, punto de llegada de ese proceso, estudiadas por la antropología. La prehistoria recurre de más en más a técnicas muy diversas, en particular para la datación de las osamentas y los utensilios, el análisis de clima, de la fauna y de la flora, etc. Asociando esas diversas disciplinas a su investigación, el prehistoriador deviene policompetente, y cuando Coppens, por ejemplo, presenta el balance de su trabajo, resulta una obra que trata de las múltiples dimensiones de la aventura humana. La prehistoria es hoy una ciencia policompetente y polidisciplinaria. Este ejemplo muestra qué es la constitución de un objeto a la vez inter, poli y transdisciplinario que permite crear el intercambio, la cooperación, la policompetencia.

## LOS ESQUEMAS COGNITIVOS REORGANIZADORES

Del mismo modo, la ciencia ecológica se ha constituido sobre un objeto y un proyecto poli e interdisciplinario a partir del momento donde no solamente el concepto de nicho ecológico sino el de ecosistema (unión de un biotipo y de una biocenosis) ha sido creado (Tansley, 1935), es decir, a partir del momento donde un concepto organizador de carácter sistémico ha permitido articular los conocimientos más diversos (geográficos, geológicos, bacteriológicos, zoológicos y botánicos). La ciencia ecológica ha podido no solamente utilizar los servicios de diferentes disciplinas, sino también crear científicos policompetentes teniendo además la competencia de los problemas fundamentales de este tipo de organización.

El ejemplo de la hominización y la del ecosistema muestran que, en la historia de las ciencias, hay rupturas de encierros disciplinarios, de sobrepasamiento o transformaciones de disciplinas por la constitución de un nuevo es-

quema cognitivo, lo que Hanson llamaba la *retroducción*. El ejemplo de la biología molecular muestra que esos sobrepasamientos y transformaciones pueden efectuarse por la invención de hipótesis explicativas nuevas, lo que Pierce llamaba la *abducción*. La conjunción de nuevas hipótesis y del nuevo esquema cognitivo permiten articulaciones, organizativas o estructurales, entre disciplinas separadas y permiten concebir la unidad de lo que estaba hasta entonces separado.

Así es en lo que hace al cosmos, que era presa de disciplinas parcelarias, y regresa triunfalmente después del desarrollo de la astrofísica, luego de las observaciones de Hubble sobre la dispersión de las galaxias en 1930, el descubrimiento de las irradiaciones isotrópicas en 1965, y la integración de los conocimientos microfísicos de laboratorio para concebir la formación de la materia y la vida de los astros. Desde entonces, la astrofísica no es más que una ciencia nacida de una unión cada vez más fuerte entre física, macrofísica y astronomía de observación; es también una ciencia que ha hecho emerger de ella misma un esquema cognitivo cosmológico: aquel que permite religar entre ellos conocimientos disciplinarios muy diversos para considerar nuestro universo y su historia, y de golpe introduce en la ciencia (renovando el interés filosófico de ese problema clave) lo que parecía hasta ese momento surgir solamente de la especulación filosófica.

Hay, en fin, casos de hibridación extremadamente fecundos; puede ser que uno de los momentos más importantes en la historia científica hayan sido los encuentros que operaron en plena guerra en los años '40, y después en los años cincuenta, entre ingenieros y matemáticos; ellos hicieron confluír los trabajos matemáticos inaugurados por Church y Turing y las investigaciones técnicas para crear máquinas autogo-

bernadas, las cuales han conducido a la formación de lo que Wiener ha llamado la cibernética, integrando la teoría de la información concebida, en el marco de la compañía Bell de teléfonos, por Shanon y Weaver. Un verdadero nudo gordiano de conocimientos formales y de conocimientos prácticos se formó, entonces, en los márgenes entre ciencia e ingeniería. Ese cuerpo de ideas y de conocimientos nuevos se ha desarrollado para crear el reino nuevo de la informática y de la inteligencia artificial. Su irradiación se ha difundido sobre todas las ciencias, naturales y sociales. Von Neuman y Wiener son los ejemplos típicos de la fecundidad de los espíritus policompetentes cuyas aptitudes podían aplicarse a prácticas diversas y a la teoría fundamental.

## EL MAS ALLA DE LAS DISCIPLINAS

Estos ejemplos, rápidos, fragmentarios, recortados, dispersos, quieren insistir sobre la sorprendente variedad de las circunstancias que hacen progresar las ciencias rompiendo el aislamiento de las disciplinas, sea por la circulación de los conceptos o de los esquemas cognitivos, sea por las usurpaciones y las interferencias, sea por las complejizaciones de disciplinas en campos policompetentes, sea por la emergencia de nuevos esquemas cognitivos y de nuevas hipótesis explicativas, sea, en fin, por la constitución de concepciones organizativas que permiten articular los dominios disciplinarios en un sistema teórico común.

Hoy, hace falta tomar conciencia de este aspecto que es el menos esclarecido en la historia oficial de las ciencias y que es un poco como la cara oscura de la luna. Las disciplinas están plenamente justificadas intelectualmente, a condición de que ellas guarden un campo de visión que reconozca y conciba la existencia de las relaciones y solidaridades. Más aún, ellas no están plena-



mente justificadas a menos que no oculten las realidades globales. Por ejemplo, la noción de hombre se encuentra fragmentada entre diferentes disciplinas biológicas y todas las disciplinas de las ciencias humanas: el psiquismo está estudiado de un costado, el cerebro de otro, el organismo de un tercero, los genes, la cultura, etc.: se trata efectivamente de aspectos múltiples de una realidad compleja, pero que no toman sentido si no son religados a esta realidad en lugar de ignorarla. Uno no puede, ciertamente, crear una ciencia unitaria del hombre, que en sí disolvería la multiplicidad compleja de lo que es humano. Lo importante es no olvidarse de que el hombre existe y no es una ilusión *naïf* de humanistas precientíficos. Se llegaría si no a un absurdo (en realidad ya hemos llegado allí en ciertos sectores de las ciencias humanas donde la inexistencia del hombre ha sido decretada puesto que este bipedo no entra en las categorías disciplinarias).

Otra consciencia, aquella a la cual Piaget llamaba el *círculo de las ciencias* que establece la interdependencia de facto de las diversas ciencias, es igualmente necesaria. Las ciencias humanas tratan del hombre, pero éste no solamente es un ser psíquico y cultural, sino también un ser biológico, y las ciencias humanas están de cierta manera enraizadas en las ciencias biológicas, las cuales están enraizadas en las ciencias físicas, ninguna de ellas, evidentemente, reductibles la una a la otra. Sin embargo, las ciencias físicas no son el pedestal último y primitivo sobre el que se edifican todas las otras; estas ciencias físicas, por fundamentales que sean, son también ciencias humanas en el sentido que aparecen dentro de una historia humana y de una sociedad humana. La elaboración del concepto de energía es inseparable de la tecnificación e industrialización de las sociedades occidentales en el siglo XIX. Por lo

cual, en un sentido, todo es físico, pero al mismo tiempo, todo es humano. El gran problema es, entonces, encontrar la difícil vía de la entre-articulación entre las ciencias que tienen cada una, no sólo su propio lenguaje, sino conceptos fundamentales que no pueden pasar de una lengua a la otra.

### EL PROBLEMA DEL PARADIGMA

En fin, se debe ser consciente del «Problema del paradigma». Un paradigma rige sobre los espíritus porque instituye los conceptos soberanos y su relación lógica (disyunción, conjunción, implicación, etc.) que gobiernan de un modo oculto las concepciones y las teorías científicas que se efectúan bajo su imperio. Por lo tanto, hoy emerge, de un modo esparcido, un paradigma cognitivo que comienza a poder establecer los puentes entre las ciencias y las disciplinas no comunicantes. En efecto, el reino del Paradigma del Orden por exclusión del desorden (que expresaba la concepción determinista-mecanicista del Universo) se ha fisurado en muchos lugares. En diferentes áreas, la noción de orden y la noción de desorden demandan, cada vez más apremiadamente, a pesar de las dificultades lógicas que ello plantea, a ser concebidas de forma complementaria y no más solamente antagonista: la relación ha aparecido sobre el plano teórico en Von Neuman (teoría de autómatas auto-reproductores) y von Förster (*order from noise*); ellas se han impuesto en la termodinámica de Prigogine mostrando que los fenómenos de organización aparecen en condiciones de turbulencia; ella se implanta con el nombre de caos en meteorología, y la idea de caos organizador ha devenido físicamente central al partir de los trabajos de David Ruelle. Así, de diferentes horizontes, llega la idea de que orden, desorden y organización deben ser pensados juntos. La misión de la ciencia no es más el

perseguir el desorden de sus teorías, sino de tratarlas. No se trata más de disolver la idea de organización, sino de concebirla e introducirla para federar las disciplinas parcelarias. He aquí por qué un nuevo paradigma está, puede estar, en tren de nacer...

### LA PERESTROIKA CIENTIFICA

Volvamos sobre los términos de interdisciplinariedad, de multi o polidisciplinariedad y de transdisciplinariedad que no han sido definidos porque son polisémicos y etéreos. Por ejemplo, la interdisciplinariedad puede significar pura y simplemente que diferentes disciplinas se sientan en una misma mesa, en una misma asamblea, como las diferentes naciones se reúnen en la ONU sin poder hacer otra cosa que afirmar cada una sus propios derechos nacionales y sus propias soberanías en relación con las usurpaciones del vecino. Pero interdisciplinariedad puede también querer decir intercambio y cooperación, lo que hace que la interdisciplinariedad puede devenir en alguna cosa orgánica. La polidisciplinariedad constituye una asociación de disciplinas en virtud de un proyecto o de un objeto que le es común, mientras que las disciplinas son llamadas como técnicas especializadas para resolver tal o cual problema, en otros momentos, por el contrario, están en profunda interacción para tratar de concebir este objetivo y este proyecto, como en el ejemplo de la hominización. En lo que concierne a la transdisciplinariedad, se trata a menudo de esquemas cognitivos que pueden atravesar las disciplinas, a veces con una virulencia tal que las coloca en dificultades. De hecho, son complejas cuestiones de inter, de poli y de transdisciplinariedad que han operado y han jugado un rol fecundo en la historia de las ciencias; se deben retener las nociones claras que están implicadas en ellas, es decir, la cooperación, y mejor,

articulación, objeto común, y mejor, proyecto común.

En fin, no es sólo la idea de inter y de transdisciplinariedad lo que es importante. Debemos «ecologizar» las disciplinas, es decir, tomar en cuenta todo lo que es contextual comprendiendo las condiciones culturales y sociales, es decir, ver en qué medio ellas nacen, plantean el problema, se esclerosan, se metamorfosean. Es necesario también lo metadisciplinario, el término «meta» significando superar y conservar. No se puede quebrar aquello que ha sido creado por las disciplinas; no se puede quebrar todo encierro, hay en ello el problema de la disciplina, el problema de la ciencia como el problema de la vida: es necesario que una disciplina sea a la vez abierta y cerrada.

En conclusión, para qué servirían todos los saberes parcelarios sino para ser confrontados, para formar una configuración respondiendo a nuestras demandas, a nuestras necesidades y a nuestros interrogantes cognitivos.

Hace falta pensar también que aquello que está más allá de la disciplina es necesario para la disciplina, para que ella no sea automatizada y finalmente esterilizada, lo que nos reenvía a un imperativo cognitivo formulado ya hace tres siglos por Blas Pascal, justificando las disciplinas mientras tenía un punto de vista metadisciplinario: «Siendo todas las cosas causadas y causantes, ayudadas y ayudantes, mediatas e inmediatas, y todas entreteniéndose por un lazo natural e insensible que liga las más lejanas y las más diferentes, yo considero imposible conocer las partes sin conocer el todo, tanto como conocer el todo sin conocer particularmente las partes».

El invitaba, de cierto modo, a un conocimiento en movimiento, a un conocimiento en una nave que progresa yendo de las partes al todo y del todo a las partes, lo que es nuestra ambición común.

### CARLOS FERNANDO CUEVAS VILLEGAS

M.B.A. Universidad del Valle. Economista Industrial Universidad del Valle. Decano Asociado del Programa Nocturno de Administración de Empresas del ICESI. Profesor Titular Universidad del Valle. Profesor ICESI. Docente - Autor.

Una sola tasa para asignar todos los CIF (Costos Indirectos de Fábrica) y las tasas departamentales han sido usadas por décadas y continúan usándose exitosamente por muchas organizaciones. En algunos casos, sin embargo, ellas no trabajan bien y pueden realmente causar severas distorsiones en los costos de los productos. Para compañías que operan en lo que hoy conocemos como **medios de producción avanzados**, las distorsiones en el costo de los productos pueden ser particularmente desastrosas. Los **medios de producción avanzados** se caracterizan por la intensa competencia (usualmente a nivel internacional), mejoramiento continuo, calidad total, satisfacción total del cliente, y sofisticada tecnología. Cuando las empresas operan en este medio adoptan nuevas estrategias para lograr la excelencia competitiva, sus sistemas de contabilidad de costos frecuentemente deben cambiar para sostener el ritmo. Específicamente la necesidad de costear los productos con mayor precisión ha forzado a muchas compañías a mirar con más seriedad sus procedimientos de costeo. Sistemas de costeo

que trabajaron razonablemente bien en el pasado, pueden no ser aceptables hoy en día.

Con frecuencia, las organizaciones experimentan ciertos síntomas indicativos de que su sistema de costeo es inadecuado.

**Por ejemplo:** Los precios de los artículos de la empresa con alto volumen de ventas, son significativamente mayores que los de la competencia. Más aún, precios agresivos en muchas ofertas, deben reducirse para poder competir. Por otra parte, los productos de bajo volumen de ventas, parecen mostrar márgenes de utilidad mayores que los previstos, la competencia ni siquiera ataca estos últimos, por extraño que pueda parecer. Los clientes, la mayoría de las veces, no presentan reparos a los incrementos en precios de las líneas de bajo volumen.

Además, el sistema contable no explica las diferencias en la rentabilidad de los productos de bajo y de alto volumen.

La rentabilidad general declina, no obstante que la mezcla de productos se

está moviendo de los que aparentemente tienen más bajos márgenes, hacia los artículos que en apariencia tienen más altos márgenes.

Para ilustrar, supongamos que una de las divisiones de la Compañía «Su oficina» fabrica dos marcadores: resaltador y fluorescente. Ambos productos son fabricados en una sola planta. Los CIF para el periodo son de \$12.600.000. Los CIF consisten de la depreciación de

planta y equipos, energía y otros servicios públicos de manufactura, suministros y mano de obra indirecta.

Con el método de una tasa para toda la planta, los \$12.600.000 de CIF planeados son aplicados a todos los productos, usando una sola tasa. Esta tasa es calculada dividiendo el total de los CIF presupuestados por el nivel total de actividad estimado para la planta, como se muestra:

Tasa CIF para toda la planta =	CIF totales presupuestados Nivel de actividad estimado
--------------------------------	---

Asumamos que la Compañía «Su oficina» asigna los CIF a los dos productos sobre la base de las horas Mano de obra directa presupuestadas. El total presupuestado de horas Mano de obra directa puede ser determinado multiplicando el volumen manufacturado por las horas Mano de obra directa

por unidad. «Su oficina» planea fabricar 10.000 unidades de cada producto. Tanto resaltador como fluorescente requieren media hora de Mano de obra directa por unidad fabricada.

El nivel total de actividad estimado será, pues, de 10.000 horas como se muestra en la Ilustración No. 1.

#### Ilustración No. 1

Resaltador:	10.000 unidades x 05 horas Mano de Obra Directa = 5.000 HMOD
Fluorescente:	10.000 unidades x 05 horas Mano de Obra Directa = 5.000 HMOD
	10.000 HMOD

Así, usando la ecuación anterior, la tasa CIF para toda la planta es de \$1.260 por H.M.O.D., como se muestra a continuación.

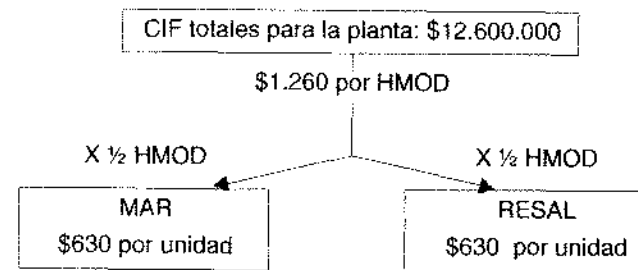
Esta tasa de \$1.260 por H.M.O.D. puede usarse para asignar los CIF a cada producto, como sigue:

	Tasa CIF para toda la planta	x	H.M.O.D. por unidad	=	CIF Costo unitario
Resaltador	\$1.260 por H.M.O.D.		½ H.M.O.D.	=	\$630
Fluorescente	\$1.260 por H.M.O.D.		½ H.M.O.D.	=	\$630

Los CIF asignados a cada producto son los mismos. Esto se debe a que cada producto usa el mismo número de horas de Mano de obra directa.

Los efectos de usar una tasa CIF para toda la planta son resumidos para la Compañía «Su oficina» en la Ilustración No. 2

#### Ilustración No. 2



La mayor ventaja del método de una tasa CIF para toda la planta es su *simplicidad y poco costo al aplicarlo en la práctica*. Usando una tasa para toda la planta, asumimos que los CIF son consumidos de la misma manera por todos los productos. Por ejemplo, para la Compañía «Su oficina», suponemos que todos los CIF pueden asignarse con precisión a los dos productos con base en el número de HMOD, consumidas por cada uno. Para compañías que fabrican uno o unos pocos productos, este supuesto puede ser válido. Sin embargo, si la compañía fabrica muchos tipos diferentes de productos que consumen los CIF de diversas maneras, entonces el supuesto puede no ser válido. En tales situaciones, una tasa CIF para toda la planta puede no asignar los CIF con precisión a los productos. Una solución puede ser usar múltiples tasas CIF para los departamentos de producción, lo cual ilustramos a continuación.

#### MÚLTIPLES TASAS CIF PARA LOS DEPARTAMENTOS PRODUCTIVOS

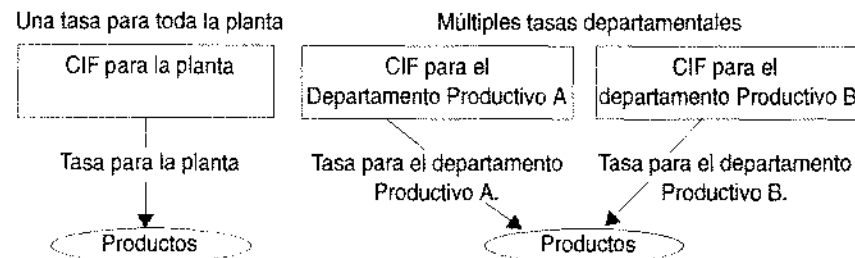
Cuando los departamentos de producción **difieren significativamente** en

su proceso de manufactura, los CIF son causados de manera diferente en cada departamento. Por ejemplo, un departamento de maquinado que usa diferentes equipos puede necesitar más depreciación, energía y mantenimiento que un departamento de ensamble que requiere más personas. Además, diferentes productos pueden consumir los CIF de cada departamento productivo en diferentes proporciones.

Por ejemplo, algunos productos pueden usar más del departamento de maquinado, mientras otros usan más del departamento de ensamble. En estas condiciones, los CIF pueden asignarse con mayor exactitud usando múltiples tasas para los CIF en cada departamento de producción.

**El método de Múltiples tasas CIF para los departamentos de producción** usa tasas diferentes para cada departamento productivo en la asignación de los CIF a los productos, en contraposición al método de una sola tasa CIF para toda la planta. La Ilustración No. 3 muestra la manera en que difieren estos dos métodos.

#### Ilustración No. 3



Para ilustrar el método de múltiples tasas departamentales, supongamos que la Compañía «Su oficina» tiene dos departamentos de producción: Fabricación y Ensamble. También supongamos que los CIF asociados con el departamento de fabricación son de \$8.111.250 y los CIF del departamento de ensamble son de \$4.488.750. El departamento de fabricación tiene cerca del doble de CIF que el de ensamble debido a la maquinaria adicional que implica gastos de fábrica como energía, depreciación de equipos y suministros. Observe que los \$12.600.000 de CIF presupuestados para los dos departamentos pro-

ductivos son los mismos presupuestados para la planta.

**TASAS CIF DEPARTAMENTALES Y ASIGNACIÓN.**

Las **tasas de producción departamentales para los CIF** son determinadas dividiendo los CIF presupuestados para cada departamento de producción por la base presupuestada para el departamento respectivo. Para «Su oficina» las Horas Mano de Obra Directas usadas son la base escogida para cada departamento. Cada departamento productivo usa \$5.000 H.M.O.D. Entonces las tasas para los dos departamentos son mostradas a continuación:

Tasa CIF para el departamento de Fabricación	=	$\frac{\$8.111.250}{5.000 \text{ HMOD}}$	=	\$1.622,25 por H.M.O.D.
Tasa CIF para el departamento de ensamble	=	$\frac{\$4.488.750}{5.000 \text{ HMOD}}$	=	\$897,75 por H.M.O.D.

Recuerde de la Ilustración No. 1 que cada producto requiere ½ hora (30 minutos) de Mano de Obra Directa. Ahora supondremos algunos datos adicionales sobre este tiempo. El marcador fluorescente requiere 24 minutos en el departamento de fabricación y 6 minutos en el departamento de ensamble. El resaltador común requiere 6 minutos en el de-

partamento de fabricación y 24 minutos en el departamento de ensamble.

Los CIF son asignados a cada artículo, multiplicando las HMOD usadas por cada producto en cada departamento por la tasa de los CIF para cada departamento productivo. La Ilustración No. 4 muestra este proceso para la Compañía «Su oficina».

**Ilustración No. 4**

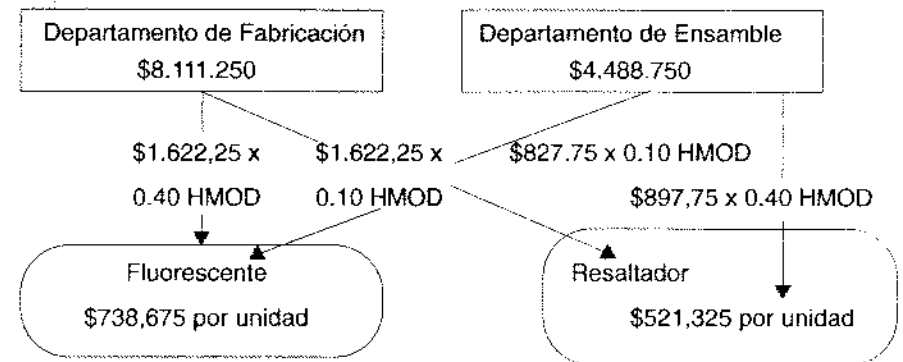
**Asignación de los CIF a los productos**

Uso de la base de asignación por unidad	X	Tasa CIF para cada departamento productivo	=	CIF asignados a cada producto
<b>Resaltador</b>				
Departamento de fabricación	6 minutos (0.10 horas)	\$1.622,25 por HMOD		\$162,225
Departamento de ensamble	24 minutos (0.40 horas)	\$ 897,75 por HMOD		359,10
Total CIF para resaltador				<u>\$521,325</u>
<b>Fluorescente</b>				
Departamento de fabricación	24 minutos (0.40 horas)	\$1.622,25 por HMOD		\$648,90
Departamento de ensamble	6 minutos (0.10 horas)	\$ 897,75 por HMOD		89,775
Total CIF para fluorescente				<u>\$738,675</u>

Usted habrá notado que las tasas departamentales para los CIF, en los departamentos productivos, no son iguales en cada departamento. El departamento de fabricación es más costoso en términos de sus CIF por H.M.O.D. que el departamento de ensamble. Además, el fluorescente usa

más minutos (40 minutos vs. 10 minutos), que el producto resaltador. Como resultado, los CIF totales asignados a cada fluorescente son mayores que los asignados a cada resaltador. Las múltiples tasas CIF asignadas para la compañía son resumidas en la Ilustración No. 5.

**Ilustración No. 5**



**Distorsión en el costo de los productos: Una tasa CIF para toda la planta vs. Múltiples tasas CIF para los departamentos productivos.**

los CIF unitarios para cada producto, usando una sola tasa para la planta y múltiples tasas CIF para los departamentos productivos.

Para la Compañía «Su oficina», la siguiente Tabla muestra la diferencia en

	CIF por unidad	
	Una tasa para toda la planta	Múltiples tasas para los departamentos productivos
<b>Fluorescente</b>	\$630	\$738,675
<b>Resaltador</b>	\$630	\$521,325

Podríamos preguntarnos ahora: ¿Cuál método es el correcto? En este caso, una sola tasa para toda la planta distorsiona los costos de los productos al promediar las diferencias entre los altos CIF del departamento de fabricación y los más bajos del departamento de ensamble. Usando una sola tasa, asumimos que todos los CIF están directamente relacionados con la sola

base de asignación utilizada para toda la planta. En muchas empresas este supuesto no es realístico. Entonces, el usar una sola tasa puede resultar en distorsiones al costo de cada producto.

Las siguientes condiciones generales pueden mostrar que una sola tasa general podría llevar a distorsionar los costos de cada producto.

**Condición 1. Diferentes tasas para los CIF en los departamentos productivos:** Hay diferencias importantes en las tasas de los CIF para los diferentes departamentos productivos. Algunos departamentos tienen tasas altas, mientras otros tienen tasas bajas.

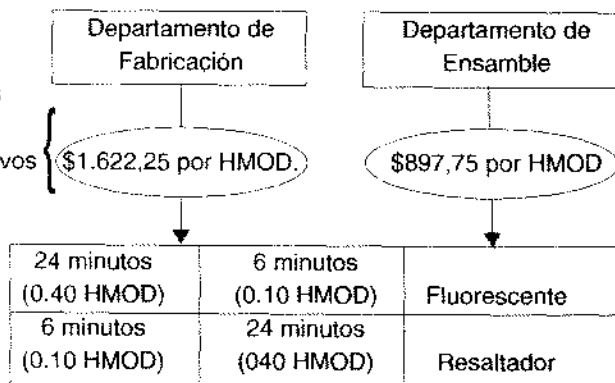
**Condición 2. Diferencia en el uso de la base asignada.** Los productos requieren diferentes usos de las bases escogidas en cada departamento productivo.

