

## Introducción

*En los últimos treinta años la educación universitaria en administración en Colombia ha caracterizado por un "gran crecimiento con precaria calidad". Es este un fenómeno muy preocupante, que plantea grandes interrogantes sobre el papel que las universidades están en capacidad de jugar en el desarrollo de los gerentes y administradores requeridos por los sectores público y privado, en un momento de nuestra historia en que se plantea el reto de la apertura económica y la reconversión industrial con miras a mejorar la productividad y la capacidad competitiva del país en el ámbito internacional.*

El desarrollo de los estudios en administración en Colombia sigue en líneas generales los patrones observados en América Latina, como lo han demostrado diversos diagnósticos elaborados en el continente. En éste, la población estudiantil en el área de administración, que presenta un crecimiento vertiginoso, en su mayoría ha recibido una educación de baja calidad. Sin embargo, esta situación no debe ocultar que en términos comparativos, un reducido grupo de escuelas colombianas son reconocidas por su contribución académica y por su mejor calidad relativa, lo cual contrasta con la mayoría de los países de la región en los que generalmente se destaca una sola escuela. Este fenómeno parece estar asociado con el patrón de desarrollo urbano de Colombia caracterizado por un alto número de ciudades intermedias frente al de otros países que tienen la primacía de una gran metrópoli.

La precaria calidad que en balance presenta el conjunto de facultades de administración, no se puede entender exclusivamente a partir de su evolución y dinámica internas —acento principal de los estudios aquí contenidos—. Esta situación debe explicarse también como consecuencia del modelo de desarrollo económico proteccionista en que estuvo embarcado el país a partir de los años cincuentas, del crecimiento y evolución de la administración pública —permeada por el clientelismo político— y del desarrollo del sistema de educación superior en el mismo período, caracterizado por los fenómenos de masificación y crecimiento de la universidad privada, aspectos que son considerados en el capítulo I de este libro. Modelo proteccionista, administración pública clientelista y educación superior masificada y crecientemente privatizada, son tres dimensiones consideradas, desde las cuales se intenta entender el inquietante balance acerca del estado actual y perspectivas de la educación e investigación en administración en Colombia, aquí presentado.

El presente libro se sustenta en una amplia evidencia contenida en dos estudios; el primero, elaborado por Manuel Rodríguez, Carlos Dávila y Luis Ernesto Romero es el resultado de la investigación adelantada para la Misión de Ciencia y Tecnología del Gobierno Nacional, en la que se estudiaron las trece escuelas de administración de empresas de mayor desarrollo relativo del país y corresponde al **capítulo 2** de este libro.

El **capítulo 3**, retoma el debate suscitado a raíz de la publicación del informe para la Misión en 1990, resume las principales críticas y observaciones de dicha investigación y presenta ocho documentos, que fueron escritos por nueve profesores de facultades de administración, en los que además de exponer su pensamiento frente al informe, enriquecen la discusión sobre la problemática del área de administración, proponiendo otras perspectivas de análisis y otras vías alternativas de solución a la crisis de los estudios gerenciales en Colombia.

El segundo estudio, elaborado por Manuel Rodríguez, hace referencia específica a la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), cuyo desarrollo se juzga de una parte, con relación a los objetivos de su fundación y de otra, comparándolo con la situación de las trece facultades de administración aludidas. Este diagnóstico, que se presenta en el **capítulo 4** de este libro no pierde de vista que a nivel latinoamericano la ESAP es reconocida como una de las mejores en su campo: estas deficiencias son aún más acentuadas en las escuelas de administración pública de otros países de América Latina. Así mismo, se destaca el papel que ésta ha jugado en los últimos años a nivel de las regiones del país,

en especial con relación a las reformas descentralizadoras, se proponen acciones para fortalecer sus programas de investigación, formación profesional y de postgrado y finalmente, se señalan nuevas responsabilidades para la ESAP en el actual proceso de modernización del Estado.

Tomado de: Rodríguez Becerra, Manuel; Dávila L. De Guevara, Carlos y Luis Ernesto Romero Ortiz. Gerencia privada, gerencia pública, educación en crisis. Bogotá. Facultad de Administración, Universidad de los Andes. 1992. pp iii-iv

## **CAPITULO I**

### **La educación gerencial: entre el proteccionismo económico y la masificación de la educación superior**

#### **¿Es necesaria la gerencia en una economía protegida y monopólica?**

La estrategia de desarrollo económico que durante décadas siguió el país, fundamentada en un modelo proteccionista y combinada con un alto grado de concentración industrial, ha tenido como consecuencia el hecho de que el sector privado no se ha visto en la necesidad de demandar a las facultades de administración, profesionales con una alta calificación, ni tampoco un desarrollo investigativo dirigido a crear y/o adaptar conocimientos y tecnologías en el campo de la gestión. El sector privado, sin embargo ha contratado administradores profesionales egresados de las aulas universitarias quienes se han encontrado con un ámbito empresarial en donde los valores fundamentales del mundo capitalista —como la eficiencia, la productividad, la innovación, la toma de riesgos y la competencia— no han tenido mucha importancia.

Con frecuencia, el éxito de los empresarios colombianos ha dependido menos de esos valores y más del aprovechamiento de las enormes ventajas derivadas de la protección de la competencia extranjera, de la alta concentración característica de los principales sectores de la actividad económica —en particular en la manufactura, la minería y el sector financiero—, de la expedición de normas o interpretación de las mismas a su favor y de la obtención de privilegios en la consecución de capital, de crédito o de contratos con el Estado.

La mayoría de los grandes empresarios colombianos han derivado una buena parte de su éxito de su influencia en la preservación del modelo proteccionista y dentro de él, de la consecución de normas favorables para su sector o negocio particular. La protección de la competencia de los productos extranjeros se logró entre otros medios a través de su inclusión en la lista de prohibida importación, o el establecimiento de los aranceles en un nivel tal que no los hicieran competitivos con la producción nacional, o en el establecimiento de barreras de entrada a las empresas extranjeras. En balance, esta estrategia para obtener "éxito" ha operado efectivamente para los empresarios. Las ventajas derivadas del proteccionismo se conjugan con las derivadas de la alta concentración en algunos sectores de la actividad económica nacional; así por ejemplo, las empresas monopólicas o cuasi-monopólicas han trasladado muchas de sus ineficiencias al consumidor en la forma de mayores precios.

Las utilidades se han derivado también en muchos casos, de sacar partido de la profusión de normas y controles que caracterizan al Estado colombiano, aunado al hecho de la poca transparencia en la administración y expedición de las mismas, que privilegia a los individuos y/o grupos con mayor acceso a los centros de decisión pública. La modificación o interpretación de una norma de planeación urbana en favor de un determinado urbanista o constructor, la concesión de una licencia de importación o exportación, o la autorización del alza de un producto bajo control

gubernamental, para mencionar tan sólo algunos ejemplos, han sido fuente de ganancias extraordinarias y de enriquecimientos fáciles.

En síntesis, el gran empresariado colombiano ha jugado al sistema y no al mercado, lo que ha implicado que empresarios y administradores no hayan asumido completamente los valores, actitudes y comportamientos capitalistas. Ello se traduce en la forma en que se han gerenciado nuestras empresas como lo evidencia una de las investigaciones adelantadas por la Misión de Ciencia y Tecnología<sup>1</sup>, así como las observaciones recogidas por uno de los autores de este libro en una investigación en curso para el caso de la industria manufacturera<sup>2</sup>. Encontramos, a título de ilustración, que nuestro empresariado sólo hace excepcionalmente investigación y desarrollo de nuevos productos; tiene una concepción de calidad con estándares sustantivamente inferiores a los imperantes en los países desarrollados. En contraste con las empresas más exitosas de aquellos, otorga a los aspectos administrativos o de gestión un papel secundario como medio de mejorar su productividad y reducir costos.

El cuadro anterior no debe llevar a menospreciar la existencia de valores positivos en el empresariado colombiano como son, por ejemplo, el conocimiento y experiencia que tienen los manufactureros en materia de producción; su excepcional capacidad de lidiar con el riesgo y la incertidumbre asociados con la inseguridad y la violencia sin par de nuestro país; la presencia de algunos sectores exportadores, con valores y comportamientos característicos de un mercado internacional mente competido, como son los casos de los floricultores y los productores de manufacturas de cuero. Tampoco debe hacer perder de vista que la posibilidad de "jugar al sistema y no al mercado" se concentra en el empresariado grande y una parte del mediano, particularmente en el ubicado en sectores monopólicos y cuasi-monopólicos, característicos de amplios sectores de nuestra economía. El pequeño y mediano empresario, en contraste, conoce las inclemencias de la competencia interna frente a los grandes monopolios, asume muchas veces altos riesgos, no dispone de mecanismos de influencia sobre las decisiones del Estado y opera bajo condiciones de "informalidad". Este sector del empresariado carece en general de formación universitaria y sólo excepcionalmente contrata administradores profesionales.

Las facultades colombianas de administración se han encontrado ante un empresariado que demanda pocos conocimientos y habilidades propios de los administradores profesionales que se desenvuelven en mercados de alta competencia. Sin embargo, en Colombia como en América Latina, la creación y profusión de estas facultades a partir de 1960, ignoró tal situación. Antes que responder a una demanda real de gerentes para un medio altamente competido, su acelerado crecimiento tuvo que ver con la satisfacción de necesidades de capacitación y movilidad social de las crecientes capas medias de la sociedad, la descentralización de las actividades universitarias a las numerosas ciudades del país y las posibilidades de alta rentabilidad que para acuciosos empresarios de la educación ofrecía esta área académica que no exige inversiones en laboratorios y equipos, y en la cual los requisitos de ingreso de estudiantes y profesores fueron laxos desde el comienzo. Esto contrasta con el surgimiento de la educación gerencial moderna que tuvo lugar en los Estados Unidos. Allí, el surgimiento y consolidación en

---

<sup>1</sup> Juan José Echavarría. "Cambio técnico, inversión y reestructuración industrial en Colombia" en *Estructura Científica, Desarrollo Tecnológico y Entorno Social*. Bogotá: Misión de Ciencia y Tecnología -M.E.N.-D.N.P.-FONADE. 1990, Tomo II, Vol. 2, pp. 738-777.

<sup>2</sup> Manuel Rodríguez. *El Empresariado Colombiano: del Proteccionismo a la Apertura Económica*. Bogotá: Universidad de los Andes, 1990, 32 páginas, mimeo.

las grandes empresas c e una gerencia profesional separada de los propietarios, fue una de las razones para que en el período 1880-1940, la economía de ese país se impusiera sobre la de la Gran Bretaa y Alemania. Concomitante con ese fenómeno se desarrolló en los Estados Unidos la profesión de gerente, aquel individuo especializado en llevar a la práctica los valores de la eficiencia, la innovación, la productividad, la toma de riesgos y la competencia. Así pues, las facultades de administración norteamericanas se crearon para contribuir a la formación de esos gerentes, enfrentados en su práctica profesional a exigencias c e competitividad.

En Colombia, como en Latinoamérica en general, se crearon las escuelas de administración a imagen y semejanza de las norteamericanas, sin que en nuestro medio empresarial hayan predominado las condiciones subyacentes al surgimiento de estas últimas. El gran crecimiento con precaria calidad de nuestras facultades de administración se asocia pues con este fenómeno. En últimas, si en términos de los valores de la economía de mercado nuestro empresariado ha tenido también un desarrollo con precaria calidad:  por qué nos vamos a sorprender de que nuestras facultades de administración, en su conjunto, hayan tenido un desarrollo similar?  Por qué nos vamos a sorprender de que en nuestras facultades exista una investigación incipiente, cuando en nuestras empresas la investigación y desarrollo escasamente se practica?

## **La educación en administración y la crisis de la educación superior**

Un análisis acerca de la educación y la investigación en administración, necesariamente debe considerar como parte del marco contextual, la evolución y las condiciones críticas que han caracterizado el sistema de educación superior colombiano. Por esta razón, es conveniente recordar para el lector interesado en las causas explicativas de la situación del área de administración, algunas de las principales características de la educación superior asociadas al paralelismo entre los diferentes momentos del desarrollo socioeconómico colombiano y los momentos históricos de la universidad.

El proceso de modernización de la sociedad colombiana con sus características de explosión demográfica, grandes migraciones de la población rural hacia centros urbanos, el crecimiento acelerado de éstos, la industrialización, el crecimiento de las clases medias y de una amplia masa del proletariado urbano, y la expansión de la actividad del Estado, condicionaron a partir de la década de los años cuarenta la transformación cuantitativa y cualitativa de la universidad colombiana<sup>3</sup>. Esta se vio abocada a nuevas demandas como producto de dicha transformación social, con los consiguientes cambios en la estructura de la educación superior que posteriormente se tradujeron en situaciones que han afectado su calidad docente e investigativa.

La naturaleza del proceso modernizador presion  una expansión c e la matrícula en todos los niveles de la educación, y la transición de una universidad tradicional encarnada en unos pocos establecimientos universitarios encaminados a formar un hombre "culto", hacia una universidad moderna, diversificada y orientada a las demandas sociales.

