

# ESPECIALIZACION EN DOCENCIA UNIVERSITARIA EN CIENCIAS EMPRESARIALES y SOCIALES

## TRABAJO FINAL : "UNA PROPUESTA SUPERADORA PARA LAS UNIVERSIDADES LOCALES EN LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN"

Ing. Eduardo D. Bendersky

TUTOR : DR. ANTONIO LÓPEZ CRESPO



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES Y SOCIALES

## INTRODUCCIÓN

En el presente Trabajo Final, se trata de observar y proponer un esquema de educación y participación social para las Universidades locales (no importa si públicas o privadas) para el Siglo XXI.

El contexto actual provoca una necesidad de cambio en la forma de impartir los conocimientos, lo que implicará una propuesta distinta. Quedará a cargo del lector juzgar si es superadora o no.

Este Siglo que ha comenzado estará seguramente caracterizado, a pesar de las voces que se alzan en contrario, por una profundización de la globalización y de los bloques regionales.

Lo que en los últimos 30 años de la centuria anterior fue sólo una apertura arancelaria, para permitir el libre comercio de productos, que tuvo como consecuencia inmediata la liberalización de la transferencia de divisas (esos productos se debían pagar), ahora se ha transformado en la internacionalización y transmisión en tiempo real de información y de conocimientos.

Vale la pena señalar que las exportaciones de tecnología (de conocimientos) de los principales países del mundo crecen a un ritmo mucho más acelerado que las de bienes. De allí los debates que se dan simultáneamente en muchos países sobre el pago de royalties y patentes.

Dentro de esta globalización de conocimientos se está produciendo un fenómeno de penetración creciente de Universidades extranjeras en los países no altamente desarrollados, como el nuestro.

Competir con ellas, que poseen muchos más recursos económicos, docentes y tecnológicos es y será en los próximos años una tarea muy difícil.

Es por esto que nuestras Universidades deben explorar la posibilidad de trabajo conjunto con las Empresas, a pesar de que siempre han sido bastante reacias a ello.

Para eso poseen la materia gris necesaria, en su cuerpo docente, pero la originalidad de esta propuesta está en hacer participar también a los alumnos de estas tareas de asesoría.

De esa forma los estudiantes adquirirán una práctica en Empresas reales, que puede complementar muy adecuadamente al estudio teórico en aulas.

Muchas veces y en distintas Carreras los docentes hemos tratado de simular la realidad mediante la aplicación del Método de Casos, mientras que con este Proyecto trataremos de que el alumnado no trabaje con una simulación sino con la realidad misma.

## **PARTE 1**

# **LA GLOBALIZACIÓN**

## LA GLOBALIZACIÓN

Para comprender en toda su extensión el fenómeno de la Globalización, debemos remontarnos por lo menos unos 500 años hacia atrás en la historia, o con mayor precisión en la historia de la economía.

El profesor Lionel C. Robbins, 1898-1984 en su libro *Essay on the Nature and Significance of Economic Science* definió el campo de la economía como "la ciencia que estudia el comportamiento humano como una relación entre medios escasos que tienen usos alternativos". *"the science which studies human behavior as a relationship between scarce means which have alternative uses"*.

De acuerdo a esta definición, que es muy amplia por cierto, se puede colegir que es justamente la escasez de estos recursos, lo que provocará la pugna de los agentes económicos por su captación.

Esa búsqueda de captar los recursos escasos hace que los empresarios exploren productos nuevos o nuevas aplicaciones o mercados alternativos para los productos ya existentes, como forma de lograr una expansión y crecimiento económico de sus negocios. Ese crecimiento es a veces correctamente y a veces erróneamente llamado generación de riqueza.

La necesidad de crecimiento o de generación de riqueza puede analizarse desde la Edad Media hasta nuestros días, con la característica peculiar y común a todas las épocas de que nunca se escatimaron esfuerzos para lograr esa meta. Siempre se obró, en este aspecto, privilegiando el fin a los medios utilizados para su consecución.

Entre los Siglos XVI y XVIII influyeron en el pensamiento europeo las ideas del **Mercantilismo**.

No se trataba en realidad de una doctrina formal y consistente, sino de un conjunto de creencias muy arraigadas que servían para ajustar el rumbo económico de las Naciones. Dentro de estas ideas podemos señalar:

- a) Es preferible exportar a terceros que importar bienes o comerciar dentro del propio país
- b) La riqueza de una nación depende sobre todo de la acumulación de oro y plata.
- c) La intervención pública de la economía es justificada si está dirigida a lograr los objetivos anteriores.

Estos tres simples postulados explican las características del intercambio entre, por ejemplo, las potencias coloniales y sus colonias.

Estas últimas se limitaban a ser las proveedoras de materias primas (a veces también mano de obra barata) para las incipientes industrias de las potencias coloniales, favoreciendo de esta manera las posibilidades exportadoras de las respectivas potencias. Pero esas colonias quedaban al mismo tiempo absolutamente excluidas de los beneficios de esas exportaciones de productos industrializados.

Es muy conocida la anécdota que desde el Río de la Plata, durante la época del Virreinato y primeros años de la Revolución, se exportaba lana para importar ponchos.

Los reinos coloniales se convirtieron así en monopolios mercantilistas.

Respecto del segundo punto de la definición de mercantilismo referente a la acumulación de metales preciosos, si observamos la depredación que se hizo en América de esas dos riquezas naturales (oro y plata) veremos su plena corroboración. Los productos de la orfebrería inca o maya, eran fundidos ya que sólo importaba el acopio de esos metales y no su posible valor artístico.

Los Estados coloniales intervenían en actividades legales o ilegales (no tenía demasiada importancia de qué tipo eran) con tal de conseguir los dos fines anteriores: libre comercio y acumulación de metales preciosos. Las patentes de corsario otorgadas por las coronas europeas para atentar contra el comercio de sus competidores demuestra como esos Estados participaban y trataban de controlar esta "piratería" con tal de obtener sus resultados.

Pero como cada etapa histórica contiene además de los genes de su desarrollo el germen de su final, y siempre termina siendo reemplazada por otra con un propósito superador (por lo menos así se piensa), el mercantilismo fue reemplazado por el librecambio cuando sus participantes se dieron cuenta que podían prescindir de la excesiva ingerencia de los Estados.

Las incipientes industrias de las potencias coloniales consideran innecesaria la protección del Estado, y simultáneamente los productores agropecuarios de las colonias (principalmente en E.E.U.U.) buscan su propio bienestar y no sólo el de los colonizadores.

Es así como sobre finales del Siglo XVIII, Adam Smith le brinda un entorno teórico a los planteos de los industriales de las potencias y a los

productores rurales de las colonias al esbozar su Teoría del Librecombio: *“Pero es sólo por su propio provecho que un hombre emplea su capital en apoyo de la industria; por tanto, siempre se esforzará en usarlo en la industria cuyo producto tienda a ser de mayor valor o en intercambiarlo por la mayor cantidad posible de dinero u otros bienes... En esto está, como en otros muchos casos, guiado por una mano invisible para alcanzar un fin que no formaba parte de su intención. Y tampoco es lo peor para la sociedad que esto haya sido así. Al buscar su propio interés, el hombre a menudo favorece el de la sociedad mejor que cuando realmente desea hacerlo”.*<sup>(1)</sup> . Es decir que la riqueza nacional era la sumatoria de todas las riquezas individuales y el bienestar de todos se podía alcanzar con más facilidad si los individuos podían buscar su propio beneficio sin limitaciones ni intervenciones de los Estados.

Esto significaba que las reglamentaciones gubernamentales eran innecesarias, aunque algunas pocas veces se justificaban si servían para encaminar el libre mercado.

A finales del siglo XIX las ideas del sistema de librecombio fueron lentamente abandonadas en Europa. La gran expansión económica que había tenido lugar con el librecombio empezó a perder fuerza. En 1875 por problemas climáticos la cosecha en Francia fue un desastre y el gobierno subió los aranceles de importación. En 1877 se produjo la primera de tres malas cosechas en Gran Bretaña, la que para poder importar más alimentos tuvo que exportar más bienes industriales.

Alemania protestó por ese "dumping" y subió sus impuestos a la importación. Los industriales rusos quejosos de no poder competir con los alemanes subieron a la vez los suyos.. Alemania respondió subiendo las suyas contra las mercancías rusas y Rusia reaccionó duplicando sus tasas contra las mercancías alemanas.

Para esa misma época, Italia, debido a los aranceles proteccionistas francesas, aumentó los suyos, que no bajaron hasta la época de Mussolini.

Estos muy altos aranceles protectivos provocaron la búsqueda de la sustitución de importaciones, tratando de evitar la interdependencia comercial, pero al mismo tiempo que fomentó un importante desarrollo industrial autóctono motivó también la aparición de odios entre las naciones y de un flagelo terrible

---

<sup>(1)</sup> Adam Smith, "La Riqueza de las Naciones", Libro IV, Cap. 2

como fueron los nacionalismos salvajes que hicieron eclosión en la Segunda Guerra Mundial.

En Estados Unidos mientras tanto fue la Gran Depresión de 1929 la que puso en duda la utilidad de las ideas del liberalismo. En 1933 el Presidente F.D.Roosevelt adopta el **KEYNESIANISMO**. Para Keynes, el Estado sí debe intervenir en las decisiones económicas regulando y corrigiendo las diversas variables de ésta (salarios, precios, tasas de interés, condiciones de trabajo, valor de la moneda, nivel de empleo, etc.).

Este cambio de concepción que se produjo respecto del Libremercado implicó aceptar la idea de regulación a través del Estado, y dio origen a la aparición del llamado Estado Benefactor.

Este Estado Benefactor se caracterizaba por un conjunto de programas de seguridad social como por ejemplo : construcción de viviendas económicas, salud pública para toda la población, seguros de desempleo, etc.

El rol “regulador” del Estado tuvo vigencia hasta aproximadamente la crisis del petróleo de 1973, y en los últimos años al haber virado las ideas económicas hacia un neoliberalismo comenzó su declinación.

La socióloga francesa Vivian Forrester señala que "todo se organiza, prevé, prohíbe y realiza en función de la ganancia" <sup>(2)</sup> y este criterio absolutamente egoísta de planificación económica y social es lo que lamentablemente predomina hasta nuestros días.

En la década del '80 Milton Friedman da a conocer la teoría monetarista. Este economista, de la escuela de Chicago es un firme defensor del liberalismo y su preocupación máxima es la inflación, atribuyendo ésta exclusivamente al exceso de circulante con respecto de la actividad económica.

El **monetarismo** sostiene, por lo tanto, que principalmente se debe eliminar el déficit público (es cuando un gobierno gasta más dinero del que recauda por impuestos) y evitar las actividades distorsivas de los monopolios, oligopolios y sindicatos.

En 1989 aparece un Documento llamado el Consenso de Washington. Este Documento surge como resultado de una reunión entre funcionarios del Gobierno Norteamericano, del Banco Mundial y del Fondo Monetario

---

<sup>(2)</sup> El Horror Económico. Viviane Forrester. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1997



Internacional señalando 10 puntos básicos a implementar. Es interesante remarcar que el llamado consenso, no fue en absoluto un debate amplio, a pesar de lo cual tuvo una muy importante influencia en la década posterior.

Los 10 puntos del Consenso eran:

- 1) establecer una disciplina fiscal;
- 2) priorizar el gasto público en educación y salud;
- 3) llevar a cabo una reforma tributaria;
- 4) establecer tasas de interés positivas determinadas por el mercado;
- 5) lograr tipos de cambio competitivos;
- 6) desarrollar políticas comerciales liberales;
- 7) implantar una mayor apertura a la inversión extranjera;
- 8) privatizar las empresas públicas;
- 9) llevar a cabo una profunda desregulación; y
- 10) garantizar la protección de la propiedad privada(1).

Ahora, aunque la comunidad internacional y hasta los mismos participantes de ese Consenso ponen en duda esos 10 puntos, los últimos discursos económicos que hemos escuchado y las últimas medidas económicas implementadas en nuestro país continúan en esa misma línea de pensamiento de eliminar el déficit público vía reducción de salarios y aumento de impuestos en forma constante y permanente.

Es decir que en las últimas 3 décadas hemos estado regidos por las ideas neoliberales, alternativamente monetaristas o no, y los 10 Puntos del Consenso de Washington que representan un manual o guía de aplicación de esas ideas.

Junto con esto aparece en los últimos veinticinco años , agregado al contexto descrito, el fenómeno de la globalización. Si bien el fenómeno es nuevo ya que se apoya en pilares tecnológicos (comunicaciones, computación, etc.), sus características de expansión económica son sólo una nueva etapa de un ciclo que comienza a fines del Siglo XIX.

Es importante señalar que algunos autores le otorgan a la Globalización características propias, que la independizan y diferencian de todas ideologías anteriores.

En un Seminario realizado en París en 1994 <sup>(3)</sup> se reconocieron las siguientes etapas:

- a) Internacionalización: Es una etapa que va desde finales del Siglo XIX hasta la Primera Guerra Mundial.  
Esta época se caracteriza por Estados que eran soberanos económicamente. Esto significa que emitían sus monedas, fijaban sus aranceles de importación, etc.
- b) Mundialización: Desde la Segunda Guerra Mundial hasta los '70 las empresas comienzan a trabajar pensando en un mercado mundial y produciendo en plantas productoras a lo largo de todo el orbe. A diferencia de la etapa anterior, gran parte del comercio internacional es intraempresas, es decir con prescindencia de los Estados (se calcula que un 40 % del comercio tiene estas características).
- c) La Globalización, que es la etapa actual, comienza en los '80 y si bien se acentúan las características de la etapa anterior, también aparece una internacionalización financiera.

En nombre de esta Globalización se han impuesto e implementado las ideas neoliberales fruto del Consenso de Washington.

Uno de los detractores americanos de las ideas del Consenso, el Senador uruguayo Alberto Couriel<sup>(4)</sup> observa que ni la apertura comercial, ni las privatizaciones, ni el debilitamiento de los estados, ni la eliminación del déficit fiscal son condiciones necesarias ni tampoco suficientes para subirse al tren de la modernidad:

“En el marco de una agresiva penetración ideológica, especialmente en América Latina, se usa la globalización para justificar acciones derivadas de las relaciones de poder, tanto en el plano internacional como en el plano nacional de cada uno de los países. Sirvan de ejemplo medidas propias del neoliberalismo:

---

<sup>(3)</sup> Seminario Intensivo de Investigación, organizado por PIETTE (Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología y Empleo) del CONICIT y el CREEDLA del CNRS (Centre d'Etudes et Documentation sur l'Amérique Latine), 22-25 de marzo de 1994. Autor: Benjamín Coriat. Traducción y desgrabación: Silvia Ferrari

<sup>(4)</sup> Alberto Couriel Senador, Cámara de Senadores, Montevideo, Uruguay  
Artículo : Globalización y democracia en América Latina Publicado por la CEPAL  
<http://www.eclac.org/publicaciones/SecretariaEjecutiva/7/lcg2037/couril.htm>

**La apertura comercial** no es un fenómeno inevitable de la globalización sino el fruto de los intereses dominantes de los países desarrollados, especialmente de los Estados Unidos, para colocar sus productos y resolver sus déficit de balanza comercial. Si bien hay una tendencia a la apertura económica, tanto en la Unión Europea como en los Estados Unidos y en el sudeste asiático se han mantenido protecciones y subsidios a los productos agrícolas y mecanismos para arancelarios en el resto de las actividades productivas. Estas medidas, que han afectado a la región latinoamericana, muestran que la apertura comercial no es inevitable. Subsisten los grandes bloques económicos y las intervenciones estatales derivadas de las distintas relaciones de poder.