La Ilustración No. 6 muestra ambas condiciones para la Compañía «Su oficina». La condición 1 se presenta debido a que la tasa CIF, para el departamento de fabricación es de \$1.622,25 por HMOD, mientras que la tasa CIF para el departamento de ensamble es de solo \$897,75 por HMOD. Esta condición, por sí misma, no causaría la distorsión en el costo de los productos. Sin embargo, la condición No. 2 tam-

bién está presente. El marcador fluorescente consume 24 minutos en el departamento de fabricación y 6 en el de ensamble, mientras el resaltador necesita 6 minutos en el departamento de fabricación y 24 en el de ensamble. Al presentarse ambas condiciones, los costos de los productos calculados usando una sola tasa parecen distorsionados. Si «Su oficina» utiliza la tasa de \$1.260 como guía para determinar la estrategia de los precios de ambos productos, verá su marcador fluorescente subvalorado y al resaltador sobrevalorado, con respecto a sus competidores. Eventualmente: «Su oficina» estaría tentado a dejar el negocio de resaltadores y dedicarse a fluorescente, debido a estos errores. Si «Su oficina» utiliza el enfoque de múltiples tasas CIF para los departamentos productivos, el costo de cada artículo resultaría más preciso y tendría un mejor punto de partida para fijar los precios de venta.

**Ilustración No. 6**  
*Condiciones que distorsionan el costo de los productos de la Compañía «Su oficina»*

**Condición 1:** Las tasas de los CIF en los departamentos productivos son diferentes.



**MÉTODOS DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**

En la sección anterior, asignamos todos los CIF a los productos usando múltiples tasas CIF departamentales. Hoy, en los más complejos sistemas de

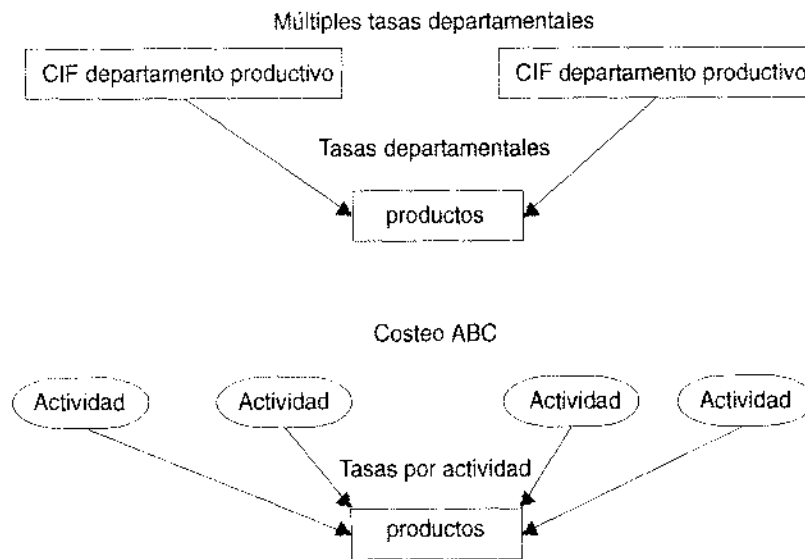
manufactura, sin embargo, el costo de los productos puede aún ser distorsionado, cuando tales tasas son usadas. Una manera de evitar esta distorsión es usando el **método de costos basado en actividades (ABC)**. Este enfoque

asigna los CIF más precisamente que el método de múltiples tasas departamentales.

El **costeo ABC** usa los costos de las actividades para determinar los costos de los productos. Con este método, los CIF son inicialmente acumulados en **Centros o pools de costos por actividades**. Estos pools de costos son aso-

ciados con una actividad dada, tal como el uso de las máquinas, revisión, movimiento, alistamiento de equipos para producción y actividades de ingeniería. En contraste, cuando múltiples tasas son usadas, los CIF son primero acumulados en los departamentos de producción. La Ilustración No. 7 muestra comparativamente estos dos enfoques.

**Ilustración No. 7**  
*Múltiples tasas departamentales Vs. Costeo ABC*



Para ilustrar el método de costeo ABC, asumamos que la Compañía «Su oficina» tiene cinco actividades. Dos actividades son las de producción en fabricación y ensamble. Ahora las llamamos **actividades**, en lugar de **departamentos**, debido a que los CIF en estos pools están más estrechamente asociados con sus bases de actividad que bajo el método de las tasas múltiples.

«Su oficina» tiene tres actividades adicionales, las cuales se describen a continuación:

**Alistamiento:** La actividad de cambiar las características de un proceso productivo y preparar los equipos para

manufacturar un producto diferente. Con frecuencia cada ruta de producción necesita un alistamiento. Por ejemplo: el fluorescente requiere un pigmento fluorescente particular.

**Revisión y control de calidad:** La actividad de revisar el producto para detectar los defectos. Por ejemplo: el fluorescente, debido a las diferencias en pigmentación, necesita una mayor revisión.

**Cambios de ingeniería:** La actividad de procesar los cambios en las características del diseño de cada producto. Una orden de cambio en el diseño inicia un proceso administrativo para cambiar el diseño del producto. Por ejem-

pio: así es frecuente modificar tamaño de la pluma, como los avisos e indicadores de fluorescente.

Nosotros supondremos los siguientes CIF presupuestados para cada actividad.

Pool de costos por actividad	Cantidad
Fabricación	\$4.173.750
Ensamble	551.250
Alistamiento	3.780.000
Revisión y control de calidad	2.457.000
Cambios de Ingeniería	1.638.000
<b>Total</b>	<b>\$12.600.000</b>

El total de los CIF a repartir es aún de \$12.600.000. Sin embargo, ahora están divididos en cinco pools de actividades. Los costos en los pools de fabricación y ensamble son menores que los costos en los respectivos departamentos de producción, debido a que estos departamentos incluyen costos que no están estrechamente asociados con las actividades de fabricación y ensamble. Estos costos que ahora totalizan \$7.875.000 (\$3.780.000 + \$2.457.000 + 1.638.000), son ahora asociados con sus propios pools de actividades, conocidos como alistamiento, revisión y control de calidad y cambios de Ingeniería.

#### TASAS DE ACTIVIDAD Y ASIGNACIÓN

Los costos de los pools de actividades son asignados a los productos usando tasas CIF para cada actividad. Estas tasas son frecuentemente conocidas como **tasas de actividad** debido a que ellas están asociadas con las actividades. Las tasas de actividad son determinadas dividiendo el costo presupuestado para cada actividad por la base de actividad estimada para cada pool. Usamos el término **base de actividad**, en lugar de base de asignación, puesto que la base está asociada con un pool de actividad. Por ejemplo, la

tasa de actividad para la actividad de alistamiento podría determinarse dividiendo el pool de costos presupuestados para alistamiento por el número estimado de alistamientos. Los costos de alistamiento podrían asignarse a los productos multiplicando la tasa de actividad del alistamiento por el número de alistamientos usados por un producto en particular.

Para determinar la cantidad total usada como base, asumamos la siguiente información adicional sobre sus productos fluorescente y resaltador en la Compañía «Su oficina».

**Fluorescente:** «Su oficina» estima que la producción total de fluorescente será de 10.000 unidades. Fluorescente es un nuevo producto y los ingenieros aún están atareados con cambios en el diseño. Así, hay un estimado de doce cambios en los diseños de Ingeniería para el período. Además, la producción de fluorescente, se estima requerirá cien alistamientos durante el período. Debido a las exigencias del control de calidad, mil fluorescente (10% de la producción total) deberán ser revisados.

**Resaltador:** «Su oficina» estima que la producción total de resaltadores también será de 10.000 unidades. Este producto es más conocido y estable y se

ha elaborado por varios años en la compañía. Así «Su oficina» espera solamente cuatro cambios en el diseño de ingeniería para el período. Hay pocos problemas con la calidad del producto, hasta el punto de que sólo 40 resaltadores (0.40% de la producción) serán sometidos a revisión. Además, el resaltador necesita veinte alistamientos durante el período.

Las bases de actividad estimadas asociadas con cada producto, reflejan

diferencias con respecto al número de alistamientos necesarios, número de revisiones para el control de calidad, así como cambios en el diseño, tal como se señaló anteriormente. Además, cada producto utiliza diferentes cantidades de horas MOD en las actividades de fabricación y ensamble, como se anotó en la sección previa. Las bases de actividad estimadas usadas son mostradas en la Ilustración No. 8.

#### Ilustración No. 8.

Productos	Bases de actividad estimadas para «Su oficina»				
	Fabricación	Ensamble	Alistamiento	Revisión y control de calidad	Cambios de ingeniería
Fluorescente	4000 HMOD	1000 HMOD	100 Alistamientos	1000 revisiones	12 cambios
Resaltador	1000 HMOD	4000 HMOD	20 Alistamientos	40 revisiones	4 cambios
	5000 HMOD	5000 HMOD	120 Alistamientos	1040 revisiones	16 cambios
Base total de actividad.					

Las tasas de actividad pueden ahora determinarse dividiendo el pool de costos estimado por la base de activi-

dad estimada, como lo mostramos en la Ilustración No. 9.

#### Ilustración No. 9

Actividad	Tasas de actividad			
	Pool de costos estimado para la	+	Base de actividad estimada	= Tasa de actividad
Fabricación	\$ 4.173.750	+	5.000 HMOD	= \$ 834,75 por HMOD
Ensamble	\$ 551.250	+	5.000 HMOD	= \$ 110,25 por HMOD
Alistamiento	\$ 3.780.000	+	120 alistam.	= \$ 31.500 por alistam.
Revisión y control de calidad	\$ 2.457.000	÷	1.040 revis.	= \$ 2.362,50 por revisión
Cambios de ingeniería	\$ 1.638.000	÷	16 cambios	= \$ 102.375 por cambio

Los costos de los productos fluorescente y resaltador son calculados multiplicando la tasa de actividad por la cantidad de actividad asociada a cada producto. El total de estos costos para cada producto es el CIF total para ese pro-

ducto. Esta cantidad es dividida por el número de unidades de ese producto, presupuestadas para fabricarse en el período. Este resultado es mostrado en la Ilustración No. 10.

**Ilustración No. 10**

**Cálculo de los costos para fluorescente**

Fluorescente					
Actividad	Uso de la base x	Tasa de actividad	=	Costo de la actividad	
Fabricación	4000 HMOD	x \$ 834,75 por H.M.O.D.	=	\$ 3.339.000	
Ensamble	1000 HMOD	x \$ 110,25 por H.M.O.D.	=	110.250	
Alistamiento	100 alist.	x \$ 31.500 por alist.	=	3.150.000	
Revisión y control de calidad	1000 revisión	x \$ 2.362,50 por revisión	=	2.362.500	
Cambios de Ingeniería	12 cambios	x \$ 102.375 por cambio	=	1.228.500	
<b>Costo total CIF</b>				<b>\$ 10.190.250</b>	
Unidades presupuestadas			÷	10.000	
<b>Costo total CIF por unidad</b>				<b>\$ 1.019.025</b>	

**Ilustración No. 11**

**Cálculo de los costos para resaltador**

Resaltador					
Actividad	Uso de la base x	Tasa de actividad	=	Costo de la actividad	
Fabricación	1000 HMOD	x \$ 834,75 por HMOD	=	\$ 834.750	
Ensamble	4000 HMOD	x \$ 110,25 por HMOD	=	441.000	
Alistamiento	20 alist.	x \$ 31.500 por alistam.	=	630.000	
Revisión y control de calidad	40 revision	x 2.362,50 por revisión	=	94.500	
Cambios de Ingeniería	4 cambios	x \$102.375 por cambio	=	409.500	
<b>Costo Total CIF</b>				<b>\$ 2.409.750</b>	
Unidades presupuestadas			÷	10.000	
<b>Costo Total CIF por unidad</b>				<b>\$ 240.975</b>	

El método de costeo ABC para la Compañía «Su oficina» es resumido en la Ilustración No. 12. Compare esta Ilustración No. 12 con la Ilustración No. 5. En ambas son usadas múltiples tasas. En la Ilustración No. 5 los CIF de los departamentos productivos fueron asignados a los respectivos departamentos sobre la base de las tasas CIF para cada uno. En contraste, con el costeo por actividades, los costos de cada pool de actividades son asignados a los productos sobre la base de la tasa propia de la actividad en cuestión.

nados a los respectivos departamentos sobre la base de las tasas CIF para cada uno. En contraste, con el costeo por actividades, los costos de cada pool de actividades son asignados a los productos sobre la base de la tasa propia de la actividad en cuestión.

**Ilustración No. 12**

**Costeo ABC - Compañía «Su oficina»**

Actividad	Actividad de	Actividad de	Actividad de	Actividad de
Fabricación	Ensamble	Alistamiento	Revisión y control de calidad	cambios de Ingeniería
\$4.173.750	\$551.250	\$3.780.000	\$2.457.000	\$1.638.000
\$834,75 por HMOD	\$110,25 por HMOD	\$31.500 por alistamiento	\$2.362,50 por Revisión	\$102.375 por cambio
	Fluorescente		Resaltador	
	\$1.019,025 por Unidad		\$240,975 por Unidad	

Distorsión en los costos de los productos; Múltiples tasas departamentales Vs. Costeo por actividades

Ahora podemos comparar los CIF por unidad, para «Su oficina», a través de los tres métodos de asignación presentados en el artículo.

**CIF por unidad. Tres métodos de asignación de los CIF**

	Una sola tasa	Múltiples tasas departamentales	Costeo ABC
Fluorescente	\$630	\$738,675	\$1.019,025
Resaltador	\$630	\$521,325	\$240,975

Como usted puede apreciar, el método de costeo ABC, origina diferentes costos para los productos que los proporcionados por el método de las múltiples tasas CIF departamentales. ¿Qué origina estas diferencias y cuál método es más preciso? La respuesta está en cómo son tratados los \$7.875.000 de alistamiento, revisión de calidad y cambios de diseño en Ingeniería. Con el método de las múltiples tasas departamentales, estos CIF fueron incluidos en el departamento de fabricación y asignados a los productos sobre la base de las H.M.O.D. Sin embargo, cada producto **No** consume estas **actividades** en proporción a sus H.M.O.D. Simplemente; Fluorescente consume una gran proporción de las actividades de alistamiento, revisión y cambios de diseño, aunque cada producto necesita 5000

HMOD. Como resultado, el costeo ABC asigna más de estos CIF al Fluorescente y menos al resaltador que lo que hace el método de múltiples tasas. En resumen, el método de costeo por actividades es más preciso, debido a que las actividades son consumidas en proporciones diferentes a las HMOD para los dos productos.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Cooper Robin: «Does your Company need Cost System? Journal of Cost Management (Spring 1987).
- Cuevas Carlos Fernando: «Costeo ABC - Gestión ABM». Publicaciones ICESI - No. 55. Abril - Junio 1995.
- Warren Reeve and Fess: «Managerial Accounting». 5th. edition. South-Western. College Publishing. 1997.

## ✓ SOBRE LA INDEPENDENCIA DEL BANCO DE LA REPUBLICA

ALBERTO GOMEZ MEJIA

Economista, Universidad de San Buenaventura - Cali. Magíster en Economía, Universidad de la Florida, Gainesville - Estados Unidos. Gerente de División Técnica y de Planeación de Occidente de Banca de Inversión de BGP Investment Bankers Ltda. Profesor de Macroeconomía y Mercado de Capitales en la Universidad Javeriana de Cali, Univalle, Universidad Santiago de Cali e ICESI.

La independencia del Banco Central con respecto al gobierno de turno ha sido, es y seguirá siendo un tema controvertido, al igual que la credibilidad del banco en cuanto al cumplimiento de las metas propuestas al comienzo de cada año. Esta discusión es de carácter universal; prueba de esto es que mientras en Colombia se discute calurosamente sobre los dos puntos anteriores, en Europa se discute cuáles deberán ser las funciones del Banco Central Europeo (BCE) —el que será el banco central de la Comunidad Económica Europea—, discusión que prácticamente se reduce a los mismos puntos.

El Swiss Bank Corporation, en su publicación *Economic and Financial Prospects*, en la edición de septiembre de 1996, publica un artículo sobre las funciones que deberá desempeñar el BCE dentro del contexto de la integración económica europea tal como está planteada en el acuerdo de Maastricht. El objetivo de este artículo es establecer paralelos y conclusiones entre la realidad colombiana y los puntos presentados en la publicación citada.

Para entender la problemática colombiana veamos primero los temores que enfrentan los inversionistas (generalmente institucionales) europeos. El Instituto Monetario Europeo tiene como tarea el establecer las bases de lo que será el BCE, por lo que deberá seleccionar los instrumentos que permitirán fijar las metas de la política monetaria del banco. En 1999 empezará a circular el euro, que será la moneda de la unión monetaria. Dado que los inversionistas que tienen sus activos financieros en la comunidad en francos, marcos, libras, etc., tendrán que convertirlos a euros; que dividendos e intereses serán pagados en euros y que el euro será utilizado como divisa en el comercio exterior, la gente se pregunta si el BCE tendrá la capacidad para garantizar la estabilidad del euro; estabilidad que depende de la capacidad del banco para controlar las tasas de interés y controlar las tasas de inflación. Es decir, ¿tendrá el BCE la suficiente autoridad, léase independencia, para llevar a cabo una política monetaria que le permita mantener bajo control las tasas de



interés y la inflación? Los diferentes tipos de protagonistas de los mercados financieros lo dudan.

Aquí las dudas son justificadas. En la unión europea existen países cuyos bancos centrales se han caracterizado por practicar políticas monetarias laxas, mientras que otros han sido tradicionalmente estrictos; se teme que los delegados de los primeros voten en favor de políticas monetarias que permitan un crecimiento desordenado de los medios de pago con la resultante depreciación del euro y fuertes presiones inflacionarias en la comunidad. El comportamiento de los bancos centrales tiene que ver mucho con la forma con que tradicionalmente los gobiernos intervienen en el manejo de la política monetaria; es decir, depende de que la legislación de cada país permita un mayor o menor grado de interferencia de los gobiernos en las decisiones del banco en cuanto a crecimiento de los medios de pago, tasas de interés, tasas de cambio con el fin de cumplir sus compromisos políticos, generalmente conseguir que el banco central les financie sus gastos. ¿Será acaso una coincidencia que sean precisamente los países mediterráneos, como España, Portugal, Italia y Grecia, los de menor desarrollo relativo dentro de la comunidad europea, los que tradicionalmente se han caracterizado por excesivos déficit fiscales, altas tasas de interés, altas tasas de inflación y con mayor injerencia de los gobiernos centrales en las decisiones concernientes a la política monetaria, los que más dificultades estén teniendo para cumplir los requisitos exigidos que les permita en los próximos años integrarse a la Unión Monetaria Europea?

Para entrar en esta unión es necesario que los países reduzcan la relación del déficit fiscal con respecto al PIB a un máximo del 3%, la deuda pública debe reducirse al 60% con respecto al

PIB, la inflación debe estar por debajo del 1.5% sobre el promedio de la inflación de los tres países con la inflación más estable y las tasas de interés no deben exceder del 2% de las tasas de interés de los tres países con la más baja inflación. Un país que pertenezca a la Comunidad Europea y no cumpla estas metas no podrá formar parte de la unión monetaria. Sin embargo, los países mediterráneos durante 1996 han venido adelantando a marchas forzadas las reformas económicas y jurídicas que les permitan cambiar una «cultura» caracterizada por un manejo irresponsable del gasto público, y el manejo político de las tasas de interés y de las tasas de cambio. Vale la pena mencionar el fuerte apretón fiscal que ha venido sufriendo Italia con el fin de poner la casa en orden y los esperados problemas laborales derivados de esto. El cumplimiento de las metas de Maastricht será lo que dará a los inversionistas razones para estar tranquilos.

En últimas, lo que se está discutiendo es si el BCE tendrá credibilidad. Para cualquier inversionista, la seriedad y credibilidad de un banco central están definidas por el grado de independencia del banco con respecto al gobierno de turno; que el banco central pueda actuar libremente y manejar las variables económicas de acuerdo con el comportamiento de la economía y realizar ajustes que la protejan de los choques internos y externos. El inversionista altamente profesional y calificado desconfía de la estabilidad de una economía cuando la legislación de un país permite alta injerencia del gobierno en las decisiones del banco central, ya que piensa que las políticas económicas estarán cambiando cada vez que haya cambio de gobierno. Lo que un inversionista necesita es claridad y estabilidad de las reglas del juego.

Observe el lector lo parecido de esta discusión a la actualidad colombiana. Se está discutiendo si el Banco de la República debe seguir manteniendo la autonomía obtenida con la Constitución de 1991; si el manejo que el banco ha venido dando a la tasa de interés, al crédito y al crecimiento de los medios de pago ha obstruido el plan económico del gobierno conocido como el Salto Social, al no permitir que la tasa de interés baje o si es el gobierno el culpable al no reducir el déficit fiscal. Hay quienes proponen que se vuelva al pasado y que el Banco de la República sea controlado por el gobierno, otros proponen un punto intermedio en el que tanto gobierno como el banco central actúen coordinadamente y, finalmente, hay quienes defienden la total independencia del banco.

En el artículo de referencia se publica un cuadro en el que se compara la legislación del Reino Unido, Italia, Alemania, Francia y Suiza correspondiente a las responsabilidades del banco central en cada país, como también la que regularía las funciones del BCE. Al cuadro original se añadió información sobre los Estados Unidos y Colombia.

Precisamente los aspectos que se comparan son aquellos aspectos legales que definen las funciones y responsabilidades del banco central y que generan confianza o no a los inversionistas<sup>1</sup> sobre la futura estabilidad económica del país. Estos aspectos son:

1. *Principal tarea del banco central:* Control de la inflación en el largo plazo.

(1) Hay que hacer énfasis de que en el caso de Colombia son los inversionistas extranjeros los que más estudian el comportamiento de los indicadores macroeconómicos del país y quienes mejor conocen el comportamiento de una economía abierta y los fenómenos que pueden afectarla. Es normal que un inversionista institucional extranjero o uno corporativo antes de tomar la decisión de invertir en el país, haga un análisis de riesgo —país considerando las tendencias de las variables macroeconómicas. Por el contrario, los inversionistas nacionales formados académica y empíricamente dentro del modelo de economía cerrada, desconocen el modelo de economía abierta y los factores nacionales y extranjeros que afectan el comportamiento de las tasas de interés, tasa de cambio, inflación, etc. Para confirmar esto sólo basta conocer las declaraciones de muchas personalidades de la economía y de los diversos órganos gubernamentales a través de los medios de comunicación. Ante tal desconocimiento no es de extrañar que muchas medidas tomadas por las autoridades económicas, que son fácilmente predecibles dado el comportamiento de las variables, cojan por sorpresa a muchos gramios. Es decir, a pesar de que hay un modelo de apertura, hay quienes esperan que las autoridades monetarias sigan tomando las medidas proteccionistas propias de un modelo cerrado, en vez de adaptarse a la nueva realidad.

Inglaterra el control de la inflación está señalado implícitamente. Sus funciones son más de asesoría en el manejo de la política monetaria y de la tasa de interés ya que es el gobierno el que finalmente toma la decisión. Los bancos de Italia, Francia y Alemania tienen el control monetario, tasas de interés y no controlan las tasas de cambio que es competencia del gobierno. El banco central de los Estados Unidos, el Federal Reserve Bank, además de controlar la política monetaria y las tasas de interés, tiene autoridad en el manejo de la tasa de cambio. Tanto el de Francia como el de Alemania tienen la obligación de no recibir instrucciones de sus gobiernos, aunque deben cooperar con la política económica de éstos, siempre y cuando esas políticas faciliten cumplir las metas inflacionarias. Los más independientes, de acuerdo con la claridad de las normas, son el banco de Suiza y el futuro BCE, que son explícitos en cuanto a su independencia, son claros en decir que los miembros del gobierno no deben dar órdenes a los directivos del banco central.

En el caso de los Estados Unidos, el banco central es libre de decidir si financia o no las deudas del gobierno a través de la compra de bonos del Tesoro, lo que de por sí puede aumentar la cantidad de dinero, pero el banco no paga las deudas del gobierno.

El éxito de cada uno de los modelos seguidos por los bancos se puede medir en cuanto al comportamiento de las variables macroeconómicas. Es un hecho que de los países mencionados, los que más éxito han tenido han sido Alemania y Suiza al presentar las más bajas tasas de inflación y tasas de interés, como también lograr que sus monedas tradicionalmente estén entre las más estables de Europa y el mundo. Estos dos países tienen bancos centrales independientes y autónomos en el manejo

de la política monetaria y en el control de las tasas de interés. El éxito de estos dos bancos es superior al Federal Reserve Bank de los Estados Unidos. Siguiendo estos lineamientos, los inversionistas no deberían por lo tanto temer de la estabilidad del euro.

A continuación hagamos una síntesis similar de las funciones del Banco de la República que nos permita comparaciones con los bancos centrales europeos, al mismo tiempo que analizamos la actualidad colombiana. Hay que aclarar que la Constitución de 1991 fija las funciones del banco en forma global mientras que la Ley 31 de 1992 es mucho más específica.

1. *Tarea principal del Banco de la República.* Según el artículo 20. de la Ley 31, el banco «velará por el mantenimiento de la capacidad adquisitiva de la moneda», lo que es lo mismo que decir que el banco debe tomar las medidas necesarias para controlar la inflación. Esta tarea también está señalada en el artículo 373 de la Constitución. El parágrafo del mismo artículo dice que «para cumplir este objetivo la Junta Directiva del Banco adoptará metas específicas de inflación que deberán ser siempre menores a los últimos resultados registrados».

2. *Independencia.* La independencia del banco no es mencionada explícitamente pero se establece que cualquier coordinación con el gobierno en cuanto al programa macroeconómico debe ser consistente con el cumplimiento del objetivo principal. Es importante tener en cuenta que el ministro de Hacienda también forma parte de la Junta Directiva del banco.

En la actualidad, a comienzos de 1997, hay dos miembros de la junta del banco que cumplieron su período

de servicio de cuatro años, quienes, de acuerdo con la ley, deben ser reemplazados por dos nuevos miembros nombrados por el Presidente de la República. Debido a que el banco se ha constituido en un obstáculo para los planes económicos del gobierno, es de esperar que los nombramientos recaigan en personas de su confianza. Esto siembra dudas sobre la futura independencia del banco.

3. *Funciones y responsabilidades.* El artículo 40. de la Ley 31 de 1992 señala que «La Junta Directiva del Banco de la República es la autoridad monetaria, cambiaria y crediticia. Tales funciones se ejercerán en coordinación con la política económica general prevista en el programa macroeconómico aprobado por el Consejo Nacional de Política Económica y Social, Conpes, siempre que ésta no comprometa la responsabilidad constitucional del Estado, por intermedio del Banco de la República, de velar por el mantenimiento de la capacidad adquisitiva de la moneda», lo que también está señalado en el artículo 371 de la Constitución. Igualmente, el artículo 372 designa al banco como la autoridad monetaria, crediticia y cambiaria. Como puede verse, en este aspecto la legislación colombiana se asemeja a la de varios países europeos. En cuanto a la tasa de cambio, el artículo 16 de la Ley 31 dice que corresponde al Banco «determinar la política de manejo de la tasa de cambio, de común acuerdo con el ministro de Hacienda y Crédito Público. En caso de desacuerdo, prevalecerá la responsabilidad constitucional del Estado de velar por el mantenimiento de la capacidad adquisitiva de la moneda». En resumen, es el banco el que puede intervenir en los mercados alte-

rando su cotización pero es el gobierno al que le corresponde escoger el régimen de cambio internacional (tasa fija, flotante, etc.). Con base en lo que dicen la Ley y la Constitución, vemos que las medidas tomadas con respecto a la tasa de cambio dentro del marco de la actual «Emergencia Económica» decretada por el gobierno son inconstitucionales, porque el gobierno, al no estar de acuerdo con los directores del banco sobre el manejo de la tasa de cambio, tomó decisiones unilaterales y no respetó la autoridad del banco.