---

<sup>3</sup> Rodrigo Parra. *Elementos para un Diagnóstico de la Universidad Colombiana*. Bogotá: Textos/M.D.U., Vol. 1, Universidad de los Andes, 1988, p. 1.

El postulado cepalino de que la educación podría servir al desarrollo económico mediante la formación de una fuerza de trabajo calificada para las tareas de un desarrollo económico acelerado —teoría del capital humano— ligó necesariamente la universidad a un modelo modernizante de universidad para el desarrollo, el cual empieza a entrar en crisis a principios de los setenta, generando nuevamente cambios importantes en la educación superior.

Un aspecto central de los efectos del proceso de modernización y de su crisis en el país, es el fenómeno de la expansión de la educación superior que se ha expresado tanto en su crecimiento cuantitativo como en el proceso de diferenciación curricular. En términos de expansión cuantitativa, en 1940 apenas registraba 2.990 estudiantes universitarios, en 1960 ya sobrepasaba los 20.000, en 1975 llegaba a 176.000, en 1980 a 279.000 y en 1985 superaba el medio millón de estudiantes. A partir de 1970 se inicia el mayor proceso de expansión, el cual muestra una duplicación de la población universitaria cada cinco años<sup>4</sup>. Este crecimiento cuantitativo se fundamenta en un proceso de expansión curricular vía diferenciación a través de nuevos programas que surgieron en la universidad colombiana<sup>5</sup>.

El fenómeno de la expansión y sus procesos de incremento cuantitativo de la población universitaria y de diferenciación curricular, originó la profesionalización de la actividad profesoral (una especie de carrera académica) que se orientó a la constitución de las llamadas comunidades académicas. En la conformación de tales comunidades, estuvo implícita la transformación del carácter de la vinculación y la dedicación del cuerpo profesoral a las actividades académicas; el proceso de modernización que alcanzó su punto culminante en 1970, implicó un incremento en el profesorado con dedicación de tiempo completo en las universidades colombianas, con una mayor proporción en las universidades oficiales frente a las privadas. El surgimiento de las universidades de masa que vino luego, hizo descender esta proporción de manera significativa en razón a que sus actividades se apoyan básicamente en profesores de cátedra<sup>6</sup>. Una revisión de la formación académica del profesorado mostró en 1983 que el 20% tenía una formación técnica o una licenciatura, el 50% una formación profesional y el 30% una educación de postgrado. El 30% con formación de postgrado se compone así: 14.5% especialistas, 12.5% magister y 2.5% un doctorado. Por supuesto esta estructura de la formación del profesorado se refleja en su escasa actividad investigativa<sup>7</sup>.

El surgimiento del profesorado profesional dedicado a la actividad docente e investigativa es típico de la universidad moderna y está relacionado con la presencia de estudiantes de tiempo completo, en contraposición a la universidad de masa cuyas características son la existencia de profesorado mayoritariamente de cátedra acompañado de la presencia de estudiantes de tiempo parcial, en muchos casos en programas nocturnos<sup>8</sup>.

Esta tendencia del surgimiento y multiplicación de los programas universitarios nocturnos, explicada en parte por las demandas de la clase media urbana con bajos niveles de ingreso, ha ido en acelerado crecimiento. Mientras en 1965 eran prácticamente inexistentes, pasaron a ser el 16% en 1979 y el 28% en 1985 con

---

<sup>4</sup> *Ibíd.*, p. 7.

<sup>5</sup> Rodrigo Parra, Bernardo Jaramillo. *La Universidad Escindida*. Bogotá: Textos/M.D.U. 17, Universidad de los Andes, 1988, p. 4.

<sup>6</sup> *Ibíd.*, pp. 33-34.

<sup>7</sup> Rodrigo Parra. *Op. cit.*, p. 27.

<sup>8</sup> *Ibid.* pp. 30-31.

respecto al total de los programas universitarios en Colombia<sup>9</sup>. La relación alumnos por profesor de tiempo completo, varía negativamente (más estudiantes por profesor de tiempo completo) entre 1970 y 1987 en razón al incremento más que proporcional de la matrícula estudiantil frente a la planta docente en las universidades. Detrás de este proceso, está el hecho de que ha venido disminuyendo la disponibilidad de profesores de planta para atender la expansión de la matrícula universitaria con el consiguiente efecto negativo sobre la calidad de la educación.

Es importante hacer una breve caracterización acerca del desarrollo de la modalidad de postgrados en Colombia como parte de esta descripción de la evolución de la educación superior. En el período 1960-1980 se produce la apertura de programas de postgrado en Colombia en las áreas de las ciencias de la salud, ciencias sociales, educación, economía y administración, matemáticas y ciencias naturales e ingenierías, pasando de 32 programas en 1960 (28 en área de la salud) a 584 en 1988 con una mayor diversificación de programas por áreas<sup>10</sup>. Si bien las cifras globales indican un crecimiento cuantitativo que llamaría al optimismo, éstas no reflejan realmente un mejoramiento cualitativo de la capacidad de formación de investigadores y de generación de conocimiento que se espera del desarrollo de la educación a nivel de postgrado. Esta capacidad investigativa es potencialmente incremental en programas de postgrado del nivel de maestría y doctorado que en la práctica constituyen apenas el 29% del total de los programas de postgrado para 1988 (584), participación que corresponde a un 28.5% de maestrías (167) y un 0.5% de doctorados (5).

El restante 71% de los programas son las denominadas "especializaciones" cuyos objetivos —definidos en el Decreto 80 de 1980— no son el desarrollo de la investigación ni la formación de científicos, sino el mejoramiento de la capacidad profesional de los participantes. Incluso la baja cifra de programas de maestría y doctorado no se traduce en una capacidad mínima de aporte al desarrollo científico y tecnológico del país si se tiene en cuenta que las maestrías a su interior podrían clasificarse en dos tipos: las de carácter investigativo (una minoría) y las de carácter profesionalizante (la gran mayoría).

Un trabajo de investigación acerca de la capacidad de las maestrías y doctorados en Colombia para la formación de investigadores<sup>11</sup>, muestra que la problemática de la calidad en estos niveles de la educación superior está asociada con factores financieros, administrativos, de política institucional y/o estatal frente a los postgrados y de recursos de apoyo para su funcionamiento con calidad; algunos de estos factores vistos en detalle, permiten hacer una aproximación explicativa de las dificultades por las que atraviesan tales programas.

Un factor central lo constituye la inexistencia de un sistema efectivo de ciencia y tecnología que permita desarrollar ordenadamente la investigación, compartir recursos, cooperar en el desarrollo de líneas de investigación, hacer trabajo interdisciplinario, racionalizar el uso de laboratorios, talleres, centros de información. A manera de ejemplo, es muy frecuente encontrar centros de investigación de organismos públicos y privados con una avanzada tecnología en equipos y medios de investigación, con recursos humanos altamente calificados y subutilizados, que no tienen relación alguna con programas de postgrado que estando en la misma área o

---

<sup>9</sup> *Ibid*, p. 20.

<sup>10</sup> Luis Enrique Orozco, Luis Ernesto Romero. *La Formación de Recurso Humano para Ciencia y Tecnología en Colombia*. Bogotá: Textos/M.D.U., Universidad de los Andes, 1991.

<sup>11</sup> Op. cit., Cap. IV.

disciplina carecen de condiciones mínimas para desarrollar una investigación de calidad; escasez de recursos bibliográficos u obsolescencia de los mismos en muchos programas frente a bibliotecas y centros de información actualizados pero no consultados o presupuestos financieros representativos (vía donaciones o financiamiento externo) en programas de postgrado en los que la investigación es muy débil, repetitiva, de corto plazo o ajena a las necesidades locales o nacionales, frente a programas que con líneas de investigación importantes, no disponen de recursos financieros para desarrollarlas.

En la mayoría de los postgrados de relativa buena calidad considerados en la investigación antes mencionada, hay presencia de pequeños grupos de líderes de investigación, verdaderos "quijotes" que deben enfrentar condiciones de sobrecarga docente y administrativa, que ven limitado su trabajo investigativo y que ofician de "buscadores de recursos" sin un apoyo institucional, intentando vencer toda suerte de obstáculos (por ejemplo los trámites burocráticos) para ejercer su tarea.

El factor financiero que ha sido aducido como obstáculo para la consolidación de la investigación en las universidades tiene dos facetas claramente identificadas: 1. inexistencia o insuficiencia de recursos financieros para algunos programas y — paradójicamente— 2. alta disponibilidad de los mismos pero irracionalmente utilizados en otros. La primera faceta está típicamente relacionada con la carencia de incentivos para la matrícula en los postgrados (becas, auxilios, crédito) y con la baja disponibilidad de presupuestos para adquisición y renovación de equipos y materiales, contratación de profesores y estímulos económicos al profesorado para retener a los más calificados.

La segunda faceta muestra que en ciertos programas de postgrado que han contado con recursos importantes para realizar investigación, el despilfarro ha sido una nota característica; adquisición de costosos equipos y recursos de apoyo para el trabajo experimental y aplicado que no fueron utilizados y se han deteriorado, asignación de presupuestos a investigaciones que nunca se terminaron, que no produjeron resultados importantes o que simplemente repiten lo ya investigado, inversiones en programas doctorales y de maestría que nunca iniciaron actividades, son todos ejemplos del desperdicio y mala administración de recursos financieros por parte de algunas universidades. En conclusión, el problema de los recursos financieros para la investigación se ha movido entre grandes carencias y un despilfarro injustificado.

Las entidades oficiales encargadas de la educación superior en el país tienen una buena parte de la responsabilidad por la problemática hasta aquí presentada. La política de democratización de la educación superior en Colombia que ideológicamente ha pretendido justificar el proceso de expansión y crecimiento de este sector en el país, se tradujo en la práctica, en la explosión de programas en las diferentes áreas del conocimiento y en los niveles de pregrado y postgrado, masificando el acceso a la educación superior sin prestar cuidado especial a las condiciones de su funcionamiento, con un desmedro de la calidad en el sistema en conjunto. La expansión de la oferta de servicios educativos sin una verdadera planificación del rumbo que debían tomar, sin mayor claridad sobre su pertinencia, capacidad operacional y su rol en el desarrollo económico y social han conducido a esta situación.

Todos estos fenómenos se han reflejado con particular agudeza en algunos campos. Uno de ellos es el de la administración como lo sugirió hace más de una década una

severa crítica que aludía a la crisis en los estudios de administración en Colombia<sup>12</sup> y lo confirma uno de los estudios presentado en este libro, preparado para la Misión de Ciencia y Tecnología entre 1989 y 1990.

*Tomado de: Rodríguez Becerra, Manuel; Dávila L. De Guevara, Carlos y Luis Ernesto Romero Ortiz. Gerencia privada, gerencia pública, educación en crisis. Bogotá. Facultad de Administración, Universidad de los Andes. 1992. pp 1-11*

---

<sup>12</sup> Carlos Dávila. "La Crisis de la Educación en Administración en Colombia" en *Revista EAFIT- Temas Administrativas*, 39 (julio, agosto, septiembre): 20-35,1980.

## **CAPITULO II**

### **Las escuelas de administración en Colombia: vertiginoso crecimiento, precaria calidad**

#### **Introducción**

El presente capítulo corresponde al concepto sobre el estado actual y las perspectivas de la educación y la investigación en el área de la administración, solicitado por la Misión de Ciencia y Tecnología, en 1989.

Para su elaboración, el consultor Manuel Rodríguez Becerra decidió conformar un equipo al que se sumaron dos expertos que complementaron su perspectiva y experiencia profesional. Uno de ellos, Carlos Dávila Ladrón de Guevara, con conocimiento en sus tiempos de estudiante de pregrado de la universidad pública (Universidad Industrial de Santander) y larga experiencia como investigador en la Universidad de los Andes, así como en otra universidad privada (Universidad Javeriana). El otro, Luis Ernesto Romero Ortiz fue estudiante de la Universidad Externado de Colombia y posteriormente profesor de aquella, así como exdecano de la Escuela de Administración de Negocios (EAN).

Siguiendo los términos establecidos por la Misión de Ciencia y Tecnología, el estudio no tomó como base el universo de las cincuenta y dos instituciones universitarias (ver Anexo 1) con programas profesionales y de postgrado en administración existentes en Colombia, sino se centró en una muestra de aquellas consideradas por los autores como las de mayor trayectoria y de mejor calidad relativa. Se seleccionaron así trece facultades y/o escuelas de administración localizadas en diversas ciudades, a saber: siete en Bogotá, dos en Medellín, dos en Cali, y una en Barranquilla y Bucaramanga respectivamente. Son ellas: Universidad del Valle e ICESI (Cali); Universidad de Antioquia y Universidad EAFIT (Medellín); Universidad del Norte (Barranquilla); Universidad Autónoma de Bucaramanga; Universidad Nacional de Colombia, Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), Universidad de la Sabana, Universidad Externado de Colombia, Universidad Javeriana, Universidad del Rosario y Universidad de los Andes; estas últimas siete localizadas en Bogotá. Diez de las trece son facultades y/o escuelas privadas mientras solamente tres son públicas. Esta composición se explica por el hecho de que el número de instituciones privadas supera ampliamente el número de instituciones públicas con programas de administración. A pesar de su importancia y trayectoria, desde un comienzo se acordó no incluir la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) por considerar que su naturaleza, desarrollo y situación actual son diferentes de las de otras facultades y escuelas, no dedicadas centralmente al campo de la administración pública. El capítulo 4 del presente libro se refiere extensamente a la ESAP.