Esto no significa desconocer la necesidad de mejorar los niveles de competitividad de los países de la región -dada la velocidad de la revolución tecnológica en los últimos tiempos- y la prioridad que debe otorgarse al mundo del conocimiento.

**Las privatizaciones** tampoco son consecuencia inevitable de un fenómeno de globalización. Derivan de una fuerte corriente ideológica que facilita el aprovechamiento por parte de las grandes empresas transnacionales de los elevados excedentes financieros internacionales. En la búsqueda de una mejor rentabilidad, penetran en mercados, como el de los servicios públicos de América Latina.

**El debilitamiento del Estado** en sus distintas funciones tampoco es consecuencia de la globalización, como lo muestra su mantenimiento y fuerza en el sudeste asiático y en Europa occidental y el propio intervencionismo de las políticas de la Reserva Federal en Estados Unidos. En América Latina es el fruto de la ideología dominante y de la relación de fuerzas entre los que quieren darle el mayor protagonismo al mercado y al sector privado y los que buscan mantener cierta dirección económica y ciertas bases del Estado de bienestar para atender objetivos de equidad, de igualdad y de justicia social”.

El poder de las Empresas en este contexto es tan grande, que aun en países desarrollados como Alemania, pueden presionar al Estado y obtener importantes ventajas aduciendo que son generadoras de empleo, y por lo tanto una herramienta contra la desocupación.

“El énfasis y la prioridad en la **eliminación de los déficit fiscales** en la política económica de los países de América Latina tampoco es consecuencia mecánica de la globalización, como lo muestran los resultados deficitarios de los últimos veinte años en la economía de Estados Unidos y en la Unión Europea, sin consecuencias inflacionarias. Es nuevamente el resultado de la relación de fuerzas que marca el predominio de los que buscan el debilitamiento del Estado.

Esta ideología de la globalización, que en el campo económico es conocida como neoliberalismo y que goza de gran aceptación en América Latina, tiene una fuerza extraordinaria. Coincide con la ideología del poder financiero internacional que hoy tiene cierto predominio; se trasmite a través de los medios de comunicación, especialmente la televisión y las poderosas agencias de noticias internacionales; se cumple incorporada a las condiciones exigidas en los préstamos de los organismos financieros internacionales, de una enorme influencia en América Latina y mucho menor predicamento en el resto del mundo; y es apoyada por las tecnocracias de la inmensa mayoría de los gobiernos de los países de la región, sobre todo por los presidentes de los bancos centrales y los ministros de economía, finanzas o hacienda que funcionan como verdaderos superministros”.

Es decir que en nombre de la modernidad y el neoliberalismo los países centrales han impuesto políticas que no aplican en sus propios territorios.

A modo de ejemplo de cómo esta ideología condiciona las decisiones de los países “en vías de desarrollo”, se puede ver como la mayoría de ellos han comenzado este período de supuesta modernización privatizando y desarrollando las telecomunicaciones, elemento indispensable y básico para un correcto funcionamiento de los mercados financieros globales.

Si bien la libertad de movimientos de capital existió también en el S. XIX cuando casi todo el comercio internacional estaba concentrado en Inglaterra, en este período de globalización se da un proceso de enorme liberalización financiera imprescindible para las empresas multinacionales, y este proceso es liderado por el FMI(Fondo Monetario Internacional), el BM (Banco Mundial (BM)) y la OMC (Organización Mundial del Comercio (OMC)).

Estos organismos, condicionan sus préstamos a la aplicación de políticas neoliberales, lo que los transforma en verdaderos impulsores del modelo.

En el aspecto social se popularizó la llamada Teoría del Derrame o del Goteo, según la cual, la expansión y crecimiento económico en los sectores económicos más altos de los distintos países tendría como efecto un vuelco de esa riqueza sobre los sectores más débiles.

Lamentablemente éste fenómeno nunca se produjo y las diferencias entre ricos y pobres se volvieron más notables.

Entre las figuras mundiales que no pueden ser en absoluto tildadas de tener una ideología de izquierda, podemos señalar a Robert Reich, Ministro de Trabajo del primer gobierno de Clinton quien señalaba que la desigualdad de los ingresos en Estados Unidos había aumentado espectacularmente en los años 80: los ricos eran cada vez más ricos, los pobres aumentaron y se detectaba un empeoramiento de la situación de la clase media. Esta tendencia se observaba en casi todos los países industrializados más antiguos. El declive del Estado de bienestar había exacerbado la polarización social.

El Papa Juan Pablo II a su vez dice : "...A este respecto, sin embargo, se debe notar que la progresiva interdependencia ha contribuido a poner al descubierto múltiples desigualdades, como el desequilibrio entre Países ricos y Países pobres; la distancia social, dentro de cada País, entre quien vive en la opulencia y quien ve ofendida su dignidad, porque le falta incluso lo necesario; el deterioro ambiental y humano, provocado y acelerado por el empleo irresponsable de los recursos naturales. Tales desigualdades y diferencias sociales han ido aumentando en algunos casos, hasta llevar a los Países más pobres a una deriva imparable.

Una auténtica cultura de la solidaridad ha de tener, pues, como principal objetivo la promoción de la justicia. No se trata sólo de dar lo superfluo a quien está necesitado, sino de «ayudar a pueblos enteros —que están excluidos o marginados— a que entren en el círculo del desarrollo económico y humano».<sup>(5)</sup>

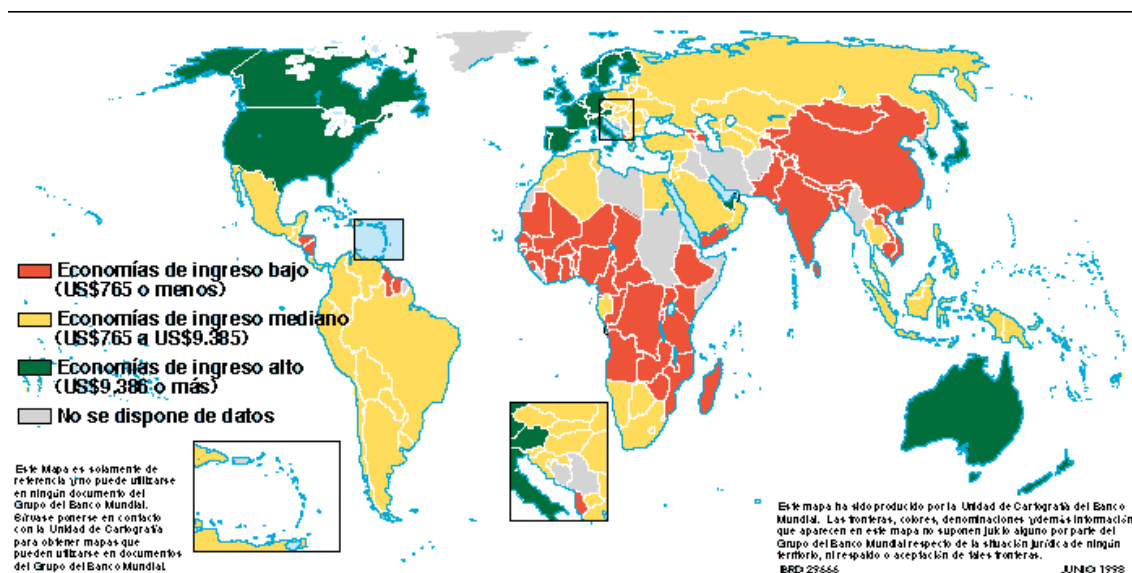
---

<sup>(5)</sup> Mensaje de Su Santidad Juan Pablo II para la celebración de la Jornada Mundial de la Paz <http://www.aica.org/documentos/XXXIV%20JORNADA%20MUNDIAL%20DE%20LA%20PAZ.htm>

Al sur del Ecuador existe un solo país de ingresos altos que es Australia, encontrándose también en esta mitad del globo los países más pobres del mundo dentro del continente africano. Por otra parte, Haití y algunos países asiáticos son los únicos ejemplos de pobreza en el hemisferio norte.

### COMPARACIÓN ENTRE ECONOMÍAS DEL MUNDO (Gráfico I)

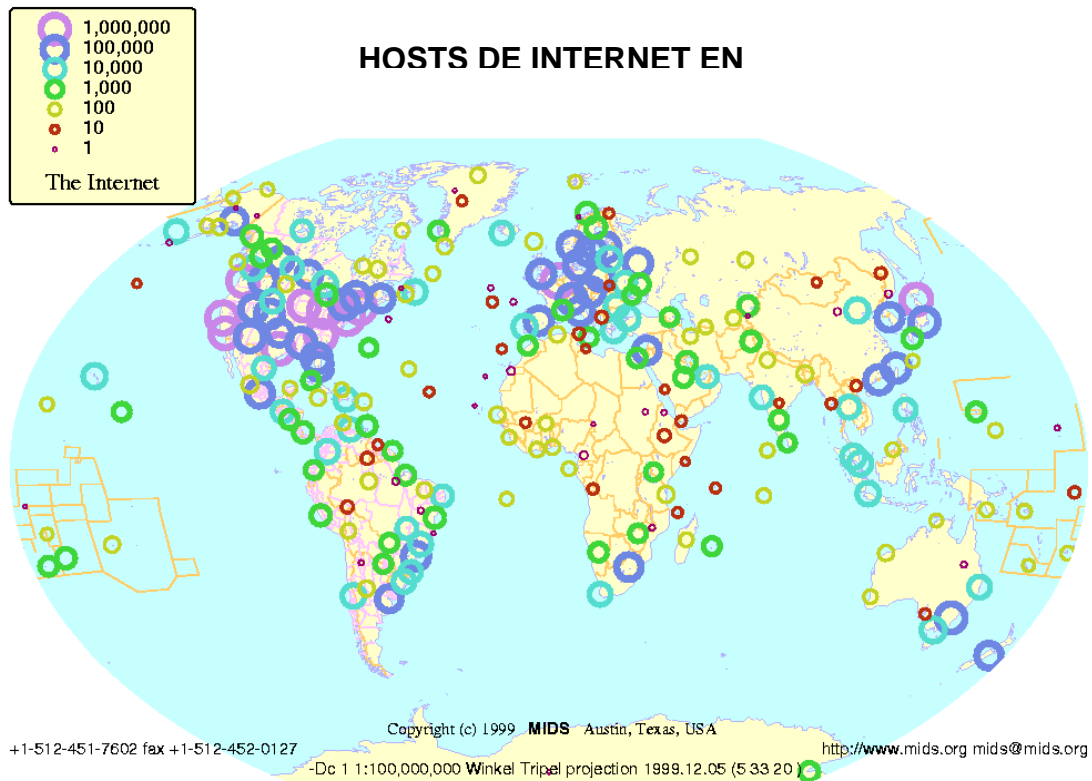
(6)



El 23 de abril de 2001, en la Cumbre de los Países Americanos en Québec el Presidente del Banco Mundial James D. Wolfensohn señaló que :  
 "...la salud, la educación y la conectividad merecen atención especial. En América Latina y el Caribe, alrededor de una de cada tres personas vive con menos de U\$S 2 por día". Nos hemos comprometido a colaborar con los gobiernos para poner fin a la exclusión que la pobreza provoca en la región, y a ayudar a los pobres para que ellos y sus sociedades puedan prosperar". Luego señaló que " sólo entre el 2% y el 3% de la población de América Latina y el Caribe tiene acceso a Internet, frente al 40% de los residentes en el Canadá y los Estados Unidos, y aseveró: "Si no salvamos esta brecha digital, el poder increíble de las nuevas tecnologías podría acentuar la exclusión de millones de personas".<sup>(7)</sup>

(6) Mapa elaborado por la Unidad de Cartografía del Banco Mundial (Junio de 1998)

(7)



Podemos a este respecto observar la extraordinaria y por demás obvia similitud que existe entre la riqueza de los países (Gráfico I) y la concentración de servidores de Internet (Gráfico II).

Es obvia por el hecho de que quien no tiene satisfechas sus necesidades básicas y elementales satisfechas, queda al margen de las posibilidades de educación y de información.

Esta exclusión generará con el correr de los años una expulsión de los mercados de trabajo que lamentablemente realimentará a su vez a la pobreza y al acceso a la instrucción.

En otro Documento del Banco Mundial del 29 de abril de 2001 titulado "A pesar de los avances, muchos países no alcanzarán los objetivos esenciales

de desarrollo”<sup>(8)</sup> se indica que de acuerdo a las estadísticas contenidas en el World Development Indicators 2001:

- “ De los 6.000 millones de habitantes que tiene el mundo, 1.200 millones viven con menos de un dólar al día.
- Alrededor de 10 millones de niños menores de cinco años murieron en 1999, muchos de ellos a causa de enfermedades prevenibles.
- Más de 113 millones de niños no asisten a la escuela, y de esa cifra la mayoría son niñas.
- Alrededor de un millón de mujeres muere cada año durante el embarazo y el parto debido a complicaciones que se podrían haber tratado o prevenido fácilmente si hubiesen tenido acceso a la atención adecuada”.

Más adelante, en el mismo Documento se puede leer :

“ **Población:** La población mundial aumentó durante el último medio siglo de 2.500 millones de habitantes en 1950 a 6.100 millones en 2000. Se estima que la población mundial crecerá a una tasa del 1,1% anual durante esta década, con lo cual se agregarán 70 millones de personas cada año.

**Economía mundial:** En 1999, el producto interno bruto total del mundo fue de US\$ 32,5 billones, cifra que en términos reales representa más del cuádruple del total de 1960.”

Es decir que mientras la población mundial creció un 144 % en 50 años, el PBI mundial aumentó 300 % en 40 años.

Por lo tanto el hecho de que haya aumentado tan considerablemente la pobreza se debe a una pésima distribución de la riqueza. Esto no hace más que ratificar las palabras del Papa Juan Pablo II y de Robert Reich.

---

<sup>(8)</sup> [http://wbin0018.worldbank.org/news/pressrelease.nsf/Attachments/pr042401a-es.pdf/\\$File/pr042401a-es.pdf](http://wbin0018.worldbank.org/news/pressrelease.nsf/Attachments/pr042401a-es.pdf/$File/pr042401a-es.pdf)



## UN ESQUEMA DE DESARROLLO A IMITAR EN UN MUNDO GLOBALIZADO

### “Lo pequeño es hermoso”

El autor del libro cuyo título se cita, E.F.Schumacher <sup>(9)</sup> publicó su obra en inglés en 1973.