4. *Tiempo de permanencia de los directores en el cargo.* Según el artículo 28 de la Ley 31 de 1992 la Junta Directiva está compuesta por siete miembros; El gerente general del Banco, el ministro de Hacienda y cinco miembros más de dedicación exclusiva, nombrados por el Presidente de la República. De los últimos, cada uno desempeñará sus funciones por un período de cuatro años y cada gobierno sólo cambiará a dos de ellos.

De acuerdo con el artículo 37, «el gerente general será elegido por los cinco miembros de la junta para un período de cuatro años y podrá ser reelegido hasta por dos períodos adicionales».

El artículo 31 indica que los funcionarios de la junta serán de dedicación exclusiva al banco, «no podrán ejercer su profesión y ningún otro oficio durante el período del ejercicio del cargo, excepción hecha de la cátedra universitaria».

5. *Pago de las deudas estatales.* El banco no puede pagar las deudas del gobierno, pero de acuerdo con el artículo 13 sí puede, por unanimidad de la Junta Directiva, otorgar créditos, lo cual constituye un cambio ra-

dical comparado con la realidad anterior a 1991. En el modelo proteccionista vigente en América Latina hasta finales de los años ochenta era común que los bancos centrales emitieran dinero con tal de financiar los altísimos déficit fiscales generados por los malos manejos administrativos del Estado y sus dependencias. Los excesivos y permanentes déficit fiscales se constituyeron en una de las causas de las hiperinflaciones latinoamericanas. Afortunadamente, en casi todos los países del mundo, incluyendo Colombia, en los últimos años se ha venido prohibiendo a los bancos centrales el financiar al gobierno.

Es indudable que el Banco de la República, gracias a la Constitución de 1991 y a la Ley 31 de 1992, goza de una legislación similar a la de los bancos centrales más exitosos del mundo como son los de Alemania y Suiza. De acuerdo con la ley, el Banco de la República está en capacidad de ser tan independiente como los bancos centrales de estos dos países europeos, al igual que goza de los mecanismos para tener éxito en el cumplimiento de sus metas.

Los interrogantes que se presentan ahora son varios: el primero podría ser si en la práctica los gobiernos en Colombia respetarán esa independencia o ¿cómo se solucionarán los desacuerdos entre el gobierno y el banco central? La respuesta no es fácil. Todo depende de la legislación; ésta tiene que ser más explícita, contundente en cuanto a las responsabilidades del gobierno y del Banco de la República. Aquí no se puede esperar que los gobiernos, gremios y agentes económicos adquieran conciencia sobre los beneficios de la independencia del banco central. La experiencia muestra que incluso en los países desarrollados donde existe dicha

conciencia y soporte jurídico como Italia, Estados Unidos, los gobiernos presionan a las autoridades monetarias para que tomen políticas que beneficien a sus intereses electorales. Por ejemplo, imaginémosnos un país en donde hay un gobierno que aspira a ser reelegido en las elecciones del próximo año. La economía actual está caracterizada por una fuerte presión inflacionaria debido a un excesivo consumo alimentado durante los últimos años, lo que ha llevado a que se formen expectativas sobre una creciente inflación con el consecuente incremento en las tasas de interés. Una política sana por parte del banco central es reducir el circulante con tal de disminuir el consumo y generar un incremento en los intereses, política que es impopular para todo el mundo: constructores, inversionistas, consumidores, etc. Esta medida impopular difícilmente será aceptada por la población pero es necesaria desde un punto de vista de medicina preventiva ya que postergar la decisión llevaría al empeoramiento de la condición del paciente. Por supuesto el principal descontento sería el actual gobierno, ya que podría perder las elecciones que se avecinan, puesto que las medidas son recesivas y el electorado culpará al gobierno por el desacelere económico. La mayoría de los electores no tiene conocimiento de la autonomía del banco central. No faltarán de pronto las sugerencias para que se posponga la medida para después de las elecciones; total, si el gobierno pierde las elecciones, el problema tendrá que solucionarlo el partido opositor, y si es reelegido presionará para que se tomen medidas de emergencia haciendo alusión al gran sentimiento patriótico del gobierno que vela por el bienestar económico del pueblo; además, pensando seguramente que ya estando en el poder el electorado que votó por él no tendrá más alternativa que

la resignación, ya que lo más probable es que el gobierno no sea removido. Considere el lector que esto es más crítico en los regímenes políticos presidenciales (como el colombiano) que en los parlamentarios (estilo europeo), donde el gobierno sí puede ser removido más fácilmente por culpa de la mala administración.

Lo que intento con esta pequeña divagación es hacer caer en la cuenta al lector sobre la importancia que tiene la independencia del Banco de la República. No importa cuál sea la situación económica y política de un país, la estabilidad económica del mismo y el bienestar de la población no deben estar sujetos a los vaivenes de la política ni al manejo caprichoso de los políticos de turno que no les interesa sacrificar el bienestar de la población con tal de defender sus intereses políticos.

La independencia del Banco de la República será garantía de estabilidad y bienestar. La historia de América Latina abunda en ejemplos que muestran cómo nuestro desarrollo se ha rezagado como resultado de la politización de lo que debería ser manejado con mentalidad técnica.

Otro interrogante es: ¿podrá el Banco de la República, con todas las herramientas con que cuenta, reducir la inflación en la forma tan contundente como se lo exige la Constitución y la Ley 31 de 1992? La experiencia universal al respecto indica que el control de la inflación no depende única y exclusivamente del banco central. El manejo adecuado de las herramientas al alcance de los bancos centrales no es garantía de que se pueda reducir la inflación.

El cumplimiento de las metas establecidas por los bancos centrales ha

sido un dolor de cabeza en todos los países, sin diferencia de desarrollo, llegando a afectar seriamente la credibilidad de los bancos. Antes de analizar el caso de la inflación veamos lo que pasa con la meta correspondiente a la cantidad de dinero. Si observamos el caso de los Estados Unidos,<sup>2</sup> la Reserva Federal ha cambiado continuamente de políticas monetarias ante las fallas. En las décadas de los años 50 y 60 el principal objetivo de la política monetaria era determinar el nivel de las tasas de interés mediante el establecimiento de bandas o rangos dentro de los cuales se movería la tasa interbancaria. El banco intervenía en operaciones de mercado abierto con tal de intervenir el mercado de las reservas bancarias tratando que la tasa se mantuviera dentro de la banda.

En los años 70, ante la influencia de la teoría monetarista (la inflación es siempre un fenómeno de origen monetario), el banco empezó a poner más atención al crecimiento anual de los medios de pago y como resultado empezó a tratar de escoger la tasa interbancaria que le permitiera obtener la tasa de crecimiento objetiva del dinero; en últimas, seguía considerando la tasa de interés como el objetivo principal; sin embargo, el dinero frecuentemente se desvió de su meta en proporciones considerables dado que la relación entre el interés y el crecimiento del dinero es variable y difícil de predecir.

En 1979, cuando Paul Volcker asumió la presidencia del banco (1979-1987), a quien le tocó solucionar la alta inflación, decidió darle prioridad a la escogencia de la tasa de crecimiento del dinero y no la de interés; sin embargo, en 1982, el señor Volcker reconoció que venía trabajando con ambas variables

(2) Wachtel, Paul. Macroeconomics, 1989.

como objetivo. En 1987 el banco fue forzado a abandonar su política de seleccionar metas para el dinero debido a su comportamiento inestable. En 1988, el nuevo presidente, Alan Greenspan, reconoció que la selección de la tasa de interés volvía a ser la meta prioritaria del banco, política que se mantiene hasta ahora. En conclusión, el manejo de la tasa de interés es más fácil ya que el banco central puede intervenir sobre el mercado interbancario, en cambio fijar las metas del crecimiento del dinero es complicado, puesto que la cantidad de moneda circulando en una economía se ve afectada por cambios en las exportaciones, importaciones, bonanzas exportadoras, entradas y salidas esperadas o inesperadas de capitales golondrinas o inversionistas, déficit presupuestales, etc. Además, cada vez hay nuevas clases de títulos valores con alta liquidez que entran a formar parte de la definición de dinero, obligando a los bancos centrales a preferir fijar la base monetaria que es un componente de la definición de dinero y no el dinero total, tal como lo viene haciendo el Banco de la República.

El cambio de metas de los bancos centrales no obedeció a la incompetencia de los técnicos sino a las enseñanzas arrojadas por los estudios realizados y experiencias a nivel mundial en los últimos veinticinco años sobre las causas de la inflación (especialmente el escenario latinoamericano, donde le enseñamos al mundo qué hacer para alcanzar inflaciones del 10.000% anual y cómo arruinar países que podrían ser potencias económicas mundiales).

Así como hay muchas elementos que afectan el comportamiento de la cantidad de dinero en la economía, también hay muchos que alteran el comportamiento de los precios: el crecimiento monetario (peor aún en época de bonanzas), excesos de demanda (como

el exagerado consumo y el excesivo déficit fiscal), choques de precios relativos (sequías, inviernos, especulación, inflación importada, etc.), espirales salario-precios (cuando salarios son incrementados a mayor tasa que la inflación) y las expectativas inflacionarias (indizaciones o upaquización en lenguaje criollo). Estos fenómenos se pueden originar tanto en el exterior (por lo que no hay responsables) como también en el interior, debido a deficiencias estructurales propias de la economía colombiana, equivocados modelos de desarrollo y otras tantas razones sobre las cuales se ha discutido mucho; pero sobre lo que no hay duda alguna es que cualquiera que sea el origen de la inflación, ésta tiene que ser controlada solamente por el Banco de la República y el gobierno nacional.

Ahora cabe preguntarse, ¿puede un banco central solucionar causas internas de la inflación como la baja productividad de la mano de obra y de las empresas de bienes y servicios en Colombia?, ¿puede reducir el déficit fiscal?, ¿tiene capacidad para eliminar la upaquización de la economía? Por supuesto que no, debido a que compete al gobierno el tomar medidas que estimulen la productividad, reducir el déficit fiscal y tomar medidas que gradualmente desupaquicen el país.

Algo que se nota en la Constitución colombiana y en la Ley 31 de 1992, en el artículo 20. (y aparentemente en la legislación de los bancos centrales europeos), es la ingenuidad de corte monetarista con que los legisladores le asignan al Banco de la República el deber de «adoptar metas específicas de inflación que deberán ser siempre menores a los últimos resultados registrados», como que si la inflación en Colombia fuera causada únicamente por la cantidad de dinero. Estamos siendo testigos de cómo después de

varios años de estrechez monetaria la inflación no ha cedido. Las hiperinflaciones en América Latina fueron acabadas no solamente con severas restricciones monetarias sino también con reformas estructurales que incluían privatizaciones, eliminaciones de déficit fiscales, productividad, etc. Recordemos que Chile y Argentina, que tuvieron inflaciones de tres y cuatro dígitos respectivamente, realizaron control monetario y reformas estructurales logrando bajar la inflación a un dígito; mientras Colombia, que siempre se ha caracterizado por la austeridad de su política monetaria, no ha podido bajar la inflación de dos dígitos a uno porque ha habido falta de voluntad política para acelerar las reformas de tipo estructural, que son las que en definitiva reducen la inflación. Indudablemente hay que revisar el artículo 20. de la Ley 31; hay que hacerlo más realista para que no se culpe al Banco de la República de lo que no es responsable.

Finalmente podemos entonces preguntarnos: ¿si un banco central por sí solo no puede controlar la inflación y si se necesita la colaboración del gobierno, para qué hablar de la independencia del banco? El objetivo de la administración de la economía de todo país debe ser el de garantizar el desarrollo económico de su población; desarrollo que es posible alcanzar si hay claridad y continuidad en las reglas del juego; es decir, estabilidad. Claro está que cuando ocurren eventos imprevistos de gran magnitud es necesario tomar medidas de emergencia, pero, en circunstancias corrientes la continuidad debe ser prioritaria. Para que dicha estabilidad sea alcanzada, es menester que haya una institución que esté libre de los vaivenes políticos, que administre técnicamente, apolíticamente, el comportamiento de las principales varia-

bles económicas. Por ejemplo, en Colombia se presenta incertidumbre en lo económico cada vez que hay en perspectiva un cambio de gobierno; incertidumbre que se reduciría si existe el conocimiento generalizado de que el manejo de las tasas de interés, tasa de cambio y otras seguirá siendo el mismo, no importa quién sea el siguiente presidente. Por supuesto que es imposible eliminar absolutamente la incertidumbre, ya que hay muchas variables que son determinadas por el gobierno, como los impuestos.

La independencia del banco central sirve para presionar al gobierno para que se haga responsable, en lo que le corresponde, en la lucha contra la inflación. ¿Habrá alguna entidad política controlada por el gobierno, por los copartidarios del gobierno, que tendría el interés y la conveniencia política de manifestar ante la opinión pública que el principal responsable del desbarajuste económico actual es el mismo gobierno al ser el responsable del excesivo déficit fiscal? Así como en política se habla de la necesidad de la separación de los tres poderes para mantener el equilibrio del poder, de la existencia de órganos fiscalizadores y opositores, para la óptima administración económica es crucial que la toma de decisiones no esté monopolizada.

Lo ideal es que el gobierno y el banco central se pongan de acuerdo; en caso contrario, como bien lo detallan las legislaciones extranjeras y la colombiana, debe primar el criterio técnico del Banco de la República. El bienestar económica del pueblo es algo muy serio como para dejar que sea manejado con criterio oportunista. Lo que resta, en mi opinión, es que los legisladores llenen vacíos legales, definición de responsabilidades sobre manejo de la tasa de cambio, como los que se han hecho presentes con la emergencia económica.

**LEYES QUE GOBIERNAN BANCOS CENTRALES**

<b>Criterio</b>	<b>Bank of England</b>	<b>Banca d'Italia</b>	<b>Deutsche Bundesbank (Alemania)</b>
Principal objetivo o tarea del banco nacional.	No mencionado explícitamente. Implícita está la salvaguardia de la moneda.	Salvaguardia de la moneda es implícita.	Salvaguardia de la moneda, determinación de la oferta de dinero y del crédito.
Independencia.	El papel del banco es solamente de asesoría. El gobierno tiene el control sobre la política monetaria. Directores del banco no pueden tener otras ocupaciones.	Independencia no es mencionada explícitamente. Los directores del banco tienen el derecho exclusivo de determinar las tasas de interés. Los directores del banco no pueden tener otra ocupación.	El banco es independiente, no recibe órdenes del gobierno federal, pero es obligado a apoyar la política económica general del gobierno. Los funcionarios necesitan autorización para desempeñarse en otras ocupaciones.
Funciones y responsabilidades.	El poder determinar las metas de las variables claves y del sistema de la tasa de cambio reside en el gobierno. Las actividades del mercado de divisas extranjeras son conducidas bajo control del gobierno.	La tasa de cambio es responsabilidad exclusiva del gobierno. Las metas para las variables monetarias e inflación son definidas juntamente con el gobierno.	Participación en la política monetaria internacional sujeta a aprobación del gobierno federal.
Duración del cargo.	Cinco años para codirectores (renovable). Despido del funcionario es posible.	Sin período limitado, pero un comité de directores confirma al presidente del banco cada año.	Máximo ocho años (mínimo dos años, renovables). No hay normatividad sobre despido de funcionarios.
Pagos de deudas.	Excluida.	No mencionado en la ley, pero excluida de facto.	Créditos de corto plazo a las autoridades públicas.

**LEYES QUE GOBIERNAN BANCOS CENTRALES**

<b>Criterio</b>	<b>Banque de France</b>	<b>European Central Bank (Comunidad Económica)</b>	<b>Schweizerische National Bank (Suiza)</b>
Principal objetivo o tarea del banco nacional.	Obtención de la estabilidad de precios dentro del marco de la política general del gobierno.	El objetivo principal es la estabilidad de los precios (apoyo a política económica general es permitido).	Regulación de la oferta de dinero. Implementación de la política monetaria y crediticia.
Independencia.	Independencia no está mencionada explícitamente, pero los directivos del banco no están autorizados a recibir instrucciones del gobierno. Ninguna otra ocupación está permitida a los directores.	No mencionada explícitamente, pero los directores no están autorizados a aceptar instrucciones de los gobiernos ni los gobiernos a dar órdenes. Ninguna otra ocupación está permitida a los directores.	Independiente en la formulación de la política, pero pueden cooperar con el gobierno y/o ser asesorados por éste. Directores son independientes.
Funciones y responsabilidades.	El gobierno determina el sistema de la tasa de cambio y la paridad del franco.	Acuerdos sobre el sistema de tasas de cambio es responsabilidad del Consejo Europeo.	El Estado está facultado a emitir billetes y monedas pero delega este poder al banco central por un período de veinte años.
Duración del cargo.	Seis años, reelección por una sola vez. No hay normas sobre despidos de los directores de los bancos.	Ocho años. Despido es posible en caso de mala conducta.	Seis años. Despido está considerado en la ley.
Pagos de deudas del gobierno.	Prohibido el otorgamiento de créditos directos y la directa adquisición de bonos.	Prohibido el pago de sobregiros y compra directa de instrumentos de deuda.	Prácticamente imposible.

Criterio	Banco de la República (Colombia)	Federal Reserve Bank (Estados Unidos)
Principal objetivo o tarea del banco nacional.	Luchar contra la inflación. Definición y manejo de la política monetaria, crediticia, tasa de interés. Deberá trabajar cada año una meta inflacionaria inferior a la registrada en el año anterior.	No es explícito con la inflación. Controlar crecimiento de dinero y tasas de interés.
Independencia.	Independencia no mencionada explícitamente. Cualquier coordinación con el gobierno en macroeconómica debe ser consistente con el cumplimiento del objetivo principal. El ministro de hacienda forma parte de la junta.	Explícita con respecto al gobierno federal. Responsable ante el Congreso.
Funciones y responsabilidades.	El gobierno sólo define transacciones que harán parte del mercado cambiario.	Poder para fijar metas de política monetaria, tasas de interés y tasa de cambio.
Duración.	Junta directiva de cinco miembros, cada uno por cuatro años. Dedicación absoluta. Cada gobierno sólo cambia dos de ellos.	Junta de gobernadores de siete miembros cada uno con catorce años de servicio. El director es electo para cuatro años. Todos los miembros son nombrados por el presidente del país.
Pago de deudas del gobierno.	No paga deudas del gobierno pero si le puede otorgar crédito o garantías sujetos a la condición de unanimidad de la Junta Directiva. La independencia del banco está lejos de ser condición suficiente para lograr estabilidad de precios. En muchos países desarrolladas con bancos independientes, el éxito por controlar la inflación es mínimo.	Libre de decidir si financia o no deudas del gobierno (a través de compra de bonos del Tesoro), lo que puede aumentar dinero. No paga deudas estatales.

**BIBLIOGRAFIA**

Referencias principales:

1. Constitución de la República de Colombia. 1991.
2. Ley 31 de 1992. Revista del Banco de la República. Diciembre de 1992.
3. Dornbusch, Rudiger y Stanley Fischer. *Macroeconomía*. 5ª Edición. Editorial McGraw-Hill. 1990.
4. Prospects. *Economic and Financial*. Swiss Bank Corporation No. 4. Septiembre de 1996.

# ✓ TASA DE CAMBIO, PRODUCTO NACIONAL Y EQUILIBRIO DE LA ECONOMIA A CORTO PLAZO

ALVARO GARCIA ESCOBAR

Economista de la Universidad Nacional, Bogotá. Máster en Economía, Georgetown University, Washington D.C. Profesor de Economía, Universidad del Valle, Usaca e Icesi.

## 1. INTRODUCCION

Hasta hace poco existía una controversia entre el gobierno y la Junta Directiva del Banco de la República, en relación con las altas tasas de interés y su efecto en la economía colombiana. El gobierno decía que el culpable de las altas tasas de interés era el Banco de la República por su política monetaria contraccionista (reducción de la cantidad de dinero en poder del público) y a su vez el Banco de la República decía que el culpable era el gobierno por su excesivo gasto público (política fiscal expansionista).

Para comprender mejor esta controversia, los economistas (y en especial los académicos) usamos el modelo IS-LM, que relaciona tasas de interés con nivel de producción.

Hoy día la controversia planteada, y que se publica en los principales diarios y noticieros del país, tiene que ver con la tasa de cambio y el concepto de la revaluación, siendo los principales actores, de un lado, la Asociación Bancaria y, del otro, los gremios, principal-

mente la Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF.

Según publicación (entre muchas) del periódico *El País*, de Cali, en su sección económica del martes 22 de octubre de 1996, en su artículo «Crisis económica divide a gremios-Asobancaria y ANIF se enfrentan por el manejo de corto plazo», dice: «... en efecto, mientras el presidente de ANIF... dice que el sector público ha sido responsable de producir excesos de oferta en el mercado de divisas y, por lo tanto, de contribuir a la revaluación del peso, ... Asobancaria considera equivocada esa versión...», y más adelante, continúa: «... entre tanto, Montenegro considera que esas críticas no tienen la calidad académica necesaria y son superficiales. En Colombia los economistas no manejan muy bien los instrumentos de la economía abierta y las finanzas internacionales. Y con una visión un poco legalista piensan que las variables las controlan las autoridades y que las leyes de la oferta y la demanda no influyen...».

En vista del «regañón» que se nos da a los economistas, y en especial a los

académicos, nace este artículo, donde se pretende dar una explicación a la actual controversia sobre la revaluación de la tasa de cambio y al mismo tiempo mostrar que los economistas sí sabemos manejar «los instrumentos de la economía abierta», y que sí influyen «las leyes de la oferta y la demanda».

## 2. DEMANDA AGREGADA EN UNA ECONOMÍA ABIERTA

Consideremos primero qué entendemos por demanda agregada (DA). Podemos decir que ésta es la cantidad total de bienes y servicios producidos por un país que son demandados por las familias y las empresas de todo el mundo. De la misma manera como el producto de un bien o servicio cualquiera depende en parte de la demanda que exista de ese bien, el nivel de producto global o agregado de un país (Y), a corto plazo, dependerá de la demanda agregada de esa producción.

El producto de un país se puede dividir en cuatro formas diferentes de gasto, dando lugar al concepto de ingreso (o renta) nacional (Y): gasto de las familias o demanda de consumo (C), gasto de las empresas o demanda de inversión (I), gasto del sector público (G) y la demanda de exportaciones netas (exportaciones menos importaciones), que es la cuenta corriente de la balanza de pagos (CC).

$$DA = C + I + G + CC = Y$$

Cada uno de los componentes de la demanda agregada depende de varios factores. El gasto de las familias o la demanda de consumo (C) depende del ingreso disponible ( $Y_d$ ), es decir, del ingreso nacional menos los ingresos netos (impuestos menos transferencias):

$$C = f(Y_d)$$

La demanda de consumo y el ingreso disponible están relacionados positivamente; un incremento del ingreso disponible aumentará la demanda de consumo.

La inversión es el gasto dedicado a aumentar el capital de las empresas, como las máquinas o los edificios. Las empresas normalmente piden préstamos para comprar bienes de inversión; cuanto más alta es la tasa de interés de esos préstamos menores serán los beneficios que puedan esperar obtener las empresas y, por lo tanto, menos estarán dispuestas a pedir préstamos:

$$I = f(i)$$

La demanda de inversión está relacionada inversamente con la tasa de interés.

El gasto del sector público (G), o sea las compras de bienes y servicios que hace el Estado, como por ejemplo las compras de equipo militar y pago de servicios de los burócratas, las podemos tomar como un gasto autónomo, o un gasto fijo, es decir, no dependiente de ninguna variable.

Por último, analizaremos con cierto detenimiento los determinantes de las exportaciones netas. Habíamos dicho que las exportaciones netas era lo mismo que la cuenta corriente de la balanza de pagos (CC), o sea, la demanda de exportaciones de bienes y servicios de un país menos su demanda de importaciones.

La cuenta corriente de un país se determina principalmente<sup>1</sup> por dos factores: a) por la tasa de cambio real (R) de su moneda en relación con las otras monedas, y b) por el ingreso nacional disponible.

$$CC = f(E \cdot P_i / P, Y_d) \quad (1)$$

donde E es la tasa de cambio nominal y representa el precio de la moneda extranjera en términos de la interna.  $P_i$  representa el nivel de precios foráneos o en el exterior y P el nivel de precios internos. Por consiguiente, la tasa de cambio real será:

$$R = E \cdot P_i / P \quad (2)$$

Las variaciones de la tasa de cambio real (R) afectarán la cuenta corriente (CC), ya que reflejan las variaciones de los precios relativos de los bienes y servicios internos en relación con los externos. Por su parte, el ingreso disponible afectará la cuenta corriente a través de su efecto sobre el gasto global de los consumidores internos.

Si reunimos ahora los cuatro componentes de la demanda agregada, podremos obtener una expresión global así:

$$DA = C(Y_d) + I(i) + G + CC(R, Y_d) \quad (3)$$

Esta expresión es muy útil porque si queremos, por ejemplo, incrementar la demanda agregada y por ende el nivel de producción global, tendremos varias formas de hacerlo, utilizando cada componente por separado o haciendo combinaciones entre ellos.

Podemos incrementar la demanda agregada: a) incrementando el nivel de ingreso disponible vía reducción de impuestos o aumento de transferencias, con el fin de aumentar los gastos de consumo; b) disminuyendo la tasa de interés con el fin de aumentar los gastos de inversión; c) aumentando los gastos del Estado; d) aumentando la cuenta corriente de la balanza de pagos vía un incremento de la tasa de cambio real (devaluación).

¿Cómo variamos cada uno de esos componentes? Por medio de políticas económicas. 1. Política fiscal: Si alteramos el nivel de gasto del gobierno o el nivel de impuestos o transferencias podemos alterar el nivel de consumo, o el nivel de gasto, o el nivel de la cuenta corriente.

2. Política monetaria: Si alteramos la tasa de interés o la oferta monetaria, podemos alterar el nivel de inversión y la cuenta corriente vía la tasa de cambio.

3. Política cambiaria: Si alteramos la tasa de cambio real podemos alterar la cuenta corriente de la balanza de pagos.

De todos los componentes que determina la demanda agregada, y por ende el nivel de producto, analizaremos en detalle el de la cuenta corriente de la balanza de pagos, en vista de la importancia que ha tomado hoy día el sector externo y la poca «publicidad» académica que ha recibido.