Algún lector, conocedor de las facultades de administración en Colombia, quizá considere que la selección de trece facultades efectuada por los autores de este informe no coincide con la lista de su preferencia y en consecuencia, reclame que en la muestra "no están todos los que son, ni son todos los que están". Tenemos la convicción de que el panorama muy preocupante que resulta de estudiar estas trece instituciones, escogidas como de mayor trayectoria y desarrollo relativo, se mantendría incólume, o quizá se haría más gris, ante la sustitución y/o adición por el lector de unas pocas instituciones por otras de su particular predilección. El panorama

presentado se vería agravado —no aliviado— si se considerara el universo de instituciones universitarias en el área de administración. Un ejemplo es ilustrativo: el ínfimo número de profesores con título de Ph.D. señalado por el estudio como una debilidad central dentro de este conjunto de las trece facultades que históricamente han dispuesto de mejores recursos académicos, no aumentaría al incluir el resto de 39 instituciones en cuya tradición y orientación, el requisito del nivel doctoral (Ph.D.) en el profesorado no se concibe aún como relevante, o que simplemente han tenido la intención, mas no la posibilidad, de vincular académicos de ese nivel.

Por las anteriores razones, se espera que el debate alrededor de este estudio esté por encima de la entendible inquietud institucional que pueda surgir entre los centros universitarios no incluidos dentro de los trece ya mencionados; más relevante es la discusión sustantiva que en términos del desarrollo de la educación en administración en el país, plantea el diagnóstico que se consigna en el presente capítulo.

Para disponer de elementos de juicio complementarios a los del equipo conformado para adelantar el estudio, se acudió directamente a las trece facultades en cuestión en búsqueda de información factual. Concretamente, se obtuvo información de las siguientes fuentes:

- se diseñó una encuesta que fue diligenciada por las directivas de cada facultad (ver Anexo 2);
- se adelantaron entrevistas personales estructuradas a los decanos y directores de investigación;
- se consultaron materiales escritos tales como prospectos, catálogos, informes de labores docentes, investigativas y de consultoría, lista de publicaciones, revistas y otros documentos suministrados por las facultades estudiadas.

La información solicitada a las facultades hace referencia al período enero de 1988 a junio de 1989.

En estas circunstancias, el presente capítulo está sustentado en una amplia base empírica. Antes que las opiniones subjetivas de sus autores, recoge los resultados del estudio adelantado. Como en cualquier trabajo investigativo, la interpretación de los resultados es responsabilidad de los investigadores, quienes agradecen a las trece facultades incluidas en la muestra, su colaboración para proveer la información utilizada en este capítulo.

## **Origen de la enseñanza de la administración en la universidad colombiana**

En Colombia la enseñanza de la administración a nivel universitario se inició en la Escuela de Minas de Medellín en el año 1911, cuando se introdujo el estudio del taylorismo y el fayolismo en el currículo de ingeniería<sup>1</sup>. Años más tarde, en 1942, la Facultad de Administración Industrial y Comercial del Gimnasio Moderno se constituyó en la primera institución universitaria para la formación de administradores creada en el país. Esta escuela se fusionó en 1954 a la Facultad de Economía de la Universidad de los Andes que prosiguió con el programa profesional ofrecido en el Gimnasio

---

<sup>1</sup> Alberto Mayor Mora. *Ética, Trabajo y Productividad en Antioquia*. Bogotá: Tercer Mundo, 1984, pp. 62-72.

Moderno, denominado Economía Industrial<sup>2</sup>.

El nacimiento de la administración en facultades de economía se da también en otras universidades colombianas y constituye uno de los patrones típicos del origen de muchas de las facultades de administración a nivel nacional e internacional. En efecto, seis de las trece unidades académicas consideradas en este estudio nacieron en facultades de economía, habiéndose constituido con posterioridad tres de ellas como facultades independientes (Andes, Externado y Valle). Las tres restantes continúan aún ubicadas dentro de facultades de economía (Antioquia, Javeriana y Nacional). Pero la vinculación de las facultades de economía al desarrollo del campo de la administración va mucho más allá de constituir el origen de algunos de los programas y facultades hoy existentes, ya que la mayor parte de los egresados de los programas de economía desarrollan su carrera profesional como administradores tanto en el sector público como en el privado. Este hecho ha llevado a un gran número de programas de economía a incorporar concentraciones de cursos en el campo de la administración.

El desarrollo de la administración como campo de estudio en las facultades de ingeniería en Colombia es también un fenómeno que, a similitud de otras sociedades, ha tenido una gran importancia en nuestro medio. Este ha tenido lugar particularmente en los programas de ingeniería industrial que, además de formar profesionales que compiten en el mercado con los administradores por los mismos trabajos, han establecido y desarrollado en el país muchas de las áreas de estudio de la administración a nivel docente e investigativo y han formado una proporción importante de los profesores e investigadores más calificados.

Con mucha posterioridad a la inserción de los cursos de administración en la Escuela de Minas y a la creación de la Escuela del Gimnasio Moderno, los programas para formación de administradores se fundan a partir del año 1959, creciendo vertiginosamente la participación de alumnos matriculados con respecto a la población universitaria total del país: del 0.23% en ese año, al 4% en 1972, y al 18% en 1984<sup>3</sup>. En 1964 se crea en la Universidad del Valle el Magister en Administración, el primer programa de postgrado de la disciplina en existir en el país, apareciendo en la década de los setenta programas similares en otras universidades. En la década de los ochenta tiene lugar la creación de numerosos programas de postgrado en la modalidad de especialización en diversas áreas de la administración.

Pero el crecimiento del número de estudiantes a nivel de pregrado y postgrado que ha tenido lugar en las dos últimas décadas<sup>4</sup>, así como la proliferación de programas a nivel técnico, tecnológico, profesional y de postgrado, no ha corrido a la par con su desarrollo cualitativo. El deficiente nivel académico de formación ofrecido, el muy incipiente desarrollo investigativo, así como el reducido número de profesores e investigadores altamente calificados y la muy escasa producción intelectual de calidad son prueba fehaciente de tal situación. "Gran crecimiento con precaria calidad" sería una descripción adecuada del balance del desarrollo del área a nivel nacional en este período, sin con ello desconocer los positivos logros registrados en algunos programas

---

<sup>2</sup> *Boletín de la facultad de Administración Industrial y Comercial del Gimnasio Moderno*, 1949.

<sup>3</sup> Rubén Darío Echeverry Romero, Augusto Álvarez Collazos y Raúl Fernando Scarpetta Gómez. *La Planeación en las Instituciones de Desarrollo Administrativo en Colombia*. Bogotá: Asociación Colombiana de Facultades de Administración, 1988.

<sup>4</sup> El fenómeno de la expansión en la matrícula universitaria a partir de 1970 es típico del sistema de educación superior en su conjunto. En efecto, mientras que en 1960 la matrícula estudiantil universitaria apenas superaba los 20.000 estudiantes, en 1976 llegaba ya a 176.000 y en 1985 superaba los 500.000 estudiantes en Colombia. Ver Parra y Jaramillo, *Op. cit.*, p.4.

e instituciones.

## **Débil conformación del cuerpo profesoral**

El principal problema del sistema de educación superior colombiano en el área de administración es la débil conformación de su cuerpo profesoral. Si bien se ha señalado que este es *un* problema del cual adolecen la totalidad de áreas del conocimiento a nivel de la educación superior, se puede afirmar que en sus diferentes facetas tiene un carácter más crítico en administración que en la mayor parte de áreas. Así se reconoce en un reciente documento del ICFES: "en su inmensa mayoría, alrededor del 70% del profesorado del área es de cátedra, fenómeno acentuado en el caso de la educación nocturna, lo que conlleva efectos serios para la calidad del proceso en su conjunto, ya que el profesorado cíclico lo único que puede ofrecer, por muy buena voluntad que tenga, es el tiempo máximo que puede dedicar a dictar su clase sin generar otra clase de vínculos con la institución"<sup>5</sup>.

Puesto que la débil conformación del cuerpo profesoral es el mayor determinante del desarrollo de la investigación en administración, así como del nivel académico del pregrado y del postgrado, es útil caracterizar el profesorado de las trece facultades bajo consideración.

### **1. Los profesores de tiempo completo y los de cátedra**

En la Tabla 1 se muestra la relación entre el número total de alumnos (sumados pregrado y postgrado) y el número de profesores de tiempo completo equivalente. Si bien este índice no es estrictamente comparable entre las diversas facultades, en razón de las variadas dedicaciones de los estudiantes en los diferentes programas, de las diversas modalidades en cargas administrativas y docentes de los profesores, etc., nos ofrece una idea general sobre la eventual disponibilidad de los profesores de tiempo completo para adelantar otras actividades distintas de las docentes, así como una indicación del grado en que las facultades dependen de los profesores de cátedra<sup>6</sup>. En general, las universidades privadas muestran un mayor número promedio de estudiantes por profesor de tiempo completo que las universidades públicas. Se observa que entre las universidades privadas existen significativas diferencias, oscilando el número de estudiantes por profesor entre 31 y 219. Para el conjunto de las facultades aquí consideradas, la relación promedio es de 60 estudiantes por profesor de tiempo completo<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> ICFES, Subdirección Académica, División de Formación Universitaria. "Algunas Consideraciones sobre el Desarrollo del Área de Economía, Contaduría y Afines", Documento preliminar de trabajo. Bogotá, mayo de 1989, pp. 21-22.

<sup>6</sup> El crecimiento de la matrícula estudiantil en forma más que proporcional al crecimiento de las plantas profesoriales en la educación superior en Colombia, se ha reflejado en un rápido descenso del profesorado de tiempo completo en relación con el profesorado de cátedra: en 1970 el 43% del profesorado en las universidades era de tiempo completo con una mayor proporción en las universidades públicas (60%) frente a las privadas (18%). Para 1985, el profesorado de tiempo completo disminuyó en forma considerable, alcanzando sólo el 28% del total de profesores en las universidades, manteniéndose mayoritariamente en las públicas (52%) que en las privadas (11%).

<sup>7</sup> Esta proporción entre número de estudiantes por profesor de tiempo completo es muy baja en el área de administración, si se le compara con el conjunto del sistema de educación superior: en 1970, este indicador mostraba que en las universidades públicas había un profesor de tiempo completo (equivalente) por cada diez estudiantes y en las universidades privadas, uno por cada veinte estudiantes. En 1987 la relación era de un profesor de tiempo completo por cada quince estudiantes en las

<b>Tabla 1</b>							
<b>Profesores de planta y número de estudiantes por profesor de tiempo completo</b>							
		<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>	
<b>Universidad</b>	<b>Ciudad</b>	<b>T.C*</b>	<b>M.T</b>	<b>T.P</b>	<b>T.C.E</b>	<b>T.A</b>	<b>T.A. / T.C.E</b>
				(1) + (2)	(1) + (2)/2		(5)/(4)
Andes	Bogotá	23	6	29	26	800	31
Antioquia	Medellín	11	0	11	11	430	39
CESA	Bogotá	3	1	4	3.5	285	81.4
EAFIT	Medellín	31	2	33	32	1.684	52
Externado	Bogotá	8	2	10	9	1.400	156
ICESI	Cali	6	0	6	6	1.314	219
Javeriana	Bogotá	11	0	11	11	1.500	141
Nacional	Bogotá	21	4	25	23	420	21
Norte	Barranquilla	13	0	13	13	657	51
Rosario	Bogotá	6	2	8	7	743	106
Sabana	Bogotá	5	4	9	7	450	64
Valle	Cali	40	0	40	40	1.700	42.5
UNAB	Bucaramanga	9	7	16	12.5	750	56
Totales		187	28	215	201	12.133	60
* T.C.= Profesores tiempo completo. M.T= Profesores medio tiempo. T.P.=Total planta profesoral. T.CE= Tiemp completo equivalente. T.A.= Total alumnos							

## 2. Un cuerpo profesoral multidisciplinario

Dada la naturaleza de la profesión, es natural que su cuerpo profesoral sea multidisciplinario. En la Tabla 2 se explícita cómo se da esa multidisciplinariedad en las facultades allí consideradas. Se observa cómo el 29% de los profesores tienen título de administrador a nivel de pregrado, el 21% el de economista, el 19% el de ingeniero, el 5% el de abogado y el 7% el de contador. Pero al interior de las facultades la distribución presenta variadas proporciones. Así, en la Nacional predominan los administradores (56%), lo mismo que en EAFIT (20%); en el Valle predominan los economistas (38%) y en los Andes los ingenieros (38%). En todas las facultades, los profesionales no administradores han hecho por lo general estudios de postgrado en administración o áreas afines, normalmente un magister.