El se preocupó por el desarrollo de los hombres y el trabajo como un germen de felicidad.

Sostenía que la tecnología había despojado al hombre del trabajo creativo. Éste se ha transformado en un “mero apéndice mental de la máquina”<sup>(10)</sup> .

Quienes trabajamos en Empresas hemos oído hablar de los trabajadores como un insumo más, de su relativa importancia ya que hoy son excedentarios, dentro del proceso industrial. Estamos en presencia de un mundo en el cual se extienden las fusiones que dan origen a monstruosos conglomerados industriales.

En este contexto, puede parecer absolutamente fuera de lugar, alabar a los microemprendimientos y a las empresas PYME, cuando sólo las pequeñas organizaciones, donde el dueño de la misma conoce a cada uno de sus empleados y a sus familias por sus nombres de pila, tienen características más sensibles.

Sin embargo este tipo de organizaciones son las que pueden aunar crecimiento y equidad. Y si pensamos que el crecimiento con equidad es el reclamo de los principales líderes del mundo, estaremos justificando un merecido apoyo a las mismas.

Al mismo tiempo a partir de los '80 la demanda se ha vuelto mucho más selectiva, exigiendo productos a medida, o con características individuales, o terminados a mano, o con condiciones especiales de garantías y servicios postventa.

Las empresas más pequeñas son mucho más competentes para adaptarse a estos pedidos especiales, ya que pueden con facilidad sacar una unidad de la línea de proceso para elaborarla individualmente.

---

<sup>(9)</sup> El Dr. Schumacher murió en 1977. Fue granjero, periodista, administrador de una industria nacionalizada, director de una empresa privada y un economista sutil, que puso ésta al servicio del bienestar humano.

<sup>(10)</sup> Lo Pequeño es hermoso. E.F.Schumacher

Muchos países basaron su crecimiento y despegue industrial en estas sociedades.

Entre estos países se puede citar a Italia, en gran medida a España y a Chile.

Los dos primeros eran los “socios pobres” de la Unión Europea, sin embargo lograron crecer fuertemente, colocarse al nivel de los países más desarrollados de la zona, y en estos últimos años comenzar a exportar tecnología, y capitales.

En el caso de nuestro vecino trasandino, hubo un importante apoyo a los microemprendimientos, como forma de luchar contra la desocupación que produjo la expulsión de mano de obra del Estado, sostenido por una muy profunda reforma educativa y capacitaciones específicas para el desarrollo de estas empresas.

Estos microemprendimientos chilenos se convirtieron en empresas más complejas y hoy provocan la ira de los productores de Estados Unidos en rubros como la uva, el salmón o el vino.

La gran diferencia respecto de nuestras exportaciones, es que esas empresas pequeñas en tamaño han “pensado en grande”, y no se limitaron a la exportación de los productos básicos, sino que buscaron la manera de agregarles valor mediante algún proceso de elaboración posterior.

“(The Economist).- Parece haber tantos obreros de la construcción como técnicos de aviación moviéndose por el extendido complejo industrial de Embraer en São Jose dos Campos, entre São Paulo y Río de Janeiro. La firma brasileña, uno de los tres principales constructores a nivel mundial de jets de pasajeros "regionales" (de tamaño medio) se apura a construir nuevos hangares y reacondicionar los viejos al acelerar la producción de su nueva línea de aviones de entre 70 y 110 pasajeros, mientras produce cantidades cada vez mayores de sus jets más pequeños, de 37 a 50 asientos<sup>(11)</sup>.

La Empresa de Brasil Embraer, eligió como estrategia productiva la fabricación de pequeños aviones y no la de competir con Airbus o Boeing, ante las cuales seguramente hubiera perdido la lucha.

---

<sup>(11)</sup> <http://www.lanacion.com.ar/01/03/18/Oindex1.asp>

También la CEPAL observa la necesidad de industrialización de los países de América Latina y el Caribe, aunque muy posiblemente su modelo de desarrollo será el expuesto, y no el de los grandes países industriales.

Las empresas PYME, además, por ser “más ineficientes” que los grandes conglomerados multinacionales, emplean más mano de obra y un poco menos de tecnología, lo que provoca un efecto positivo para la eliminación de la desocupación y por ello multiplicador sobre la economía.

En 1992 había alrededor de 16 millones de empresas en los sectores no agrícolas de Europa. Ellas empleaban alrededor de 101,1 millones de personas que representaban el 67,4 % del empleo total de la U.E.

Fuente : Eurostat, Cuarto Reporte: Las Empresas en la Unión Europea en 1992. Editado en 1995. p 27.

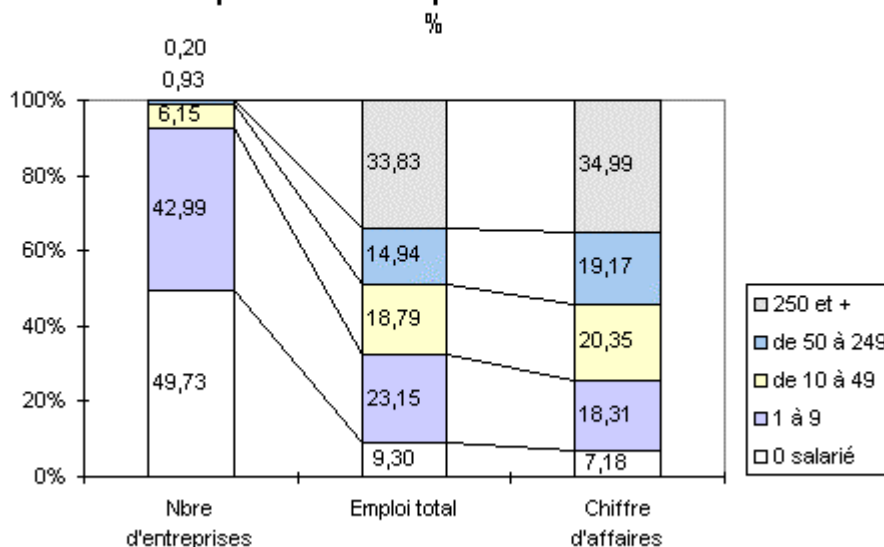
	<b>Muy pequeñas Empresas</b>		<b>Pequeñas Empresas</b>	<b>Medianas Empresas</b>	<b>Grandes Empresas</b>
<b>Cantidad de asalariados</b>	<b>0</b>	<b>1 - 9</b>	<b>10 - 49</b>	<b>50- 249</b>	<b>250 y +</b>
<b>Cantidad de empresas (miles)</b>	<b>7846</b>	<b>678</b>	<b>971</b>	<b>146</b>	<b>31</b>

(12)

También en cantidad de negocios, las Empresas PYME's se destacan:

(12) Fuente : Eurostat, Cuarto Reporte: Las Empresas en la Unión Europea en 1992. Editado en 1995. p 27.

**Les entreprises de l'Union européenne en 1992.  
Distribution par taille de l'emploi et du chiffre d'affaires en**



(13)

Podemos observar que la cantidad de Empresas de hasta 49 empleados representa el 98,87 % del total, emplean el 66,18 % de la mano de Obra y realizan el 65,01 % de los negocios.

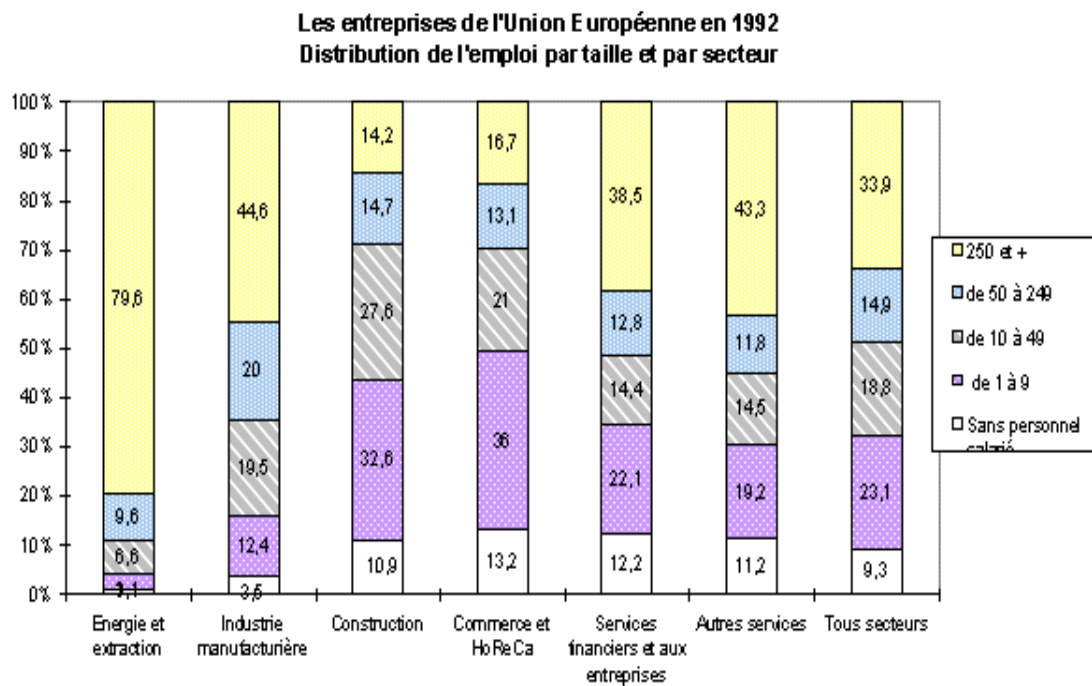
Evidentemente este tipo de Empresas se destacan más en algunos Sectores de la Economía que en otros, aunque con una clara conciencia de su importancia pueden transformarse aun en empresas exportadoras. Esto se logra abasteciendo a empresas más grandes exportadoras (la llamada exportación indirecta) o mediante la asociación de varias empresas pequeñas.

Los Sectores de Construcción, Comercio y de Albergues (el llamado HoReCa en el Gráfico) son aquellos en que las PYME's más se destacan.

En nuestro país, los distintos gobiernos han creado, estructurado, desarrollado Secretarías y Sub Secretarías para impulsar este tipo de negocios, aunque a juzgar por los resultados no se ha tenido todavía demasiado éxito.

(13) Fuente : Eurostat, Cuarto Reporte: Las Empresas en la Unión Europea en 1992. Editado en 1996.

## Gráfico Distribución de Empleo por Sector <sup>(14)</sup>



No es necesario abundar en más citas respecto de las bondades de este tipo de Empresas, ya que la finalidad del presente Trabajo no es la de juzgar los distintos modelos posibles de desarrollo sino presentar propuestas para la Educación universitaria.

Sin embargo existe un punto de confluencia de Universidades y Empresas ya que considero que el crecimiento de ambas se dará únicamente a través del trabajo en común.

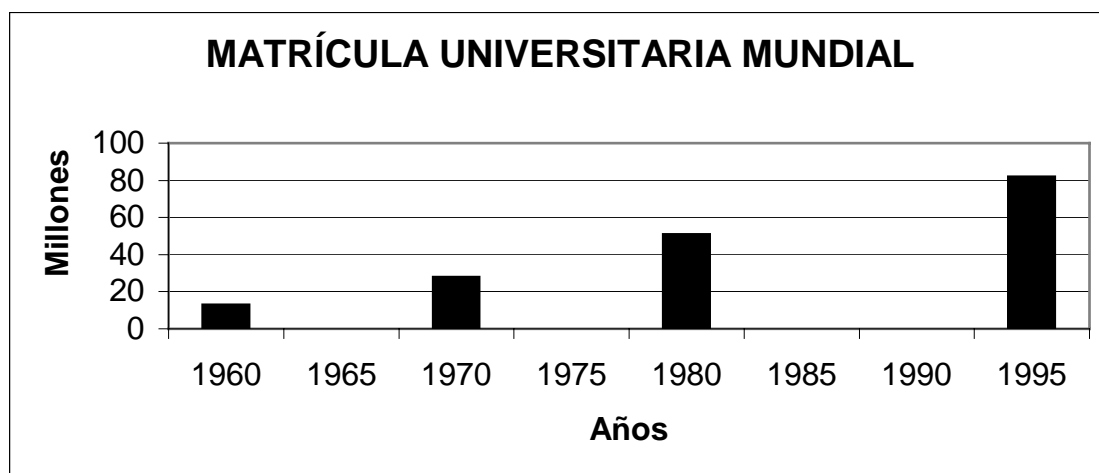
<sup>(14)</sup> Fuente : Eurostat, Cuarto Reporte: Las Empresas en la Unión Europea en 1992. Editado en 1996. p.29

## LA GLOBALIZACIÓN TAMBIÉN EN LAS UNIVERSIDADES

En el *Panorama estadístico de la enseñanza superior en el mundo: 1980-1995. Documento de Trabajo*<sup>(15)</sup> de la Unesco se señala el crecimiento explosivo que ha tenido la matrícula universitaria en los últimos años.

“Cada vez más jóvenes esperan cursar estudios avanzados de tercer nivel. El número de matriculas ha aumentado a un ritmo vertiginoso en todos los sectores de la sociedad. Por consiguiente, a lo largo del tiempo una proporción cada vez mayor de la población activa de un país ha recibido algún tipo de formación de nivel superior.

En 1995 las instituciones de enseñanza superior de todo el mundo atendieron a 82 millones de estudiantes. Durante los últimos decenios el crecimiento ha sido espectacular. En 1960 el número total de matrículas del mundo ascendía a 13 millones, en 1970 a 28 millones y en 1980 a 51 millones. Todo parece indicar que esta tendencia continuará y que el número total de matrículas del mundo superará con creces al actual para alcanzar un nivel sin precedentes.



Este aumento de matrícula, en algunos casos superior al crecimiento del Producto Bruto Interno de los distintos países, obliga a una cada vez mayor asignación de recursos.

Es aquí donde nuevamente aparecen las diferencias entre naciones ricas y pobres.

<sup>(15)</sup> La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. UNESCO, París. 5-9 de octubre de 1998

**Estimated public current expenditure per pupil, tertiary level of education, 1990 and 1997**

	Number of countries		Tertiary	
			US\$	% of GNP per capita
WORLD TOTAL	109	1990	3.046	64,2
		1997	3.655	65,7
More developed regions	23	1990	5.036	23,5
		1997	6.437	25,2
of which:				
Northern America	2	1990	4.775	21,9
		1997	6.478	26,2
Asia/Oceania	4	1990	5.228	18,9
		1997	5.407	15,8
Europe	17	1990	5.437	30,4
		1997	6.893	31,5
Countries in transition	17	1990	666	35,5
		1997	683	32,7
Less developed regions	69	1990	741	82,8
		1997	852	68,0
of which:				
Sub-Saharan Africa	24	1990	2.454	159,4
		1997	1.611	68,3
Arab States	10	1990	1.616	79,6
		1997	1.726	65,5
Latin America/Caribbean	20	1990	922	33,0
		1997	1.169	34,7
Eastern Asia/Oceania	9	1990	550	74,2
		1997	817	63,9
Southern Asia	5	1990	390	91,4
		1997	305	72,8
Least developed countries	19	1990	326	125,5
		1997	236	88,2

#### More developed regions

Northern America comprises Canada and the United States.