Habíamos dicho que uno de los factores importantes en la determinación del nivel de la cuenta corriente era la tasa de cambio real (R) y no la tasa de cambio nominal (E) [véanse ecuaciones (1) y (2)]; es decir, para que exista un incremento en la cuenta corriente debe existir un incremento de la tasa de cambio real (devaluación real). ¿Cómo lograrlo? Puede ser: a) por un incremento de la tasa de cambio nominal (devaluación nominal) permaneciendo los niveles de precios, tanto externos como internos, inalterados; b) por un incremento mayor del nivel de precios externos ( $P_i$ ) en relación con el nivel de precios internos (P) sin modificarse la tasa de cambio nominal (E); c) por una combinación de las dos anteriores: incremento de E, e incremento de la relación  $P_i/P$ .

Analicemos enseguida cómo la tasa de cambio y el nivel de producto se determinan simultáneamente a corto plazo. Para ello es necesario dividir este análisis en dos partes:

1. Analizar la relación que existe entre la tasa de cambio y el nivel de producto cuando el mercado de bienes se encuentra en equilibrio.

1. Para ser exactos, las CC de un país dependen de muchos otros factores como el nivel de gasto exterior, por ejemplo, pero por ahora consideraremos esos otros factores como constantes.

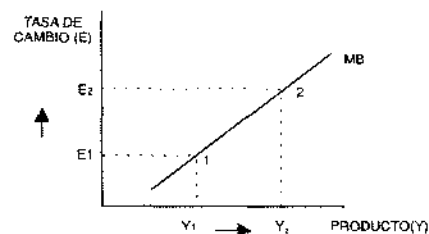


2. Analizar la relación que existe entre tasa de cambio y el nivel de producto cuando el mercado de activos, es decir, el mercado de dinero y el de divisas, está en equilibrio.

### 3. LA TASA DE CAMBIO, EL PRODUCTO NACIONAL Y EL EQUILIBRIO EN EL MERCADO DE BIENES<sup>2</sup>

Decíamos cómo un incremento de la demanda agregada (DA), causado por cualquiera de sus cuatro componentes, incrementaba el nivel de producto (Y). Ahora supongamos que ese incremento se debe únicamente a un incremento de la cuenta corriente causado por una devaluación de la moneda interna respecto a las otras divisas; es decir, un aumento de E para un nivel de precios constantes, tanto externos como internos. [Véanse ecuaciones (1) y (2).]

Supongamos también que  $P_e$  y  $P$  no varían en el corto plazo. Un incremento de E (una devaluación nominal) dará lugar a un incremento de Y, mientras que una disminución de E (una revaluación nominal) dará lugar a una disminución de Y. Esta relación positiva entre tasa de cambio y producto la podemos llamar la función MB (mercado de bienes) y la Gráfica 1 nos muestra esa relación.



Gráfica 1 - Curva MB

La curva MB se puede desplazar a la derecha (sin modificar E) por diferentes factores; entre los principales están: 1. Un aumento del gasto público (variación de G); 2. Por disminución de los impuestos que afectarán al ingreso disponible de las familias, elevando el consumo (C); 3. Por un incremento de la demanda de inversión (I) ante una baja de la tasa de interés (i); 4. Por una disminución de  $P_e$  dados E y  $P_e$ , hace que el producto interno sea más competitivo; 5. Por una variación de  $P_e$  dados E y  $P_e$ , hace que los productos externos sean menos competitivos.

### 4. TASA DE CAMBIO, EL PRODUCTO NACIONAL Y EL EQUILIBRIO EN EL MERCADO DE ACTIVOS<sup>3</sup>

Para poder analizar la relación entre tasa de cambio y el producto nacional cuando el mercado de activos está en equilibrio, se debe comenzar por analizar cómo se determina la tasa de cambio de un país.

Existen varias teorías que explican cómo se determina la tasa de cambio; entre ellas están: 1. El enfoque comercial o de elasticidades, según el cual el equilibrio de la tasa de cambio es el que balancea el valor de las importaciones y exportaciones de un país; si el valor de las importaciones excede al de las exportaciones (país con déficit comercial), aumentará la tasa de cambio (devaluación). 2. La teoría de la paridad del poder adquisitivo donde se plantea que la tasa de cambio entre dos divisas es simplemente la relación de los niveles de precios generales entre dos países. 3. El enfoque monetario, que analizaremos con más detalle, plantea que la tasa

de cambio (E) se establece en el proceso de equilibrio del mercado de dinero.

Este modelo parte de la condición de equilibrio en el mercado de dinero; es decir, la oferta de dinero, fijada por el banco central (Banco de la República), es igual a la demanda de dinero (en términos reales).

$$\frac{M_o}{P} = \frac{M_d}{P}$$

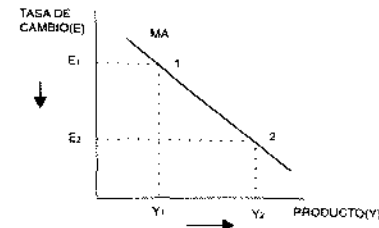
Donde  $M_o/P$  es la oferta de dinero real y  $M_d/P$  es la demanda de saldos reales.

La oferta real de dinero, como ya se dijo, es fijada por el banco central y la demanda de saldos reales depende (inversamente) de la tasa de interés interna (i) y (directamente) del nivel de producción (Y). Por lo tanto, el equilibrio del mercado monetario quedará así:

$$\frac{\bar{M}_o}{P} = L(i, Y) \quad (4)$$

Si se incrementa la demanda de dinero (L) por un incremento de la producción (Y), y la oferta real de dinero permanece constante, aumentará la tasa de interés (i), afectando los mercados financieros y la tasa de cambio. En efecto, un aumento de i generará un flujo de inversiones del exterior (donde la tasa de interés será más baja), lo que se traducirá en una entrada de divisas del exterior y por consiguiente producirá una revaluación de la moneda nacional.

La relación entre tasa de cambio (E) y nivel de producto (Y) en el mercado de activos la podemos llamar la curva MA y se puede apreciar en la Gráfica 2, cuya interpretación es: un aumento de la tasa de interés (i) provocado por un incremento de la demanda de saldos reales (L) como resultado de un incremento en la producción (Y) (ecuación 4) traerá como consecuencia una revaluación (disminución de  $E_1$  a  $E_2$ ).



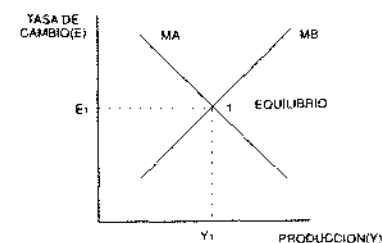
Gráfica 2 - Curva MA

La curva MA se puede desplazar principalmente por variaciones en la oferta monetaria ( $M_o$ ). Si todo lo demás permanece constante, un aumento de  $M_o$  hace que la curva se desplace a la derecha y una disminución de  $M_o$  la desplazará a la izquierda.

### 5. TASA DE CAMBIO, PRODUCCION NACIONAL Y EQUILIBRIO GENERAL DE LA ECONOMIA

Vimos cómo se relacionaba la tasa de cambio y la producción nacional en el mercado de bienes (curva MB) y cómo se relacionaba la tasa de cambio y la producción nacional en el mercado de activos (curva MA). También vimos que la curva MB se desplazaba por políticas fiscales principalmente y la curva MA se desplazaba por políticas monetarias principalmente.

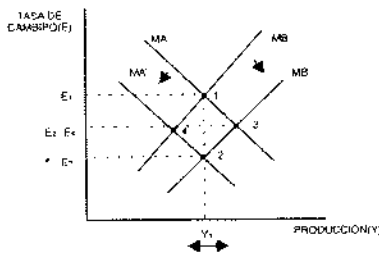
Ahora bien, el equilibrio a corto plazo de una economía debe basarse en estas dos funciones (curvas MB y MA), ya que debe existir un equilibrio simultáneo entre el mercado de bienes y el de activos. Por lo tanto, el equilibrio a corto plazo de una economía debe determinarse en el punto de intersección de estas dos curvas.



Gráfica 3. Equilibrio de la economía a corto plazo, relacionando tasa de cambio y nivel de producción

2. Este análisis guarda cierta similitud con el análisis del modelo IS. La diferencia radica principalmente en que en el modelo IS la relación está entre tasa de interés y nivel de producto (relación inversa), y en este modelo la relación está entre tasa de cambio y nivel de producto (relación directa).  
3. Este análisis guarda cierta similitud con el modelo LM. La diferencia radica principalmente en que en el modelo LM la relación está entre tasa de interés y nivel de producto (relación directa) y en este modelo la relación está entre tasa de cambio y nivel de producto (relación inversa).

Cualquier variación en las políticas fiscales y/o políticas monetarias de un país hará variar el equilibrio de la economía y su relación con la tasa de cambio; por ejemplo: si tomamos simultáneamente un aumento del gasto del Estado (política fiscal expansionista) y una restricción de la oferta monetaria (política monetaria contraccionista), que sería la situación colombiana que se vive actualmente, nos desplazaría la curva MB a la derecha y la curva MA a la izquierda, dando como resultado una baja en la tasa de cambio (una revaluación nominal) y el nivel de producción puede permanecer inalterado o variar muy poco, dependiendo de cuál de los desplazamientos (políticas) es más fuerte (véase gráfica 4).



Gráfica 4. Cambio en el equilibrio de la economía por cambios en las políticas fiscales y/o monetarias.

## 6. CONCLUSION

El equilibrio de la economía, en el corto plazo, se puede obtener con la tasa de cambio y el nivel de producción, para los cuales, dados el nivel de precios y las condiciones económicas externas, la demanda agregada es igual a la oferta agregada (mercado de bienes) y los mercados de activos (dinero y divisas) se encuentran en equilibrio.

Este equilibrio puede ser alterado dependiendo de la clase de políticas que se estén utilizando. Políticas fiscales expansionistas (aumento del gasto por parte del gobierno) y/o políticas monetarias contraccionistas (disminución de la oferta monetaria por parte del Banco de la República) harán que se aprecie la tasa de cambio (se revalúe) y políticas fiscales contraccionistas y/o políticas monetarias expansivas harán que se deprecie la tasa de cambio (se devalúe).

## HABLANDO DE RIESGO CAMBIARIO

VICTORIA EUGENIA CONCHA AVILA  
ALEXANDRA ACEVEDO HOLGUIN

Estudiantes de último semestre de Administración de Empresas (Nocturno).  
Doctor Roberto Curci-Asesor.

En el ámbito internacional, el dólar ha sido la moneda de preferencia para las negociaciones. El marco alemán y el yen japonés se afianzan cada día más como monedas fuertes que tienden a compartir este lugar con el dólar.

Sin embargo, no todo es de color de rosa para el dólar americano, cuyo exceso de oferta le podría producir una acelerada devaluación. A pesar de que después del descenso en su cotización, producido en marzo de 1995, se volvió a recuperar; el ambiente continúa tenso, debido a los constantes déficit en el presupuesto y en la balanza comercial de los Estados Unidos, y a la caída en el índice de ahorro y de inversión local.

Con la apertura económica, Colombia abrió sus puertas a las negociaciones internacionales. Cada día se establecen más contactos comerciales con clientes extranjeros. Igualmente se ha favorecido la inversión extranjera con las reformas al régimen laboral y a la seguridad social; las rebajas arancelarias y los convenios de integración que abrieron las puertas al mercado regional. El antiguo estatuto cambiario esta-

blecía normas para controlar la salida del dólar y regulaba su precio; con el desmonte de este estatuto, la tenencia de divisas dejó de ser un mito y su cotización quedó en manos de la oferta y la demanda, siempre que no sobrepase los límites de un corredor cambiario. Esto determina la volatilidad del mercado, condición indispensable para el establecimiento de los mercados derivados, ya que sin fluctuación en el precio; es decir, si los precios futuros son ciertos y conocidos de antemano, no hay necesidad para la cobertura, ya que no existe riesgo cambiario.

Antes de analizar los resultados de la investigación, estudiemos un poco el ambiente económico y político que rodea las negociaciones de Colombia con el exterior.

1. *La conocida crisis cambiaria de los países latinoamericanos.* Después de la crisis de la balanza de pagos de México, muchos inversionistas, tanto nacionales como extranjeros, dudaron de que Colombia pudiera mantener la estabilidad de su economía, y que sería la próxima en presentar crisis. Sin embar-

go, del análisis profundo del comportamiento económico en Colombia se puede determinar que aunque se presenten similitudes con el caso de México, también existen diferencias sustanciales que alejan esta posibilidad.

2. *La crisis política y la situación de violencia en nuestro país.* Esta situación afecta considerablemente la decisión que los principales inversionistas del mundo puedan hacer en Colombia. Aunque si bien es cierto, algunas compañías como las de petróleo están acostumbradas a invertir en países de alta

inestabilidad política, no es igual para el resto de sectores.

A pesar de estos factores, en Colombia la inversión extranjera ha crecido durante los últimos años. (Ver Cuadro No. 1.) Tradicionalmente la principal actividad beneficiada por la inversión extranjera ha sido la manufactura, sin embargo se muestra un gran crecimiento hacia las comunicaciones, la construcción, el comercio, la hotelería, los servicios públicos (Cuadro No. 2) y, por supuesto, el petróleo. (Ver Gráfico No. 1.)

**Cuadro No. 1**

**Saldo de registros de inversión extranjera en Colombia  
(Millones de dólares)**

Año	Inversión total
1990	3.500.1
1991	3.602.0
1992	3.952.4
1993	4.389.0
1994	5.778.5
1995 - Feb.	5.964.6

Fuente: Revista Banco de la República, marzo de 1995

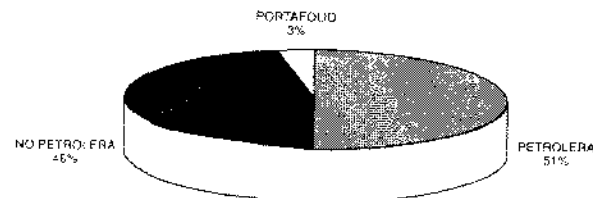
**Cuadro No. 2**

**Saldo de los registros de inversión extranjera en Colombia,  
según actividad económica  
(Millones de dólares)**

Actividad	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Manufactura	1.485.3	1.617.3	1.687.1	1.885.1	2.249.9	2.298.5
Comunicación	33.8	33.5	40.1	45.9	203.0	210.6
Construcción	22.7	21.7	41.0	59.9	93.0	93.5
Comercio y Hotelería	168.8	176.2	195.6	226.9	308.1	338.5
Servicios públicos	0.0	0.0	0.1	0.1	6.3	6.3
Minería	1.584.0	1.541.2	1.616.7	1.885.1	2.249.9	2.298.5
Agropecuaria	22.4	23.9	29.3	42.2	54.6	58.6

Revista: Banco de la República, marzo de 1995

**Gráfico No. 1**  
**Inversión extranjera acumulada en Colombia, a 1994**



Fuente: Coinvertir

Estas circunstancias, acompañadas de una gran demanda de compañías multinacionales para proteger sus capitales, establecen la importancia de la utilización de contratos forward para cubrir el riesgo cambiario en las negociaciones que involucran monedas diferentes del peso colombiano.

**CONTRATOS FORWARD PARA CUBRIR RIESGOS CAMBIARIOS EN COLOMBIA**

Se originan cuando en una operación internacional de comercio, financiación o inversión se presenta la posibilidad de generar pérdidas o de no obtener las ganancias esperadas por la variación en las tasas de cambio.

Un contrato forward consiste en un acuerdo entre dos instituciones del sistema financiero o una institución del sistema financiero y un cliente, sobre el valor de la tasa de cambio a aplicar en una operación a plazo, dejando establecidas la fecha, la cantidad y el precio de la operación. La cotización de la tasa de cambio a plazo depende del tipo de cambio a la vista (spot), del nivel de las tasas de interés de cada una de las monedas objeto de la transacción y del margen de utilidad para la entidad financiera.

En Colombia, la realización de un contrato como el forward genera pago

del impuesto de timbre, cuyo costo se suma a la operación y en muchos casos la desvirtúa, ya que el valor del impuesto de timbre es del 5 por cada 1.000. Una operación forward puede alcanzar montos hasta de diez millones de dólares; lo que conllevaría al pago de un impuesto de timbre muy elevado. Por esta razón, algunas instituciones financieras optan por utilizar facturas forward en reemplazo del contrato forward. En el momento del acuerdo sobre la operación no se genera I.V.A., éste se genera en el momento del pago. (Ver Anexo No. 1.) Concepto No. 00336 del 20 de abril de 1995, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales).

En Colombia los contratos forward apenas se comenzaron a utilizar a partir de 1994. (Ver Cuadro No. 3) (Gráficos 2 y 3.)

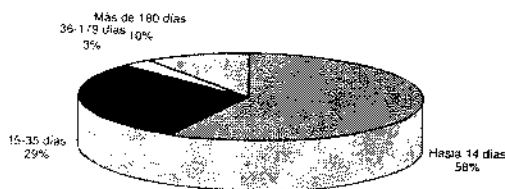
La reglamentación sobre contratos forward en Colombia es muy específica y estricta en cuanto a la negociación; sin embargo, hace falta reglamentar aspectos jurídicos como: I.V.A., retentivo y el impuesto de timbre a los contratos. Un ejemplo de lo estricta que es la reglamentación en cuanto a la negociación, está en la resolución externa No. 22 de 1995, expedida por la Junta Directiva del Banco de la República, por la cual se expiden regulaciones en materia cambiaria. (Ver Anexo No. 2.)

**Cuadro No. 3**  
**Mercados derivados**  
**Operaciones Forward - Peso-Dólar**

Mes	1994		1995	
	No. operación	Monto (Millones de dólares)	No. Operación	Monto (Millones de dólares)
Enero	0	0	17	22
Febrero	94	79.2	43	39.4
Marzo	49	60.8	35	40.1
Abril	22	35.1	20	23.5
Mayo	46	37.8	33	40.1
Junio	47	49.5	16	16.6
Julio	70	54.9	22	38.1
Agosto	91	63	36	64.1
Septiembre	35	18.9	37	65.6
Octubre	27	23	25	38.7
Noviembre	16	11		
Diciembre	12	12.3		
<b>Total</b>	<b>509</b>	<b>445.5</b>	<b>284</b>	<b>388.2</b>

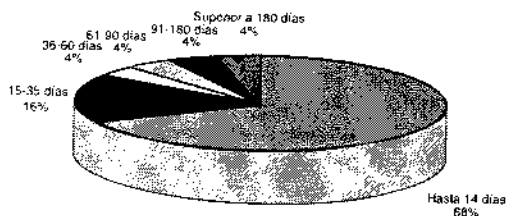
Fuente: Banco de la República, Unidad de Operación de Mercado.

**Gráfico No. 2**  
**Composición de forward según plazo**



Total monto negociado: US\$38.7 millones para octubre de 1995  
Fuente: Banco de la República, Estadística Unidad de Operaciones de Mercado.

**Gráfico No. 3**  
**Composición de forward según plazo**  
**Octubre de 1995**  
**(Distribución por número de operaciones)**



Número de operaciones: 25 para octubre de 1995  
Fuente: Banco de la República, Estadísticas Unidad de Operaciones de Mercado

## CONTRATOS FORWARD EN CALI

La investigación nos ha mostrado, entre otros, los siguientes resultados a destacar.

1. Los sectores de la economía que más utilizan este tipo de cubrimiento contra el riesgo cambiario son el automotriz, el cafetero, los ingenios y el manufacturero.

2. La moneda en la cual se realizan la mayoría de contratos forward es el dólar americano y se espera que continúe siéndolo. Los contratos con base en marco alemán y yen japonés empezarán a utilizarse con más frecuencia.

3. Los contratos forward son necesarios siempre que se esté expuesto a variaciones en las tasas de cambio que influyan en el resultado de un negocio, es decir, ellos permiten asegurar el flujo de caja futuro, particularmente en situaciones económicas de incertidumbre y en general opera como un seguro frente a la volatilidad de las tasas de cambio.

4. En la práctica, los contratos forward se realizan entre 30, 60 y 90 días, la operación realizada a menor plazo ha sido a tres días y la máxima a 180 días.

5. Para la realización del contrato forward, las instituciones entrevistadas coinciden en que el cliente tenga establecida una sólida relación comercial con el banco, o sea un volumen mínimo de transacciones y una línea de crédito aprobada.

Para realizar el contrato, los representantes de la entidad financiera, y del cliente, acuerdan telefónicamente el monto, plazo, precio y moneda de negociación. El acuerdo se confirma por escrito, a través de la firma del respectivo contrato por parte de los representantes o personas autorizadas por el cliente y la entidad financiera. (Ver Anexos Nos. 3 y 4.)

6. Jurídicamente un contrato que no haya pagado impuesto de timbre carece de validez. Por lo tanto, si en un

contrato forward no se ha realizado el pago del impuesto de timbre y alguna de las partes incumple, no existe mecanismo jurídico para hacerlo cumplir. Es importante resaltar que este tipo de contratos se realizan para cubrir riesgo cambiario y no crediticio.

Algunas instituciones incluyen una cláusula de incumplimiento que establece un porcentaje de compensación sobre el monto contratado. Visto como una factura forward se le puede aplicar lo que el Código de Comercio contempla al respecto. (Ver Anexo No. 5.)

7. La tasa de cambio a aplicar en los contratos forward se calcula teóricamente por el diferencial de las tasas de interés de las monedas objeto de negociación. Sin embargo, en algunas ocasiones se utilizan otros métodos. (Ver Anexo No. 6.)

8. El mercado de contratos forward es poco conocido en Cali, la divulgación por parte de las instituciones que lo ofrecen no ha sido muy intensa.

9. Entre las instituciones financieras entrevistadas, la Corporación Financiera del Valle se perfila como líder en el mercado. Según las estadísticas mensuales del Banco de la República, Corivalle participó en el mes de agosto de 1995 con el 36.2% en el mercado de contratos forward en Colombia. (Ver Anexo No. 7.)

La investigación concluye que existe un mercado incipiente de contratos forward en Cali, aunque con grandes expectativas ya que a medida que las negociaciones internacionales aumenten, los riesgos cambiarios también lo harán.

Las instituciones financieras coinciden en que este servicio es poco conocido por las empresas de la región, lo que ha requerido que algunas de estas instituciones estén haciendo capacitación y divulgación sobre la temática, como es el caso del Banco de Colombia, el Banco Industrial Colombiano y la Corporación Financiera del Valle.

## Anexo No. 1

### Reglamentaciones en materia cambiaria Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Concepto No. 00336, del 20 de abril de 1995

En relación con el memorando de la referencia, donde se plantea que las operaciones forward no generan impuestos sobre las ventas, considero: Como se planteó en la respuesta a la consulta 28.800, del 8 de junio de 1994, contestada en noviembre del mismo año, en general se parte de la base que en los contratos forward las partes se obligan a pagar o a recibir, en la moneda pactada, la diferencia entre una tasa definida y una de referencia especificada en el contrato, estableciendo de antemano, la fecha de ejecución de la operación.

De acuerdo a (sic) la Resolución 36 de 1992, de la Junta Directiva del Banco de la República, dentro de las operaciones de cobertura, señala a los forward como contratos similares a los de futuros, pero se diferencian en que en éstos no se estandarizan los montos, las monedas ni la fecha de vencimiento, y además no se negocian en bolsa sino directamente entre las partes.

Las operaciones de cobertura sólo pueden proveerse por las entidades autorizadas (artículo 48 Resolución 21 de 1993), y dentro de los instrumentos autorizados se encuentran los contratos de entrega futura (forward) (artículo 49, ibídem).

En este orden de ideas, en principio los instrumentos de cobertura dentro de los cuales se encuentran los contratos forward, sólo pueden efectuarse con las entidades autorizadas para proveerla, por parte de quien esté interesado en cubrirse y obtener garantía en una operación financiera o mercantil.

Por lo tanto, quien ofrece el cubrimiento en estricto sentido está llevando a cabo una obligación de hacer. No obstante, la acusación del impuesto dependería si por razón de la operación el presunto responsable recibe o cobra remuneración por el servicio prestado.

El resultado del aspecto aleatorio contratado, con incidencia para uno y otro interviniente del contrato, es un hecho objetivo que no depende de las partes y por consiguiente no es resultado de la intervención del proveedor de la cobertura o de quien se cubre, aspecto que no conlleva la prestación de un servicio, sino de la ocurrencia del aspecto aleatorio contratado en la fecha prevista. Circunstancia diferente se presenta en cuanto si alguna de las partes por la acción de cubrir el evento, a la otra, cobra alguna remuneración, caso en el cual ésta será la base gravable sobre la cual se debe aplicar la tarifa del impuesto sobre las ventas.

## Anexo No. 2

### Reglamentaciones en materia cambiaria

Resolución externa No. 22 del 7 de septiembre de 1995, expedida por la Junta Directiva del Banco de la República

**Artículo 1o.** Que el monto máximo de posición propia en moneda extranjera de los intermediarios del mercado cambiario distintos de las casas de cambio no podrá exceder de:

1. A partir del 1o. de octubre de 1995, el equivalente en moneda extranjera al 45%, del patrimonio técnico del intermediario; y
2. A partir del 1o. de enero de 1996, el equivalente en moneda extranjera al 30% del patrimonio técnico del intermediario.

**Artículo 2o.** El monto mínimo de posición propia en moneda extranjera de los intermediarios del mercado cambiario distintos de las casas de cambio será cero.

### Resolución 21 de 1993

#### Capítulo VII

Operaciones de derivados y operaciones peso-divisas

**Artículo 47. Autorización.** Los residentes en el país, que por la naturaleza de sus actividades tengan la necesidad de protección frente a variaciones en los precios de los productos básicos transados en las bolsas de futuros y opciones del exterior, en las tasas de cambio o en las tasas de interés de las monedas de que trata el Artículo 49 de esta Resolución, podrán celebrar operaciones de cobertura.

**Artículo 48. Agentes autorizados para proveer cobertura.** Las operaciones de cobertura a que se refiere el artículo anterior sólo podrán contratarse con:

1. Intermediarios del mercado cambiario.
2. Corredores miembros de las cámaras de compensación de las bolsas de futuros y opciones del exterior, calificados como de primera categoría, según reglamentación de carácter general que adopte el Banco de la República.
3. Entidades financieras del exterior, calificadas como de primera categoría, según reglamentación de carácter general que adopte el Banco de la República.

**Artículo 50. Limitaciones a los intermediarios del mercado cambiario.** Las actividades que desarrollan los intermediarios del mercado cambiario estarán sujetas a las siguientes limitaciones:

1. Las operaciones de cobertura relacionadas con tasas de interés en las monedas señaladas en el artículo anterior y productos básicos, deben ser exclusivamente de intermediación. Por lo tanto, las disposiciones son asumidas por los intermediarios del mercado cambiario con los sujetos autorizados del exterior, o con otros intermediarios.
2. El total de las posiciones descubiertas en las operaciones de cobertura en divisas a que se refiere este capítulo, incluidas las deri-

vadas de operaciones peso-dólar, no podrán exceder el 40% del patrimonio técnico de la entidad.