Tabla 2								
Profesores de planta: Título de pregrado*								
Universidad	Título de pregrado							Total
	Adm.	Cont.	Econ.	Der.	Psico.	Ingen.	Otros	
Andes	5	0	3	2	4	11	4	29
Antioquia	4	1	2	0	0	2	2	11
CESA	2	0	0	0	0	0	2	4
EAFIT	7	4	5	1	1	6	9	33
Externado	2	0	3	1	0	1	3	10
ICESI	1	0	1	0	1	2	1	6
Javeriana	5	0	2	0	0	1	3	11
Nacional	14	5	3	1	0	2	0	25
Norte	5	0	3	0	0	2	3	13
Rosario	2	0	1	1	0	2	2	8
Sabana	2	1	5	0	0	0	1	9
Valle	5	4	15	4	0	7	5	40
UNAB	10	0	2	0	0	3	1	15
	64	15	45	10	6	39	36	215

\*Profesores de planta = Profesores de tiempo completo + Profesores de medio tiempo

### 3. Una ínfima proporción de profesores a nivel doctoral

En el conjunto de las facultades estudiadas, 18 de los 215 profesores de planta han obtenido el título de doctorado, es decir el 8% (Tabla 3). En el Anexo 3 se presenta la lista de los 18 profesores de las facultades de administración que cuentan con título doctoral. Esta situación tiene como consecuencia obvia un muy bajo potencial del sistema de educación superior en administración para adelantar investigación de alto nivel<sup>8</sup>.

La mayor parte de los doctorados (siete de los dieciocho) se concentra en la Universidad de los Andes, representando el 24% del total de sus profesores de planta. Esta proporción resulta similar a la de otras facultades de prestigio de Latinoamérica como INCAE (Costa Rica), ESAN (Perú), IESA (Venezuela), Universidad de Chile, Universidad Católica de Chile y Universidad de Sao Paulo. Pero resulta muy inferior al caso de los Estados Unidos en donde la casi totalidad de profesores de tiempo completo de las principales escuelas cuentan con un doctorado. Hacer esta última comparación seguramente no tiene sentido. Resulta mejor para este efecto anotar que hace treinta años, en 1959, el 40% de los profesores de tiempo completo de las facultades de administración de ese país contaba con título de doctorado, situación que

<sup>8</sup> Esta situación no es mejor en el sistema de educación superior colombiano en conjunto. En 1983, del profesorado universitario total, solamente el 30% tenía una formación de postgrado. De este bajo número de docentes con postgrado, casi la mitad tenía un título de especialista, es decir, el 48%; otro 46% poseía una maestría y un ínfimo 6% había alcanzado un doctorado.

en esa época se calificaba como altamente insatisfactoria.

Del total de dieciocho profesores con título doctoral solamente tres lo recibieron en administración de empresas (ubicados en EAFIT y en el Valle) y dos en teoría organizacional (Uniandes), disciplina estrechamente vinculada a una de las áreas funcionales de la administración. Ello señala nuevamente las enormes limitaciones para el desarrollo de la investigación en esta área del conocimiento. Es obvio que, al no constituir la administración una disciplina es necesario contar dentro de las facultades con profesores e investigadores en campos afines o estrechamente vinculados: economía, historia empresarial, métodos cuantitativos, educación, sociología y psicología industrial, etc. Pero es también evidente la necesidad de contar con profesores con título doctoral en administración de empresas o en las disciplinas vinculadas a sus áreas funcionales, que sirvan de líderes o ejes para articular el trabajo de aquellos en una actividad investigativa que requiere con frecuencia de un enfoque interdisciplinario.

<b>Tabla 3</b>					
<b>Profesores de planta: Grados académicos obtenidos más avanzados</b>					
<b>Universidad</b>	<b>Doctorado*</b>	<b>Magister</b>	<b>Especialización</b>	<b>Pregrado</b>	<b>Prof. Planta</b>
Andes	7	14	3	5	29
Antioquia	0	5	4	2	11
CESA	0	2	0	2	4
EAFIT	2	13	11	7	33
Externado	0	6	0	4	10
ICESI	3	1	0	2	6
Javeriana	1	1	0	9	11
Nacional	1	10	3	11	25
Norte	0	6	4	3	13
Rosario	0	3	0	5	8
Sabana	1	3	2	3	9
Valle	2	25	3	10	40
UNAB	1	3	4	8	16
	18	92	34	71	215
*En la actualidad elaboran sus tesis para Ph.D. tres profesores de la Nacional, uno del Valle y uno de los Andes. No se han incluido en los respectivos totales de cada una de estas universidades por ser Ph.D. (cand.). Se incluyen en la Tabla con el grado más avanzado hasta ahora obtenido.					

#### **4. Una baja proporción de profesores de tiempo completo con título de maestría**

Como se vio, sólo un 8% de los profesores de planta cuenta con título de doctorado en el conjunto de las trece facultades estudiadas. Con respecto a otros títulos de formación avanzada, se observa que el 43% de los profesores ha alcanzado la maestría como título máximo y el 16% ha alcanzado el título de especialista. El 33% sólo cuenta con título a nivel de pregrado (Tabla 3).

Una proporción apreciable de las maestrías, el 54%, corresponde al título de magister en administración o su equivalente internacional del MBA (Tabla 4). Como se explicará posteriormente, el magister en administración y el MBA son programas orientados a formar individuos para que ocupen posiciones gerenciales y son, por consiguiente, muy poco aptos para formar docentes universitarios y, menos aún, para formar investigadores. Eso implica que una facultad conformada exclusivamente por profesores formados a ese nivel tendría un bajísimo potencial para la investigación de gran alcance y, naturalmente, para la formación de investigadores. En términos generales, se puede afirmar que un egresado del magister en administración no está mejor habilitado que un egresado del pregrado ni para enseñar, ni para investigar.

Con lo anterior, no se niega la conveniencia de vincular a los graduados de un magister a una facultad de administración, con el fin de incorporarlos a un proceso de formación como profesores que los conduzca a ser docentes a nivel de pregrado y de postgrado y que les ofrezca una introducción al mundo de la investigación. Naturalmente, una vez probada la virtud del MBA como académico, éste debe dirigirse a la obtención de un título superior en investigación, en lo posible un doctorado.

Si bien el MBA no tiene como orientación la formación de académicos, esto no debe hacernos perder de vista la importancia de que se vinculen a las facultades individuos egresados con ese título de las más prestigiosas escuelas de los Estados Unidos, Europa Occidental y los países del Pacífico, como medio para transferir y adaptar tecnología administrativa.

Finalmente, con relación a los profesores que han obtenido la especialización como título máximo, se debe recordar que este tipo de programas puede mejorar la capacidad de un profesional de la administración para enseñar a nivel de pregrado y especialización. Pero no prepara a sus participantes en el campo de la investigación. Y, en general, no habilita a un profesional procedente de otras disciplinas o profesiones para la enseñanza en administración en programas de pregrado y postgrado.

Tabla 4							
Profesores de planta: maestrías por área de conocimiento y país de origen							
Universidad	Prof. Planta	Ph.D*	Maestría	Área Maestría		País Origen Maestría	
				MBA o Mag. Admon.	Magister otras áreas	Nal.	Extranj.
Andes	29	7	14	8	6	7	7
Antioquia	11	0	5	2	3	4	1
CESA	4	0	2	1	1	0	2
EAFIT	33	2	13	7	6	7	6
Externado	10	0	6	1	5	6	0
ICESI	6	3	1	1	0	0	1
Javeriana	11	1	1	0	1	1	0
Nacional	25	1	10	4	6	6	4
Norte	13	0	6	5	1	4	2
Rosario	8	0	3	2	1	2	1
Sabana	9	1	3	0	3	1	2
Valle	40	2	25	17	8	17	8
UNAB	16	1	3	2	1	2	1
	215	18	92	50	42	57	35
* Los doctorados han sido obtenidos en universidades del exterior.							

## 5. Escaso número de profesores formados en el exterior: ¿del aislamiento internacional al parroquialismo?

Tal como se deduce de la Tabla 4, de los 215 profesores de planta de las facultades consideradas, 53 (ó el 25%) estudiaron en el exterior, obteniendo su título de maestría o de doctorado. Solamente las universidades EAFIT, Valle y los Andes cuentan con un número significativo, en su orden 8,10 y 14 profesores con estudios en el exterior, que representan el 24%, 25% y 48% de sus respectivas plantas profesoriales. Este hecho quizá explique el gran aislamiento de las facultades de administración de la comunidad académica internacional, tal como se manifiesta en la ínfima participación de los profesores en congresos y seminarios en el exterior y su escaso número de publicaciones en revistas del extranjero. Este aislamiento se hace aún más dramático en aquellas escuelas conformadas fundamentalmente por profesores que ni han estudiado en el exterior, ni aun por fuera de su ciudad natal, lo que ineluctablemente conduce a una visión parroquial del mundo de la administración (a finales del siglo XX, cuando la economía tiende a globalizarse y se señala la necesidad de formar "international managers").

## **6. Una sobrecarga docente de los profesores de tiempo completo**

Los profesores de tiempo completo tienen bajo su responsabilidad un conjunto de cursos de pregrado, postgrado y educación continuada, y en muchos casos responsabilidades de consultoría, administrativas y de coordinación académica que dejan un espacio de tiempo reducido para otras actividades como la investigación. Esta sobrecarga docente presenta diferentes modalidades en la universidad pública y en la universidad privada.

En la primera, el profesor tiene una carga docente en pregrado y postgrado razonable, normalmente prevista en los estatutos profesoraes. Sin embargo esa carga se ve muchas veces incrementada con la vinculación como profesores de cátedra de otras universidades, en particular privadas. Ese es el caso, por ejemplo, de la Universidad del Valle. Esta última modalidad representa un subsidio para la universidad privada e introduce fuertes distorsiones en el funcionamiento de la universidad pública que ha previsto la carga docente con el fin de ofrecer a los profesores el tiempo requerido para adelantar otras actividades dentro de la universidad.

En las universidades privadas la situación de sobrecarga docente también existe, generándose fundamentalmente en los cursos de postgrado y educación continuada ofrecidos por las facultades, que implican por lo general una remuneración extra para el docente. A esta modalidad corresponden los casos de las universidades EAFIT y los Andes. La sobrecarga docente, combinada con las otras responsabilidades del profesor de planta, se traduce en ocasiones en un exuberante activismo que no deja espacio para la indispensable reflexión y estudio.

## **7. Una actividad investigativa marginal y una actividad de consultoría en crecimiento**

El profesor de tiempo completo promedio de las facultades de administración estudiadas adelanta actividades investigativas en forma muy marginal. La casi totalidad de ellas se relaciona con la asesoría de los proyectos de grado que la mayor parte de las universidades exige a nivel de pregrado y magister. Estos proyectos consisten por lo general en la aplicación de una determinada técnica para resolver un problema específico, en otros casos son investigaciones de carácter descriptivo y, excepcionalmente, de carácter explicativo. Además, en su mayoría son proyectos de menor alcance, aislados entre sí, y no vinculados con un estudio de consultoría o con una investigación mayor adelantada por el profesor. Esta limitada actividad investigativa de los profesores de planta se asocia con la sobrecarga docente referida anteriormente y con la escasa preparación de los profesores para realizarla.

Es pertinente subrayar cómo en aquellas universidades que cuentan con profesores con doctorado o que han adelantado su maestría en programas de corte académico la actividad investigativa tiene un arraigo significativamente superior al descrito anteriormente y muestra algunos resultados, no obstante la posición menor que tiene en relación con los programas formativos de pregrado y postgrado, la educación continuada y la consultoría. Ese es el caso de las universidades del Valle y de los Andes. Sin embargo, esta actividad nunca se convierte en la actividad principal del profesor, llegando a ocupar en casos excepcionales la mitad de su tiempo o algo más.

La consultoría ha adquirido gran importancia en algunas facultades, hasta llegar a predominar sobre la actividad investigativa, como es el caso de EAFIT. En otras

universidades juega también un papel importante, particularmente en el Valle, UNAB y UNINORTE. Además de la relevancia para el medio y de los méritos académicos que la consultoría pueda otorgar, ésta parece haberse constituido en un medio para retener a los profesores mediante mejores ingresos.

Tabla 5								
Profesores en formación en programas de postgrado								
Universidad	Total (1)+(2)+ (3)	(1) Ph.D	(2) Maestría	(3) Especialización	País origen. Maestría		País origen. Especialización	
					Nal.	Extranj.	Nal.	Extranj.
Andes	5	1	4	0	1	3	0	0
Antioquia	0	0	0	0	0	0	0	0
CESA	1	0	1	0	0	1	0	0
EAFIT	5	1	2	2	2	0	2	0
Externado	4	0	1	3	1	0	3	0
ICESI	10	0	7	3	5	2	1	2
Javeriana	0	0	0	0	0	0	0	0
Nacional	1	0	0	1	0	0	0	1
Norte	0	0	0	0	0	0	0	0
Rosario	0	0	0	0	0	0	0	0
Sabana	0	0	0	0	0	0	0	0
Valle	2	1	1	0	1	0	0	0
UNAB	4	0	0	4	0	0	4	0
	32	3	16	13	10	6	10	3

## 8. Incremento de la actividad de publicaciones

La publicación por parte de los profesores de las facultades de administración estudiadas, ha presentado un paulatino incremento en los últimos cinco años, en la forma de revistas, monografías y documentos, de limitada circulación, que contienen principalmente notas sobre diferentes temas administrativos y en mucho menor grado ensayos e informes de investigación. Publicaciones de este tipo existen en casi todas las facultades estudiadas, lo que denota un mejoramiento de su clima intelectual. La publicación de libros y textos de estudio, aunque escasa, también se ha incrementado tal como se examinará en sección posterior. Es necesario anotar que en algunas de las facultades muchos profesores elaboran materiales docentes particularmente en forma de estudios de caso, notas de clase y recientemente software educativo, que por su carácter inacabado terminan teniendo una utilización exclusivamente local y en muchas ocasiones circunscrita a los cursos dictados por su autor.