Asia and Oceania comprises Australia, Israel, Japan and New Zealand.

Europe comprises Austria, Belgium, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Iceland, Ireland, Italy, Luxembourg, Monaco, Netherlands, Norway, Portugal, San Marino, Spain, Sweden, Switzerland and the United Kingdom.

#### Countries in transition

Countries in transition comprises Albania, Armenia, Azerbaijan, Belarus, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Czech Republic, Estonia, Georgia, Hungary, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Latvia, Lithuania, Poland, Republic of Moldova, Romania, Russian Federation, Slovakia, Slovenia, Tajikistan, The Former Yugoslav Republic of Macedonia, Turkmenistan, Ukraine, Uzbekistan and Yugoslavia.

#### Less developed regions

Sub-Saharan Africa comprises Angola, Benin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cameroon, Cape Verde, Central African Republic, Chad, Comoros, Congo, Côte d'Ivoire, Democratic Republic of the Congo, Djibouti, Equatorial Guinea, Eritrea, Ethiopia, Gabon, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Kenya, Lesotho, Liberia, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritania, Mauritius, Mozambique, Namibia, Niger, Nigeria, Rwanda, Sao Tome and Principe, Senegal, Seychelles, Sierra Leone, Somalia, South Africa, Sudan, Swaziland, Togo, Uganda, United Republic of Tanzania, Zambia and Zimbabwe.

Arab States comprises Algeria, Bahrain, Djibouti, Egypt, Iraq, Jordan, Kuwait, Lebanon, Libyan Arab Jamahiriya, Mauritania, Morocco, Oman, Palestinian Autonomous Territories, Qatar, Saudi Arabia, Somalia, Sudan, Syrian Arab Republic, Tunisia, United Arab Emirates and Yemen.

Latin America and the Caribbean comprises Antigua and Barbuda, Argentina, Bahamas, Barbados, Belize, Bolivia, Brazil, British Virgin Islands, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominica, Dominican Republic, Ecuador, El Salvador, Grenada, Guatemala, Guyana, Haiti, Honduras, Jamaica, Mexico, Netherlands Antilles, Nicaragua, Panama, Paraguay, Peru, Saint Kitts and Nevis, Saint Lucia, Saint Vincent and the Grenadines, Suriname, Trinidad and Tobago, Uruguay and Venezuela.

Eastern Asia and Oceania comprises Brunei Darussalam, Cambodia, China,(2) Cook Islands, Democratic People's Republic of Korea, Fiji, Hong Kong Special Administrative Region of China, Indonesia, Kiribati, Lao People's Democratic Republic, Macau, Malaysia, Mongolia, Myanmar, Papua New Guinea, Philippines, Republic of Korea, Samoa, Singapore, Solomon Islands, Thailand, Tonga, Tuvalu, Vanuatu and Viet Nam.

Southern Asia comprises Afghanistan, Bangladesh, Bhutan, India, Islamic Republic of Iran, Maldives, Nepal, Pakistan and Sri Lanka.

Least developed countries comprises Afghanistan, Angola, Bangladesh, Benin, Bhutan, Burkina Faso, Burundi, Cambodia, Cape Verde, Central African Republic, Chad, Comoros, Democratic Republic of the Congo, Djibouti, Equatorial Guinea, Eritrea, Ethiopia, Gambia, Guinea, Guinea-Bissau, Haiti, Kiribati, Lao People's Democratic Republic, Lesotho, Liberia, Madagascar, Malawi, Maldives, Mali, Mauritania, Mozambique, Myanmar, Nepal, Niger, Rwanda, Samoa, Sao Tome and Principe, Sierra Leone, Solomon Islands, Somalia, Sudan, Togo, Tuvalu, Uganda, United Republic of Tanzania, Vanuatu, Yemen and Zambia.



Mientras los países más desarrollados invertían en 1997 un promedio de U\$S 6.437 por alumno y por año, los menos desarrollados destinaban U\$S 236 por alumno año. Esto marca una diferencia abismal entre los 2 extremos del mundo.

Nuestra zona, América Latina y el Caribe está con una inversión para idéntico período de U\$S 1.169

También es importante observar la variación que se produjo entre 1990 y 1997 en la inversión en la educación universitaria.

En este caso la situación de América latina y el Caribe no es tan dramática, y muestra el esfuerzo hecho por esta región.

<b>Región</b>	<b>Variación 1997-1990</b>
Eastern Asia/Oceania	48,55%
Northern America	35,66%
Latin America/Caribbean	26,79%
Europe	26,78%
Arab States	6,81%
Asia/Oceania	3,42%
Countries in transition	2,55%
Southern Asia	-21,79%
Least developed countries	-27,61%
Sub-Saharan Africa	-34,35%

En el mismo Informe también se indica : "...estamos viviendo en una época en la que sin una formación e investigación satisfactorias de nivel superior ningún país puede asegurar un grado de progreso compatible con las necesidades y las expectativas de una sociedad en la que el desarrollo económico se produzca con la debida consideración al medio ambiente y vaya acompañado de la edificación de una "cultura de paz" basada en la democracia, la tolerancia y el respeto mutuo, en resumidas cuentas, un desarrollo humano sostenible.

...la educación superior está siendo llamada en todas partes a ajustarse y responder mejor a las exigencias de los tiempos, en los que las nuevas oportunidades van acompañadas de nuevos desafíos y conmociones...la educación superior, al igual que otros muchos niveles y formas de educación, se ve obligada a examinar nuevamente, con miras a sus relaciones

con la sociedad y, en particular, con el sector económico, su estructuración institucional y de organización y los mecanismos de obtención y administración de sus fondos. La educación superior tiene, que desarrollar, con todos sus asociados, una visión global de sus objetivos, sus tareas y su funcionamiento.”

Es decir que la educación superior debe tener básicamente un fin social, sin el cual carece absolutamente de sentido. “Mi opinión es que el único fin de la ciencia consiste en aliviar la miseria de la existencia humana.”<sup>(16)</sup>

Pero esta educación superior requiere de un flujo de fondos creciente, que muchas veces los Estados no le pueden proveer. (Ver Tabla de la Página siguiente.) Las Universidades tienen entonces que buscar fuentes alternativas de recursos para poder destinarlos a la mejora permanente de sus ofertas educativas.

Desde el punto de vista del estudiante y su entorno familiar, siempre existió el interés de obtener la mejor educación posible. Durante la época de la colonia, muchos jóvenes sudamericanos, normalmente provenientes de familias acomodadas, preferían cursar sus estudios en los países centrales. Los lugares elegidos solían ser España e Inglaterra. Particularmente, los líderes latinoamericanos hicieron durante décadas alguna etapa de su formación, principalmente en economía, tanto en Estados Unidos como en Europa.

En la actualidad muchas de las prestigiosas Universidades “del norte” se acoplaron al concepto de la globalización, formando alianzas con Universidades locales, ofreciendo Postgrados a distancia, o directamente instalando sedes en el país. Podemos citar los casos de la Universidad de Bolonia, la Universidad de Harvard, el Instituto Politécnico de Madrid, la Universidad de Deusto, entre otros muchos.

Esta globalización de la educación estaba ya prevista por Jamil Salmi, Jefe del Sector Educación de la Región de América Latina y el Caribe. Banco Mundial : “Imagine una universidad sin edificios o aulas, e incluso sin biblioteca.

---

<sup>(16)</sup> Fragmento del cuadro 13 de la obra teatral Galileo Galilei. Bertolt Brecht

### Estimated public expenditure on education, 1980–97

	US\$ (billions)					Percentage of GNP				
	1980	1985	1990	1995	1997	1980	1985	1990	1995	1997
WORLD TOTAL	567,6	606,7	1 004,6	1 342,6	1 386,8	4,9	4,8	4,7	4,7	4,8
More developed regions	407,8	444,4	816,5	1 101,9	1 098,4	5,1	4,9	5,0	5,0	5,1
of which:										
Northern America	155,1	221,6	330,2	406,8	452,8	5,2	5,0	5,4	5,3	5,4
Asia/Oceania	63,3	67,5	133,3	225,4	193,5	5,0	4,3	4,0	4,0	4,0
Europe	189,5	155,4	352,9	469,7	452,2	5,2	5,2	5,1	5,3	5,3
Countries in transition	61,3	62,3	49,6	36,5	45,5	6,4	6,3	4,3	4,6	4,8
Less developed regions	98,5	99,9	138,5	204,3	242,9	3,8	3,9	3,8	3,8	3,9
of which:										
Sub-Saharan Africa	16,2	11,7	15,2	19,0	22,7	5,0	4,5	4,6	5,1	5,1
Arab States	18,2	23,8	24,5	28,1	34,3	4,1	5,8	4,9	5,0	5,4
Latin America/Caribbean	33,7	27,9	44,5	76,5	92,6	3,9	4,0	4,0	4,5	4,6
Eastern Asia/Oceania	16,2	20,1	31,8	58,6	67,3	2,8	3,1	3,0	2,9	2,9
of which: China	7,6	7,7	9,1	15,6	20,7	2,5	2,5	2,3	2,3	2,3
Southern Asia	13,0	15,4	18,6	17,7	21,1	4,1	3,4	3,7	3,2	3,3
of which: India	5,2	7,4	11,9	11,3	12,9	3,0	3,5	3,9	3,3	3,3
Least developed countries	3,8	3,5	4,6	5,3	6,4	2,8	2,7	2,3	2,1	2,0

Imagine una universidad a diez mil kilómetros de distancia de sus estudiantes, brindando sus programas a través del Internet u ofreciendo sus cursos a través de franquicias en instituciones extranjeras. Imagine una universidad sin departamentos académicos, sin exigencia de cursos, grados o títulos. Imagine una universidad otorgando el grado de bachiller en Estudios Individualizados o Estudios Interdisciplinarios. Imagine un título válido únicamente durante cinco años luego de la graduación. Imagine un sistema de educación superior donde las instituciones se encuentran ranqueadas no por la calidad de sus docentes, sino por la intensidad del cableado electrónico y el grado de conexión al Internet. Imagine un país en el cual el mayor número de divisas proviene de la exportación de servicios educativos. Imagine un país socialista que cobra la matrícula completa a sus estudiantes universitarios a fin de recuperar el costo total invertido en educación superior. ¿Estaremos entrando al reino de la ciencia ficción? ¿O son estas evocaciones de historias reales de una revolución en el mundo de la educación superior en la antesala del siglo XXI? <sup>(17)</sup>”

Estamos, evidentemente, ya asistiendo a esa época imaginaria. Lo peligroso es que quizás muchas de las ofertas educativas nuevas que se reciben a diario, lo hacen sólo con el fin de generar divisas y no con un objetivo superador.

Puede darse el caso de que en breve tiempo estemos investigando el efecto de la ingravidez en el espacio para el ser humano, o la mejora de la productividad del desierto de California, olvidándonos del Mal de Chagas Mazza, de la diarrea estival o de la Cuenca hídrica de la Provincia de Buenos Aires. (Ver Anexo a esta Parte I)

No debemos dejar de lado las características locales.

El término “glocal”, reúne en una sola palabra el respeto por la idiosincrasia, valores y creaciones locales, conjuntamente con la posibilidad de valorar y avanzar globalmente.

“La UNESCO tiene aún una importante tarea que llevar a cabo a este respecto: debe velar por asociar a esta expansión general de la educación valores positivos y promover incansablemente la diversidad –diversidad lingüística, diversidad de las culturas, diversidad de los oficios y ocupaciones,

---

<sup>(17)</sup> <http://www1.worldbank.org/education/tertiary/lima.html>

diversidad de los conocimientos prácticos, para que el progreso cuantitativo de la educación no se limite a la adquisición generalizada de un bagaje normalizado, igual para todos, que únicamente tenga una finalidad utilitaria.<sup>(18)</sup>

---

<sup>(18)</sup> RESPUESTA AL DEBATE DE POLITICA GENERAL. Federico Mayor. Director General De la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). París, 30 de octubre de 1999

## ANEXO A LA PARTE 1

“... Un ejemplo de esto ocurrió en el tratado de Lancaster, en Pennsylvania, en el año de 1774, entre el gobierno de Virginia y las Seis Naciones. Después de que el tema principal de la agenda estuvo establecido, los comisionados de Virginia informaron a los indios, mediante un discurso, que en Williamsburg había una universidad con fondos para educar jóvenes indios; y que, si las Seis Naciones enviaban a la institución a media docena de sus jóvenes, el gobierno se encargaría de que ellos estuvieran bien atendidos e instruidos en todos los aprendizajes de los hombres blancos.

Es una regla de cortesía de los indios el no contestar una propuesta pública el mismo día en que ésta ha sido hecha. Ellos creen que esto equivaldría a tratar las cosas a la ligera; y ellos muestran su respeto cuando emplean tiempo para considerar las cosas como algo importante. Por eso, los indios difirieron su respuesta para el día siguiente.

Su vocero inició expresando gratitud por el generoso gesto del gobierno de Virginia al hacerles esta propuesta, y continuó: "Hasta donde sabemos, ustedes valoran mucho el tipo de aprendizaje que es enseñado en esas universidades y reconocemos que el sostenimiento de nuestros jóvenes varones, mientras estén ahí, sería muy costoso para ustedes. Nosotros estamos convencidos de que ustedes quieren hacernos un bien con su propuesta; y se los agradecemos desde el fondo de nuestro corazón. Pero ustedes, que son personas sabias, deben saber que naciones distintas tienen distintas concepciones de las cosas; y, por ello, no van a tomar a mal que les digamos que nuestras ideas sobre educación no son iguales a las suyas. Nosotros hemos tenido alguna experiencia al respecto: varios de nuestros jóvenes fueron en alguna ocasión instruidos formalmente en las ciencias de los hombres blancos pero, cuando regresaron con nosotros, ellos eran malos corredores, ignorantes de cualquier forma de sobrevivir en los bosques e incapaces de soportar el frío o el hambre; no sabían cómo construir una tienda de campaña, cómo cazar un venado, ni cómo matar a un enemigo; hablaban incorrectamente nuestro idioma y, por todo esto, no fueron aptos para ser ni cazadores, ni guerreros, ni consejeros; ellos eran totalmente... buenos para nada. Nosotros nos sentimos no menos obligados ante su gentil oferta, la cual queremos declinar; y, para demostrar nuestro profundo agradecimiento, si los señores de Virginia aceptaran el

enviarnos una docena de sus hijos, nosotros nos encargaremos con mucho cuidado de su educación, los instruiremos en todo lo que sabemos y haremos de ellos unos hombres de verdad".<sup>(19)</sup>

---

<sup>(19)</sup> Franklin, B. (1774/1966). Remarks concerning the savages of North America.