El total de la posición descubierta será igual a la suma de los valores absolutos de las posiciones descubiertas en cada moneda, convertidas a dólares a la tasa de cambio de fin de mes que informe el Banco de la República.

Defínese la posición descubierta en las divisas autorizadas para operaciones de cobertura y en operaciones a futuro peso-dólar como la diferencia en valor absoluto entre las ventas y las compras de divisas a futuro. Se entiende que los intermediarios del mercado cambiario podrán utilizar su posición propia en cada divisa para cubrir las posiciones cortas a futuro en esa misma divisa.

El Banco de la República expedirá la reglamentación que defina la metodología para calcular la posición descubierta.

3. Los intermediarios del mercado cambiario no podrán vender opciones con derecho a venta (PUT) o a compra (CALL) de divisas, sin tener una cobertura total en monto.

#### **Artículo 51. Limitación general.**

En los contratos de cobertura, los giros y reintegros totales de los sujetos autorizados para obtener cobertura no deben superar el monto de la operación original más el resultado neto de la operación de cobertura.

Adicionalmente, los residentes en el país no podrán tomar posiciones

en las operaciones de que trata este capítulo para propósitos diferentes de cobertura de riesgos.

### **SECCIÓN III OPERACIÓN A FUTURO PESO-DÓLAR**

**Artículo 52. Contratos a futuro peso-dólar.** Los residentes en el país podrán celebrar operaciones a futuro en relación con la tasa de cambio del peso frente al dólar de los EE.UU. con los intermediarios del mercado cambiario y en las bolsas de valores del país, dentro del marco regulatorio que establezcan las autoridades de supervisión competentes, en las siguientes modalidades: en bolsa, contratos de futuros y opciones de compra (CALL) y de venta (PUT); sobre el mostrador, contratos de entrega a futuro (Forwards), permutas financieras (Swaps) y opciones de compra (CALL) y de venta (PUT). Se entienden como contratos a futuros peso-dólar, aquellos pactados con vencimiento a más de tres días.

Así mismo, las personas naturales y jurídicas no residentes en el país que tengan un riesgo subyacente, para protegerse de las fluctuaciones en el precio del peso en relación con el dólar de EE.UU. originado en una inversión de capital del exterior registrada en el Banco de la República, podrán celebrar estas operaciones con los intermediarios del mercado cambiario y en bolsas de valores del país.

**Artículo 53. Operaciones de entidades públicas.** Las entidades públicas podrán pactar libremente ope-

raciones a futuro peso-dólar a través de las bolsas de valores del país y con los intermediarios del mercado cambiario. No obstante, cuando el año calendario anterior al de la fecha en que se celebren dichas transacciones hubieran realizado operaciones de cambio por un monto superior a los trescientos millones de dólares, las operaciones a futuro peso-dólar requerirán previa aprobación de la Junta Directiva del Banco de la República.

**Artículo 54. Limitaciones a los intermediarios del mercado cambiario.** Los contratos a futuro peso-dólar que celebren los intermediarios del mercado cambiario estarán sujetos a las limitaciones señaladas en el Artículo 50 de esta Resolución.

#### **Artículo 55. Liquidación de los contratos a futuro.**

\* La liquidación de los contratos a futuro peso-dólar celebrados por los intermediarios del mercado cambiario podrán realizarse en dólares de los EE.UU., solamente cuando el contrato haya sido suscrito con residentes en el exterior que tengan una obligación pendiente con el exterior y se haya pactado entre las partes la

entrega de las divisas. En caso contrario no se podrá pactar la entrega de las divisas y la liquidación del contrato deberá realizarse en moneda legal colombiana, a la tasa de referencia acordada o en su defecto a la tasa de cambio representativa del mercado del día del pago.

\* La liquidación de los contratos a futuro peso-dólar transados en las bolsas de valores del país y los pagos correspondientes a primas, comisiones, márgenes, depósitos colaterales y demás ingresos y egresos asociados a las operaciones futuro peso-dólar, deberá realizarse en moneda legal colombiana, a la tasa de referencia acordada o en su defecto a la tasa de cambio representativa del mercado del día del pago.

**Artículo 56. Suministro de información.** Los intermediarios del mercado cambiario y las bolsas de valores del país deberán reportar al Banco de la República en la forma y términos que éste señale, los contratos a futuro peso-dólar de los EE.UU. realizados y las posiciones de divisas adquiridas a partir de los mismos.

**Anexo No. 3**  
**Forward Peso-Dólar**  
**(Papelería del cliente)**

El suscrito, \_\_\_\_\_, obrando en nombre y representación de \_\_\_\_\_ en su calidad de representante legal, con sujeción a lo dispuesto en el Artículo 55 de la Resolución 21 de 1993, por medio de la presente,

**Certifica**

1. Que en la fecha esta sociedad ha (comprado/vendido) la suma de \_\_\_\_\_ (US\$ \_\_\_\_\_) al Banco XYZ.
2. Que esta sociedad (pagará/recibirá) la suma de (PS \$ \_\_\_\_\_) por cada dólar (comprado/vendido).
3. Que la entrega de las divisas se realizará el día \_\_\_\_\_ acreditando la cuenta número \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_, o mediante cheque cuando se liquide en moneda legal colombiana previa la retención a que haya lugar.
4. Que el precio en moneda legal de las divisas se pagará el mismo día de la entrega de las mismas.
5. Que en el evento de que esta compañía no cuente con la documentación necesaria para (recibir/entregar) las divisas o se presente cualquier situación por fuera del control del Banco que le impida el cumplimiento de la operación en dólares de los Estados Unidos de América, incluyendo actos de autoridad, leyes, decretos, resoluciones o cualquier tipo de norma, e incluyendo también casos fortuitos, motines, conmociones civiles, insurrecciones, guerras o cualquier otra causa de fuerza mayor, se aplicará la siguiente fórmula de compensación:
  - El vendedor de las divisas pagará al comprador, a más tardar el día siguiente al convenido para la entrega de las divisas, la diferencia en pesos entre la tasa de cambio aquí certificada y la tasa representativa del mercado del día siguiente a la fecha de entrega de las divisas, multiplicada por el número de unidades en moneda extranjera vendidas, en el evento en que dicha tasa representativa del mercado sea superior a la tasa aquí certificada.
  - El comprador de las divisas pagará al vendedor, a más tardar el día siguiente al convenido para la entrega de las divisas, la diferencia en pesos entre la tasa de cambio aquí certificada y la tasa representativa del mercado del día siguiente a la fecha de entrega de las divisas, multiplicada por el número de unidades en moneda extranjera vendidas, en el evento en que dicha tasa representativa del mercado sea inferior a la tasa aquí certificada.
6. Que esta sociedad pagará el impuesto al valor agregado (I.V.A.) que cause la ejecución de la operación, impuesto que no se encuentra incluido en el precio contenido.

En constancia de lo anterior se firma en la ciudad de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 19 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Representante Legal**

**Anexo No. 4**  
**Forward Peso-Dólar**  
**(Papelería del cliente)**

(Fecha del cierre del contrato)

Señores

Banco XYZ

Atte., Dr. (XXX)

Vicepresidente Financiero

Ciudad

Confirmamos nuestra aceptación irrevocable a la operación a plazo (Forward) que se describe a continuación:

Tipo: (Venta/Compra) de dólares americanos por parte de (Nombre Corporativo del cliente) al Banco XYZ.  
Monto: USD (Cantidad)  
Tasa: (Acordada) sin incluir I.V.A.  
Fecha vcto.: (Fecha pactada)  
Contravalor en pesos: (Cantidad USD x Tasa)

Atentamente,

(Nombre y firma)

**Representante Legal)**

**Anexo No. 5**  
**Reglamentación sobre incumplimiento**  
**en el pago de facturas**

**Código de Comercio**  
**Libro III Bienes Mercantiles,**  
**Capítulo VI, Sección 1.**

**Artículo 780. Procedencia de la acción cambiaria.** La acción cambiaria se ejercitará así:

1. En caso de falta de aceptación o de aceptación parcial.
2. En caso de falta de pago o de pago parcial.
3. Cuando el girador o el aceptante sean declarados en quiebra, o en estado de liquidación, o se les abra concurso de acreedores, o se hallen en cualquier otra situación semejante.

**Artículo 781. Directa y de regreso.** La acción cambiaria es directa cuando se ejercita contra el aceptante de una orden o el otorgante de una promesa cambiaria o sus avalistas, y de regreso cuando se ejercita contra cualquier otro obligado.

**Artículo 785. Contra quién se puede dirigir la acción.** El tenedor del título puede ejercitar la acción cambiaria contra todos los obligados

a la vez o contra algunos o alguno de ellos, sin perder en este caso la acción contra los otros y sin obligación de seguir el orden de las firmas en el título. El mismo derecho tendrá todo obligado que haya pagado el título en contra de los signatarios anteriores.

**Artículo 786. Cobro extrajudicial.** El último tenedor del título, así como el obligado en vía de regreso que lo haya pagado, pueden cobrar lo que en virtud del mismo llevan los demás signatarios, por cualquiera de estos medios:

1. Cargando o pidiendo que abonen en cuenta el importe del título, más los accesorios legales, y
2. Girando a su cargo por el título valor más los accesorios legales.

En ambos casos, el aviso o letra de cambio correspondientes deberán ir acompañados del título original, de la respectiva anotación de recibo del testimonio o copia autorizada del acto de protesto, en su caso y de la cuenta de los accesorios legales.

**Anexo No. 6**  
**Cálculo de compra y venta de forwards**

1. Forward por diferencial de tasas de interés
  - \* Valor de la operación: US\$ 1.000.000
  - \* Tasa spot US\$841
  - \* Tasa de interés tres meses pesos 27%
  - \* Tasa de interés tres meses US 4.0%
  - \* Término noventa días

Cálculo

$$(27-4.0) * 841 * 90 = 48.35$$

$$360 * 100$$

$$\text{Precio de venta: } 841 + 48.35 = 889.35$$

El I.V.A. se le aplica a la diferencia entre el precio de venta y la venta real; se calcula multiplicando las divisas por el 14%.

A los noventa días (para el Banco XYZ):

$$\text{Tasa spot: US875}$$

$$\text{Precio de compra: US889.35}$$

$$\text{Diferencia: US14.35}$$

$$\text{IVA: US } 14.35 \times 14\% = \text{US2.00}$$

$$\text{Total recibido: US903.70}$$

2. Forward por cruce directo

$$\text{*Valor de la operación en: US\$1.000.000}$$

$$\text{*Tasa Forward: 900}$$

$$\text{*TRM: 850}$$

Primer caso: TRM > Tasa Forward

$$\text{El vendedor (Banco XYZ) le paga al comprador } 50 \text{ } \$\text{US1.000.000}$$

$$\text{\$ 50.000.000}$$

Más el 14% I.V.A. sobre \$50.000.000 que es \$7.000.000.

Valor total a pagar por el banco: \$57.000.000

Segundo caso: TRM < Tasa Forward

$$\text{El comprador le paga al vendedor (Banco XYZ) } 50 * \text{US1.000.000} =$$

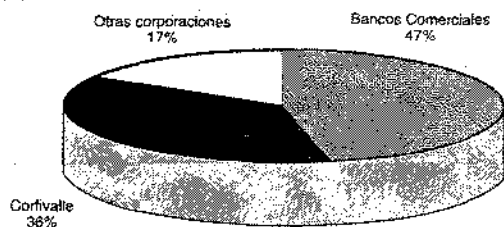
$$\text{\$50.000.000}$$

Más el 14% I.V.A. sobre \$50.000.000 que es \$7.000.000

Valor total a pagar por el comprador al banco \$57.000.000



**Anexo No. 7**  
**Participación en el mercado de contratos Forward**  
**Corporación Financiera del Valle**  
**Agosto de 1995**



Fuente: Banco de la República, Unidad Operaciones de Mercado.

## DE LA DIRECCION INEFICAZ A LA DIRECCION EFECTIVA (Nuestro Mejor Rol como Jefes)

**CESAR AUGUSTO MUÑOZ ECHEVERRY**

Psicólogo Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, Magister en Administración Educativa, Universidad del Valle, Diplomado en Ética y Desarrollo Humano. En el ICESI: Coordinador del Área de Administración, Profesor de Liderazgo y de otras asignaturas de la Escuela de Postgrado y de la Carrera de Administración de Empresas.

¿Como jefe en algunas ocasiones ha tenido la sensación de que con la gente no se puede...? ¿Ha sentido que a veces tiene éxito con la dirección de las personas y que a veces, por más que lo intente, termina con una sensación de fracaso y desaliento? Vamos a presentar a continuación una manera de entender por qué no siempre somos efectivos como jefes.

Empecemos por señalar que toda persona que llega a un cargo de jefatura en una organización quiere ser efectiva en la dirección de las personas a su cargo. Podríamos decir que precisamente esa es su función: lograr que las personas dirigidas por ella sean exitosas en el cumplimiento de las funciones para las cuales fueron contratadas. En otras palabras, *el jefe se debe responsabilizar de crear las condiciones para que sus colaboradores logren un desempeño efectivo.*

Infelizmente, los enfoques y habilidades adecuados para la dirección de personas no florecen de una manera natural y espontánea. Todo lo contrario: las concepciones más popularizadas acerca de la dirección de los demás, están llenas de prejuicios y de

generalizaciones no fundamentadas, que en vez de facilitar, obstaculizan o impiden que se haga una adecuada y efectiva dirección. Por lo general predominan las ideas de la Teoría X, la que en esencia presenta un punto de vista negativo acerca de las personas: se supone que les disgusta trabajar, que son perezosas, que quieren evadir responsabilidades y que necesitan ser supervisadas muy de cerca para que trabajen en forma eficiente, etc. (McGregor, en Robbins, 1994, 42).

En especial, vivimos en un mundo reactivo (ya veremos con amplitud en qué consiste esto), en el cual, en vez de hacernos cargo de las cosas que ocurren, tendemos a responsabilizar a los demás: los juzgamos, los culpamos y los condenamos, lo que nos impide ser objetivos y aprender más de aquellas situaciones en las que nos vemos implicados, pues nos quedamos satisfechos con atribuirle a los otros la responsabilidad de todos los problemas, y, por último, esta actitud reactiva nos impide tomar medidas para que las fallas no vuelvan a ocurrir y se pueda dar, así, un proceso de mejoramiento continuo.

En otras palabras, tendemos a pensar que son los demás los responsables, tanto a nivel de las causas—por eso los vemos como culpables—, así como de las soluciones—por eso les pedimos que sean ellos los que cambien... No nos oponemos al cambio... siempre y cuando no nos vayan a pedir que cambiemos nosotros... O como dice Harrington (1997, 54): *Todos los miembros de la alta gerencia (y los jefes en general) están dispuestos al cambio, siempre y cuando los demás sean los que cambien*. Infortunadamente en la dirección de personas, una actitud así es poco menos que catastrófica: sabemos que la dirección (Donnelly, Gibson e Ivanovich, 1994), es básicamente un proceso de comunicaciones personales y que una dirección para que sea efectiva debe ser razonable, y lo menos razonable, para entendernos y comunicarnos con los demás, es echarles la culpa por lo que pasa... y pedirles que sean ellos los que cambien.

El propósito de este artículo es ampliar estas ideas, para que nos sirvan como elemento radiológico que nos permita hacernos un examen más a fondo del que usualmente hacemos acerca de nuestra manera de dirigir a los demás y de las verdaderas razones por las cuales a veces somos efectivos y a veces, muchas veces, no.

## LA REACTIVIDAD

Empecemos por señalar que la concepción más ortodoxa o anticuada de dirigir personas, está saturada de reactividad. ¿Cómo es eso? Primero definamos brevemente este concepto. Ser reactivo no es ser de mal carácter como se interpreta este término en el sentido popular. *Ser reactivo es responsabilizar a otros o a algo externo por lo que le pasa a uno, en este caso, por lo que pasa en la organización*. Ser reactivo no es sólo ser negativo, pesimista e imprevisivo; es, además, dejar que los defectos de las otras personas lo controlen a uno. Que

lo externo (el ambiente físico y el ambiente social) nos determine de una manera fatalista, (Covey, 1993, 82-83), por lo que nuestra respuesta es la simple reacción a lo que nos sucede, respuesta que por lo general es pasiva, determinista y quejumbrosa.

Ser un jefe reactivo y por lo tanto ineficaz e inefectivo es, entonces, no sólo ser imprevisivo o negativo, sino sobre todo limitarse a responsabilizar a los subalternos, a otras secciones o instancias, por no lograr los objetivos o metas trazados. De igual forma, un administrador en general que sea reactivo, además de culpar a sus colaboradores culpa al gobierno o a la competencia, a algo externo, por no lograr sus metas.

Volviendo estrictamente a lo que es la relación del jefe reactivo con sus colaboradores, debemos decir que tiende a centrarse en aquellas cosas que no puede cambiar o en las que no puede influir (la personalidad del otro, por ejemplo); o sea, que se concentra en el denominado *círculo de preocupación* y descuida aquellas sobre las que sí puede intervenir (en la capacitación o en el desarrollo de habilidades de autocontrol del colaborador, por ejemplo); éste es el denominado *círculo de influencia*. Pero mejor centrémonos en describir cómo es la dirección reactiva. En otras palabras, ¿cuáles son las conductas típicas reactivas de un jefe? Veamos.

## LOS ENFOQUES Y LAS CONDUCTAS DEL JEFE REACTIVO

El jefe reactivo *se siente víctima* y traicionado por el mal desempeño de sus «subalternos». El jefe reactivo es el que más habla, sobre todo en las reuniones, pero también fuera de ellas, mientras el subalterno calla y oye con resignación, reverencia y frustración. El discurso de este tipo de jefe es la hipérbole de la queja: ¡qué voy a hacer!, ¡aquí nadie trabaja bien!, ¡la gente no sirve hoy en día!, ¡ya no hay con quién trabajar...! El único espacio para

la participación que le queda al subalterno es el de la murmuración.

El jefe reactivo *da órdenes desesperadas* y usa la administración del susto o del miedo, pero casi siempre se queda en la amenaza. Este tipo de jefe lo que más hace es *regañar* y «*dar gallina*». Su método es la inspección y la desconfianza (cacería de detalles) y, por lo general, tiene en la práctica un pésimo concepto del recurso humano, aunque en su teoría y en su discurso reconocza o defienda «la gran importancia del talento humano».

El jefe reactivo prioritariamente *se dedica a mandar*, y eso no es necesariamente lo peor. Lo peor es que *no verifica, ni hace seguimiento* y por lo tanto tampoco puede brindar asesoría, ni apoyo, pues sólo quien hace seguimiento tiene esa posibilidad. El jefe reactivo *no delega, más bien lo que hace es zafarse de ciertas responsabilidades o actividades*, a las que tampoco les hace seguimiento y termina quejándose de que no se puede confiar en la gente...

El jefe reactivo *tampoco concreta soluciones*: habla de lo que le gustaría que los demás hicieran, pero casi nunca especifica las tareas asignadas. Genera una organización para el control, pero que termina sin tener buenos controles y de paso mata en todos, hasta en sus preferidos o elegidos, la iniciativa, la creatividad, la satisfacción y el éxito en el cargo o en el puesto de trabajo.

*La autosuficiencia es su actitud predominante*: yo sí sé hacer las cosas... Ustedes no... Habla con minucia agotadora y reiterada de sus aciertos en otras épocas... de sus hazañas o actuaciones exitosas. Y los presentes envidian esas épocas en que él era así: eficaz y efectivo... Pretende demostrar que él sí sabe hacer las cosas que los demás no saben hacer y que él ya no hace... El jefe reactivo es el que *pretende demostrar que él «sí sabe»*, y también, por lo general, *dice que es el que más lee...*, aunque a veces sólo hojee libros y artículos.

De otro lado, *vive quejándose de que el tiempo no le alcanza y su tiempo de respuesta es lento... mortalmente lento...* Todo duerme en su escritorio, en sus anaqueles y en toneladas de cerros de papel. Demora la toma de decisiones con motivo o sin motivo, pero sin dar alternativas claras y concretas que puedan acelerar el proceso decisorio.

Frente a lo no realizado, el jefe reactivo *siempre encuentra a otro responsable por lo que no hizo*. Por ejemplo, si se le pide el cronograma que debería tener listo para hoy, argumenta: «Es que la secretaria no me lo pasó en limpio...» (no va a decir que se lo pasó a ella a última hora o, peor aún, que todavía no se lo ha pasado). Siempre encuentra a una segunda persona para justificar su ineficiencia, su inefectividad y su ineficacia.

El jefe reactivo *generaliza en forma inadecuada*. Por ejemplo, por un mal desempeño de alguien «le da gallina» a todo el mundo, dejando a un lado el acordar soluciones con los directamente implicados...! Pero en cambio sí se recrea con los ejemplos negativos exponiéndolos en público, con santo y milagro, afectando gravemente la autestima de quienes son sus colaboradores.

Cuando un jefe es reactivo o actúa como tal, no es necesariamente autoritario, ni de mal genio, los hay así, pero también los hay paternalistas y hasta amables; recuérdese que la reactividad no radica en esto sino en el atribuir a otros la responsabilidad por lo que le pasa. En todo caso, entre los jefes reactivos se destacan aquellos que sienten que le están haciendo un rosario de favores al colaborador. Lo malo es que después tienden a cobrárselos.

Como resultado de todo lo anterior, se *crea una cultura de la simple sobrevivencia*, donde el jefe reactivo se limita a mandar y los subalternos o cumplen sumisos los guiones estrictos de su jefe reactivo, o cumplen a medias las

tareas asignadas, o evaden responsabilidades importantes, todo lo cual en el fondo es o da lo mismo, porque de todas maneras no se logran los resultados que se pretenden a nivel de la organización (se pierden clientes, no se obtienen utilidades en el nivel esperado, etc.), pero tampoco se logra el desarrollo y la satisfacción de las personas que allí trabajan.

Organizaciones dirigidas por personas en las que predominan este tipo de actitudes y hábitos, terminan siendo empresas en las que no se sabe cuál es la causa por la que «las cosas no salen bien... a pesar de todo el esfuerzo que hacemos...»; finalmente pueden sobrevenir largos períodos de estancamiento y perder la empresa la capacidad de reaccionar ante los dinámicos cambios del entorno.

## LA PROACTIVIDAD

La dirección eficaz y efectiva de personas está fundamentada en una actitud proactiva. ¿Y esto cómo es? Primero señalemos que *proactividad consiste en asumir la responsabilidad por lo que nos pasa; en este caso, por lo que pasa en la organización. La proactividad implica también ser previsivo y preventivo, pero una vez ocurridas las situaciones se asume la responsabilidad, se tiende hacia las soluciones.*

Ser responsable es dar respuesta, es analizar qué dejé de hacer yo, y no tanto qué dejé de hacer el otro... Responder es buscar *qué puedo hacer yo*, y no qué debería hacer el otro. Es diferente de lo que se suele llamar «aceptar la responsabilidad», que es en cierto sentido una forma pasiva y es otra manera de buscar culpable: en uno mismo. Asumir la responsabilidad es la forma activa: *«yo respondo; yo doy respuesta a lo que está pasando aquí»*; no necesariamente en forma solitaria, pues se puede propiciar una respuesta colectiva o conjunta, pero sin zafarse de la responsabilidad, y sin asignarle

la obligación de responder al otro, en este caso, al colaborador...

Covey (1993, 82-83), dice: Proactividad «no significa sólo tomar la iniciativa. Significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. [Que] nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones (...) Las personas proactivas se mueven por valores: valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados». Ser proactivo es más que ser optimista, positivo y previsivo. Es todo eso, pero es mucho más: si las cosas ya ocurrieron, si me han afectado factores externos, ser proactivo es *«retomar las riendas»*; apuntar hacia salidas, soluciones y alternativas.

Ser un jefe o un administrador proactivo y por lo tanto eficaz y efectivo es, entonces, asumir la responsabilidad, si no por las causas, por lo menos por la búsqueda de alternativas, salidas o soluciones, sin responsabilizar cómodamente a los colaboradores, a otras secciones o instancias, al Gobierno o a la competencia, por no lograr los objetivos o metas trazados. De otra parte, el jefe proactivo tiende a centrarse en aquellas cosas en las que puede influir y se «olvida», de aquellas sobre las que no puede hacer nada... por ahora. Posee una visión sistémica de los asuntos, así como confianza en la gente y suficiente seguridad en sí mismo como para no temer que los defectos de los demás lo van a determinar o a afectar en forma definitiva.

Veamos a continuación cuáles son las conductas típicas de un jefe proactivo y por lo tanto efectivo.

## LOS ENFOQUES Y LAS CONDUCTAS DEL JEFE PROACTIVO

El jefe proactivo, más que quejarse o lamentarse de su mala suerte por el tipo de colaboradores que tiene, *les ayuda a crear condiciones para que su desempeño sea exitoso*, especialmente,

mediante procesos de asesoría y de apoyo, así como manteniendo con ellos una buena comunicación.

El jefe proactivo habla menos. Más bien *prefiere escuchar y deliberar* con el colaborador, quien se siente motivado a participar y a proponer alternativas de solución, dejando a un lado la murmuración y el pesimismo. El jefe proactivo, en vez de regañar y «dar gallina», *mejora sus procedimientos de seguimiento y control a los procesos y a las actividades que delega o asigna*. Asimismo, utiliza su autoridad, que es la autoridad del saber y que no se percibe como amenazante.

Su discurso es gratificante y motivante. El jefe proactivo, *tanto en teoría como en la práctica, cree en la gente*, pero es consciente de que es necesario dirigirla, escucharla, asesorarla y apoyarla, para obtener un buen desempeño de ella. Este tipo de jefe, el proactivo o efectivo, no cree que sabe más que sus colaboradores, más bien respeta sus saberes y sabe cómo aprovecharlos mejor.

Si pese a todo se da un mal desempeño de sus colaboradores, *revisa si hubo fallas en los procesos de orientación, inducción o entrenamiento inicial* y toma decisiones para corregirlas de inmediato y medidas para que no vuelvan a ocurrir; además incrementa y cuantifica los procesos de capacitación y análisis de desempeño. Si estima que sus colaboradores tienen vacíos en sus conocimientos, se los ayuda a subsanar, sin hacerlos sentir mal, creando los mecanismos más efectivos para que lo logren.

El jefe efectivo *promueve una cultura de la deliberación, del análisis y de la toma de decisiones conjunta*, donde prevalecen el consenso, la formulación de propuestas, tareas y compromisos propios. *Concreta soluciones*, alternativas o salidas en forma conjunta y no se dedica simplemente a predicar o sermonear. El jefe proactivo promueve una cultura del aprendizaje continuo, en la

cual considera y analiza los errores cometidos y contribuye a la formulación de soluciones definitivas. Concreta y especifica los objetivos y tareas, dejando muy en claro qué es lo que espera y para cuándo lo espera.