## 9. Número de profesores en formación: ¿augurio de un futuro desolador?

Si aceptamos que el futuro de las facultades de administración está en muy buena

parte ligado a los esfuerzos que se estén haciendo en el presente en el campo de la formación profesoral, se puede afirmar que si no se diseña una estrategia al respecto, la precaria composición del cuerpo profesoral tendería a agudizarse. La evidencia sobre el particular parece contundente: solamente treinta y dos profesores de las trece universidades encuestadas adelantan estudios de postgrado. De este total, doce realizan estudios en el exterior: tres a nivel doctoral, seis de magister y tres de especialización. Tan escaso número de profesores en formación postgraduada, no permitiría reemplazar los actuales recursos docentes y menos aún fortalecer el cuerpo profesoral de alto nivel. Tal hecho es crítico incluso en aquellas universidades distinguidas por contar con los grupos profesorales con más alto nivel académico: EAFIT, el Valle y los Andes. Las cifras presentadas en la Tabla 5 son expresivas de esta delicada situación.

## **Programas de pregrado en administración**

En el nivel de formación universitaria, o pregrado, se ofrecen 27 títulos diferentes en administración. Sin embargo, el programa denominado Administración de Empresas o Administración de Negocios es el dominante, existiendo en la casi totalidad de las instituciones universitarias que cuentan con programas en este campo de estudios<sup>9</sup>. Los otros títulos corresponden a programas dirigidos a formar profesionales de la administración para sectores de actividad específicos (administración de empresas agroindustriales, administración industrial, administración hotelera, etc.) o para las áreas funcionales (administración financiera, mercadotecnia, etc.).

No parece justificable la existencia de 27 títulos especializados a nivel de pregrado. Se mencionan aquí dos consideraciones en contra de tan exótica proliferación: de una parte, la especialización temprana les resta oportunidades a los programas para ofrecer al estudiante una sólida formación en las diferentes áreas de la administración (organizaciones, finanzas, mercados, informática, métodos cuantitativos aplicados a la administración, etc.) y en la formación general o básica (humanidades y ciencias sociales, matemáticas, etc.). De otra parte, le resta flexibilidad al profesional para moverse en el mundo de los negocios y de las organizaciones, que demandan conocimientos y habilidades de tipo general.

### **1. Plan de estudios**

El plan de estudios en administración de empresas sigue el patrón clásico de este tipo de programas a nivel internacional. En ellos se busca simultáneamente capacitar al estudiante en teorías y técnicas en el campo profesional de la administración, ofrecerle una formación general y contribuir al desarrollo de ciertas características y habilidades personales.

#### **A. La formación profesional**

Para educar al estudiante en el campo profesional se sigue predominantemente el modelo del proceso administrativo (planeación, organización, control, dirección y coordinación), cubierto en un conjunto de cursos llamados de "administración" y se ofrece una formación básica en las áreas de economía, métodos cuantitativos, sistemas de información gerencial, derecho empresarial, organizaciones y gerencia de recursos humanos, contabilidad, finanzas, mercados y producción. Los diferentes

---

<sup>9</sup> ICFES. *Op. cit.*

programas hacen por lo general énfasis en dos o más de estas diez áreas. Así, por ejemplo, en la Universidad del Valle y en la Universidad Nacional se hace énfasis en organizaciones; en la Universidad de Antioquia y UNAB en finanzas; en EAFIT y UNINORTE en finanzas y mercados; en el Externado en organizaciones, finanzas y derecho; en la Javeriana en organizaciones, mercados y finanzas; y en los Andes en métodos cuantitativos, organizaciones, economía y finanzas.

Las diez áreas mencionadas se integran en cursos como: política de empresa, juegos de simulación por computador y práctica empresarial. Esta última actividad, desarrollada mediante el trabajo realizado por el estudiante en una empresa particular, ocupa un lugar privilegiado en algunos programas, como son los casos de EAFIT, UNINORTE, CESA, la Sabana y UNAB, que incluyen un semestre de práctica empresarial, existiendo una completa organización académico-administrativa para coordinarla y registrando interesantes avances en la comprensión de la relevancia de la experiencia práctica en la formación y en el desarrollo de metodologías para integrarlas al proceso formativo.

Los denominados cursos de "integración de áreas" no ofrecen una metodología para lograr tal integración, y se desarrollan mediante diversas estrategias pedagógicas entre las que mencionamos, además de la experiencia de trabajo, la resolución de problemas, el estudio de casos, la simulación en el aula de situaciones empresariales, etc., orientadas a desarrollar en el estudiante la habilidad de enfrentar "situaciones de la vida real" que requieren el uso simultáneo de teorías y técnicas propias de las diferentes áreas que conforman el currículo.

Finalmente, la mayoría de los programas exigen como requisito de grado la elaboración de una investigación, tesis o proyecto de grado. Predominantemente las tesis son estudios de aplicación de teorías y técnicas ubicadas en alguna de las áreas de los cursos de la carrera. El estudio de factibilidad para la creación o ampliación de una empresa, la investigación de mercados para el lanzamiento de un nuevo producto, el diseño de un manual de funciones para una organización, son ejemplos típicos de proyectos de grado. Excepcionalmente se desarrollan proyectos de investigación básica, hecho relacionado con el incipiente desarrollo de la investigación en las facultades de administración, tema que se explorará posteriormente.

Quizás la característica más sobresaliente de los programas de administración es el hecho de que no cuentan con unos fundamentos nítidamente establecidos como base para su desarrollo. La administración en sí no conforma una disciplina científica, sino un cuerpo de conocimientos y tecnologías basados en una variedad de disciplinas (economía, sociología, psicología, matemáticas, etc.). Por ello el plan de estudios se caracteriza por la existencia de diferentes áreas, unas puestas al lado de las otras, sin que exista un cuerpo teórico o metodológico que permita interrelacionarlas, hecho que acarrea problemas para la tarea normativa: la definición de los programas de administración a nivel de pregrado se ve enfrentada a la dificultad de establecer una o más áreas como ejes formativos centrales, a similitud de lo que se hace en las disciplinas.

Esta situación se complica aún más si se tiene en cuenta que mientras algunas de las áreas objeto de estudio cuentan con fundamentos claramente establecidos (vgr. economía, estadística, finanzas) ello no es así para algunas de las áreas centrales para la formación del administrador (vgr. administración general o gestión, organizaciones y mercados). Esta falta de nitidez ha propiciado el fenómeno de que los cursos de

algunas áreas abundan en contenidos de carácter normativo o prescriptivo sin ningún asidero en el conocimiento científico, no obstante el hecho de que desde hace más de cuarenta años Herbert Simón llamara la atención sobre su carácter de simples proverbios, para el caso de las ampliamente difundidas teorías administrativas y organizacionales de corte fayolista<sup>10</sup>.

## **B. La formación general**

Los programas de administración de empresas incluyen un conjunto de cursos dirigidos a formar a los estudiantes como "hombres cultos", un objetivo generalmente incluido en la educación universitaria de pregrado bajo diferentes denominaciones: formación general, formación integral, cultura genera], etc. Los cursos de humanidades, ciencias sociales, lengua extranjera y español incorporados en los programas de administración obedecen a este objetivo, pero en ellos se les otorga además un "sentido práctico": el administrador, mucho más que en otras profesiones, requiere un conocimiento del entorno económico, político y social como una condición para comprender su interacción con las organizaciones, un elemento fundamental para su gerencia. En la clasificación de formación general incluimos también los cursos básicos de matemáticas que, si bien son prerrequisitos para el área de métodos cuantitativos así como para las áreas del programa que requieren de las matemáticas como instrumento, con frecuencia se les asigna un especial papel formativo.

En los programas aquí considerados, la formación general tiene un peso relativo sustantivamente menor al de la formación en administración. Así, por ejemplo, los pesos relativos en algunas de las universidades estudiadas son los siguientes: 19% en la Javeriana, 20% en EAFIT, 22% en UNINORTE, 31% en los Andes y 34% en la Nacional. En todos los casos las matemáticas tienen un peso mayor, ocupando entre un tercio y la mitad de los cursos de formación general.

No obstante las diferencias que se observan entre las universidades con relación al peso otorgado a la formación general dentro del programa, se puede afirmar que la administración en Colombia es una carrera en alto grado profesionalizante. La inclusión de los cursos de humanidades y ciencias sociales en el ámbito de la formación general, sería más el resultado de políticas de las universidades a nivel central o el producto de la moda ya que en las facultades de administración en conjunto no parece existir una genuina preocupación sobre el papel que debe jugar esa formación en la educación del futuro administrador, así como tampoco existe una suficiente preocupación por el estudio sistemático del entorno económico, político y social, dentro de los cursos profesionales.

Todo ello se traduce en una excesiva y equivocada orientación profesionalizante de los egresados de los programas de administración, en su indiferencia y, muchas veces, en sus precarios conocimientos con respecto a lo que sea diferente de "la técnica administrativa", las operaciones internas y la gerencia denlas organizaciones en sus áreas funcionales tradicionales (finanzas, mercados, personal, etc.). Esta es una deficiencia que también ha sido reciente y frecuentemente señalada sobre la educación en administración en los Estados Unidos, a nivel de pregrado y postgrado<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Herbert Simón. *Comportamiento Administrativo*. Madrid: Aguilar, 1962 (la obra de Simón fue publicada originalmente en inglés en 1947).

<sup>11</sup> Lyman W. Porter y Lawrence E. McKibbin. *Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century?* New York: McGraw-Hill, 1988, pp. 315-317. La preocupación por la deficiente educación general ofrecida por las universidades a los profesionales de todas las áreas se ha incrementado en los

## 2. Desarrollo de habilidades y características personales

Las descripciones de los programas de pregrado, así como las declaraciones de sus directivos, subrayan la necesidad de desarrollar en el estudiante un conjunto de habilidades y características personales necesarias para el ejercicio como administrador. En particular, en las dos últimas décadas se ha hecho énfasis en los siguientes campos: liderazgo, toma de decisiones, creatividad, destrezas interpersonales, planeación y organización, expresión oral, expresión escrita, responsabilidad social, capacidad analítica y capacidad de investigación. Si bien las cuatro últimas habilidades parecen ser un común denominador en el conjunto de los objetivos que a menudo se señalan en cualquiera de los programas universitarios, las seis primeras de la lista se relacionan a menudo con el ejercicio profesional del administrador. Además, con frecuencia se adicionan nuevas características y habilidades como son los casos recientes de la computación (una habilidad requerida por el surgimiento de la tecnología de la microcomputación), del espíritu empresarial (una característica que surge con la necesidad de generar empleo mediante la creación de nuevas empresas), de la ética (como reacción a la creciente corrupción en diversas dimensiones de la vida social, incluyendo naturalmente el mundo empresarial) y de la capacidad investigativa (como respuesta al Decreto 80 de 1980).

Esta inalcanzable y exótica lista de catorce campos en los cuales se debe intentar desarrollar habilidades y características personales de los administradores no es producto singular de la imaginación local sino que se encuentra en la literatura sobre la materia a nivel internacional, no solamente en relación con los programas de pregrado sino también en relación con los programas de magister<sup>12</sup>.

El bajo grado de éxito alcanzado por los programas de administración en el desarrollo de algunas de las características y habilidades mencionadas es fácilmente medible u observable. Así, por ejemplo, podemos afirmar que el egresado promedio de administración tiene, a similitud de los egresados de otras profesiones, grandes deficiencias en su capacidad de comunicación escrita en español y un pobre conocimiento de una segunda lengua. Y que el egresado de los mejores programas tiene apenas desde hace unos pocos años una habilidad razonable para el manejo de los microcomputadores, y continúa teniendo un conocimiento muy deficiente del uso de los "main-frame", como consecuencia de la tardía y lenta introducción de los computadores en la enseñanza de la administración.

Este tipo de afirmaciones no podrían hacerse con respecto a las otras once características y habilidades mencionadas. Ya sea porque la característica pertenece al inventario retórico sobre el "deber ser" universitario, sin estar expresada en forma concreta en los programas, como serían típicamente la responsabilidad social y la ética. Aunque este último problema se intenta resolver con admirable optimismo mediante un curso de "ética profesional" prescrito por el ICFES; o porque las facultades no cuentan con los recursos profesoriales idóneos para formar al estudiante en una dimensión determinada. Así, por ejemplo, la metodología del caso, una forma pedagógica desarrollada fundamentalmente en la Escuela de Negocios de Harvard y dirigida a mejorar las capacidades de análisis y de toma de decisiones en los estudiantes de administración, parece utilizarse indiscriminadamente en nuestras

---

últimos años. Así lo revela, por ejemplo, el libro de Allan Bloom cuyo sugestivo título sintetiza su tesis principal. *The Closing of the American Mind: How Higher Education has Failed Democracy and Impoverished the Souls of Today's Students*. New York: Simon and Schuster, 1987.