## **PARTE 2**

# **LA PROPUESTA**



He tratado de esbozar una Propuesta que sea superadora en el aspecto social, en el aspecto institucional y en el educativo.

Considero que esos 3 pilares deben constituir las características básicas de cualquier ponencia de mejora educativa. Ésta debe ser eficaz para la Sociedad en su conjunto, para las Universidades y para la formación de los Alumnos.

A partir de estas premisas básicas y analizando la situación de contexto esbozada en la Primera Parte, vemos que:

- a) Las Universidades públicas y gratuitas locales se ven excedidas por el nivel de la matrícula.
- b) Los recursos que el Estado puede derivar a éstas, son absolutamente insuficientes, y sería más justo que los fondos destinados a educación fueran prioritariamente a la educación primaria y secundaria.
- c) Las Universidades privadas, a su vez, se enfrentan a la imposibilidad de aumentar su recaudación a través de una suba de sus aranceles, ya que se nutren de una clase media en descenso y empobrecida. En la mayoría de estas Instituciones se produjo en el último año una baja de alumnos matriculados nuevos y una aumento de alumnos que se ven en la necesidad de solicitar una beca o abandonar ante la imposibilidad de continuar pagando sus cuotas.
- d) Aparecen nuevos “competidores” que son las Universidades extranjeras, las que quizás no brinden una educación de mejor calidad, pero llegan al país siendo dueñas de una “marca” poderosa.
- e) No resulta conveniente para las Universidades locales rivalizar con las extranjeras en terrenos donde a la larga primará quien posea mayor cantidad de recursos económicos. Este sería el caso de la educación a distancia, en la cual no habría ningún motivo para preferir a una Universidad local frente a la Open University o la UNED.
- f) Las Empresas PYME’s nacionales necesitan un desarrollo sostenido, y en general les resulta imposible invertir sumas importantes en Investigación y Desarrollo.

Las Universidades locales (públicas o privadas) tienen entonces que buscar nuevas formas alternativas de financiamiento.

Un trabajo integrado entre Universidades y Empresas, que es bastante común en otros países del mundo, permitirá a las Compañías realizar multiplicidad de tareas que internamente les resultarían muy costosas, y si se integra a los alumnos a esas tareas, ellos obtendrán una experiencia “en campo” que de otra forma resulta muy difícil de adquirir.

### **ALGUNAS BARRERAS A SUPERAR**

La historia de las Universidades marca las características **corporativas** de éstas. Nacieron bajo la premisa de que allí se concentrarían aquellos que tienen algo para enseñar, es decir que en ellas se reuniría el saber.

También eran **universales**. Es decir que la búsqueda de ese saber traspasaba todas las fronteras, y se consideraba al mismo, también de carácter universal, o sea que podía ser aplicado bajo cualquier circunstancia.

Eran **científicas**, en ella convergían todas las disciplinas.

Se caracterizaban por ser **autónomas**. Esta autonomía se daba en dos niveles : el interno, que permitía fijarse sus propias normas y el externo que marcaba las normas de relación con la sociedad.

Estas características significaban que si la Universidad concentra el saber universal y posee la autonomía, no sólo tendrá conocimientos específicos, sino que también, y quién mejor que ella, podrá evaluar lo que la sociedad necesita.

Las peculiaridades descritas las colocarían en un plano de superioridad respecto del resto de la humanidad. Los empresarios a su vez perciben a las Universidades como un sitio distante, que es apto para la formación propia o de sus auxiliares pero de la cual difícilmente recibirán algún consejo aplicable, y menos aun rentable. Si agregamos a esto que tenemos incorporada la escala de valores religiosos, que hacen que se enaltezca la pobreza y se mire con recelo a las organizaciones cuyo fin es la rentabilidad, entenderemos por qué se ha formado a lo largo de los siglos un abismo entre Empresas y Universidades.

Si ambas partes pueden superar estos prejuicios y trabajar conjuntamente, seguramente los resultados serán óptimos.

## EN QUÉ TRABAJAR CONJUNTAMENTE

Los ejes básicos de la cooperación entre Universidad y Empresa son cuatro:

a) Capacitación :

Muchas veces las Empresas necesitan ser formadas en un aspecto específico que les permitirá un mejor desarrollo. La Institución básica y más apta para transmitir esos conocimientos es sin duda la Universidad. Debemos ser concientes que no es una tarea sencilla, ya que mientras en las prácticas habituales de Cátedra, el docente avanza de la Teoría hacia la Práctica, en la Capacitación progresa de la Práctica a la Teoría. Además, mientras en las aulas universitarias se tiene la red de protección de lo leído en los libros, y se diserta ante un Auditorio que normalmente conoce menos del tema que el disertante, en la Capacitación, los participantes suelen conocer más de la Práctica que el orador, lo que se constituye en un puente de enriquecimiento mutuo de enorme valor, achicando la brecha habitual entre los conocimientos teóricos y la problemática del trabajo cotidiano.

b) Investigación y Desarrollo:

Las Universidades tienen o deberían tener Laboratorios mejor equipados y personal mejor entrenado en su uso que el de las Empresas, sin olvidar la calidad profesional que aportarían sus Investigadores. Por ello las Empresas podrían delegar en éstas las actividades ligadas al rubro. Recordemos que normalmente el lanzamiento de un nuevo producto, o la investigación de su uso, son las etapas que demandan la mayor erogación de dinero. Para las Empresas, la posibilidad de subcontratarlo a personal y organizaciones altamente capacitadas es muy ventajosa.

c) Consultoría:

Las Universidades suelen tener dentro de su cuerpo docente a profesionales que realizan en Empresas tareas de Consultoría en forma independiente. Se trata simplemente de reunirlos en una estructura o bajo una Organización que ofrezca este tipo de servicios.

Las Empresas, principalmente las PYME's nacionales, no están generalmente asesoradas en forma satisfactoria. No son un objetivo para las grandes Consultoras multinacionales, que ante una demanda

de una Empresa pequeña o mediana, terminan enviando un consultor junior o con poca experiencia. Las Universidades podrían, en cambio, ofrecer profesionales de muy alto nivel.

d) Incubadora de negocios:

Existe en la actualidad, debido fundamentalmente a la velocidad de cambio de las oportunidades de negocios, la necesidad de poder evaluar, conectar con inversores y concretar rápidamente las ideas de los innovadores. En este caso también las Universidades pueden brindar un sólido asesoramiento.

"El Mercurio" de Santiago de Chile del 9 de mayo de 2001, publica en un artículo firmado por Miguel Rivas Roces, Director de programas de postgrado de la Escuela de Negocios IEDE de España, que mientras los alumnos de los MBA en Norteamérica estudiaban hace unos años para poder desempeñarse adecuadamente en Empresas, hoy están pensando en un 65 % en sus propios emprendimientos.

Podemos nosotros pensar también que nuestros alumnos de grado tienen o tendrán a breve plazo pensamientos semejantes, y que la Universidad puede brindarles el ámbito más adecuado para desarrollarlos.

### **PARTICIPACIÓN DE LOS ALUMNOS**

Ante una Tarea concreta demandada por una Empresa de las enumeradas anteriormente, la Universidad brindaría la estructura y la mano de obra necesaria para llevarla a cabo.

Habría en cada caso un Profesor, o más de uno si la tarea lo justifica, o si requiere de conocimientos en múltiples campos que trabajarían conjuntamente con alumnos que ya hayan cumplimentado las Asignaturas Teóricas de los respectivos temas, en la resolución de este "caso real", el cual se constituirá, para dichos alumnos, en un Taller.

Profesores y alumnos conformarían un grupo de Trabajo y el Taller, que será una materia de carácter optativo, se aprobará dependiendo del desempeño en el mismo.

De acuerdo a sus características, un Taller "consiste en la reunión de un grupo de personas que desarrollan funciones o papeles comunes o similares, para estudiar y analizar problemas y producir soluciones de conjunto.

El taller combina actividades tales como trabajo de grupo, sesiones generales, elaboración y presentación de actas e informes, organización y ejecución de trabajos en comisiones, investigaciones y preparación de documentos.

Entre las ventajas del taller se encuentran las de desarrollar el juicio y la habilidad mental para comprender procesos, determinar causas y escoger soluciones prácticas.

Estimula el trabajo cooperativo, prepara para el trabajo en grupo y ejercita la actividad creadora y la iniciativa.

Exige trabajar con grupos pequeños, aunque conlleva a ser manejado por uno o dos líderes, por lo cual se debe manejar con propiedad técnica y poseer conocimientos adecuados sobre la materia a tratar <sup>(20)</sup>.

### **LA PROPUESTA DESDE LO FORMAL**

La Universidad deberá conformar con un grupo de Profesores Senior una Consultora.

Ante la posibilidad de realizar un Trabajo, ésta designará al Profesor Director de ese Proyecto.

Se hará luego una búsqueda interna entre los alumnos de la Universidad, similar a la de cualquier búsqueda de personal.

Para ello se publicará un aviso en la Cartelera de Trabajo especificando la índole del Proyecto, la cantidad de alumnos requeridos, las asignaturas que se necesita que tengan aprobadas, el nombre del Profesor Director, la duración del Proyecto, el horario del mismo y el Taller que se daría por aprobado a su término.

Ante una presentación de alumnos que supere la cantidad necesaria, se los entrevistará, y seleccionará de la misma manera que para un emprendimiento laboral.

De estas entrevistas se elegirá a la cantidad de alumnos necesarios para el Proyecto en cuestión.

A diferencia de las entrevistas laborales corrientes, finalizada la selección se deberá citar individualmente no sólo a los elegidos, sino también a

---

<sup>(20)</sup> Biblioteca Luis Angel Arango. Bogotá Colombia.  
<http://www.banrep.gov.co/blaavirtual/pregfrec/taller.htm>

los que no fueron seleccionados. A éstos últimos se les informará, con absoluta sinceridad, los motivos de su no incorporación al Proyecto.

Esto permitirá, como subproducto del Proyecto, lograr que los postulantes adquieran una importante experiencia en Redacción de Curriculums, formas de presentación personal y Manejo de Entrevistas laborales.

Esta formación adicional que no es brindada por Universidad alguna y resulta básica para el ejercicio profesional, será un aprendizaje esencial para los alumnos que no se enfrentarán a rechazos posteriores sin que nadie les dé explicaciones.

Para los alumnos que sí hayan sido seleccionados, el Taller tendrá el carácter de gratuito, ya que se solventará con el pago de la Empresa solicitante.

## **PARTE 3**

# **JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Desde hace tiempo, me encuentro a la búsqueda de un método que pueda reemplazar a la clásica clase magistral.

Para ello he intentado con la forma del debate. Este procedimiento se desarrolla con una lectura previa de los alumnos, para luego durante la clase dedicarnos solamente a la discusión creativa de la misma.

El método no falla por sus características intrínsecas, sino por la imposibilidad de los alumnos de realizar lecturas previas debido a las presiones laborales, o simplemente por su desidia ante lo que creen obligaciones y obstáculos que deben ser superados con el menor esfuerzo posible.

Es interesante observar que no sólo falla en Carreras de Grado sino también en algunos Postgrados, donde se supone que el interés de los participantes debe ser superior.

Las características de esta época, que hacen que las Universidades deban buscar fuentes de financiamiento alternativas, y la firme convicción de que el crecimiento del país se dará a través de las Empresas pequeñas y medianas, me han hecho recapacitar sobre la posibilidad de una cooperación entre ambas y que a la vez pueda transformarse en un mecanismo de enseñanza y aprendizaje.

“El pensar la práctica no debe ser un pensar individual sino en conjunto, reuniendo los aportes individuales en el pensamiento del grupo. El co-pensar cooperativamente y la discusión solidaria llevan a detectar los problemas que plantea la situación”<sup>(21)</sup>.

Estas palabras de María Cristina Davini, que en definitiva hacen referencia al debate de ideas para pensar conjuntamente y la sinergia que ese pensamiento conjunto crea, avalan lo que había sido mi pensamiento inicial sobre el debate como método de aprendizaje.

Este procedimiento no es nuevo, las clases en el medioevo se desarrollaban según relata Fernández Arenaz de la siguiente forma:

La clase “comenzaba con la *lectio*, que en latín significa lectura, para pasar posteriormente a la *disputatio* – debate, controversia-, en la que se experimentaban los problemas mediante la discusión de los argumentos a favor o en contra”<sup>(22)</sup>.

---

<sup>(21)</sup> Investigación Pedagógica y Práctica Educativa. María Cristina Davini

<sup>(22)</sup> Didáctica General. Adalberto Ferrández Arenaz



En la misma Edad Media los grandes Rabinos del judaísmo recomendaron no leer las Sagradas Escrituras en soledad y establecieron que el método de estudio debía ser de a dos, debatiendo cada letra y cada punto. Esta característica, que puede parecer un método dogmático en el que los participantes se realizan un mutuo control, en realidad fue un método de discusión abierta. Cabe aclarar que esta forma de estudio entre los ortodoxos, se mantiene hasta nuestros días

La práctica, es decir el Proyecto que se está encarando será el marco de referencia sobre el cual discutir.

La diferencia entre esta propuesta y el método de debate en aula propuesto al inicio, radica en que los participantes ya han aprobado los módulos teóricos correspondientes (es decir que se supone que ya poseen “la lectura previa”) y pueden discutir con un conocimiento y una base anterior adecuada.

Es decir que “el punto de partida es la indagación sobre la práctica, entendida como la acción humana y profesional dentro de un contexto social e institucional”<sup>(23)</sup>

Citando nuevamente a María Cristina Davini, vemos como el comienzo de este tipo de aprendizaje se da por un cuestionamiento de la realidad, en este caso de la realidad de la empresa.

Los docentes que estén a cargo de Proyectos de este tipo deberán tener un muy amplio conocimiento, no sólo teórico sobre su materia, sino experimental de trabajo en distintas empresas.

Deberán estar abiertos a la discusión y no tratar siempre de imponer su propio criterio.

Como se tratará de discusiones “abiertas” y en un plano de igualdad, donde el liderazgo se dará no como imposición sino por conocimiento y experiencia, los Directores de Proyecto (docentes) deberán tener la suficiente humildad para poder decir “no sé” ante un

---

<sup>(23)</sup> Investigación Pedagógica y Práctica Educativa. María Cristina Davini

tema específico y ser capaces de buscar la respuesta para la próxima reunión.

El sistema propuesto propicia el trabajo en grupo, la discusión amplia cuyo único límite será el respeto mutuo, tiene un Objetivo concreto y un tiempo para alcanzarlo. Con seguridad servirá para fomentar el espíritu crítico y la duda: el “La ciencia comercia con un saber obtenido por medio de la duda. Pretende proporcionar conocimientos a todos, acerca de todas las cosas, y tiende a convertir a cada hombre en alguien que piense y dude”<sup>(24)</sup>.