Cuando *delega* lo hace, no por zafarse de responsabilidades incómodas, lo hace como una estrategia de desarrollo de sus colaboradores, *mediante un proceso*: primero, prepara el terreno para poder delegar, estudiando la actividad a delegar, analizando y entrenando previamente a quien va a recibir la delegación; segundo, retroalimenta a la hora de delegar, para asegurarse de que ha sido comprendido su mensaje, de que ha quedado claro el qué y de que ha pactado un cómo apropiado; además, no rechaza la solicitud de nuevas explicaciones; y, tercero, le hace seguimiento al proceso que delegó, con el fin de poder brindar la asesoría y el apoyo que sean del caso.

El jefe proactivo *no se autoelogia*, ni habla de sus brillantes aciertos, pasados o presentes, ni piensa que es más capaz o más comprometido que sus colaboradores. Más bien intenta demostrar que ha conformado un equipo hábil y con sentido de pertenencia, donde todos aportan y todos ganan.

*Administra bien su tiempo* y saca tiempo para planear y prever. Es más, se administra bien a sí mismo, atendiendo lo que es importante y cubriendo todos los roles que desempeña, en forma armoniosa y equilibrada. *No busca excusas para no cumplir sus compromisos con sus colaboradores*. Su tiempo de respuesta es oportuno: por lo menos es el que le exige a sus colaboradores... No demora la toma de decisiones y si no puede decidir de inmediato, deja claro cómo se puede favorecer al proceso decisorio: dando alternativas claras y concretas.

Un jefe proactivo puede ser exigente y no es necesariamente todo dulzura y todo candor, pero respeta en forma pro-

funda al colaborador, sobre todo no siente que le esté haciendo favores, simplemente hace lo que debe hacer para contribuir a que él logre sus metas personales, en forma simultánea con las metas organizacionales, procurando que haya convergencias y no divergencias entre ambos tipos de metas.

El jefe proactivo no generaliza: cuando alguien tiene un mal desempeño, lo trata en privado con el interesado y se asegura de establecer acuerdos y compromisos, para que ese desempeño mejore, además les hace seguimiento a dichos acuerdos y compromisos.

Como resultado de todo lo anterior, se crea una cultura donde predomina más el liderazgo rotativo que la autoridad, donde se da más el aprendizaje adaptativo, a la manera de Heifetz, o generador en el concepto de Senge. En todo caso se trata de una cultura donde el compromiso tiende a generalizarse y cada quien asume la responsabilidad por lo que le ocurre y por lo que ocurre en la organización. Se facilita el logro de resultados, el desarrollo y la satisfacción de las personas que trabajan allí.

## REFLEXION FINAL

Naturalmente en la realidad no vamos a encontrar una persona que sea en su totalidad reactiva, ni otra que sea totalmente proactiva. Sabemos que en la práctica todos tenemos unos enfoques y unas conductas reactivas y otras proactivas. Sin embargo, es un hecho que la tendencia observada es que en la mayoría de los jefes predomina la reactividad y de ahí que muchas de sus acciones no sean efectivas, que se sientan desilusionados y a veces hasta desesperados en el proceso de dirigir a las personas.

La pregunta que debemos hacernos es: ¿Qué tipo de dirección tendemos a

hacer: la reactiva o ineficaz o la proactiva y efectiva? Lo importante para mejorar como jefes, más que adquirir nuevos conocimientos, es iniciar nuestro autoexamen... Parafraseando a O'Connor y Zerfoss (1981) toda mejora como directivo implica echar un vistazo, honesto y franco, a su propia personalidad.

Esperamos que en este artículo usted haya encontrado la manera de examinar sus tendencias a la reactividad y a la proactividad y que encuentre así las causas de lo que lo hace ser menos efectivo a veces y más efectivo en otras ocasiones, al dirigir a sus colaboradores y, sobre todo, que encuentre cómo hacer más gratificante esa maravillosa tarea de dirigir el trabajo de sus colaboradores. Que podamos decir, junto con Andrew Carnegie, cuando le preguntaron cuál quería que fuese su epitafio y dijo: «Aquí yace un hombre que logró que trabajaran para él gente mejor que él».

## BIBLIOGRAFIA

COVEY, Stephen R. *Los siete hábitos de la gente efectiva*. Paidós, Barcelona, 1993.

DONNELLY, James, GIBSON, James, IVANCEVICH, John. *Dirección y administración de empresas*. Addison-Wesley, Wilmington, 1994. Octava edición.

HARRINGTON, H. James y HARRINGTON, James S. *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*. McGraw Hill, Santafé de Bogotá, 1997.

O'CONNOR, F. ZERFOSS, L.F. *La buena delegación en la empresa*. En revista *Gerencia al día*. Julio de 1981.

ROBBINS, Stephen P. *Administración: teoría y práctica*. Prentice Hall, México, 1994. Cuarta edición.

# ENSAYO PARA EL SEMINARIO DE GESTION DEL PROCESO DE APRENDIZAJE

## ARMANDO MOSQUERA BEJARANO

Licenciado en Idiomas de Univalle. Especializado en la Enseñanza del Inglés como segunda lengua en California State University. Magister de Docencia Universitaria Universidad Javeriana. Profesor Universitario.

La explosión del conocimiento, la consolidación de la «Sociedad de la Información», el desarrollo de nuevas tecnologías y modelos de cultura social organizacional, establecen las dimensiones y las exigencias en la vida de la sociedad moderna y/o postmoderna de fines del siglo xx y comienzos del siglo xxi. La vida de la sociedad contemporánea se ha visto y se está viendo afectada radicalmente por estos cambios. La educación, en nuestro caso la universidad dentro de una concepción humanista, debe: 1. Asumir la responsabilidad de señalar caminos analizando los signos de los tiempos, caracterizados por la incertidumbre. 2. Desarrollar competencias<sup>1</sup> de comprensión dentro de una lógica dual. 3. Manejar métodos de investigación. 4. Desarrollar capacidades analíticas y críticas para ser estratégicamente utilizadas en el nuevo entorno global, cultural y social.

Empecemos por preguntarnos con Roa Varelo (1996): ¿Qué es lo que la educación quiere ser?

«La educación pretende ser una **acción comunicativa** entre sujetos que, siendo poseedores de una historia y un acervo cultural, buscan reconocerse como tales con una explícita intencionalidad formativa y sobre la base de una concepción del desarrollo humano. La educación es acción humana, dinámica, compleja, multidimensional e interactiva y como tal no es fácilmente explicable ni se agota en la mediación o descripción de sus aspectos más visibles». (Roa Varelo, 1996.).

A la Pedagogía le cuesta —en el sentido de costo epistémico— situarse frente a la Psicología, la Antropología y la Sociología entre otras ciencias que le aportan para constituirse en una **praxis ética** o una ética práctica, y que en esa reflexión sobre la práctica —praxis—, va elaborando sus propios modelos y teorías, dependiendo en gran medida de cómo interpretar y comprender las tendencias del mundo actual, especialmente esa «explosión de conocimiento» que según Ramírez Ayala (1996) «trastor-

1. **Competencia:** Tomado aquí en el sentido de convergencia y combinación de diferentes factores; apropiación de conocimientos, ejercicio y desarrollo de capacidades mentales, actitudes, manejo de técnicas, actuaciones que se ejercitan inteligentemente en contextos específicos.

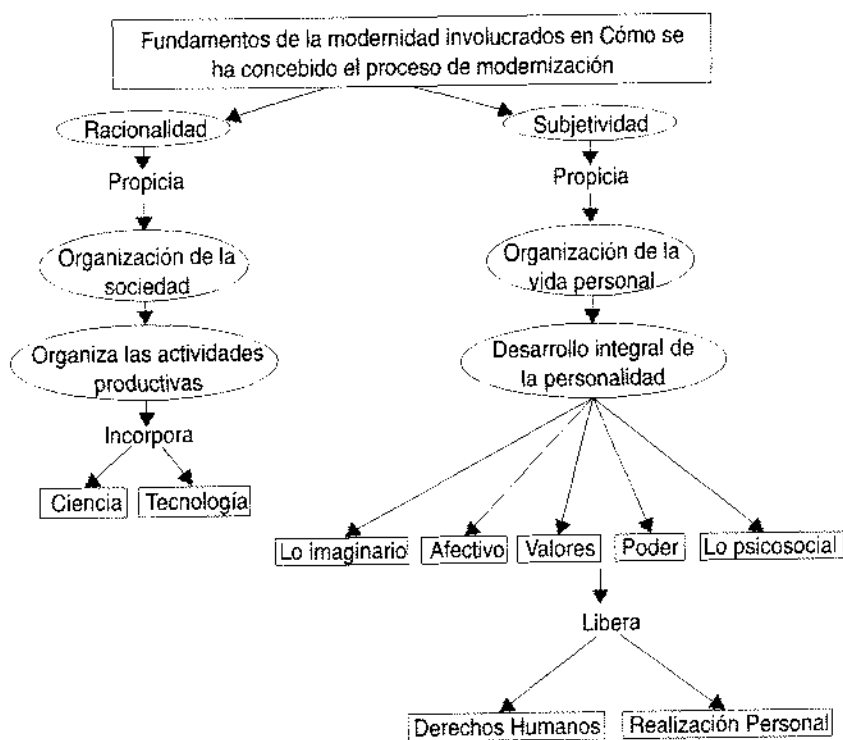
na, confunde, cuestiona y transforma de manera permanente y avasalladora, toda concepción de la realidad, todo desarrollo de habilidades y actitudes y todo parámetro dentro del cual queramos movernos como educadores».

Siguiendo el pensamiento de Roa Varelo, si la educación es **acción humana y comunicativa**, que pretende una formación integral con propósitos de desarrollo humano, podemos pensar que la reflexión sobre la Calidad de la Educación no se agota en la medición de los productos o la evaluación de recursos, insumos y procesos hacia un mercado, hacia procesos de produc-

ción y de competitividad, tal como parece haberle sucedido al proyecto educativo moderno.

**En el proyecto moderno** —que es un proyecto humano realizado en la sociedad actual— si bien la finalidad de la educación se ubica en la 'transmisión'<sup>2</sup> de un legado cultural, en la apropiación de unas tradiciones y valores, en la socialización y enculturación, también se ubica en el plano de la **subjetividad** y la posibilidad de formar personas que desarrollen igualmente su capacidad analítica y crítica, su autonomía, y ejerciten su libertad para generar nuevo conocimiento y transformar la sociedad.

### Proyecto moderno Ambivalencia



Vamos a plantear, siguiendo algunas ideas enunciadas en el Congreso Iberoamericano de Informática Educativa, realizado en Barranquilla en julio de 1996, que el proyecto educativo moderno —siendo un proyecto pleno de ambivalencias— al privilegiar sólo una parte, la de la **racionalidad**, orientada a organizar la vida social y las prácticas productivas, subyugó de alguna manera la parte humana, **subjetiva**, personal, autónoma, y propia del ejercicio de la libertad humana.

La aportación más genuina de la modernidad a la organización social que es la **racionalidad**, no bastó para evitar una realidad de destrucción (consecuencias sociales y medioambientales de la industrialización y la postindustrialización), las nuevas formas de dominación e incluso la irracionalidad.

En la imagen esbozada en el párrafo anterior es muy limitado el campo que queda para las conquistas morales, la aplicación de la justicia, el respeto a los derechos humanos, la igualdad de oportunidades, la autonomía individual, el desarrollo de la personalidad, el respeto a la diferencia, o la participación democrática.

En este sentido, la modernidad ha creado su propio drama, se ha desarrollado luchando contra la mitad de ella misma, contra el individuo y la libertad.

La universidad de finales del siglo xx y del próximo milenio debe señalar caminos analizando estos signos de los tiempos, educar para manejar una lógica dual, en una sociedad plena de ambivalencias. Para el grupo de especialistas liderados por Jacques Delors, (citado en la ponencia de Juana María Sancho en el III Congreso Iberoamericano de Informática Educativa, 1996) en su reflexión, que comparto, sobre la educación del tercer milenio: «es preciso superar las tensiones entre lo global y lo local, lo espiritual y lo material, lo

universal y lo particular, la tradición y la modernidad, el largo y el corto plazo, el desarrollo de los conocimientos y su capacidad de asimilación, la necesidad de compartir y el principio de igualdad de oportunidades».

Si la educación es **acto comunicativo**, bien podríamos resaltar con toda su fuerza, aquí, su carácter **dialógico**, orden de la intersubjetividad, de lo interpersonal, entre el «yo» y el «tú» que se asumen, por una parte, y su carácter **dialéctico**, orden de la interacción del sujeto con los objetos, transformador del entorno que le rodea, por otra.

Acercándonos a la orilla del siglo xxi, aparecen los fantasmas del fascismo, del nazismo, fanatismos religiosos e ideológicos de todo tipo, que permanecen agazapados, en un momento que pensamos que habían sido despachados del sentido humano, por una idea de progreso, un sentido de la historia y un sistema filosófico propios del proyecto moderno.

La universidad debe enfrentar el reto de la crisis de la modernidad, desplegando sus propios recursos, su gestión, su organización y su proyecto institucional de manera que pueda estar a la altura de la complejidad de la situación, no sólo en el campo simbólico del desarrollo productivo y de competitividad en la economía de libre mercado, sino también y especialmente en el campo simbólico del conocimiento y el de la libertad humana, donde convergen los principios de amor, vida y búsqueda de la verdad.

Así se entendería un concepto de calidad en la educación.

Las características de calidad en la universidad nos remiten a referencias claves como la Misión y el Proyecto educativo de cada universidad en particular, que se interioriza y se realiza; el referente humano de las necesidades formativas y el desarrollo de la persona

2. **Transmisión:** En el sentido de colocar ante 'el otro' y propiciar la apropiación y desarrollo de conocimientos, actitudes y acciones socioculturales.

para afrontar tanto la sociedad global, un mundo universal, como las necesidades y expectativas del contexto social en el que se enmarca el proyecto educativo.

La pregunta surge: ¿estamos gestionando docencia de calidad y gestionando aprendizaje de calidad para concitar con la sociedad, la **educación humana integral** que cumpla los objetivos profesionales derivados del contexto social, pero igualmente que cumpla los objetivos universales, que se derivan de una concepción de desarrollo humano integral?

La gestión del aprendizaje y la gestión de la enseñanza deben acreditarse de manera creativa, teniendo en cuenta nuestras propias identidades culturales y sociales, pero aceptando las tendencias innovadoras globales. Jugar desde los distintos campos simbólicos: el del conocimiento, el de la productividad, y el de la libertad humana.

La gestión del aprendizaje y la gestión de la enseñanza, deben reflexionar sobre el nuevo paradigma que se está construyendo, pensar en los nuevos escenarios de encuentro en el espacio pedagógico socio-cultural del próximo milenio, especialmente con la irrupción de la sociedad de la informática, y en los nuevos papeles que tanto el docente como el estudiante de una posible y próxima escuela «virtual» deben asumir.

Cuando se habla de calidad en la universidad actualmente, qué importante es destacar el papel del referente subjetivo-simbólico y estético que da fuerza formativa a los actos educativos, asumiendo las necesidades universales del desarrollo humano: el lenguaje, los afectos, el pensamiento, que se involucran en un acto comunicativo, significativo y contextualizado.

Tal es el caso de Manuel Elkin Patarroyo, cuando rechaza la propuesta de compra por US\$68.000.000 ofre-

cida por un coloso farmacéutico norteamericano por la vacuna contra la malaria y se enfrenta así a los intereses de la multinacional por conseguir la fórmula y la patente de producción. A cambio de esto, Patarroyo ofrece una vacuna barata al alcance de los pobres del mundo, sin el ánimo de lucrarse personalmente.

La reflexión sobre el científico y el ser humano, la racionalidad profesional y el aspecto integral del hombre con sensibilidad de humanidad, vuelve y nos muestra la lógica dual que debemos orientar desde la universidad. Probablemente en Manuel Elkin, se individualizó excepcionalmente todo «lo bueno y rescatable» del proyecto moderno.

Aceptando nuestra hipótesis de que la cultura de la modernidad subyugó y sometió con su **racionalidad** la otra mitad, el desarrollo de la **subjetividad**, nos explicamos igualmente que la gestión de la enseñanza y su encuentro con el aprendizaje nunca haya sido integral. La universidad refleja la crisis de lo que se ha llamado el «paradigma de la modernidad».

La gestión de la enseñanza en lo que toca directamente con la gestión del aprendizaje tiene que pensarse como un proceso comunicativo con una explícita intencionalidad, no sólo informativa, de contenidos y metodologías, sino **formativa**, proceso que involucra los intereses, el conocimiento, las experiencias, las intenciones, el respeto a la diferencia entre los actores que asumen sus papeles en el escenario del aula de clase.

Las antinomias planteadas, son creadoras de tensiones que resolvemos dialécticamente cuando nos movemos a esa nueva opción, que surge para seguir dinamizando con una nueva antinomia un movimiento más allá, a la manera del pensamiento hegeliano de tesis, antítesis, síntesis, dinámicas.

En efecto, «pensar en el aprendizaje» en el sentido de gestionarlo, es concitar la gestión de la enseñanza y pensar que **pedagógicamente** no se pretende la autoestructuración, ni la heteroestructuración del alumno, sino su interestructuración con el docente, que si bien no resuelve la antinomia, la mueve hacia una co-operación, cogestión, una construcción de conocimiento, tanto del alumno como del docente.

Gestionar el aprendizaje, siguiendo a León (1996) «aglutina todas las actividades que se realizan en el aula». Como actividad comunicativa, en la relación interpersonal, intersubjetiva, dialógica de los actores en el acto comunicativo; entre ellos y sus entornos, primero, un entorno global que va a caracterizar el aula «inteligente» modificando el escenario de la interacción pedagógica cuando la informática entre al salón de clase y el salón entre en la informática y segundo, el entorno socio-cultural con su mayor o menor exigencia de lo local, campo de los sistemas de producción y de competitividad locales, regionales y nacionales.

En el aula se promueve el trabajo en equipo y el docente «dirige», hacia la autonomía y la cooperación de los miembros del equipo; esta cooperatividad debe llevar a la apropiación personal del conocimiento y a la potencialidad de generar nuevos conocimientos y prácticas reflexionadas —praxis— que reconstruyen los modelos mentales tanto de los docentes como de los estudiantes en la orientación y construcción del nuevo paradigma.

Centrándonos en la tecnología y en su impacto en la sociedad del futuro, en la universidad ON LINE, se ve la necesidad de un aprendizaje autónomo, no sólo en la escuela, en la universidad, sino en todos los momentos y lugares. Es una nueva negociación con el tiempo y es una nueva actitud cultural coo-

perativa con el desconocido. Se vislumbra una gran dificultad con el tiempo y con la comunicación, la gestión universitaria debe aceptar este nuevo 'campus', que como dice Arias (1995), «nos está obligando a reinventarnos el puesto de trabajo y a las profesiones, a incluir cambios radicales en sus fundamentos teóricos y prácticos».

El espacio pedagógico-sociocultural, con la incorporación en el aula de las telecomunicaciones y los computadores, está escenarizando un espacio que trasciende los tradicionales conceptos de espacio-tiempo de interacción educativa y desencadena nuevos papeles entre el docente y los estudiantes y entre ellos y las comunidades académicas mundiales, caracterizando un mercado común de conocimiento al que se accede y 'se es accedido', y en la que se generó y se está generando una **nueva cultura**, donde se construye individual y colectivamente. La WWW —redes de información—, la charla interactiva, los grupos de discusión en la red, el correo electrónico, son realidades cuyas interacciones pedagógicas están por caracterizarse, al menos en la universidad colombiana.

Compartiendo el pensamiento de Ramón Fayad en su discurso de graduación de la Universidad de los Andes en marzo de 1996, «Aun en un país semisaturado de necesidades básicas e insatisfechas negar la importancia del trabajo científico sería condenarnos al atraso y la dependencia».

Desarrollar capacidad analítico-crítica en los agentes educativos, usuarios de los medios informáticos, es uno de los proyectos éticamente interesantes en la gestión universitaria. Es necesario que el ciudadano, «aprenda a conocer sus derechos y sus obligaciones; aprenda a compartir recursos y servicios comunitarios; se eduque en la forma de acceder a los servicios sociales

y ante todo, para que surja en las comunidades un sentido de autosuficiencia que les permita crear y acceder a las fuentes de información que requieran para su desarrollo». (Arias, 1995).

Finalmente, si el volumen de información se dobla cada diez años y un 90% de lo que un niño tendrá que dominar a lo largo de su vida todavía no se ha producido, la gestión educativa debe propender a una formación integral humanizante, que genere competencias básicas en los agentes educativos —docentes y/o estudiantes— en la solución de problemas, en la toma de decisiones, en la formación en valores —principios básicos— amor, respeto a la vida, búsqueda de la verdad, en la capacidad de adaptación al cambio, en el interés y la necesidad de aprender permanentemente, «conocimientos transversales de derechos cívicos, economía, letras, arte, salud y medio ambiente». (Unesco). Siguiendo a Dillemans (1995) «la naturaleza y el status de los diplomas universitarios cambian profundamente. Ya no representan la culminación de un esfuerzo sino el inicio de un aprendizaje durante toda la vida».

Las universidades por lo tanto deben ofrecer sus productos de educación continuada con la calidad y especificidad que sólo ellas pueden dar.

## BIBLIOGRAFIA

ARIAS JOSÉ. «Editorial» *Revista Interamericana Nuevas Tecnologías* Vol. 1. No. 2 Oct.-Dic. 1995.

BROOK, Les, (1996). *Aproximaciones al concepto de calidad: una síntesis del debate actual en la Gran Bretaña*. ASCUN, Santafé de Bogotá.

CAR, Wilfred, (1993). *La calidad de la enseñanza y la investigación*, Ed. Diada, Sevilla.

DILLEMANS, Roger, (1996). *Noticias de Columbus* No. 3. Mayo 1996.

FAYAD Ramón, (1995). *En la punta de la pirámide colombiana - P. El Tiempo* Lecturas Dominicales. Junio 11, Santafé de Bogotá.

JARAMILLO, Oscar et al, (1996). *Características de calidad hacia una universidad autorregulada*, ASCUN, Santafé de Bogotá.

LEÓN Juan, (1996). *La gestión del aprendizaje*. Fotocopias, Seminarios de Gestión del Aprendizaje - Maestría Docencia Universitaria, Universidad Javeriana. Cali.

MÚJICA Francisco José, (1995). *Prospectiva, Megatendencias y la Educación Superior*. Fotocopias, Seminario Maestría Docencia Universitaria, Universidad Javeriana, Cali.

MELRIEU, Phillipe, (1992). *Aprender, sí, pero ¿cómo?* Ed. Barcelona.

ROA Varelo, (1996). *Acreditación y calidad de la docencia universitaria*. ASCUN, Santafé de Bogotá.

SANCHO Juana María. «*La educación en el tercer milenio. Variaciones de una sinfonía por componer*». Memorias del Tercer Congreso de Informática Educativa. RIBIE, Barranquilla, Colombia, Julio de 1996.

SANTAMARIA Ricardo. *¿Por qué están atacando a Patarroyo?* Diners, Octubre 1996. No. 319. Bogotá.

SALLENAVE, Jean Paul, (1994). *La gerencia integral*. Ed. Norma, santafé de Bogotá.

*Seven new ways of learning*. Byte Magazine (1995) 58. March, Vol 20, No. 3. Pgs. 50-58.

## LA ULTIMA LECCION\*

Discurso de grado

FRANCISCO PIEDRAHITA PLATA

Rector del ICESI. Cali, 8 de febrero de 1997

Constituye para mí una profunda satisfacción estar hoy aquí presidiendo por primera vez una ceremonia de grados en el ICESI. Comparto sinceramente la emoción que deben sentir tanto ustedes, los 107 graduandos en Administración de Empresas, los 23 graduandos en Ingeniería de Sistemas, los 3 caballeros que hoy reciben su título de Magister en Administración y las 94 damas y caballeros que hoy finalizan sus Especializaciones en distintos campos, como sus padres, cónyuges, familiares y demás personas queridas que los acompañan.

El proceso educativo es como un arco que se temple durante años preparando al joven para la vida. Me corresponde hoy representar la mano del arquero que suelta la cuerda para que salga la flecha disparada, volando.

Como parte fundamental de ese proceso educativo, el ICESI ha orientado sus esfuerzos durante estos últimos años a dotarlos de los conocimientos, las habilidades y los valores que uste-

des van a necesitar en ese vuelo. Un vuelo que no va a ser siempre fácil.

Los últimos años de la década pasada vieron cambios trascendentales en la política mundial. Cayó el comunismo en casi todo el mundo con sus barreras tangibles e intangibles; cayó el Muro de Berlín y arrastró consigo toda la Cortina de Hierro. Terminó el «Apartheid» en Suráfrica; y se acabaron las dictaduras de derecha en América Latina.

Esos y otros cambios en el mundo, y en particular en América, tuvieron gran influencia en las reformas a las instituciones políticas y a las reglas de juego de la economía colombiana que se dieron en la primera mitad de este decenio. Nueva Constitución, transformación del sistema judicial; apertura económica con reducciones dramáticas de aranceles, eliminación de licencias de importación y un sinnúmero de pactos comerciales con diferentes países y grupos de países; reformas cambiaria, laboral y financiera; privatizaciones, etc.

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

Y toda esa transformación que debería ayudarnos a salir del subdesarrollo se dio mientras, por otra parte, el país se desmoralizaba por la nefasta acción de las mafias del narcotráfico y se desangraba en las mil guerras internas que mantenemos y que nos han llevado a merecer el infame título de «País más violento del mundo».

Los cambios que he descrito, producidos todos durante los diez últimos años, no son sino anticipo de los que vendrán; de los que afectarán repetidamente sus vidas y sus trabajos. Les presentarán permanentemente oportunidades y amenazas, para emplear los términos que ustedes se acostumbraron a usar en sus ejercicios de planeación.

El impulso globalizante no parece tener freno. Jalonada por fuerzas como el crecimiento de los mercados, la reducción gradual de barreras arancelarias y no arancelarias en todo el mundo, los procesos de privatización, la apertura casi universal a la inversión extranjera, la facilidad de las comunicaciones, y muchas más, la globalización de la economía seguirá teniendo nuevos efectos sobre todas las empresas colombianas; los precios bajan pero hay más mercados disponibles; aparecen nuevos competidores, pero se pueden usar nuevas tecnologías; y así, muchos más..., unas de cal y otras de arena.

Hace ya varios años se viene hablando, sobre todo en los países desarrollados, de cómo estamos pasando de la sociedad capitalista a la sociedad del conocimiento. Peter Drucker en su libro *La sociedad post-capitalista* describe cómo el cambio en el significado del conocimiento que empezó hace 250 años ha transformado a la sociedad y a la economía. Para él, «hoy el conocimiento es el único recurso significativo»; la tierra, el capital y el trabajo han pasado a ser secundarios. Describe cómo,

primero, el conocimiento aplicado a las herramientas, los procesos y los productos trajo la Revolución Industrial en el siglo xviii. Y cómo luego, hace cien años, el conocimiento aplicado al estudio del trabajo trajo la Revolución de la Productividad. Al tercer cambio en la dinámica del conocimiento, Drucker lo llama la Revolución de la Administración; la aplicación del conocimiento al conocimiento. «Proporcionar conocimiento a fin de averiguar cómo aplicar mejor el que ya existe para obtener resultados es, en realidad, lo que entendemos por Administración». Y el conocimiento se está aplicando también para definir qué nuevo conocimiento se necesita, su factibilidad y su aplicación eficaz. Estas son las fases de la innovación sistemática.