<sup>12</sup> Porter y McKibbin. *Op. cit.*, pp. 74-77, Tablas 3.7 y 3.9.

facultades sin que los profesores hayan recibido entrenamiento previo para su diseño y aplicación como metodología de la enseñanza en el aula de clase.

Así mismo, podríamos preguntarnos: ¿cómo puede desarrollarse la capacidad investigativa de los estudiantes de administración cuando en las facultades excepcionalmente se encuentran investigadores? En otros casos porque no se cuenta con estudios que permitan establecer en forma cierta la eficiencia de una determinada estrategia para desarrollar una característica o habilidad particular.

Sobre el desarrollo de la capacidad de liderazgo, un término ardorosamente mencionado no sólo en los objetivos de muchos de nuestros programas sino también en la mayor parte de escuelas del exterior, no se conoce en nuestro país una facultad de administración que haya efectuado un intento sistemático al respecto, situación de la cual no nos alejamos mucho del estado del arte a nivel internacional<sup>13</sup>. Parecería como si se supusiera que esta capacidad de liderazgo surge por la acción de unas "fuerzas ocultas" inherentes a la naturaleza de las facultades de administración, fuerzas que también dirigirían el desarrollo de otros campos de la personalidad del futuro administrador. En contraste, el desarrollo de las destrezas interpersonales (diferentes al liderazgo) con respecto al cual se observan avances sustantivos en muchas escuelas del exterior, tiene en Colombia un desarrollo muy incipiente, tal vez como consecuencia de la frágil presencia de la psicología organizacional en nuestro medio. Cabe resaltar, sin embargo, los interesantes esfuerzos docentes e investigativos que con respecto al desarrollo de la capacidad empresarial se han adelantado en los últimos cuatro años en ICESI y en la Universidad de los Andes.

### **3. Predominio de los programas de tiempo parcial**

Los programas de pregrado en administración se adelantan en las modalidades de tiempo completo y tiempo parcial en horarios diurnos y nocturnos. Predominan los programas de tiempo parcial, particularmente en el horario nocturno, estando matriculados en ellos la mayor parte de la población estudiantil de administración a nivel de pregrado del país. Es interesante observar la proliferación de los programas nocturnos, incluso en universidades de prestigio en donde esta modalidad no es usual en otras áreas. Así, encontramos programas nocturnos en administración en las universidades Externado de Colombia, ICESI, Javeriana y el Valle. Para la realización de estos programas se han transferido los currículos, metodologías de la enseñanza, etc. de los programas diurnos, sin mayor esfuerzo de adaptación a los requerimientos de estudiantes que durante el día están dedicados a una jornada laboral de tiempo completo.

Esta situación se ve agravada por el hecho de que los programas nocturnos dependen para su funcionamiento fundamentalmente de profesores de cátedra, es decir, de profesionales que laboran durante el día en alguna organización del sector público o privado y dedican algunas horas de la noche al quehacer docente, sin tener en la mayor parte de los casos una formación para esa tarea, además de la definitiva marginalidad que la actividad docente ocupa dentro de su quehacer.

---

<sup>13</sup> Así, por ejemplo, en los Estados Unidos las "grandes escuelas" de administración (las más importantes) no muestran desarrollos sistemáticos sobre el particular; sin embargo, se informa acerca de algunas interesantes experiencias adelantadas en pequeños "colleges" durante los últimos cinco años. B. Kovach, S. Bamford, T. Fox, E. Hartman. *Teaching Leadership: Who Has an Answer?* Simposio que tuvo lugar en The American Assembly of Collegiate Schools of Business, 1989, Annual Meeting, April 16-19, 1989.

## **Programas de formación avanzada: el magister**

A nivel de postgrado se ofrecen programas de especialización y de magister (o maestría). En el nivel de magister las facultades de administración del país ofrecen un total de nueve programas y se otorgan los títulos de: Magister en Administración (Universidad de los Andes y Universidad de la Salle), Magister en Administración de Empresas (Universidad EAFIT<sup>14</sup>, Universidad de la Salle, Universidad de Santo Tomás y Universidad del Valle), Magister en Dirección Universitaria (Universidad de los Andes), Magister en Administración Económica y Financiera y Magister en Ciencias Financieras y de Sistemas (Universidad Central). Los dos primeros títulos (Magister en Administración y Magister en Administración de Empresas) equivalen al Master of Business Administration (MBA), el programa en el campo de la administración que predomina a nivel internacional y uno de los programas de postgrado con más fuerte identificación en el mercado, razón por la cual nos concentraremos en este tipo de programa.

### **1. El magister en administración: fuente de formación de gerentes**

El magister en administración en Colombia y a nivel internacional tiene como objetivo fundamental formar en gerencia a profesionales de cualquier disciplina. De esta definición surge que el magister en administración se aparta de la orientación que el Decreto 80 de 1980 ha querido otorgarle a los programas de magister en Colombia; no es un programa dirigido a formar investigadores o académicos. Es, en cambio, un programa en el cual se entrena a sus participantes para ir a ocupar posiciones administrativas en organizaciones de los sectores público y privado. Y en este último contexto se podría afirmar que no es un programa particularmente apto para formar docentes universitarios en administración, tema sobre el cual se efectuaron algunas reflexiones en el aparte correspondiente a profesores.

Es, además, un programa que no se puede diferenciar nítidamente del pregrado en administración, tal como la legislación colombiana sobre educación superior lo establece para las maestrías y como las tradiciones universitarias supuestamente lo demandan. Esa falta de nitidez con frecuencia es señalada en Colombia como una distorsión de la educación superior en administración y como un indicador contundente de su bajo nivel. Esta apreciación carece de validez, por cuanto el magister en administración tiene como objetivo entrenar para la labor gerencial a profesionales de disciplinas diferentes a la administración, en un período que oscila entre un año y dos años de tiempo completo equivalente. Una prueba fehaciente de ello es que los egresados de los programas de administración a nivel de pregrado no aspiran a ingresar al magister en administración, por considerar marginal la formación que recibirían en este programa con relación a su primer grado.

Así, por ejemplo, las directivas de las facultades de ICESI, EAFIT, el Valle y los Andes subrayan que los participantes de sus programas de magister son profesionales de carreras diferentes a la administración. Si bien la tenue diferenciación entre el pregrado y el magister en administración en Colombia es un fenómeno claramente justificado para los conocedores del tema, no parece ser así para un amplio grupo de observadores. Por ello es pertinente hacer algunas consideraciones sobre el particular.

---

<sup>14</sup> EAFIT ofrece el magister en administración con dedicación de tiempo parcial, en su sede de Medellín, y en Cali, mediante convenio con ICESI.

## **2. Dificultades de diferenciación entre el pregrado y el magister a nivel internacional**

El asunto de la diferenciación entre el magister y el pregrado en administración no es simplemente de carácter local. Ya en 1959 un influyente informe sobre el rumbo de los estudios de administración en los Estados Unidos, cuna de los MBA, subrayaba: "No existe una clara distinción entre los estudios de administración de negocios de pregrado y postgrado. No existe una dirección clara que las escuelas puedan seguir para colocar los estudios de administración en un nivel genuinamente de postgrado aunque ellas estén determinadas a hacerlo"<sup>15</sup>.

Treinta años después, si bien se ha logrado establecer en los Estados Unidos una mayor diferenciación entre el pregrado (Bachelor of Business Administration) y el MBA, la parte final de la afirmación arriba mencionada continúa teniendo validez.

Parece pertinente detenemos aquí para efectuar algunas comparaciones entre la organización de nuestros programas de pregrado y maestría, y la experiencia norteamericana. Se justifica si recordamos que el MBA no sólo se originó en los Estados Unidos, sino que los programas de sus mejores escuelas constituyen especie de paradigmas a nivel internacional.

La mayor diferenciación lograda en los Estados Unidos entre el Bachelor of Business Administration (BBA) y el MBA no parece del todo factible de reproducir en nuestro medio, dadas las mayores exigencias de nuestros pregrados con relación a los contenidos y tiempo exigidos en el caso norteamericano. Mientras el BBA tiene en las mejores escuelas de los Estados Unidos una duración de cuatro años de tiempo completo, de los cuales un 50-60% está dedicado a cursos estrictamente profesionales<sup>16</sup> en Colombia (como en general en Latinoamérica) el pregrado en las mejores escuelas de administración requiere cinco años de tiempo completo, de los cuales un 65-81% es dedicado a cursos estrictamente profesionales. Esta situación se complica aún más si se tiene en cuenta que, a excepción del magister de la Universidad de los Andes, los otros programas existentes en el país son de tiempo parcial, incluso en universidades como EAFIT y UNINORTE que cuentan con programas de pregrado de tiempo completo. Pero no es simplemente un problema de la mayor duración de los programas de administración en Colombia. Al comparar los currículos se observa que en nuestro país una porción considerable de los contenidos cubiertos por el pregrado corresponden a cursos reservados en los Estados Unidos a los MBA. Este hecho reduce el margen de acción en lo que se refiere a establecer en nuestro medio diferencias entre el pregrado y el magister, en el campo de los contenidos. La alternativa en este caso sería la de introducir contenidos más avanzados que en las maestrías norteamericanas, opción que a todas luces no tendría justificación alguna.

## **3. ¿Qué diferencias y semejanzas existen entre el pregrado y la maestría en Colombia?**

Quizá una de las formas más razonables para entender las diferencias y semejanzas entre los programas a nivel de maestría y a nivel de pregrado en administración sería la de comparar el desempeño de sus egresados. Desafortunadamente no se han hecho

---

<sup>15</sup> F. C. Pierson. *The Education of American Businessmen*. New York: McGraw-Hill, 1959. Citado por Porter y McKibbin, *Op. cit.*, p. 53.

<sup>16</sup> Porter y McKibbin. *Op. cit.*, pp. 57-63.

estudios sobre el particular.

En relación con las áreas de contenido incluidas en el plan de estudios de la maestría, se observa que éstas coinciden con la lista indicada para el pregrado: economía, métodos cuantitativos, sistemas de información gerencial, derecho empresarial, contabilidad, finanzas, mercados, producción, organizaciones y gerencia de recursos humanos. Así mismo, se busca integrar las diferentes áreas mediante los cursos terminales de política de empresa y juego gerencial; ofrecer un conocimiento y habilidad para analizar las relaciones entre las organizaciones y el entorno; y desarrollar las habilidades y características personales a cuya lista hicimos referencia en el aparte correspondiente al pregrado.

Además, se encuentra una gran coincidencia entre el pregrado y la maestría en relación con los contenidos de los cursos, y los textos y materiales de estudio utilizados. En este punto debemos tratar de determinar en qué medida la profundidad alcanzada en la maestría en cada una de las áreas es mayor, o no, que en el pregrado y determinar hasta qué punto existen, o no, diferencias cualitativas entre estos dos tipos de programas. Para ello es útil referirse específicamente a los programas de las universidades de los Andes, EAFIT y el Valle, y examinar además las diferencias y semejanzas entre sí y en relación con otros programas a nivel internacional.

#### **4. El magister en administración de la Universidad de los Andes**

El programa tiene una duración de catorce meses y exige por parte de los estudiantes una dedicación exclusiva y de tiempo completo. Fue fundado en 1974 y sigue el patrón clásico del programa MBA a nivel internacional. Hasta la fecha han recibido su título 400 profesionales.

Si se toman como punto de referencia los contenidos de los cursos y la cantidad y calidad de lecturas incluidas en sus programas se encuentra que finanzas es la única área que a nivel de la maestría supera sustantivamente al pregrado. Mercados, sistemas de información gerencial, análisis del entorno y derecho empresarial son equivalentes, mientras que el pregrado supera a la maestría en las áreas de economía, organizaciones y recursos humanos, y métodos cuantitativos.

La diferencia cualitativa fundamental entre la maestría y el pregrado parece radicar en los tres campos siguientes:

- La composición del cuerpo profesoral: en la maestría se concentra una más alta proporción de profesores de tiempo completo que en el pregrado (80% *versus* 60%) coincidiendo con los que poseen una mayor experiencia académica y títulos más altos.
- La composición del cuerpo estudiantil: una proporción significativa de los estudiantes de la maestría (50%) han tenido una vinculación laboral promedio de tres años, posterior a la obtención de su título. Ello permite organizar metodológicamente los cursos con el fin de incorporar experiencias de muy diverso origen organizacional. De otra parte, y según opinión de los profesores, los estudiantes de la maestría poseen una mayor madurez y motivación por el trabajo académico, en virtud de lo cual se puede adelantar un trabajo con mayor rigor y exigencia.
- El programa desarrolla una serie de estrategias metodológicas y exigencias dirigidas a que los estudiantes trabajen en grupo y bajo alta presión, a similitud de lo que

ocurre en el trabajo gerencial. Mediante esta forma de trabajo, usual en muchos programas a nivel internacional, se busca desarrollar habilidades personales para trabajar en ese tipo de condiciones. Esta estrategia formativa sólo puede alcanzarse exigiendo dedicación exclusiva y de tiempo completo a los estudiantes.