En una época en que se estimula el aprendizaje mediante el Método de Casos se tratará de utilizar como elemento de análisis una Empresa real, de nuestro país, en vez de un caso ficticio de un país desconocido.

Para que esta forma de enseñanza funcione, los docentes y los alumnos que participen de ella deberán firmar un compromiso de confidencialidad copia del cual será entregado a la Empresa.

Todos nosotros hemos alguna vez observado que existe una imposibilidad práctica de dictar una Carrera como la de Medicina a través de la modalidad a distancia. Esto se debe a la característica esencialmente práctica de la misma.

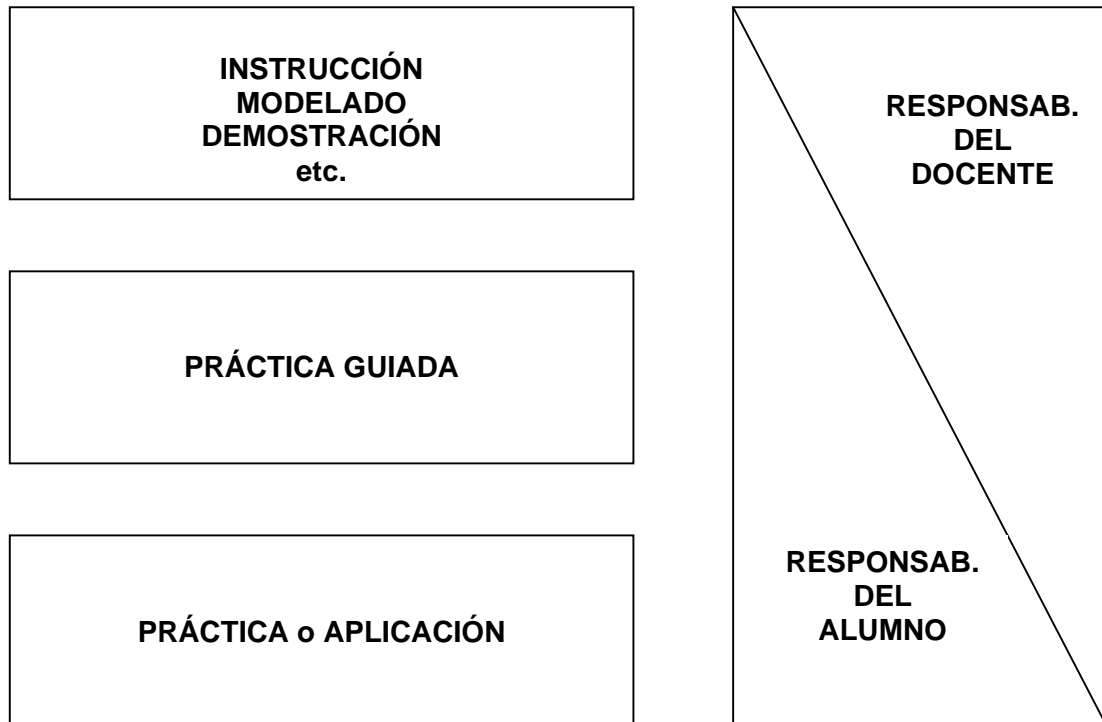
Acaso las Carreras de Negocios no deberían tener el mismo adiestramiento en prácticas reales ?

---

<sup>(24)</sup> Fragmento del cuadro 13 de la obra teatral Galileo Galilei. Bertolt Brecht

## JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DESDE UNA VISIÓN CONSTRUCTIVISTA

El enfoque constructivista analiza la responsabilidad del docente y del alumno en función del tipo de tarea a realizar:



Bruner señala que el supuesto fundamental del andamiaje es que las intervenciones tutoriales del adulto deben mantener una relación inversa con el nivel de competencia en la tarea del niño. (Menos nivel → más ayuda, más nivel → menos ayuda).

Lo que el profesor ofrece es sólo ayuda, porque el verdadero artífice del proceso de aprendizaje es el alumno.

En el caso que estamos analizando de Proyecto de Trabajo para una Empresa real nos encontramos entre una Práctica Guiada y una Práctica, es decir que la responsabilidad del alumno es muy importante.

Él será la columna fundamental en la construcción de su conocimiento.

Tomemos en cuenta que cuando se intenta trabajar con un enfoque constructivista, nos podemos encontrar con alumnos- y a veces también nosotros mismos- formados con un modelo conductista con sus premios y castigos, lo que nos puede provocar una suerte de confusión al querer trabajar de otra manera, pero no debiera ser un escollo insalvable.

Si tomamos los 9 principios básicos del Constructivismo citados por Glatthorn en la revista de la UNAM, veremos que por lo menos 7 de ellos se aplican perfectamente a este caso, y los que no lo hacen, es debido a que se refieren a alumnos más pequeños. <sup>(25)</sup>:

1.- “El aprendizaje no es un proceso pasivo y receptivo sino un proceso activo de elaboración de significados.”

En este Proyecto Empresario, el alumno debe asumir la mayor carga del aprendizaje y será el verdadero promotor de su Trabajo.

2.- “El aprendizaje es mejor cuando implica cambios conceptuales, modificando nuestra previa concepción de conceptos haciéndolos más complicados y válidos.”

En un Trabajo real aparecerá esta situación en forma permanente. Los preconceptos son cada vez más complejos y durante la realización del Proyecto podrán ser validados o rebatidos totalmente.

3.- “El aprendizaje es siempre subjetivo y personal”.

El grado de aprovechamiento que podrá obtener cada participante de este Grupo de Proyecto, dependerá de sus características personales y de sus vinculaciones afectivas con el grupo y con la Empresa que se está analizando.

4.- “Al aprendizaje también se lo sitúa o contextualiza”.

Nada más contextualizado o ubicado en la realidad que un Trabajo real, en una Empresa de existencia auténtica.

5.- “El aprendizaje es social”

El método de aprendizaje propuesto es básicamente social. Se piensa en trabajar en grupos y en discutir permanentemente sobre los “diagnósticos” y “tratamientos” para las Compañías.

La propuesta significa una muy importante interacción horizontal (en un plano de igualdad) entre el docente (en este caso actuando como Director de Proyecto) y los alumnos.

6.- “El aprendizaje es afectivo. El conocimiento y el afecto están estrechamente relacionados. Los siguientes aspectos afectivos influyen en el grado y la naturaleza del aprendizaje: el autoconocimiento y la opinión de uno mismo sobre las habilidades propias, la claridad y solidez de las metas del

---

<sup>(25)</sup> Constructivismo: Principio Básicos – Allan A. Glatthorn (Profesor de Educación en la Universidad de Carolina del Este) – Educación 2001 N° 24 Mayo de 1997 . UNAM

aprendizaje; las expectativas personales, la disposición mental en general y la motivación para aprender“.

Si pensamos que la elección del Taller fue voluntaria, que se tiene un conocimiento muy concreto de las metas que se pretende alcanzar (quizás mucho más que en cualquier otra asignatura cursada en forma tradicional, veremos que esta condición también está dada en el caso propuesto.

7.- “El mejor conocimiento comprende conocimientos transformados que se reflejan durante todo el proceso de aprendizaje de un alumno”

El alumno va evolucionando y transformando su conocimiento a lo largo de la práctica.

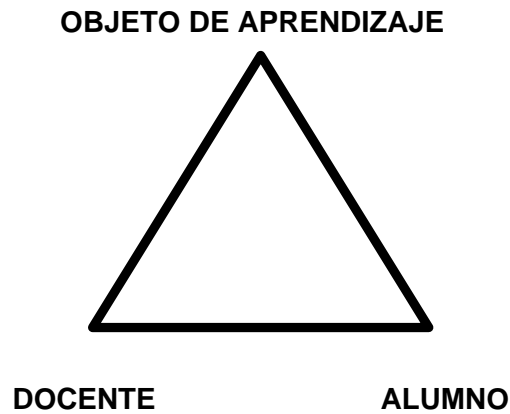
Respecto del rol del docente dice citando a Collins, Brown y Newman:

El docente debe cumplir los siguientes papeles:

- a) El modelo: El docente será imitado en sus acciones y comportamiento por los participantes del Grupo.
- b) El guía: Deberá aconsejarlos sobre las soluciones a implementar
- c) Apuntalamiento y Derrumbe: Parte del proceso de aprendizaje está en que el maestro puntale o ayude a soportar los desarrollo que van surgiendo de la imaginación de los participantes y también en algún momento derrumbar esas estructuras para edificar nuevas.
- d) Articulación: Poder transferir los conocimientos adquiridos anteriormente a los casos de estudio actuales.
- e) Exploración: Es decir la búsqueda de soluciones nuevas e imaginativas o adaptadas a las condiciones reales de la Empresa analizada.

## **ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DESDE LA TRÍADA DOCENTE-ALUMNO- CONOCIMIENTO**

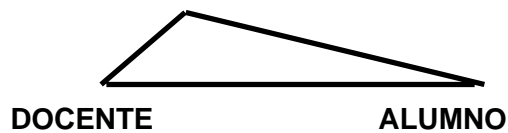
Los Docentes, alumnos y conocimiento conforman un triángulo.



No siempre el Objeto de Aprendizaje está equidistante de docentes y alumnos.

En una clase magistral, se asume que el docente es el único poseedor del conocimiento y éste lo transmite a sus alumnos.

### **OBJETO DE APRENDIZAJE**



Los alumnos a su vez son sujetos pasivos, que reciben información, para elaborarla posteriormente, o a veces nunca.

En el caso propuesto se trata de que los alumnos desarrollen y tengan una actitud activa.

Ellos serán tan responsables como el docente del resultado final.

En este caso el Objeto de Aprendizaje estará sumamente próximo a los alumnos



Lo que se está tratando es que el Objeto de Conocimiento no sea una propiedad del docente a transmitir a sus alumnos, y éste se convierta en mero vocero del mismo, sino que llegue a ser una responsabilidad compartida.

En *Aprendices y Maestros* dice Pozo Municio: “En la cultura del zapping(...); en la sociedad del bombardeo de información a través de múltiples canales, en la que tantas informaciones compiten ferozmente por nuestra atención, nos inclinaremos más por aquella información que nos ”aluda” personalmente, que si no nos llama por nuestro nombre, al menos tenga que ver con nosotros y nuestras inquietudes.”<sup>(27)</sup>

Lo que se trata con este Proyecto de Trabajo en Empresas reales es justamente eso, que el tema aluda a los alumnos personalmente, de manera que incentive su participación y aprendizaje.

---

<sup>(27)</sup> *Aprendices y Maestros*. Juan Ignacio Pozo Municio

## **ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DESDE LA ÓPTICA DE LOS DOCENTES**

En muchos países del mundo se discute la conveniencia de tener docentes part time o docentes full time.

Los partidarios de la primera postura sostienen que un docente que trabaje en su actividad profesional fuera de la Universidad, tendrá un “contacto con la economía real” que le permitirá volcar en sus clases algo más que lo aprendido a través de los libros.

La segunda postura privilegia el compromiso que el docente adquiere con la Institución a la que pertenece y que dedica parte de su tiempo a tareas fuera de aula como por ejemplo: la atención de alumnos, la preparación de actividades, la búsqueda de bibliografía, etc.

En Argentina, como fruto de la desocupación profesional, tenemos docentes que se dedican en forma full time a la docencia, pero son part time en cada una de las Instituciones donde se encuentran.

Esta peculiaridad de “docente taxi”, es la peor de todas ya que no incluye los beneficios de la primera postura ni los de la segunda.

Dentro de esta categoría de docentes, existen algunos que nunca han podido hacer un activo ejercicio profesional, y otros que lo han abandonado hace tiempo.

La posibilidad de trabajar en Proyectos reales en Empresas, les dará:

- a) Un mayor compromiso con la Institución
- b) Un contacto con la realidad del país y
- c) Una actualización de conocimientos

Estos “beneficios” para las docentes, redundarán sin duda en un mejor contenido a aportar a sus clases.

Dado que los Proyectos serán contratados por las Empresas, los docentes que participen en ellos como Directores de Proyecto o Consultores Senior, tendrán la ventaja de percibir una retribución adicional que complementará sus a veces magros ingresos.

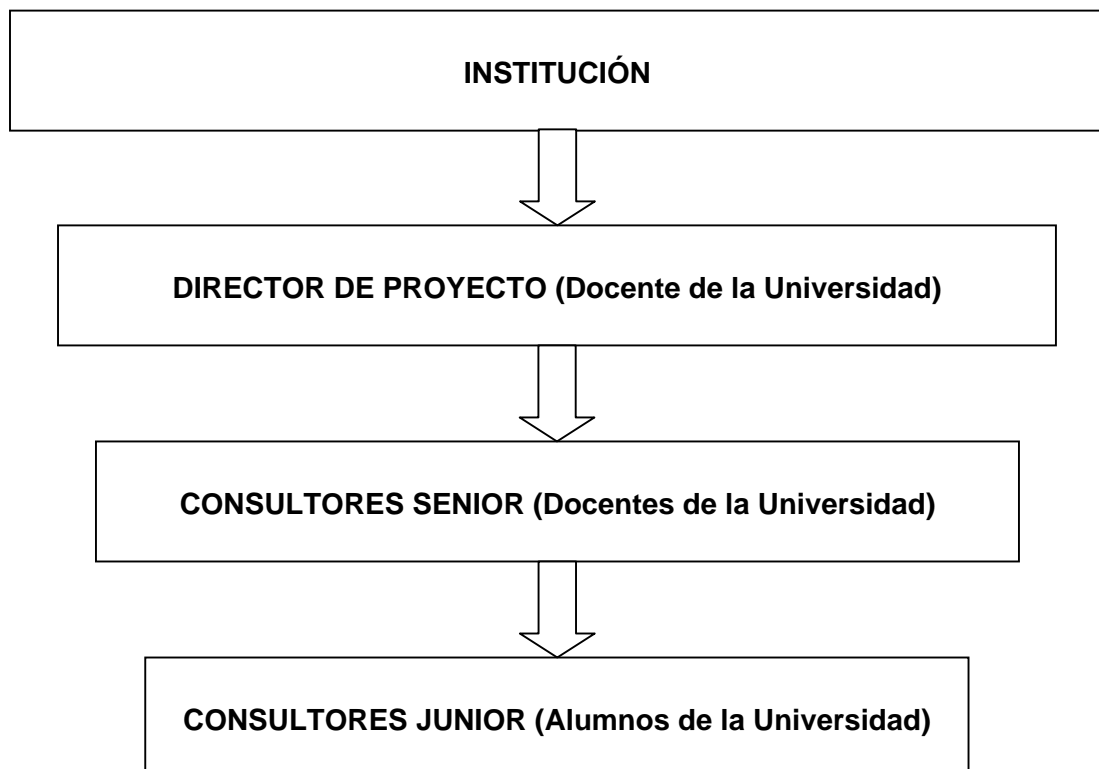
Hemos incorporado aquí la figura de Consultores Senior. Aquellos docentes que nunca han participado de trabajos en Empresas o lo han hecho hace ya mucho tiempo, participarán de la tarea en este carácter.