Al haber escogido la Administración de Empresas o la Ingeniería de Sistemas como carreras profesionales se colocan ustedes en la cresta de esta ola de la Revolución Administrativa que tiene una tarea inmensa en la transformación de Colombia; ustedes serán responsables de la aplicación y el rendimiento del conocimiento.

Pero si Drucker, quizá el iniciador de la Revolución de la Administración, nos hace ver que haremos parte, cada vez más, de la Sociedad del Conocimiento, otros, con fuertes argumentos, nos sitúan acercándonos a la edad de la información. El avance tecnológico y el concurrente abaratamiento de costos de los computadores y de los servicios de telecomunicaciones han tenido ya un impacto dramático sobre la vida y el trabajo de los residentes en países desarrollados. Y comienzan a tenerlo en países como el nuestro. La capacidad instalada de cómputo mundial, medida en millones de instrucciones por segundo, aumentó doce veces en los últimos diez años. Las telecomunicaciones crecen a ritmos parecidos. Y el Internet crece mucho más rápido. Como producto de estos cambios, los países del ahora mal

llamado «mundo industrializado» están viendo cambios importantes en la productividad de muchos procesos y en la calidad o conveniencia de otros. Varios investigadores han visto la gran oportunidad, para países como el nuestro, de saltarse varias etapas en su proceso de desarrollo mediante la inversión masiva en estas tecnologías y su dominio por toda la sociedad.

Quizá el impacto más notable que vamos a sentir de estas tres fuerzas de cambio descritas, a saber, la globalización, el avance del conocimiento y su manejo por la administración y el crecimiento en la capacidad de cómputo y de telecomunicación, el impacto más notable, decía, lo vamos a sentir en el trabajo mismo. Y en particular en el trabajo gerencial. Hace casi cuarenta años dos famosos profesores de Administración predijeron, en un artículo titulado «La Gerencia en los 80's», que el computador haría con los mandos medios de las empresas lo que la *Peste Negra* hizo con los europeos del siglo xiv. Y la predicción se ha cumplido, en los países ricos, en alto grado.

Con una diferencia importante: como los autores sólo conocían los grandes computadores de su época, previeron una organización con unos jefes arriba controlando obreros y demás empleados con grandes cantidades de información centralizada. Pero los sistemas distribuidos de hoy, reparten el poder y acaban con las jerarquías. Por eso las organizaciones se pueden aplanar. Y no sólo aplanarse, sino distribuirse geográficamente, sin necesidad de reunirse en un lugar de trabajo común, usando los cada vez mejores servicios telefónicos, alámbricos e inalámbricos, para comunicarse y comunicar sus computadores. La tecnología, además, abarata las transacciones y muchas empresas prefieren contratar con terceros productos y servicios que antes hacían internamente; lo que llamamos *outsourcing*. El sitio

de trabajo promedio en los Estados Unidos tiene hoy menos gente que en la década anterior.

No cabe duda, entonces, de que ustedes salen a enfrentarse a un mundo no sólo cambiante, sino con un ritmo de cambio cada vez más acelerado. Caótico, dicen algunos. Y prepararlos para ese mundo ha sido el empeño permanente de todos en el ICESI, en estos años durante los cuales ustedes han estudiado aquí. Facilitar la adquisición de los conocimientos, los valores y las habilidades requeridos para triunfar responsablemente en ese mundo ha sido la tarea de sus profesores.

Permítanme hacer un par de reflexiones sobre las expectativas que tenemos hoy, al verlos partir.

La primera se refiere a la necesidad de que ustedes, durante su permanencia en el ICESI, hayan aprendido a aprender. Ese es, paradójicamente, el aprendizaje más importante que queremos lograr. Esperamos que enriquezcan sus vidas con un proceso educativo permanente. Saben ustedes, y lo hemos repasado ahora, que muchos de los conocimientos que se llevan serán obsoletos en pocos años. Ellos deben servir de base para seguir aprendiendo. Y ese seguir aprendiendo implica algunos de los valores y habilidades que ustedes deben llevarse: amor por el saber, por el estudio, por la lectura; y habilidad para buscar la información pertinente, para la consulta, para la discusión y la reflexión crítica.

La segunda reflexión se refiere a la responsabilidad que acompaña el honor de este grado. La palabra administrador, que de alguna manera cubre a todos los graduandos de hoy, viene del latín *Ad-Ministra-Dere*, que quiere decir, dar, tender, extender la mano, o más brevemente, Servir. El Gerente es un Servidor. Ha sido colocado para servir a su organización, a sus jefes, a sus



subalternos, a sus clientes, a la sociedad. Debemos tender la mano, servir con responsabilidad.

Las organizaciones que ustedes creen o para las que ustedes trabajen no podrán sobrevivir, y menos crecer, en una sociedad enferma, como la nuestra de hoy. Ya no estamos en la época cuando el presidente de la Andi declaraba: «El país está mal pero la economía está bien». Ahora el país está mal y la economía también.

Ustedes y los de su generación jugarán un papel trascendental en la construcción de una nueva sociedad que respete la ley y que promueva valores superiores a ésta como la tolerancia y la solidaridad. Tenemos que construir una sociedad vivible, desarrollable.

Desde el ICESI seguiremos poniendo nuestra cuota. Como organización de excelencia que somos, buscamos el mejoramiento permanente. Cuando llegué a la Rectoría, hace ya casi cinco meses, encontré una visión para el futuro de la Institución fruto de las discusiones de sus profesores y directivos. Queremos ser percibidos, a principios del próximo siglo, como la mejor universidad del país en las disciplinas empresariales. Consideramos que ya gozamos de esa percepción de mejores a nivel regional. Pero llegar a ser los mejores del país va a requerir unos esfuerzos adicionales en los que ya estamos empeñados. Queremos liderar en Colombia esa *Revolución de la Administración*. Después de comparaciones nacionales e internacionales, estamos, una vez más, revisando nuestros currículos, buscando el balance más adecuado entre la educación liberal y la profesional y asegurando el refuerzo de los valores y habilidades que consideramos indispensables en todo egresado ICESI. Queremos, así mismo, fortalecer la investigación tanto en su función generadora de nuevos conocien-

tos, como en su carácter enriquecedor del aprendizaje del estudiante.

Seguiremos, además, siendo una Universidad pequeña y selectiva.

Para ofrecer una gama de opciones más amplia a los aspirantes a ingresar al ICESI y diversificar al mismo tiempo nuestra población estudiantil de pregrado, vamos a iniciar un programa de Ingeniería Industrial a partir del segundo semestre de este año y otro de Diseño Industrial a partir del segundo semestre del próximo año.

Dos realidades recientes son buenas noticias en este proceso de mejoramiento continuo; por una parte, esta semana inició labores nuestro nuevo Centro de Investigación y Consultoría en Competitividad, con la dirección del doctor Manuel José Carvajal; desde allí esperamos apoyar a las empresas de la región y del país en estrategia, calidad, productividad y demás áreas relacionadas y acercar más a profesores y estudiantes del ICESI a la realidad empresarial. Por otra parte, hace ya más de un mes iniciamos el movimiento de tierras y este mes empezaremos la construcción de dos edificios que mejorarán notablemente nuestro espacio físico y nos darán capacidad suficiente para muchos años. A partir del segundo semestre de este año contaremos con una nueva Biblioteca, que triplica la actual en espacio, nuevas salas de cómputo, nuevos laboratorios y nuevas aulas, así como más espacio para el mejor estar y la comodidad de estudiantes y profesores.

Bien, señoritas, señoras y señores graduandos, reciban nuestra más cordial felicitación: lleven con dignidad su carácter de ICESIANOS, y harán al ICESI cada vez más grande. Nosotros aquí haremos lo que esté a nuestro alcance para que ustedes se sientan cada día más orgullosos de su Alma Mater. Que esas flechas que hoy salen dispa-

radas, vuelen alto y lejos. Desde aquí estaremos velando por ellas.

\* \* \*

Me llena de orgullo dar la bienvenida al ICESI y presentar ante ustedes a nuestra Invitada de Honor, la Honorable Senadora Claudia Blum de Barberi.

Ella es psicóloga de la Universidad del Valle y tiene un magister en Estudios Políticos de la Universidad Javeriana.

Fue periodista de *El Pueblo* de Cali durante once años y ejerció ocho años como psicóloga del Inem Jorge Isaacs. Durante su gestión como Directora Ejecutiva de Proartes, entre 1984 y 1989, revivió los Festivales de Arte de Cali. En dos ocasiones ha sido elegida Concejal de Cali. Ha trabajado en varias juntas directivas de entidades sociales, educativas y cívicas.

Desde 1991 es Senadora de la República y ha hecho parte de las Comisiones Quinta y Primera, así como de la de Ética del Senado. Ha sido ponente, entre otras, de la ley que creó el Ministerio del Medio Ambiente; de la ley sobre seguridad ciudadana; de la ley que dictó medidas para erradicar delitos contra la libertad personal, especialmente el secuestro; del proyecto que modifica las penas a los delitos contra la libertad y el pudor sexuales, del que regula los viajes de los congresistas al extranjero y del que extingue el dominio sobre los bienes adquiridos mediante el narcotráfico.

Es autora de la ley sobre pedagogía constitucional y electoral, de la iniciativa que crea el Código de Ética del Congresista y del proyecto de ley sobre el Sida. Así mismo, fue coautora de uno de los proyectos que dieron origen al Estatuto Anticorrupción.

Ha publicado dos libros: *Ministerio del Medio Ambiente: Última oportunidad*, y *Corrupción: ¿hasta cuándo?*

Es una hoja de vida intachable.

Pero por encima de esa cantidad de logros como periodista, como dirigente cultural y como dirigente política, yo quiero destacar aquí su coraje y su desprendimiento.

Por sus cualidades personales e intelectuales, por sus múltiples intereses, por su circunstancia económica, ella podría haber escogido una vida llena de satisfacciones, sin mayores dificultades, más centrada en sí misma y en los suyos.

Ella escogió servir. Servir a su gente y a su tierra dedicándose a la política con integridad, en una época en la que esa cualidad es más bien escasa en nuestro Congreso, entre otras cosas por los riesgos que implica para la seguridad personal y familiar.

Honorable Senadora Claudia Blum: al escoger invitados de honor a nuestras ceremonias de graduación, buscamos proponer modelos de vida para nuestros graduandos. Usted satisface, como los mejores, esa condición.

## PALABRAS DE LA SENADORA CLAUDIA BLUM EN LA CEREMONIA DE GRADUACIÓN EN EL ICESI

Santiago de Cali, 8 de febrero de 1997

Buenas tardes. Agradezco la gentil invitación del ICESI a participar en esta ceremonia y compartir el logro de ustedes al culminar sus estudios universitarios. Me siento honrada de asistir a la «Última lección» que brinda el señor rector y tener la oportunidad de presentarles una inquietud que considero fundamental. Ojalá que esta reflexión nos ayude a cambiar de actitud en favor de nuestra patria.

### EL PROBLEMA DE LA INDIFERENCIA

La indiferencia frente al Estado es el mayor escollo para enfrentar los problemas nacionales. Por esa insensibilidad, las costumbres políticas no tienen forma definida, la ley no siempre resuelve un problema real de la comunidad sino que, o legisla «para ángeles» o sirve intereses de grupo, y la acción oficial marcha lejos de las necesidades de la población. La indiferencia nos hace ajenos a la actividad pública, que es la que define el futuro de todos. La indiferencia nos esclaviza. Somos aceptantes pasivos, apabullados. El Estado aparece como un ente lejano, omnipotente e

inmodificable, cuando, por el contrario, hay mecanismos de participación que pueden cambiarlo.

### EL DURO ROSTRO DE LA REALIDAD

Al iniciar su vida profesional, el egresado tiene la justa aspiración de lograr éxito, y considera que lo obtendrá prescindiendo del Estado. Aunque hemos avanzado en el trabajo en equipo, nuestra cultura de microcosmos nos habitúa a buscar metas particulares. No somos conscientes del macrocosmos amplio y complejo que define los resultados individuales y de grupo.

En la universidad hemos tocado la realidad nacional. Algunas materias nos han ubicado en la planeación estratégica o en la historia económica o en el entorno social. También *Juan Jiménez*, como llamaremos hipotéticamente a nuestro egresado, ha aprendido a comparar el desempeño de una empresa en particular con el comportamiento de la industria a la que pertenece y del país en general. Pero cuando empieza a trabajar, es fácil que vuelva a darle la espalda a la realidad del Estado. Lo tie-

nen sin cuidado el Congreso, la Asamblea Departamental y el Concejo de su ciudad. Igual le ocurre con lo que decide el alcalde o el gobernador. De alguna manera, *Jota Jota*, como le dicen sus amigos, lee periódicos, se informa de farándula, sigue la realidad económica, precisa alguna cotización en moneda extranjera y tiene idea de por dónde va el proceso 8.000. Pero, la verdad, no lo seduce la política. En elecciones, le incomoda la asfixiante publicidad, se aburre con los discursos de los candidatos y su incredulidad se transforma en desinterés. A él le caen mal los politiqueros, léase los promeseros de siempre.

Sin embargo, la política no es solamente eso. Cuando *Juan Jiménez* deba cotizar en una licitación para vender el producto de su empresa y le exijan una «comisión» o al importar una materia halle el puerto en paro y deba transportarla por una carretera en mal estado, esos hechos externos pueden convertirse en cuellos de botella para su desempeño empresarial. *Juan Jiménez* empezará a ser consciente de que el Estado, a través de decisiones políticas, crea la infraestructura de los puertos y construye carreteras y ferrocarriles. El Estado fija las normas de contratación y facilita o dificulta la gestión empresarial con la normatividad administrativa. Esta, en más de las veces, no proporciona condiciones favorables para la competitividad.

La realidad le irá mostrando un rostro menos ideal que el de los sueños juveniles. Afuera, la inseguridad, el secuestro, los atentados contra la riqueza nacional, la ausencia de reglas claras, el desbordamiento del gasto público, la infraestructura insatisfactoria, son duras realidades.

*Jota Jota* y sus amigos han discutido el tema del desempleo y creen que sería deseable que su región se viera beneficiada con inversión extranjera nor-

mal, como ocurre en decenas de países. Hace poco la prensa informó que Intel montará una planta en Costa Rica, con inversión de más de 350 millones de dólares, que ocupará a 2.400 trabajadores, de los cuales 500 serán ingenieros de alta preparación y remuneración. ¿Es que no disponemos de ventajas competitivas en el país?, piensan Juan y sus amigos. ¿Por qué no fue Colombia la elegida?

En Colombia la inseguridad es problema crítico. El temor que genera obstaculiza la contratación de asesores extranjeros y encarece la asistencia técnica y, por ello, se dificulta la transferencia de tecnología. Como es difícil el incremento de inversión extranjera, el crecimiento industrial y comercial se hace más lento y el desempleo se vuelve crónico. Además, Juan empieza a considerar los costos en que incurre su empresa para tener una operación «normal» y comprende que esos recursos para seguridad podrían invertirse en producción, de no existir la impunidad. Es claro que la delincuencia impacta al mundo empresarial. Admitamos que las decisiones sobre seguridad son políticas.

El manejo coyuntural de las medidas económicas lleva a la paradoja de que la regla sea la ausencia de reglas. Dificilmente la planificación empresarial puede prever los impactos que tengan los bandazos oficiales y sus inconsistencias. El abnegado Juan tendrá que vivir ajustando sus planes de acuerdo con las cambiantes medidas y desarrollará un sentido de simple acomodación a la inestable economía oficial. Digamos que las decisiones sobre reglas económicas son políticas.

Cuando el mundo entero rompió el proteccionismo y en nuestro patio podría estar la economía mundial, todavía hay serias dificultades para adelantar la apertura e insertar a Colombia en la glo-

balización. La empresa donde trabaja *Juan Jiménez* conserva temores frente a la apertura porque cuando compara el costo de los insumos y servicios con los de otros países encuentra que los locales son más caros. El precio del kilovatio-hora industrial o comercial es alto en Colombia. Todos sabemos lo que pesa en un presupuesto el pago de gravosos intereses. Las decisiones sobre infraestructura y modernización del Estado son políticas.

A diferencia de otros países, el Estado colombiano no acude a negociar con una posición unificada gobierno-empresas. Por el contrario, firma convenios en el extranjero bajo políticas coyunturales sin mayor respaldo, y a las que se ha llegado sin suficientes estudios y concertación. También las decisiones sobre apertura económica son políticas.

A todos nos preocupa el desbordamiento del gasto público. El último en admitirlo fue el gobierno. Por eso los gremios vieron positivo que por fin se reconociera la situación de grave deterioro en lo económico. Lo que no se debe mirar en forma impasible es que se intente conjurar el déficit fiscal sólo con base en nuevos tributos. Hay que respaldar a la Comisión de Racionalización del Gasto Público, que sugirió recortes específicos que, de acogerse, deberán traducirse en disminución efectiva del gasto. Las decisiones sobre gasto público, esas sí que son políticas en alto grado.

A muchos nos indigna la corrupción. Pero antes de hacer algo por erradicarla, se termina haciendo el mismo juego del corrupto: se considera ingenuo al que actúa conforme a la ley y vivo al que la violenta. Lo habitual es convivir con actos inmorales, desde los aparentemente menores como hacer trampa en un examen o decir una mentira, hasta los refinados delitos de cuello blanco. Incluso los refranes populares reflejan una

mentalidad de atropello. «Al caído, caerle»; pero sin ser una la que se cae. Para *Juan Jiménez* es común oír de préstamos indebidos, compra de conciencias, dádivas, comisiones, favores con cargo al presupuesto nacional y tantos sistemas que permiten burlar impunemente la ley. Quienes queremos trabajar honestamente tenemos en la corrupción un obstáculo a vencer. Las decisiones de lucha contra la corrupción son inmensamente políticas.

Aceptemos que no es posible tener empresas sanas en un país con su Estado enfermo. Al estar todos estos factores ligados al desarrollo político, debemos concluir que es imposible lograr buen desempeño personal y empresarial sin participar en la esfera política. El desafío urgente es, entonces, derribar el muro de la indiferencia para modificar las actuales condiciones de nuestro país. Si varias generaciones anteriores caímos en el desencanto de la apatía y la insolidaridad, ustedes no pueden repetir el mismo error.

## ¿POR QUÉ HEMOS LLEGADO A ESE ESTADO?

Explicar las razones del divorcio entre el Estado y la sociedad civil es complejo. El Estado se ha asumido como una estructura ajena, que crece sin control. Esto, aunado a la larga lista de promesas incumplidas, ha creado una mezcla de impotencia y escepticismo que se refleja en vivir de espaldas a la historia del país.

Es posible que el *doctor Jiménez* haya caído en la zozobra tan colombiana que algunos han llamado «sicología de la derrota». Esa sensación anticipada de que el esfuerzo no vale la pena. Tal mentalidad existe en muchos campos de la vida nacional y, en lo que respecta al posible cambio del Estado, el pesimismo es generalizado. Por ello vivimos un silencio sin esperanza que otros aprovechan.

Esta situación ha llegado a un punto tal que hace meses el ministro del Interior pidió a los miembros del sector empresarial que se dedicaran a sus actividades sin opinar sobre el gobierno. En los últimos días una ministra pidió que no se denunciara la corrupción en un banco de crédito oficial invadido de préstamos irregulares con el pretexto de evitar un presunto pánico económico. Esto es inaceptable. Impasibles, asistimos a la aprobación de una ley para la televisión que salta por encima de los preceptos democráticos, en un asunto de tan vital importancia, y que no tuvo motivo distinto que defender intereses específicos y no de la comunidad. Ello pareciera una conjura contra la sociedad civil para crear otra vez el «delito de opinión» que intenta acallarla en su derecho democrático a pronunciarse. En momentos tan críticos no pueden tener cabida el desinterés o la resignación.

## URGENCIA DE LA PARTICIPACIÓN POLÍTICA

Con angustia y urgencia, señores graduandos, estamos obligados a enfrentar los problemas del país e incentivar la participación política. Mi llamado es a que no sigamos perpetuando la indiferencia. El mundo político también nos incumbe. Debemos pronunciarnos sobre las decisiones públicas. Debemos utilizar los mecanismos de la nueva Constitución para intervenir en la toma de decisiones. Debemos evidenciar nuestras necesidades y expectativas ante las instancias del Estado. Hacemos conscientes de que el Estado funciona con nuestros recursos y de que tenemos que controlar el uso que se les da.

Si esto no ocurre, seguiremos con las medidas irracionales, con el gasto desmedido, con este clima de inestabilidad. El gobernante de turno nos seguirá cambiando las reglas de juego cada que se les antoje. Continuarán la impunidad y la ineficacia que engendran entornos

frágiles para la vida económica. Nos seguirán descertificando en el exterior y nos resignaremos, impasibles, a gobiernos permisivos y sin legitimidad.

En nuestro país, el diario devenir se presenta como un desafío constante y la realidad inmediata es ineludible. Transformarla para bien es parte del desafío que ustedes deben asumir como nuevos profesionales. La solución es una sola: someter a un proceso de «reingeniería» al Estado en general y a cada una de las ramas del poder público en particular, para que sus mecanismos y procedimientos sean eficaces y eficientes. Esto no es posible hacerlo a través de un Congreso que, sin la participación activa y beligerante de la sociedad civil, intentaría perpetuar sus privilegios, traicionando una vez más los anhelos del país.

## ¿CÓMO PARTICIPAR EN LA PRÁCTICA?

Ahora bien: ¿cómo puede participar Juan Jiménez? Hay tres maneras de integrarse a la política para contribuir al bienestar de la sociedad. La primera es haciéndose elegir para las corporaciones públicas o participando como funcionarios en las entidades estatales, en donde urge contar con profesionales capacitados y honestos que quieran trabajar en beneficio de todos. Llegar al Congreso nacional, a las Asambleas departamentales, a los Concejos municipales debe mirarse como propósito noble y no electorero. Participar en las juntas directivas de las empresas de servicios públicos, en donde empieza a jugar papel importante la representación de sectores privados, es experiencia positiva. También hay que emplear las Juntas Administradoras Locales, JAL, hoy un mecanismo subutilizado.

Una segunda vía es apoyando a los candidatos de sus preferencias. Esto implica hacer una elección donde se analicen los programas de los candida-

tos y la transparencia de su gesto político y humano. Luego, con ellos, trabajar las muchas tareas que pueden realizarse. Ayudar en comités zonales. Impulsar grupos específicos de juventudes, de mujeres, de profesionales. Servir en labores de análisis ideológico, de divulgación, de finanzas, de logística electoral, de apoyo al candidato, partido o movimiento, son ejemplos de soporte político muy valioso.

Y una tercera opción, si no se escogió alguna de las anteriores, es influyendo en su grupo inmediato, ya sea familiar, empresarial, de amigos, para irradiar conciencia política en círculos cada vez mayores. Para ello son de la mayor utilidad los medios de comunicación que publican las cartas de los lectores y oyentes. Mantener contactos con congresistas y funcionarios para ofrecer ideas, sugerencias, críticas, puntos de vista. O bien promoviendo la firma de cartas de apoyo o de reclamación. Concurriendo a marchas que respalden causas justas. La Constitución y leyes recientes crearon mecanismos poco empleados aún, tales como las veedurías ciudadanas, los comités de gestión ambiental, las comisiones de políticas salariales y laborales y los consejos de planeación, que debemos aprender a utilizar.

## JUAN JIMÉNEZ, VEINTE AÑOS DESPUÉS

Imaginemos que ese joven profesional ha influido en su ámbito familiar, su grupo laboral y de amigos y todos prestan atención a los temas políticos. El joven doctor Juan Jiménez, pocos años después, asistió a las elecciones con una conciencia clara de por quién vota, a quién elige y para qué lo elige. Con una inmensa mayoría de votantes derrotaron la abstención en las urnas. Entre todos pudieron hacerle efectivo contrapeso a quienes sólo estaban por el

candidato impuesto a ciegas, por el voto «comprado» a cambio de un puesto público. Es la renovación de la clase política tradicional, la derrota del vicio clientelista. Obtuvimos la mayoría con los mejores.

Así, veinte años después, don Juan Jiménez, con Juan Junior y sus hermanos, viven en un país en crecimiento, que aprovecha sus potencialidades; con un gobierno si bien no perfecto, sí controlado por las instituciones creadas para tal efecto y trabajando en lo que le corresponde. Nos resulta posible vislumbrar una Colombia donde los impuestos no se evadan y sean utilizados para el desarrollo; un país con seguridad, lograda gracias a la unión de la sociedad civil; sin violencia en la solución de sus conflictos; un país que crece con sus recursos y sin la presencia de corruptos y delincuentes al frente del Estado; un país que empezó a renovarse cuando sus ciudadanos comenzaron a adquirir cultura política, a opinar, a participar, a controlar, a ser ciudadanos. Cuando se recuperó el Estado para la sociedad.

Los procesos de cambio toman tiempo, no ocurren en forma milagrosa; por ello es indispensable que ustedes, desde la hermosa perspectiva de su juventud, decidan, a partir de este momento, que sí es posible transformar a Colombia.

## UN TESTIMONIO PERSONAL

Antes de terminar, quiero participarles una reflexión personal relacionada con esta problemática, no sin antes expresarles que la política es para mí una pasión. Encuentro en ella un significado de servicio que me compromete cada día más. La inquietud por la sociedad, por sus problemas y el trabajo por los asuntos públicos han sido mi vida y difícilmente dejarán de serlo.

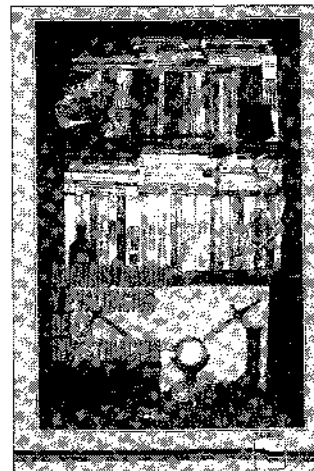
Cuando los congresistas que hemos venido luchando por acabar con la corrupción y mejorar la incapacidad del Estado empezamos a recibir amenazas de muerte, debo confesar que, como cualquier ser humano, sentí miedo. Además, había pesimismo sobre la suerte de los proyectos en discusión. Felizmente por esos días recibimos el respaldo de muchas personas para continuar adelante. Sentimos la opinión de la comunidad, de los medios de comunicación y de otros sectores de la sociedad civil apoyándonos para no abandonar la batalla. Lo cierto es que al final de la legislatura logramos aprobar la Ley 333, el 19 de diciembre, para extinguir el dominio de bienes adquiridos en forma ilícita. Este fue un triunfo político de la participación de la comunidad. Hoy existe conciencia plena de que hubo fallas de procedimiento para aprobar la contrarreforma en el Congreso. Se considera que no lograron mayoría calificada. De admitirse esta tesis por parte de la Corte Constitucional, registraríamos otro triunfo de la opinión sobre el clientelismo.