Es necesario subrayar que el programa se ofreció en dos oportunidades por fuera de Bogotá en la modalidad de tiempo parcial, con una duración de dos años. Si bien se considera que la experiencia fue positiva en términos de los resultados obtenidos para los participantes y la empresa destinataria del programa, la facultad concluyó que no es razonable ofrecer el título de magister para esta modalidad de tiempo parcial ya que no es posible hacerla equivalente al programa de tiempo completo.

Por último cabe mencionar que en los dos últimos años se ha experimentado con una modalidad de magister dirigida a estudiantes sobresalientes del pregrado de los Andes. Hasta la fecha han participado cinco estudiantes, a quienes se les ha diseñado un programa a la medida, con una duración de un año, que incorpora cursos avanzados del magister en las diferentes áreas funcionales y un conjunto de actividades dirigidas a la preparación de una tesis en el área de finanzas, como foco central del programa. Se trata, en otras palabras, de plantear una alternativa de magister para los estudiantes egresados del pregrado. Es además una modalidad más adecuada para la formación de profesores universitarios. De abrirse paso esta modalidad, se debería diferenciar el título que se otorga, del magister tradicional.

## **5. El magister en administración de empresas de la Universidad del Valle**

El programa tiene dos modalidades: de tiempo parcial con una duración de 32 meses, con sesiones de clase diurnas y nocturnas, y de tiempo completo con una duración de 15 meses. El primero cuenta en la actualidad con 280 participantes y el segundo con 8.

Lo distintivo de esta maestría es su concentración en las áreas de organizaciones y análisis del entorno, lo que constituye su principal diferencia con el pregrado. Ese énfasis implica que en términos de contenidos, las otras áreas funcionales se estudian en unos casos a un nivel equivalente al pregrado y en otros casos a un nivel menor. Esta orientación del programa del Valle lo diferencia también del MBA clásico que se estudia en las otras facultades del país y a nivel internacional. Fue concebido, según sus creadores, como una alternativa más adecuada a nuestro medio. Es, sin duda, una experiencia innovadora que merece ser evaluada.

Desde hace dos años la Universidad del Valle ha dirigido la modalidad de tiempo completo hacia la formación de académicos. Desde el punto de vista de contenido tiene el mismo énfasis que la maestría de tiempo parcial, en análisis del entorno y organizaciones. Se diferencia de ésta en el hecho de ofrecer al estudiante una mayor flexibilidad en el diseño de su currículo con el propósito de que lo dirija hacia el desarrollo de un proyecto de tesis significativo. Esta es, en síntesis, una modalidad que busca superar las enormes limitaciones del MBA tradicional para la formación de académicos, a las que se hicieron referencia anteriormente. En la práctica, el Valle está ofreciendo dos programas de naturaleza diferente: el uno para la formación en gerencia de profesionales no administradores y el otro para la formación de profesores. Constituye una alternativa que debería ser contemplada por otras facultades.

## **6. El magister en administración de la Universidad EAFIT**

Esta institución ofrece el programa desde 1972 en su sede de Medellín. Hasta 1988 habían recibido su título 90 profesionales. Sigue la orientación tradicional de las maestrías en administración; con una duración de 24 meses, se ofrece en la modalidad de tiempo parcial en sesiones concentradas que tienen lugar los viernes en la noche y los sábados en la mañana.

No se ofrecen contenidos totalmente nuevos en el programa con relación a los del pregrado. Las principales diferencias con el pregrado se refieren a dos aspectos. De una parte, los participantes son profesionales que simultáneamente a su trabajo estudian, lo que permite vincular su experiencia al proceso formativo. De otra parte, se exige a los participantes la realización de un proyecto de investigación que adelantan a lo largo de la realización del magister.

EAFIT ofrece desde 1986 el magister en ICESI de Cali mediante convenio con esta institución. Las clases son dictadas fundamentalmente por profesores de EAFIT que ofrecen el mismo programa de Medellín, bajo la misma modalidad: de tiempo parcial, en sesiones concentradas que tienen lugar los viernes en la noche y los sábados en la mañana. Constituye una estrategia para llevar a otras ciudades y regiones, utilizando los fines de semana, programas de formación gerencial.

## **7. Reconsideración de las diferencias entre el pregrado y el magister**

Las consideraciones efectuadas sobre las diferencias y semejanzas entre la maestría y el pregrado en EAFIT, el Valle y los Andes, se justifican únicamente en cuanto nos permite dilucidar la naturaleza de ambos programas. Es una pregunta que nos vemos en la necesidad de formular y de responder en virtud de los malos entendidos que existen sobre el particular y que se derivan, a nuestro juicio, de la ingenua pretensión de creer que la formación a nivel de pregrado y postgrado de las diferentes profesiones es susceptible de una misma organización y regulaciones jurídicas. De esta pretensión se deriva la absurda situación de que la maestría en administración, el equivalente colombiano del MBA, no tenga ubicación posible en el Decreto 80 de 1980. Dentro de este contexto legal, los programas de maestría existentes estarían en un sentido estricto por fuera de la ley.

En síntesis, los programas de pregrado y los programas de magister en administración persiguen un objetivo común: formar individuos que estén en capacidad de ocupar posiciones administrativas o gerenciales de tipo general. La diferencia central radica en el grupo objetivo. En un caso se trata de jóvenes con muy poca experiencia laboral de significación, que reciben una educación universitaria y una formación administrativa en un espacio de tiempo de cinco años. En el otro caso se trata de profesionales de diversas áreas del conocimiento, en su mayor parte con alguna experiencia laboral de significación, que se enfrentan fundamentalmente a un proceso de formación en administración en un lapso de tiempo equivalente de uno a dos años. La semejanza entre los dos programas es tal que la maestría no es apta para un egresado de un programa de pregrado de administración de alta calidad.

El veredicto del mercado laboral a nivel internacional es contundente; se necesitan egresados de los dos programas. A nivel nacional, los programas de magister de administración no se han desarrollado suficientemente debido a la inexistencia de planes de crédito educativo y becas que permitan crear nuevos magister de tiempo

completo, una modalidad que ofrece, tal como lo demuestra la experiencia internacional, mejores condiciones para ofrecer programas de calidad. Ante la inexistencia de tal posibilidad, la mayor parte de universidades han tenido que conformarse con la oferta de programas de tiempo parcial, muchas veces nocturnos y/o de fines de semana, que no es posiblemente la mejor alternativa para formar los gerentes requeridos por el país.

### **Programas de formación avanzada: las especializaciones**

Los programas para formación de especialistas en diferentes áreas de la administración, han tenido un sorprendente desarrollo en relación con la diversidad y cantidad de programas que han aparecido. En la actualidad se otorgan 23 títulos diferentes. Es el área de postgrado que registra una mayor expansión en el país, desde que se estableció la modalidad de especialización en el Decreto 80 de 1980. EAFIT fue la universidad pionera en el desarrollo de esta modalidad al crear tres programas en 1977 y dos en 1979, previamente a la expedición del mencionado decreto. En contraste con el caso de la maestría, no existe en administración un título equivalente a la especialización que tenga un amplio reconocimiento internacional. En algunos países se identifican los diplomas y en otros las maestrías especializadas que podrían asimilarse a este título.

La casi totalidad de los programas ofrecidos son de tiempo parcial (nocturnos y de fines de semana) con una duración que oscila entre un año y año y medio. En las universidades consideradas solamente se identificaron como programas de tiempo completo: el de Gerencia de Recursos Humanos para la empresa Ecopetrol de la Universidad de los Andes, con duración de un año y el de Gerencia Hospitalaria de EAFIT. Los programas de especialización, a similitud de la maestría, están abiertos a profesionales de todas las disciplinas. Y a diferencia de la maestría, en ellos se matriculan egresados de los programas de pregrado en administración, aunque en una menor proporción que los egresados de otras profesiones como por ejemplo ingeniería.

Las especializaciones, en su modalidad predominante de tiempo parcial, están dirigidas a personas que laboran en jornadas de trabajo de tiempo completo. La formación que reciben sus egresados corresponde a la capacitación profesional requerida para desempeñar posiciones de "staff" en las organizaciones, y no para desempeñar posiciones gerenciales, como se ha creído equivocadamente. Esta última formación se ofrece típicamente en el pregrado de administración o en el MBA, tal como quedó dicho.

Una idea del alcance de las especializaciones de tiempo parcial nos la ofrece su equivalencia en duración con un programa de tiempo completo. Se estima que la mayor parte de especializaciones de tiempo parcial existentes en el país podrían ofrecerse en un tiempo que oscile entre 18 y 22 semanas, si se desarrollan con una carga de tiempo completo.

La experiencia de las especializaciones merece ser evaluada. El hecho más protuberante observado es la gran demanda que ha generado este tipo de programas que, a su vez, ha dado pie a una rápida expansión. Expansión que en muchos casos no ha sido adelantada contando con los recursos profesoriales requeridos por determinadas ofertas y que ha sido realizada fundamentalmente con el concurso de profesores de cátedra (que a similitud de los estudiantes tienen una jornada laboral de tiempo completo en un campo diferente al académico). A semejanza de los programas

de pregrado y maestría, se ciernen serias dudas sobre la calidad de muchas de las especializaciones ofrecidas.

En el lado positivo, debemos reconocer que ha habido una gran creatividad y que se observan experiencias de un gran valor. Así, EAFIT ha expandido sus programas a diferentes regiones del país en convenio con universidades locales. En la actualidad cuenta con programas de especialización en Bucaramanga (UNAB) y Cali (ICESI). En el pasado ofreció programas en Bogotá (CESA), Pereira e Ibagué (Corporación Universitaria). Esta es una estrategia particularmente significativa para las regiones que no cuentan con los recursos profesoriales para ofrecerlos por sí solas. De otra parte, se destaca la alta diversificación de ICESI que además de ofrecer con EAFIT especializaciones en Relaciones Industriales y Mercadeo ofrece por sí sola especializaciones en Gerencia de Negocios Internacionales, Finanzas, Gerencia de Empresas Comerciales, Administración Agroindustrial y Gerencia Tributaria.

Acerca de la alta demanda, podría llegarse a la conclusión obvia de que es una expresión de la necesidad que tienen las organizaciones por este tipo de entrenamiento. Sin embargo, a la par que las especializaciones han experimentado "una gran explosión", el número de programas de calidad a nivel de maestría no se ha incrementado. Al observar que los recursos académicos de las facultades de administración se han volcado prioritariamente en la última década hacia el desarrollo de las especializaciones, señalamos que en el largo plazo la prioridad, en términos de la formación de los cuadros administrativos requeridos por el país, estaría en el fortalecimiento de los programas de pregrado (no en su expansión) y en la expansión y fortalecimiento de los magister. Simultáneamente afirmamos que estas dos estrategias requerirían de un incremento sustantivo del número y calidad de los profesores de planta y de los programas de investigación.

## **Una aproximación a la calidad de la enseñanza**

Se puede hacer un ordenamiento de la calidad de la instrucción de las áreas profesionales que conforman los programas de administración de pregrado y postgrado, tomando como indicadores la calidad de los profesores medida por sus grados académicos, la dedicación de los profesores a la universidad (tiempo completo, tiempo parcial, cátedra), la disponibilidad de textos y otros materiales docentes procedentes de las escuelas del exterior en su versión original o adaptados a nuestro medio, la disponibilidad de textos y materiales de estudio elaborados en el país, las metodologías docentes, los recursos de biblioteca y medios audiovisuales, los equipos de computación y la tradición de enseñanza existente.

### **1. La enseñanza en las diversas áreas profesionales de los programas de administración**

La mejor enseñanza se imparte de acuerdo a los indicadores antes señalados, en el área de finanzas. Se puede afirmar que, en general, los cursos allí ofrecidos son de buena calidad no solamente en términos relativos a las otras áreas, sino también en términos absolutos. Las áreas de economía y métodos cuantitativos aplicados a la administración tienen calidad en aquellas universidades que cuentan con facultades de economía e ingeniería de trayectoria. Se subraya dentro del área de economía, la incorporación hecha en varios programas de cursos de historia del desarrollo empresarial, una innovación originada en el ámbito de las facultades de administración mismas, de significación en el medio latinoamericano y de promisorio proyección.

académica.

Las áreas de administración, organizaciones y gerencia de recursos humanos, y mercados presentan un menor desarrollo relativo que las anteriores. La enseñanza de organizaciones y gerencia de recursos humanos si bien ha registrado importantes avances en algunas escuelas en los últimos años, se ha visto limitada por el muy modesto desarrollo registrado en nuestro país en los campos de psicología organizacional y sociología industrial. La enseñanza de mercados registra muy pocos avances; esto se evidencia en el campo de la investigación de mercados, el cual registra importantes desarrollos a nivel internacional prácticamente desconocidos en la universidad colombiana,

La enseñanza en el área de la producción es débil, fenómeno también observado a nivel internacional que ha sido señalado con preocupación: ¿Si la administración es un medio para la producción de bienes y servicios, como es posible que sus profesionales no tengan una noción clara de la misma? ¿No se está recortando con ello la potencialidad de las organizaciones para mejorar su productividad, la calidad de sus productos y su capacidad para diseñar nuevos productos? Se registra aquí un importante esfuerzo de investigación interuniversitaria en el campo de la gestión tecnológica realizado conjuntamente por el Valle, EAFIT y los Andes, entre 1975 y 1979, el cual no tuvo ninguna continuidad debido a la disolución de los equipos de investigación en las tres universidades. Se destaca este hecho en razón a que la gestión tecnológica ha adquirido una creciente importancia dentro de las facultades de administración líderes a nivel internacional. En contraste, en Colombia existen muy escasos esfuerzos en tal sentido dentro de las facultades de administración, a excepción del reciente programa de formación de profesores adelantado por el Externado de Colombia.