Vemos aquí que existen “redes de contención” que harán que los participantes en el Proyecto no resulten afectados por un mal resultado, y a la vez que ni la Empresa ni la Institución lo padezcan.

Los docentes con baja experiencia contarán con el respaldo del Director del Proyecto, quien se supone que posee amplia experiencia en el tema a debatir o en el problema a solucionar.

Los alumnos contarán con el apoyo tanto del Director de Proyecto como de los Consultores Senior, y todos estarán bajo el “paraguas” institucional, pudiendo consultar allí ante cualquier problema específico.



## **ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS PARA LOS ALUMNOS**

Los alumnos elegirían un Proyecto, que equivaldría a aprobar una Materia Optativa.

Esta elección tendría la ventaja, que al no ser compulsiva, permitiría a los alumnos optar en función de los temas que les resulten más atrayentes.

Adquirirían una experiencia en trabajos concretos, que de otra manera son muy traumáticas de obtener. Cualquier falla en la tarea, no significaría ni la pérdida del empleo, ni la pérdida de su carrera, sino simplemente una nueva situación de aprendizaje.

Es decir, estamos brindando a los estudiantes un Laboratorio de pruebas donde se pueden equivocar sin temor, y donde sus errores serán tomados como base para un mejoramiento colectivo.

A través del Trabajo tendrán aprobada una Asignatura que será en las Universidades Privadas que decidan aplicar este método, de arancel cero.

Se deberá evaluar, además la posibilidad de que los alumnos participantes perciban un honorario por su trabajo, que podrá ser por ejemplo una beca parcial para cursar otra serie de materias.

Además contarán con dos ventajas:

- a) El ser conocidos por las Empresas, lo que les permitirá acceder más fácilmente a puestos laborales y
- b) La Consultora les entregará un certificado donde constará el trabajo realizado para ella, lo que significa que un alumno recién egresado contará además con experiencia laboral.

## ANÁLISIS DE VENTAJAS PARA LA UNIVERSIDAD

La Universidad habrá cumplido con un importante rol social, y además habrá obtenido fuentes adicionales para su financiamiento.

Si aceptamos que son las Empresas PYME's las que motorizarán el desarrollo, y que éstas necesitan a las universidades como elemento de consulta, de capacitación de investigación y de desarrollo, veremos que nos toca a nosotros como miembros de Universidades, tratar de salvar todos los obstáculos que impidan que éstas se acerquen.

“Muchas veces las herramientas para las PyMEs no llegan simplemente por **falta de información**. En IDEA PyMEs fue muy comentado que el Banco Nación debió cancelar una línea crediticia de un millón de pesos otorgada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que podrían haber tomado no menos de 20 PyMEs a un máximo de \$50.000 por firma y una tasa inferior al 10% anual”<sup>(28)</sup>.

Las Universidades habitualmente sí cuentan con esa información y se las pueden brindar a las Empresas y colaborar con ellas en su gestión posterior de los créditos.

En el mismo artículo se citan también claves de las PyMEs exitosas, o por lo menos con menos problemas que otras.

- “Algo más de la mitad cumple con normas de calidad. La cuarta parte, certificó alguna ISO 9000.
- Casi la mitad introdujo cambios en la organización del trabajo. Del sistema seriado "fordista" se pasó a trabajar en sistema de células.
- Dos tercios realizan actividades de capacitación en forma continua.
- En la mayoría existen equipos informales de desarrollo. Un 30% tienen laboratorios de investigación y desarrollo.
- El 80% posee vínculos importantes con otros empresarios.”<sup>(29)</sup>

En cualquiera de estas tareas seguramente las Empresas han contado con colaboraciones externas, que pueden ser asumidas por una Universidad.

La Universidad, además de convertirse en un partícipe social importante, contará con docentes mejor capacitados, entrenados en procedimientos

---

<sup>(28)</sup> Diario Clarín. Suplemento Económico del 27/5/01. Artículo “Las claves de laa PyMEs que sobreviven”.

<sup>(29)</sup> Diario Clarín. Suplemento Económico del 27/5/01. Artículo “Las claves de laa PyMEs que sobreviven”.

prácticos modernos y fundamentalmente mucho más comprometidos con la Institución.

## FORMA DE EVALUACIÓN DE LOS ALUMNOS

Considero que la evaluación mediante un examen no es la forma más idónea de valorar el resultado de los procesos de enseñanza aprendizaje.

Al adherir a las ideas del constructivismo, he aceptado que cada alumno “va construyendo” sus conocimientos, a ritmos distintos y a veces con características también distintas. Evaluar ese proceso de evolución en un único momento de examen es una contradicción. Si la forma es errónea, también los resultados pueden ser inexactos.

La Universidad de Antioquía, Colombia contiene en su Reglamento la necesidad de impulsar otras formas de evaluación :

“ACUERDO ACADÉMICO 202 Agosto 2 de 1993

EL CONSEJO ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA, en uso de sus facultades legales y estatutarias, y CONSIDERANDO...

“...2. Que conviene impulsar formas de evaluación continua del aprendizaje, complementarias de las tradicionales, para propiciar el estudio, el aprendizaje permanente y continuo, y la creación de un ritmo y una disciplina de trabajo por parte de los estudiantes.”<sup>(30)</sup>

Es decir que si bien no es el único método, la *EVALUACIÓN CONTINUA* debe complementar a las formas tradicionales. En nuestro caso habrá en la carrera asignaturas de consecución de conocimientos teóricos que tendrán evaluaciones por medio de exámenes, pero considero que en los Talleres, que tienen características básicamente procedimentales y de transferencia de conocimientos adquiridos en las asignaturas teóricas previas, es conveniente que los alumnos sean evaluados en forma continua.

En un Trabajo de la Universidad Nacional del Nordeste de nuestro país se expresa que se debe buscar “un dispositivo pedagógico que contemple la regulación de la evaluación, la confrontación de las ideas de los alumnos con las de los otros compañeros y con las del profesor,” ya que esto “puede ayudar a cada estudiante a progresar en la construcción del nuevo conocimiento,

---

<sup>(30)</sup> <http://quimbaya.udea.edu.co/~juridico/u020293.html>

puesto que se adaptará de manera continua a sus necesidades, potenciando la autonomía de los aprendizajes”<sup>(31)</sup>

No es una tarea sencilla realizar este cambio para quienes hemos sido evaluados permanentemente de manera distinta y que repetimos esos modelos ante nuestros alumnos, pero es muy conveniente intentarlo.

Para ello debemos partir de:

- “Diseñar actividades de evaluación integradas totalmente en el proceso de aprendizaje y, diferenciar evaluación de examen, y evaluación continua de exámenes continuos.
- Asumir que evaluar es también conocer la estrategia utilizada por los alumnos en la resolución de una determinada tarea y llegar a comprender las causas de sus dificultades y dejar de creer que el principio objetivo de la evaluación es poner una nota a cada estudiante.
- Dejar de creer que los exámenes por sí solos nos indican qué estudiantes fracasan y cuáles no, y en cambio, asumir que los propios procedimientos de evaluación pueden ser en gran medida los responsables del fracaso.
- Que sea el propio alumno quien llegue a reconocer sus aciertos y dificultades y en cambio deje de creer que la evaluación es una tarea de responsabilidad exclusiva del profesor.
- Pensar que todos los alumnos pueden alcanzar los aprendizajes significativos mínimos y en cambio dejar de pensar que siempre nos encontraremos alumnos incapaces que no tienen cabida posible en aulas "normales".
- En definitiva, darle a la evaluación un carácter pedagógico sumado al carácter acreditativo que ya tiene.”<sup>(32)</sup>

En estos Talleres de Trabajo real, el contacto con el grupo de alumnos será casi cotidiano, es decir que se podrá verificar en forma permanente su grado de transferencia de conocimientos a la problemática de la empresa, por

---

<sup>(31)</sup> [http://www.unne.edu.ar/cyt/2000/4\\_veterinarias/v\\_pdf/v\\_054.pdf](http://www.unne.edu.ar/cyt/2000/4_veterinarias/v_pdf/v_054.pdf). UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE. Parte II: evaluación formativa como autorregulación y refuerzo de los aprendizajes

Miranda, A. O. - Hojberg, A. M. - Báez, E. N. - Acosta, R. S. - Laffont, H. M.

<sup>(32)</sup> <http://centros5.pntic.mec.es/cpr.de.ciudad.real/evaluaci/Evaluac.htm>

lo que sería totalmente incongruente interrumpir la tarea para realizar un examen de formato tradicional.

Lo que sí se debe hacer, es pactar al inicio del Programa cuáles serán las pautas básicas de evaluación. Esto significa que “el contrato quede perfectamente claro para ambas partes”

Tratándose de un Trabajo real, considero que se deberán tomar en cuenta elementos similares a los de una evaluación laboral. A pesar de que las pautas dependerán de las características propias de cada trabajo, a modo de ejemplo podrían ser:

1. Comprensión del problema de la Empresa.
2. Elaboración de un Cuestionario Guía.
3. Relevamiento interno al personal de la Compañía. (es decir que se pueda crear un clima que permita a éstos manifestarse libremente, lo que permitirá obtener mejores datos)
4. Interpretación de los resultados anteriores.
5. Formulación de soluciones.
6. Preparación de informes.
7. Exposición de las conclusiones.
8. Trabajo en Grupo
9. Opinión del Empresario

A éstas se pueden agregar las competencias que actualmente reclaman las Empresas, mencionadas por Daniel Filmus en un artículo publicado por la OEI:

- a) La capacidad de autonomía en torno a las decisiones,
- b) posibilidad de pensar estratégicamente y planificar y responder creativamente a demandas cambiantes,
- c) capacidad de observación, interpretación y de reacción con toma de decisión ante situaciones imprevistas,
- d) capacidad de resolver problemas, habilidad para identificar, reconocer y definir problemas, formular alternativas, ecuaciones, soluciones y evaluar resultados. Capacidad de transformación de ideas en aplicaciones prácticas (Alexim, J.C., 1992),
- e) conciencia acerca de criterios de calidad y desempeño,

f) autodisciplina en el trabajo”.<sup>(33)</sup>

Tenemos aquí una serie de pautas a tomar en consideración para evaluar a los participantes de los Talleres.

---

<sup>(33)</sup> <http://campus-oei.org/oeivirt/fp/cuad1a06.htm>

Organización de Estados Iberoamericanos Para la Educación, la Ciencia y la Cultura  
BIBLIOTECA DIGITAL DE LA OEI. Educación Técnico Profesional. Cuaderno de Trabajo 1  
El Papel de la Educación Frente a los Desafíos de las Transformaciones CientíficoTecnológicas  
Daniel Filmus



## **VIRTUDES DE LA PROPUESTA PARA LAS EMPRESAS**

La modalidad de Trabajo planteada dará a las Empresas la posibilidad de acercarse a un ámbito académico, donde pueden hallar personas altamente capacitadas para la solución de sus problemas.

Siempre las Empresas han visto a las Universidades como un ámbito distante, apto para la formación básica, pero con fallas en la elaboración de propuestas prácticas.

Esta visión empresaria de las Universidades en Iberoamérica, no se da tanto en los países sajones, donde la colaboración entre ambas organizaciones es permanente.

El egresado de una Universidad local, normalmente regresa a la misma para realizar una actividad docente (después de algunos años de ejercicio profesional), y toma a ésta como una actividad adicional a su labor habitual. En la mayoría de las Universidades no existe un Centro de Egresados, ni éstos se sienten demasiado consustanciados con la misma – nadie camina por las calles de Buenos Aires vistiendo un buzo de alguna Universidad local, y me atrevería a asegurar que de existir tales buzos, nadie los usaría -.

En Estados Unidos de América y en Europa, es más común que el graduado continúe ligado a su Centro de Formación, y sienta con gran orgullo ese origen.

En Argentina se debe mejorar la oferta que los Centros de Estudios hacen a sus egresados y a la sociedad en general.

Sólo en algunas pocas Universidades privadas locales se está generando actualmente ese sentido de pertenencia.

Si bien, como alguna vez manifestara un empresario “quien nunca ha tenido que pagar una quincena y no tuvo los fondos necesarios no sabe lo que es ser responsable de una Compañía”, la realidad indica que dentro de las Universidades podrá hallar personas que han enfrentado ese mismo problema, o que han visto problemas similares en otros lugares y que han encontrado soluciones a ese tipo de dificultades y a muchas más.

El Empresario PYME nacional, que salvo algunas pocas excepciones es autodidacta, o ha pasado por los claustros hace ya bastante tiempo, tiene la posibilidad de actualizar sus conocimientos o los de sus colaboradores, a través de las actividades de capacitación.

Puede además encargar tareas de Investigación y Desarrollo referidas a diseño productos, producción de los mismos y/o comercialización a través de distintos canales.

Las tareas propuestas de Incubadora, le permitirán además preparar y optimizar su Proyecto para ser presentado a Inversores, o analizar su viabilidad para decidir o no su realización.

La metodología propuesta le será útil además para facilitar la incorporación de personal a la Compañía, ya que le permitirá conocer a los participantes de un Grupo de Trabajo, y verlos en acción ante un problema real.

## ANÁLISIS DESDE LA CURRÍCULA

Es cada vez más frecuente que se busquen implementar Currículas flexibles.

Los estudiantes, apremiados por una Carrera Profesional de competencia salvaje, que empieza a los 25 años y finaliza cerca de los 35 años (a juzgar por los avisos de búsqueda de personal), demandan cada vez más conocimientos específicos para sus tareas en vez de los conocimientos generales y académicos tradicionales.

Ante esto, las Universidades no deben renunciar a brindar esos conocimientos generales que se consideran imprescindibles para un futuro profesional, pero sí deben además brindar la posibilidad de que cada uno “arme” su propio Plan de Carrera basado en sus propias necesidades o inquietudes.

“Las nuevas formas de organización del trabajo avanzan hacia una mayor versatilidad de las tareas específicas, hacia la desaparición de los puestos de trabajo fijos y de las ocupaciones estables ligadas a una serie de tareas permanentes. Es cada vez más frecuente la rotación permanente de personal por diferentes puestos de trabajo. De esta manera se abre la posibilidad de integración de un amplio espectro de tareas en conexión con contenidos heterogéneos en un solo empleado.