## CONCLUSION

Quiero concluir invitándolos a pensar en un proyecto de país a largo plazo, donde reine la certeza de que cada gestión personal sí suma, sí aporta. Cada uno de ustedes puede y debe tener un papel activo en la búsqueda de mejores metas para todos. Invitarlos a creer que el inmenso divorcio entre el Estado y la sociedad civil se debe derrotar porque de lo contrario caminaríamos hacia la disolución. El principal escollo para modificar esta realidad negativa está en la indiferencia de tantos colombianos. Si no vencemos la apatía, pelagra la supervivencia del país. Pero con una nueva conciencia política de ustedes los jóvenes se podrá elegir a los mejores, de la concepción ideológica que sean, de la que más nos agrade. Los convoco a ustedes, que han tenido el privilegio de formarse en una institución con las calidades del ICESI, para que empiecen a crear un país digno de las generaciones futuras.

Muchas gracias.

## RESEÑAS BIBLIOGRAFICAS



MARIO TAMAYO Y TAMAYO  
**Administración y Evaluación  
de la Investigación**

Serie Textos Universitarios  
del ICESI, 1997.

ISBN: 958-9279-34-1

16.5 cm x 24 cm. 298 págs.

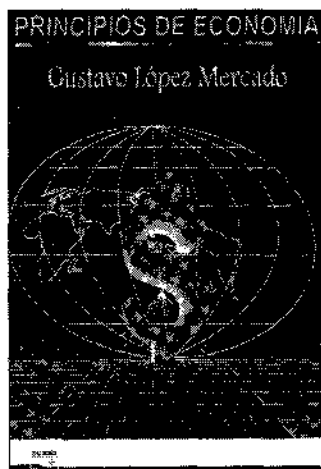
La presente obra, *Administración y Evaluación de la Investigación*, llena un vacío existente en relación con este proceso en torno a la investigación; si bien existen formatos y criterios de evaluación y de administración, no hay un compendio de ellos y menos una obra con orientación académica y didáctica de estas guías que han sido diseñadas por diversas instituciones que administran

y evalúan la investigación. Es sin duda alguna el mérito de este libro, un ejemplar que permitirá al novel y al investigador de experiencia organizar su proyecto en forma clara y precisa a fin de evitarse futuros tropiezos en el proceso administrativo del mismo.

La obra expone cinco partes:

- **El proyecto de investigación:** El que todos conocemos y aun dominamos en un buen número de casos, pero que por ser el objeto de evaluación y administración no podemos prescindir de él. Su objetivo es entonces recordar los elementos y manejo que debe darse a las etapas del proyecto.
- **Evaluación del proyecto de investigación:** Presenta y comenta esquemas para el proceso de evaluación de un proyecto de investigación, es decir, aquellos factores que deben ser tenidos en cuenta en la evaluación; igualmente muestra un manual y escala de evaluación que puede orientar este proceso y finalmente una reflexión sobre la ética del investigador.
- **Administración de la investigación:** Nos orienta sobre el manejo de los factores que en la administración de un proyecto son de importancia y en especial el manejo financiero del proyecto y la infraestructura del mismo.

- **El informe científico:** Además de las normas formales de presentación, se tratan dos temas poco comunes en los libros de metodología: los tipos de informe y en especial lo relativo a los resúmenes científicos.
- **Anexos:** Finalmente, en los anexos, se presenta una selección de formatos de las instituciones que han tenido mayor desarrollo al respecto, y algunas guías, reglamentaciones y acuerdos que hacen relación con el tema de la administración y evaluación de la investigación.



GUSTAVO LOPEZ MERCADO

**Principios de Economía**

Serie Textos Universitarios  
del ICESI. 1996

ISBN: 9589-27933-3

17 cm x 24 cm. 184 págs.

En el Capítulo 1 se trata de inducir a los alumnos hacia la importancia de la economía en todos los campos del conocimiento.

El alcance que tiene esta ciencia a través de su teoría económica, ya sea micro o macroeconómica.

El campo de la economía que introduce al estudiante a una manera diferente de pensar, al entender y estudiar los conceptos, teorías, modelos, variables, marginalidad, eficiencia, costos de oportunidad, etc.

Tener la fundamentación económica para entender los asuntos mundiales y votar con criterio.

Presentar la metodología positiva y normativa de la economía.

Se le describe al estudiante la manera clara de interpretar los gráficos. Finalmente, se le explica detalladamente el concepto de economía.

En el Capítulo 2 se presenta una breve historia de las doctrinas económicas, indagando primero el origen y desarrollo de la economía colombiana y cómo el hombre a través de la historia ha buscado la manera de satisfacer sus necesidades; haciendo hincapié en las doctrinas económicas, desde el mercantilismo hasta la escuela neoclásica; diferenciando en la última parte de este capítulo las características del keynesianismo con las del neoliberalismo o monetarismo.

En el Capítulo 3 se examinan los conceptos y las preguntas básicas de la economía, las posibilidades de la producción; para llegar a puntos introductorios de la economía de mercado como son la formación y la determinación del precio y el análisis del cambio y la especialización.

En el Capítulo 4 se expone la economía de mercado, es decir, el análisis de la oferta y la demanda; la determinación del punto de equilibrio.

Se hace la explicación a través de la estática comparativa, de los respectivos desplazamientos de las curvas de oferta y de demanda, para obtener un nuevo punto de equilibrio. Por último, en forma clara, precisa y ampliada, se presenta el tema de la elasticidad.

El Capítulo 5 presenta en forma muy simplificada las clases o tipos de mercados, haciendo énfasis en las respectivas combinaciones entre ellos.

Al finalizar el capítulo se diferencian los tipos de monopolio existentes en una economía de mercado.

En el Capítulo 6 se hace referencia a lo determinante del consumidor, o sea, su utilidad marginal, la máxima satisfacción del demandante. Se trata también el tema de las curvas de indiferencia, como complemento del análisis de la satisfacción del consumidor.

Lo determinante del productor o vendedor, es decir, su productividad margi-

nal, a través del análisis de sus costos de producción y sus beneficios, para obtener su máxima ganancia, se presenta en el Capítulo 7.

En el Capítulo 8 se exponen los principios generales introductorios a la macroeconomía, tales como algunas mediciones y conceptos de las principales variables macroeconómicas: PIB, PNB,  $O_A$ ,  $D_A$ , YNB, Ingreso, Consumo, Ahorro, Inversión, Desarrollo Económico, Inflación, Desempleo y el Dinero.

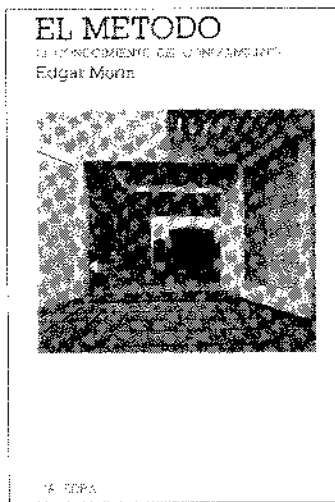
Se cree conveniente no dejar pasar inadvertido el tema de las políticas económicas, entendiendo su conceptualización en nuestro medio.

El comercio internacional o el sector externo de la macroeconomía y su aplicación al medio colombiano se analizan en el Capítulo 9. Investigando los efectos de los costos de transporte en la competitividad, así como los efectos de los aranceles o sin ellos, en la economía.

Al estudiar la Balanza de Pagos se derivan las explicaciones de la tasa de cambio, la devaluación y la revaluación.

En este mismo capítulo se trata el tema de la integración económica, como un gran instrumento para ampliar la economía de mercado, es decir, los negocios, obtener mayores ganancias, excelentes satisfacciones y por ende una manera de llegar al desarrollo económico.

Todo lo expuesto en el presente trabajo de producción intelectual docente es de responsabilidad del autor.



EDGAR MORIN

### El Método

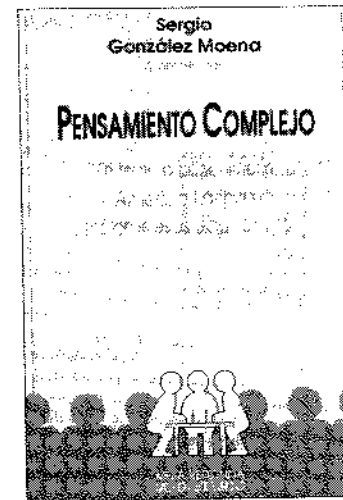
Ediciones Cátedra S.A., 1994

ISBN: 84-376-0728-0

14 cm x 21 cm. 263 págs.

Se puede comer sin conocer las leyes de la digestión, respirar sin conocer las leyes de la respiración, se puede pensar sin conocer las leyes ni la naturaleza del pensamiento, se puede conocer sin conocer el conocimiento. Sólo al descubrir el error y la ilusión que han sido impuestos como verdades, procura conocerse. Tenemos una necesidad vital de situar, reflexionar, reinterrogar nuestro conocimiento, conocer las condiciones, posibilidades y límites de sus aptitudes para alcanzar la verdad a la que tiende. *El conocimiento del conocimiento* constituye el tercer y último tomo de *El Método* y comportará tres volúmenes. El fin del método, aquí, es ayudar a pensar por uno mismo para responder al desafío de la complejidad de los problemas. Los dos primeros volúmenes de la serie ya comprendían en sí el problema del conocimiento a través del conocimiento físico (*El Método I*) y la biografía del conocimiento (*El*

*Método II*). Este tercero nos conduce al núcleo mismo de nuestra empresa reflexiva enfrentándonos a esta paradoja clave: el operador del conocimiento debe ser al mismo tiempo objeto del conocimiento.



SERGIO GONZALEZ MOENA

### Pensamiento complejo

Colección Mesa Redonda. 1997

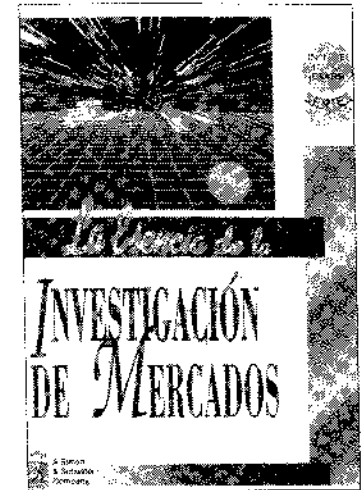
Colección ISBN: 958-20-0050-3

Libro ISBN: 958-20-0301-4

14 cm x 21 cm. 106 págs.

Este texto contiene tres ensayos. El primero, del propio Edgar Morin, quien, gentilmente, nos hizo llegar su contribución. En él, nos pone en alerta sobre los peligros de «la inteligencia tuerta» y la necesidad de acceder a un tipo de conocimiento complejo. El segundo, el mío, consistente en una primera reflexión sobre «América Latina y complejidad», básicamente con el fin de intentar pensar de manera diferente nuestro continente y establecer un diálogo entre Edgar Morin y otros autores latinoamericanos. En el tercero, Luis Enrique Ruiz hace una aproximación al tema de la universidad y la propuesta compleja, el cual resulta absolutamente pertinente en el contexto de la reforma educacional que vive Colombia.

Sergio González Moena. Chileno. Profesor e investigador de la Facultad de Filosofía de la Universidad de La Salle. Director del Proyecto de Investigación y Cooperación Interinstitucional sobre el Pensamiento Complejo.



PETER M. CHISNALL

### La esencia de la investigación de mercados

Editorial Prentice Hall. 1996, México

ISBN: 968-880-725-7

17 x 23 cm - 209 páginas

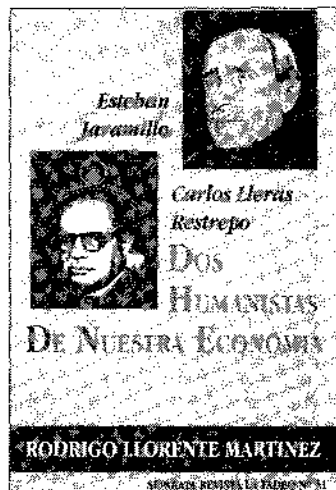
La investigación de mercados tiene una función específica: auxiliar en la planeación efectiva y la toma de decisiones en los mercados. Estos pueden ser de muchos tipos e implican actividades de consumo, industriales, comerciales e institucionales. En mi bien sustentado (y largo) libro sobre investigación de mercados (McGraw-Hill, tercera edición, 1986), propuse que ésta debe ser vista como una forma de investigación aplicada que, al imponer a quienes la practican el rigor y la disciplina de la metodología científica, tiene un propósito pragmático y, por tanto, una postura objetiva y un método sistemático de investigación que son los componentes fundamentales de la investigación de mercados.

Este texto intenta brindar una información concisa y fácil de comprender acerca de la naturaleza, ámbito, herra-

mientas y técnicas de la investigación de mercados. Es deliberado que las referencias académicas sean mínimas: el enfoque ha seguido el título de estas series publicitarias, en gran medida para concentrarse en este método polifacético indispensable para el diseño de estrategias de mercadotecnia exitosas. Para ilustrar algunas de las muchas aplicaciones de este tipo de investigación incluyo, gracias a la buena voluntad de la Market Research Society, a la editora administrativa de *Survey*, Phyllis Vangelder, y con la cooperación de los autores, algunas historias cortas de casos. Estoy muy agradecido por su generosa y profesional ayuda. También expreso mi reconocimiento a los ejecutivos de una de las compañías líderes de investigación titulado *Evaluating Direct Selling Effectiveness*.

Este libro se ha extraído, en parte, de mi gran bagaje académico, y estoy agradecido con McGraw-Hill por su amable cooperación y aceptación.

Agradezco la cooperación de las siguientes empresas líderes en encuestas de mercado: IPA (JICNARS), CACI International, Research International (RBL) y a Research Services Ltd («Sagacity»), que con gentileza me permitieron reproducir detalles de algunos de sus servicios. Además, los textos extraídos de *Standard Industrial Classification* (la revisión de 1980) se proporcionan previa autorización del controlador de la Controller of Her Majesty's Stationery Office. También agradezco con placer la amistosa y profesional ayuda de mi editor, con quien trabajé antes en la producción de *Strategic Industrial Marketing*, por último, pero no por ello menos importante, le brindo mi agradecimiento a Mrs. Mary Mason, de la Dublin Business School, por su experiencia secretarial al producir, en un corto tiempo, un manuscrito de alta calidad.



RODRIGO LLORENTE MARTINEZ

**Esteban Jaramillo, Carlos Lleras Restrepo: Dos humanistas de nuestra economía**

**Separata Revista La Tadeo No. 51**  
Bogotá, diciembre de 1996  
14 x 20 cm - 31 págs.

Los doctores Lleras y Jaramillo, en lo que va recorrido del siglo, dejaron su impronta en la historia de la patria, con énfasis en el vasto y complejo sector de la economía. Pocas personas, como ellos, han influido de manera tan decisiva en el manejo de estos asuntos. Las leyes medulares en este campo son obra suya, desde su redacción cuidadosa hasta el manejo parlamentario y su puesta en ejecución desde el gobierno. Ambos, como congresistas, conocieron a fondo los meandros del proceso legislativo, primero en la Cámara, más tarde en el Senado, luego de haber recorrido con dominio las curules de concejal y diputado. Jaramillo en su tierra antioqueña, Lleras en Cundinamarca y Bogotá.

Su autoridad en el manejo de la economía los colocaba en el hermético cenáculo de los llamados magos de las finanzas, como lo confirman quienes

tuvieron la fortuna de conocerlos. Su talento les permitió presentar las más eficaces soluciones a los más complejos problemas. Sus escritos, conferencias, discursos en las diferentes tribunas, en especial en el Congreso, son modelo de claridad, sapiencia y manejo impecable del idioma.

A pesar de la diferencia de edades, se dio entre los dos mutua admiración y respeto, no obstante las opuestas orillas políticas: Jaramillo en el conservatismo tradicional de Antioquia, Lleras Restrepo, en el liberalismo, con tintes radicales, de la capital de la República.

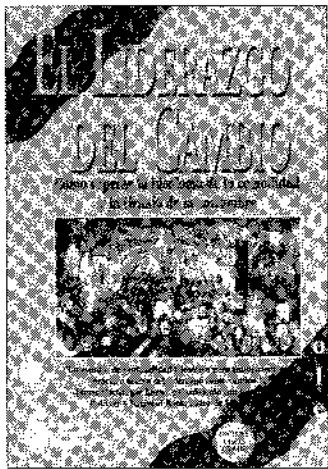
El Maestro Jaramillo era cátedra permanente y así fue consejero de los gobiernos de ambos partidos, desde cuando, muy joven, a los 28 años llegó a su primer ministerio.

El doctor Lleras, en elevado discurso pronunciado a nombre de los miembros de la comisión organizadora del homenaje nacional rendido en 1945 al Maestro Jaramillo, con motivo de los cincuenta años de su grado profesional, dijo en forma justa y atinada: «*El país debe gratitud a Esteban Jaramillo, no sólo por su obra administrativa o por su labor de profesor y tratadista. A la formación del espíritu nacional ha contribuido él con una permanente demostración de generosidad y tolerancia. Doctrinario que ha sacado sus principios filosóficos de las encíclicas papales, no ha desmayado nunca en la propagación de sus creencias. Conservador de recia cepa, jamás ha abandonado las filas de su partido en las que ha sido, eso sí, por propio derecho, altivo e independiente capitán.*»

«*Pocos hombres han atravesado entre nosotros por más difíciles momentos, ni vivido por más tiempo al borde de los abismos de la ruina política. Combatió con coraje indomable y no fue vencido; pero sorprende la reacción que esa vida de lucha provocó en su espíritu; y*

*cómo de ella pudo surgir este estadista netamente nacional, este patriota insigne, a quien los miembros de un partido opuesto aplauden hoy con tanta admiración y tan sincero afecto como sus miembros correligionarios.*» Hasta aquí el doctor Lleras Restrepo.





JAIME O'TOOLE

### El liderazgo del cambio

Prentice-Hall S.A. 1996. México  
ISBN: 968-880-755-9  
17 x 23 cm - 282 págs.

El Génesis de este libro fue una decisión reciente de The Aspen Institute de crear el Corporate Leaders Forum, o Foro de Líderes Corporativos, un consorcio integrado por veinte corporaciones y que tiene como finalidad preparar la siguiente generación de ejecutivos que encabezan el cambio. Para no perderme la oportunidad de formar parte de una empresa tan apasionante, abandoné una cátedra universitaria de lo más cómoda y me dirigí a las montañas de Colorado. Tras veinte años de frustraciones con la academia —que por principio se opone a todos los cambios— el compromiso de los ejecutivos del Foro con el difícil proceso de transformar sus organizaciones con efectividad y moralidad fue lo que me motivó a escribir este libro.

De cualquier forma, abordé estos aspectos con cierto recelo. El liderazgo es un tema demasiado tendencioso para inspirar confianza en los lectores de que quien escribe sobre ello es algo más que un buscador de oro sin recato (y, por si fuera poco, en una veta explo-

tada con exceso). Pero aún, *el cambio* se ha convertido en el estribillo de nuestra era. En las empresas y el gobierno no dejamos de escuchar en boca de ejecutivos de todas las ideas y tendencias el constante murmurar acerca de la «necesidad del cambio», «la urgencia de efectuar transformaciones importantes»(...)

En las páginas de esta obra encontrará extractos de las lecciones que aprendí durante más de dos décadas de cuidadosa observación de innumerables líderes corporativos. Mis maestros principales fueron hombres y mujeres comprometidos con la larga y tediosa tarea de operar un cambio significativo en sus organizaciones. Por ello, éste es un libro práctico porque se basa en los éxitos y los fracasos de líderes de carne y hueso cuyas experiencias describo. Pero eso no lo convierte en una especie de «instructivo», porque la lección clave que aprendí es que la determinante principal del éxito o del fracaso de un líder no es su falta de conocimientos prácticos. De hecho, las variables clave son las creencias y las actitudes de los líderes y por eso este libro se orienta hacia valores pocos usuales.

Tampoco se trata de una «guía completa del liderazgo». Parto del supuesto de que los lectores de este libro poseen un alto nivel de competencia en habilidades empresariales generales y conocen a fondo sus industrias respectivas. (Es obvio que si una corporación pretende implantar una estrategia equivocada, ni todo el liderazgo del mundo basado en valores podrá salvarla del fracaso.) Por ello me dedico a contestar la única y más intrincada pregunta sobre el liderazgo: ¿Por qué hasta los líderes competentes que parecen hacer y decir sólo cosas «correctas» a veces se muestran incapaces de encabezar el cambio? O, para expresar esa misma pregunta en forma de la queja más usual de los líderes en potencia: «¿Por qué nadie acepta seguirme aunque les ofrezca la estrategia correcta?»



DIAN (DIRECCION DE IMPUESTOS  
Y ADUANAS NACIONALES)

### Codex 96. Normas y doctrina tributaria, aduanera y cambiaria.

ISSN: 0122-3100  
17 x 24 cm - 297 págs.

#### MISION DIAN

Administrar los sistemas tributario y aduanero, y controlar las operaciones cambiarias, con el propósito de garantizar:

- \* la equidad, neutralidad y progresividad de los tributos,
- \* condiciones de competencia leal, y
- \* niveles de recaudo competitivos (ade-cuados a las necesidades de la Nación)

a través de:

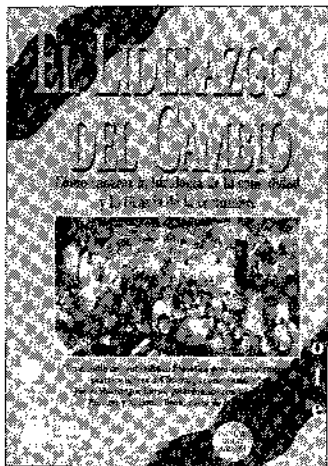
- \* la generación de «riesgo subjetivo», induciendo el cumplimiento voluntario de las obligaciones,
- \* controles efectivos y ejemplarizantes,
- \* un potencial humano altamente ético y calificado,
- \* y la más avanzada tecnología.

#### Codex

Nombre Reservado

Resolución No. 243 del 17 de marzo de 1995

Dirección Nacional del Derecho de Autor  
MINISTERIO DE GOBIERNO



JAIME O'TOOLE

### El liderazgo del cambio

Prentice-Hall S.A. 1996. México  
ISBN: 968-880-755-9  
17 x 23 cm - 282 págs.

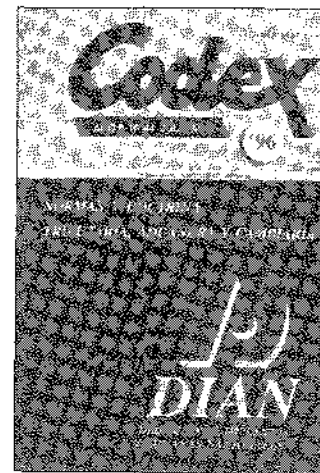
El Génesis de este libro fue una decisión reciente de The Aspen Institute de crear el Corporate Leaders Forum, o Foro de Líderes Corporativos, un consorcio integrado por veinte corporaciones y que tiene como finalidad preparar la siguiente generación de ejecutivos que encabezan el cambio. Para no perderme la oportunidad de formar parte de una empresa tan apasionante, abandoné una cátedra universitaria de lo más cómoda y me dirigí a las montañas de Colorado. Tras veinte años de frustraciones con la academia —que por principio se opone a todos los cambios— el compromiso de los ejecutivos del Foro con el difícil proceso de transformar sus organizaciones con efectividad y moralidad fue lo que me motivó a escribir este libro.

De cualquier forma, abordé estos aspectos con cierto recelo. El liderazgo es un tema demasiado tendencioso para inspirar confianza en los lectores de que quien escribe sobre ello es algo más que un buscador de oro sin recato (y, por si fuera poco, en una veta explo-

tada con exceso). Pero aún, *el cambio* se ha convertido en el estribillo de nuestra era. En las empresas y el gobierno no dejamos de escuchar en boca de ejecutivos de todas las ideas y tendencias el constante murmurar acerca de la «necesidad del cambio», «la urgencia de efectuar transformaciones importantes»(...)

En las páginas de esta obra encontrará extractos de las lecciones que aprendí durante más de dos décadas de cuidadosa observación de innumerales líderes corporativos. Mis maestros principales fueron hombres y mujeres comprometidos con la larga y tediosa tarea de operar un cambio significativo en sus organizaciones. Por ello, éste es un libro práctico porque se basa en los éxitos y los fracasos de líderes de carne y hueso cuyas experiencias describo. Pero eso no lo convierte en una especie de «instructivo», porque la lección clave que aprendí es que la determinante principal del éxito o del fracaso de un líder no es su falta de conocimientos prácticos. De hecho, las variables clave son las creencias y las actitudes de los líderes y por eso este libro se orienta hacia valores pocos usuales.

Tampoco se trata de una «guía completa del liderazgo». Parto del supuesto de que los lectores de este libro poseen un alto nivel de competencia en habilidades empresariales generales y conocen a fondo sus industrias respectivas. (Es obvio que si una corporación pretende implantar una estrategia equivocada, ni todo el liderazgo del mundo basado en valores podrá salvarla del fracaso.) Por ello me dedico a contestar la única y más intrincada pregunta sobre el liderazgo: ¿Por qué hasta los líderes competentes que parecen hacer y decir sólo cosas «correctas» a veces se muestran incapaces de encabezar el cambio? O, para expresar esa misma pregunta en forma de la queja más usual de los líderes en potencia: «¿Por qué nadie acepta seguirme aunque les ofrezca la estrategia correcta?»



DIAN (DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES)

### Codex 96. Normas y doctrina tributaria, aduanera y cambiaria.

ISSN: 0122-3100  
17 x 24 cm - 297 págs.

#### MISION DIAN

Administrar los sistemas tributario y aduanero, y controlar las operaciones cambiarias, con el propósito de garantizar:

- \* la equidad, neutralidad y progresividad de los tributos,
- \* condiciones de competencia leal, y
- \* niveles de recaudo competitivos (adecuados a las necesidades de la Nación)

a través de:

- \* la generación de «riesgo subjetivo», induciendo el cumplimiento voluntario de las obligaciones,
- \* controles efectivos y ejemplarizantes,
- \* un potencial humano altamente ético y calificado,
- \* y la más avanzada tecnología.

#### Codex

Nombre Reservado

Resolución No. 243 del 17 de marzo de 1995

Dirección Nacional del Derecho de Autor  
MINISTERIO DE GOBIERNO