Al mismo tiempo, la necesidad de adaptarse a mercados constantemente cambiantes obliga a las propias empresas a ser cada vez más flexibles. Desprendidas de las rígidas imposiciones que significaban los poco adaptables modelos fordistas y tayloristas, las empresas tienden a adecuar sus productos y por lo tanto tecnologías, procesos productivos y de servicios y demandas de calificaciones, a las exigencias coyunturales del mercado. (Paiva, V. 1992) Es por ello que una de las características básicas del nuevo tipo de formación debe ser la polivalencia, polifuncionalidad y *flexibilidad*. Esta realidad potencia la necesidad de fortalecer una formación general abstracta y abarcativa y una capacitación técnica amplia. En el marco de esta educación se debe poder realizar cualquier tipo de cualificación específica que permita adaptarse a requerimientos de diferentes puestos de trabajo y a empresas cada vez más flexibles.”<sup>(34)</sup>

Si analizamos, sólo a modo de ejemplo el Plan de la Carrera Marketing

---

<sup>(34)</sup> <http://campus-oei.org/oeivirt/fp/cuad1a06.htm> op. cit.

de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales aprobado recientemente (que se incluye al final de esta Parte), veremos que el mismo carece de asignaturas optativas.

Además la única asignatura orientada específica y declaradamente a la práctica es Juegos de Simulación Empresaria en el último año de la Carrera.

Las características de esta Currícula (como las de casi cualquier Carrera) hacen que se vayan incorporando conocimientos en forma sucesiva.

Un alumno que ha finalizado su Primer Año, tendrá conocimientos primarios de Marketing, de Investigación y de Estadística que le permitirían participar en talleres de este tipo.

Al terminar el Segundo Año, habrá incorporado, además de los precedentes, conocimientos de Costos (Marketing Operativo I), de Precios (Marketing Operativo II) y de Investigación de Mercado.

En Tercer Año, conocerá Marketing Estratégico y Finanzas y en Cuarto Año accederá a los conocimientos de Comercio Exterior y de Pensamiento Sistémico.

Si se pudiera organizar en cada año Talleres específicos adecuados a las pericias adquiridas en cada momento, y otorgar créditos por cada Taller, nos encontraríamos al final de la Carrera con que sería absolutamente innecesario realizar simulaciones de Empresas, porque nuestros estudiantes habrían trabajado en situaciones reales.

Aun en Carreras tradicionalmente tan “rígidas” como Ingeniería se está actualmente trabajando con este sistema de materias optativas con créditos, teniendo la necesidad de acumular una cantidad determinada de créditos a la finalización de la Carrera.

La Ley Universitaria española, apoyando esta teoría de la flexibilidad curricular, señala:

“Sección cuarta. Educación universitaria

Artículo treinta y tres: El desarrollo del curso comprenderá:

a) un plan de estudios con un núcleo común de materias y otras optativas que faciliten la orientación vocacional.

b) cursillos y seminarios breves a cargo de especialistas y profesionales de las distintas disciplinas para exponer el panorama de las ciencias y Profesiones.”<sup>(35)</sup>

---

<sup>(35)</sup> Ley 14/1970, de 4 de agosto, general de educación y financiamiento de la reforma educativa. (b.o.e. 187/70 de 6 de agosto de 1970). Notas: la ley 30/1976, de 2 de agosto (documento)

**ANEXO**  
**Licenciatura en Marketing**  
**PLAN DE ESTUDIOS**  
**PRIMER AÑO**

**1er. Cuatrimestre**

01	Introducción al Marketing I	Cuatrimestral
02	Metodología de la Inv. Social y Estadística I	Cuatrimestral
03	Fundamentos de Economía	Cuatrimestral
04	Dirección de Empresas I	Cuatrimestral
05	Análisis Conceptual	Cuatrimestral
06	Inglés 1	Cuatrimestral

**2do. Cuatrimestre**

07	Introducción al Marketing II	Cuatrimestral
08	Metodología de la Inv. Social y Estadística II	Cuatrimestral
09	Macroeconomía	Cuatrimestral
10	Dirección de Empresas II	Cuatrimestral
11	Problemática Humana	Cuatrimestral
12	Inglés II	Cuatrimestral

**SEGUNDO AÑO**

**1er. Cuatrimestre**

13	Marketing operativo 1	Cuatrimestral
14	Investigación de Mercado I	Cuatrimestral
15	Teoría y Práct.de la Comun. Social	Cuatrimestral
16	Psicología	Cuatrimestral
17	Sociología	Cuatrimestral

**2do. Cuatrimestre**

18	Marketing Operativo II	Cuatrimestral
19	Investigación de Mercado II	Cuatrimestral
20	Publicidad	Cuatrimestral
21	Psicología Social	Cuatrimestral
22	Conflicto y Negociación	Cuatrimestral

**TERCER AÑO**

**1er. Cuatrimestre**

23	Marketing Estratégico I	Cuatrimestral
----	-------------------------	---------------

24 Comport. del Consumidor	Cuatrimstral
25 Finanzas I	Cuatrimstral
26 Sist. de Inform.Gerencial I	Cuatrimstral
27 Estrat. de Emp. Basada en los Merc.I	Cuatrimstral
<b>2do. Cuatrimestre</b>	
28 Marketing Estratégico II	Cuatrimstral
29 Marketing Directo	Cuatrimstral
30 Finanzas II	Cuatrimstral
31 Sist. de inf. Gerencial II	Cuatrimstral
32 Estrat. de Emp. basada en los Merc. II	Cuatrimstral
<b>CUARTO AÑO</b>	
<b>1er. Cuatrimestre</b>	
33 Comercio Exterior	Cuatrimstral
34 Pensamiento Estratégico y Sistémico	Anual
35 Economía Arg. Comparada	Cuatrimstral
36 Derecho Empresarial I	Cuatrimstral
37 Juegos de Simulación Empresaria	Anual
<b>2do. Cuatrimestre</b>	
38 Bloques Regionales	Cuatrimstral
❖ Pensamiento Estratégico y Sistémico (Cont.)	Anual
39 Etica Profesional	Cuatrimstral
40 Derecho Empresarial II	Cuatrimstral
❖ Juegos de simulación Empresaria (Cont.)	Anual

## QUÉ DEBERÍA HACER EL ESTADO?

A modo de ejemplo y a los fines de comparación se han tomado diversas legislaciones y datos estadísticos de países de América Latina:

La Ley de Educación Superior de la República del Ecuador en el artículo 70 incisos G e I del capítulo XI Del financiamiento y del patrimonio de las instituciones y organismos del sistema nacional de educación superior, otorga a las Universidades la posibilidad de participar en los beneficios de Empresas:

“G) los beneficios obtenidos por su participación en empresas productoras de bienes y servicios;”

“I) los fondos autogenerados por cursos extracurriculares, seminarios, consultorías, prestación de servicios y similares;”

“K) los ingresos provenientes de patentes y marcas registradas como fruto de sus investigaciones;”

es decir que las Universidades pueden ser socias de empresas en emprendimientos que generen utilidades y que ayuden al financiamiento de las primeras.

La República de Venezuela, en su Ley orgánica de Educación del 9/7/1980, hace referencia a las obligaciones de las Empresas:

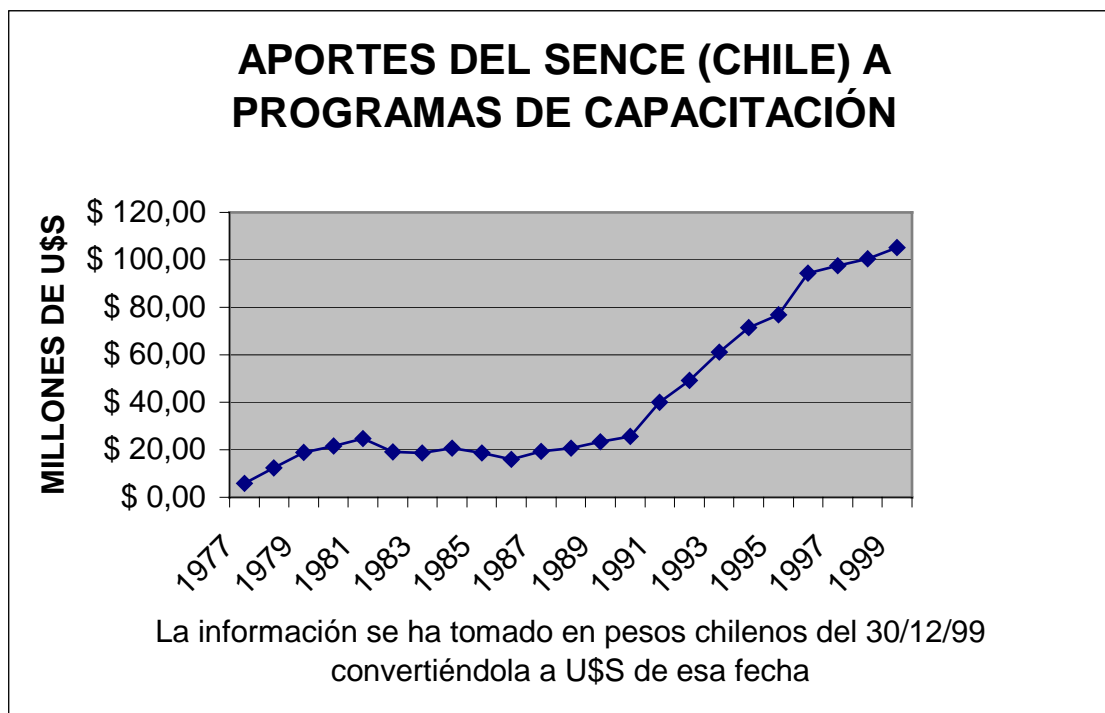
“Artículo 108. Las empresas, en la medida de sus posibilidades económicas y financieras, estarán obligadas a dar facilidades a sus trabajadores en orden a su capacitación y perfeccionamiento profesional, así como a cooperar en la actividad educativa y cultural de la comunidad. Estarán obligadas también- a facilitar las instalaciones y servicios para el desarrollo de labores educativas, especialmente en programas de pasantías y de cursos cooperativos, de estudio-trabajo y en todos aquellos en los cuales intervengan en forma conjunta las empresas y los centros de investigación y tecnología.” (Título VI De las obligaciones de las empresas)

En la República Argentina el CIN en su Acuerdo Plenario del 28/5/2001, propone solicitar al Ejecutivo que “se otorgue prioridad a las universidades como órganos consultores del gobierno, redireccionando una parte de las demandas de servicios que actualmente se asignan a consultoras extranjeras”.

Se puede observar como en distintos países, y ante una problemática común de desfinanciamiento del sistema universitario, se buscan soluciones a través de actividades paralelas a las educativas.



Apuntando además a la capacitación de las empresas, tema señalado en el presente Trabajo, existe en la República de Chile un organismo del Ministerio de Trabajo, el SENCE, que ha otorgado desde 1977 a la fecha sumas crecientes para la instrucción en las mismas.



Lamentablemente, en Argentina, con más del doble de habitantes que Chile, el aporte de la SEPYME para capacitación no es ni siquiera la mitad de lo descrito en el país vecino.

En Brasil, el SEBRAE, Organismo especial para el apoyo a las pequeñas y medianas empresas, fue creado en 1990 por las Leyes 8.029 y 8.154 y reglamentado ese mismo año. Sin embargo “O Sebrae é predominantemente administrado pela iniciativa privada. Constituíse em serviço social autônomo - uma sociedade civil sem fins lucrativos que, embora operando em sintonia com o setor público, não se vincula à estrutura pública federal.”<sup>(36)</sup> es decir que al ser administrado privadamente no está atado ni política ni financieramente a las decisiones de los gobiernos de turno.

Con esta breve descripción, de lo que se está haciendo en países con dificultades muy similares al nuestro, podemos concluir que la propuesta de colaboración Universidad – Empresa es una necesidad imperiosa.

<sup>(36)</sup> <http://200.252.248.100/site/na/consb.nsf?OpenDatabase>

Además esta política debe estar encabezada por un Estado activamente presente, no prescindente, aunque no por ello se propicie la figura de Estado benefactor que anule la iniciativa privada.

## CONCLUSIONES

La Propuesta presentada aporta beneficios para todos sus participantes:

- a) Las Empresas contarán con el apoyo de sugerencias y propuestas de primer nivel, emanadas de las Universidades, tanto por encargo como por desarrollo espontáneo de estas últimas con el objetivo de expandir su relación con dichas Empresas.
- b) Las Universidades podrán, al trabajar conjuntamente con las Empresas cumplir más adecuadamente su rol social, además de obtener formas de financiamiento adicionales, lo que redundará en avances en sus propuestas educativas, e indirectamente en una mejor distribución de los magros fondos del Estado.
- c) El docente universitario tendrá una actualización permanente en su especialidad, y un complemento en sus ingresos como socio en las tareas para Empresas de la Universidad.
- d) Los alumnos realizarán “prácticas” de negocios en ambientes reales, con lo que enriquecerán los conocimientos teóricos adquiridos.

Esta Propuesta de Consultoras en Universidades, ya ha sido puesta en práctica por Universidades privadas como la del Salvador o la de Belgrano.

Sin embargo en ningún caso, y allí radica la originalidad de este Trabajo se ha incorporado a las mismas a los alumnos.

Pareciera que la “práctica en campo” debe ser una característica exclusiva de los alumnos de las Ciencias Médicas. Sólo a veces algunos Investigadores de otras áreas incorporan alumnos a sus Trabajos.

Las carreras de negocios, forman desde lo teórico egresados que estarán en contacto con organismos dinámicos y con vida propia como son las Empresas. Estos profesionales también necesitan adquirir experiencia y si ésta puede lograrse en un ambiente protegido y con el apoyo de un tutor, como en una Universidad tanto mejor.

Esta Propuesta aporta una forma innovadora de prevenir errores y posibles fracasos durante el comienzo del ejercicio profesional, y está fuertemente orientada a disminuir la brecha existente entre la formación académica y la praxis en las circunstancias actuales, tan turbulentas e inestables.

## INDICE

Introducción	Página 2
<b>PARTE 1 : LA GLOBALIZACIÓN</b>	<b>Página 4</b>
La Globalización	Página 5
Un esquema de desarrollo a imitar en un mundo globalizado	Página 17
La globalización también en las Universidades	Página 22
Anexo a la Parte 1	Página 30
<b>PARTE 2 : LA PROPUESTA</b>	<b>Página 32</b>
Algunas barreras a superar	Página 34
En qué trabajar conjuntamente	Página 35
Participación de los alumnos	Página 36
La Propuesta desde lo formal	Página 37
<b>PARTE 3 : JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA</b>	<b>Página 39</b>
Justificación del proyecto desde una visión Constructivista	Página 43
Análisis de la propuesta desde la tríada docente- alumno-conocimiento	Página 46
Análisis de la propuesta desde la óptica de los Docentes	Página 48
Análisis de las ventajas para los alumnos	Página 50
Análisis de ventajas para la universidad	Página 51
Forma de evaluación de los alumnos	Página 53
Virtudes de la propuesta para las empresas	Página 57
Análisis desde la Currícula	Página 59
Anexo: Licenciatura en Marketing. Plan de Estudios	Página 62
Qué debería hacer el Estado	Página 64
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>Página 67</b>