El área de sistemas de información gerencial presenta un dinámico aunque incipiente desarrollo en las facultades de administración. Aún atraviesa por su primera fase, asociada con la tecnología del microcomputador, como es la oferta de cursos básicos de manejo de las máquinas, programación y uso de los principales paquetes existentes en el mercado y la incorporación del microcomputador como instrumento para el desarrollo de las diferentes áreas del currículo. La adopción de esta tecnología por parte de las facultades de administración ha sido lenta si se compara con otras áreas académicas como sería el caso de las facultades de ingeniería, no obstante la enorme importancia de los computadores dentro de las organizaciones. Cabe mencionar el bajo nivel de utilización en los programas de pregrado de los computadores "grandes" o "main frames", incluso en las facultades de aquellas universidades que cuentan con los mejores equipos de este tipo en el país.

Es también relevante subrayar la poca importancia que los programas de administración le confieren a la administración pública, si se juzga por la inexistencia o la marginalidad de cursos específicos sobre la materia en la mayor parte de programas y su poco énfasis en los cursos de las áreas funcionales. Este hecho denota la gran influencia de la orientación norteamericana en la formulación de los currículos. La gran presencia del Estado en los países latinoamericanos como regulador e interventor en todos los ámbitos de la actividad, y como gran empleador, sugiere la necesidad de incorporar más centralmente el área de administración pública en la formación de los administradores a nivel de pregrado y magister.

Esa débil presencia de temas en administración pública en los currículos de

administración es un fenómeno generalizado en los programas de administración de empresas de Latinoamérica, tal como lo evidencia en forma exhaustiva el trabajo de Bernardo Kliksberg. Resulta pertinente citar este autor en lo referente a la supuesta universalidad de la formación de los administradores que con frecuencia se arguye en nuestros programas de administración:

*Las escuelas tradicionales presentan programas de estudios administrativos dirigidos esencialmente a la administración de negocios. Si bien existen elementos de tecnología administrativa utilizables, tanto en el campo público como en el privado, en numerosos trabajos que abordan el tema se ha coincidido en destacar la especificidad que actualmente tiene la problemática administrativa pública tanto por la diferente naturaleza de los objetos finales de los organismos públicos respecto a los privados, como por la diversa índole de muchas de las principales variables incidentes en las situaciones organizacionales en uno y otro campo<sup>17</sup>.*

Un área prácticamente inexistente en los currículos de administración es la de negocios internacionales. Con excepción de la Especialización en Negocios Internacionales ofrecida por ICESI, no se observa ningún esfuerzo importante en esa dirección, hecho que resulta preocupante si se toma en cuenta la creciente globalización de la economía y el movimiento concordante con este fenómeno que se está dando en la educación en administración en los países industrializados y en algunos de los países en vía de desarrollo. Así, por ejemplo, la conferencia anual del "American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB)" de 1989 se dedicó al tema "The International Manager in a Global Economy" tomando como eje el análisis de las reformas curriculares requeridas a nivel de pregrado y postgrado y el intercambio de experiencias entre las escuelas norteamericanas. Así mismo se ocupó del tema la segunda Asamblea de Interin (una red mundial de escuelas de administración auspiciada por la O.I.T.) denominada "Globalization of Management: Mapping the Future", que tuvo también lugar en el mismo año con representantes de una amplia gama de facultades de administración del tercer mundo. Igualmente, este fue el tema central de la XXIV Asamblea del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) realizada en Buenos Aires en octubre de 1989. En las tres conferencias fue evidente el preocupante atraso de las principales facultades de administración de América Latina con respecto a la adecuación de sus currículos a las nuevas realidades y tendencias de la economía a nivel internacional.

## **2. La transferencia mecánica de modelos y tecnologías administrativas: rasgo distintivo de la enseñanza en administración**

Un factor determinante del fenómeno de "gran crecimiento con precaria calidad", y característico de los diversos tipos de programas de formación en administración que se imparten en el país, es la transferencia inadecuada de tecnologías y modelos administrativos de la cual han sido agentes las facultades de administración. Esta transferencia se ha hecho principalmente de los Estados Unidos, país líder por muchos años en este campo; nuestras facultades han jugado en balance un papel de intermediario pasivo en la adopción de planes de estudio, metodologías de la enseñanza y libros de texto. Con frecuencia esta intermediación parece inspirada en las cambiantes modas que han acechado el desarrollo de la administración, presentadas como panaceas para el éxito empresarial.

Este problema de la transferencia de tecnología se ilustra con el caso de los libros de

---

<sup>17</sup> Bernardo Kliksberg. *Universidad, Formación de Administradores y Sector Público en América Latina*. México: Fondo de Cultura Económica, 1986, p. 166.

texto, por muchos años introducidos, traducidos, comercializados y replicados sin beneficio de inventario. Su utilización, inadecuada en muchos casos, se una reflejado en la introducción y perpetuación de textos que parecerían inmunes al tiempo y al espacio, pero que realmente logran permanencia por el desconocimiento por parte del profesorado de la realidad nacional y de los avances internacionales en las diferentes especialidades.

En algunos campos, la perpetuación ha sido sustituida por un iluso espíritu innovador: la adopción —igualmente mecanicista— de los cambiantes "best-sellers", generalmente difundidos con criterios comerciales antes que de calidad académica. En uno u otro caso, esta transferencia mecánica de textos norteamericanos queda corroborada por la muy escasa producción local de libros en administración (Tabla 6), que se examina más adelante y que refleja de otra parte, la precariedad de la actividad investigativa.

### **Investigación: escasez extrema y estado incipiente**

La situación de gran crecimiento en la matrícula universitaria y en el número de programas de administración acompañado por una precaria calidad, ha estado íntimamente relacionado con las serias carencias del profesorado a las cuales se hizo referencia previamente. En estas circunstancias, la actividad investigativa ha tenido un muy escaso desarrollo; ha logrado solamente un estado incipiente en tres áreas: finanzas, historia y desarrollo empresarial, y organizaciones localizadas en un reducido número de universidades dentro de las cuales —a su vez— ha estado en manos de los esfuerzos relativamente individuales y aislados de unos pocos investigadores. Esta frágil actividad investigativa ha logrado, sin embargo una posición importante en el panorama —también muy preocupante— del área de administración en América Latina<sup>18</sup>. Pero su presencia en la más amplia comunidad científica internacional en estos campos (norteamericana, europea y japonesa principalmente) ha sido muy ocasional y ha estado limitada a un número aún más reducido dentro del ya pequeño grupo de investigadores.

La prioridad que debe darse en el futuro al desarrollo de unas bases sólidas de investigación en áreas específicas de la administración, prioridad que corre a la par con la inaplazable necesidad de mejorar el nivel académico del profesorado, constituye una de las principales recomendaciones efectuadas en la parte final de este capítulo. Para que su sentido se comprenda cabalmente y con miras a que se puedan apreciar las circunstancias en que dichas recomendaciones en materia de investigación han de tener lugar, a continuación se examinan las principales características que han rodeado los esfuerzos investigativos en administración.

#### **1. Investigadores profesionales: el recurso principal y más escaso**

Como se mostró al comienzo de este informe, dentro del profesorado cíc las trece facultades de mayor reputación en el país sólo existen 18 que han alcanzado el título de doctorado. Dicho número representa un ínfimo porcentaje, 8% del profesorado de tiempo completo de este conjunto de facultades; está concentrado en cuatro universidades, una de las cuales reúne siete de aquellos; y ejerce una labor de liderazgo reflejada en el establecimiento cíc las pocas líneas de investigación

---

<sup>18</sup> Véase al respecto: Henry Gómez Samper y César L. Pérez. *Estudios de Administración en América Latina*. Caracas: Ediciones Tesa, 1986; Carlos Dávila. "La investigación en Administración: Barreras y perspectivas"; *Academia* (Publicación del Consejo Latinoamericano de Escuela Administración), I Primer semestre 1988, pp. 1-20.

existentes y en la conformación de reducidos e informales equipos de trabajo en los que han participado otros profesores con estudios a nivel de magister.

La sobrecarga docente y la exigencia por actividades administrativas, constituyen para varios de estos profesores una limitación adicional en el desarrollo de su labor investigativa. Debe precisarse que su trayectoria como investigadores se remonta a principios de la década de los años setenta en una de las facultades (la de la Universidad de los Andes, en los campos de historia y desarrollo empresarial y de organizaciones), siendo de comienzos de los años ochenta en el caso de la investigación en finanzas en la Universidad del Valle y la Universidad de los Andes. Aunque en escala reducida, han estado presentes mediante ponencias en congresos internacionales en Estados Unidos y Europa, han contribuido con capítulos en libros especializados publicados en Inglaterra, e investigadores de una universidad (los Andes) han sido recientemente distinguidos como investigadores visitantes en prestigiosas universidades (Harvard, Oxford y London School of Economics).

## **2. Otros investigadores: la urgencia de estabilidad laboral y de vinculación con el exterior**

Junto con este minúsculo grupo de profesores de nivel doctoral, se han desarrollado desde la misma época algunos proyectos investigativos por parte de otros profesores que no contando con aquel título, se han formado como investigadores. Típicamente han actuado también a nivel individual, con una buena dosis de quijotismo, sin contar con mayores recursos institucionales y a menudo sujetos a la inestabilidad laboral producto del atractivo de las mejores condiciones ofrecidas por el sector productivo, así como de los vaivenes internos en la dirección y políticas de sus respectivas unidades académicas.

Es este el caso de las investigaciones sobre historia y desarrollo empresarial adelantadas en el Externado de Colombia, el Valle y UNAB; en política pública en la Universidad de Antioquia; relaciones laborales y sindicalismo en Colombia en EAFIT y los Andes; desarrollo de empresas comunitarias en la Universidad Nacional, y en organizaciones en el Rosario. Desafortunadamente algunas de estas líneas de investigación, que en su momento se mostraron promisorias, no tuvieron continuidad; varios de los líderes de estas iniciativas ya no forman parte de las facultades de administración. De otra parte, el producto del trabajo de este segundo grupo de investigadores no se ha difundido fuera del país y no ha buscado articularse a sus respectivas comunidades científicas internacionales.

## **3. Tres áreas con algún desarrollo investigativo: finanzas, organizaciones e historia empresarial**

### **A. Investigación en el área de finanzas: un futuro promisorio**

Dentro de las limitaciones comentadas existe ya alguna trayectoria y desarrollo investigativo en tres áreas: finanzas, organizaciones e historia empresarial. En la primera de ellas el estado actual de la investigación, medido por el total de libros y artículos publicados en el período 1988-1989 y por los trabajos de investigación en curso o finalizados en el mismo, permite anticipar en el mediano plazo un futuro potencialmente promisorio en relación con los aportes que puede brindar el desarrollo de esta área para la administración. En efecto, del total de los 34 libros publicados por

las facultades consideradas en este capítulo (Tabla 6), siete de ellos corresponden al área financiera (21%), cifra que supera las demás áreas.

Algo similar sucede con los artículos de revistas publicados por los docentes de las facultades —como lo indica la Tabla 7— pues se encuentra que del total de 113 artículos, 34 de ellos (30%) corresponden a temas financieros, lo que hace relevante el trabajo y el interés por desarrollar el área financiera en las facultades de administración.

El desarrollo de conocimientos financieros apropiados para la realidad empresarial colombiana fue considerado como prioritario desde hace varios años<sup>19</sup> por los docentes del área, quienes consecuentes con esta preocupación han hecho un esfuerzo investigativo en esta dirección. Así, por ejemplo, algunos temas especialmente críticos como el efecto de la inflación sobre las finanzas empresariales fueron considerados en trabajos de investigación desde hace ya una década<sup>20</sup> y sus resultados permitieron introducir cambios importantes tanto en la docencia del área como en la práctica misma de las empresas en el país.

Recientemente, se reconocía que "algunas universidades han jugado un papel importante en la difusión de la teoría moderna de la administración financiera y en la aplicación concreta de problemas en la empresa"<sup>21</sup> y se destacaba la labor de universidades como ICESI, Valle, Antioquia, Andes y EAFIT en la actividad investigativa del área financiera. Esta última universidad publicó en 1988 un informe de investigación sobre "La función financiera en la gran empresa multinacional y nacional en Colombia", que demostró paradójicamente la baja utilización que estas empresas hacen de los conocimientos y herramientas financieras disponibles para su gestión.

La investigación en el área financiera ofrece posibilidades en dos frentes<sup>22</sup>. Uno de ellos en investigación "básica", dirigida a la generación de conocimiento teórico en campos como la teoría de las opciones de inversión, la información y la teoría de la especulación, la valoración financiera de empresas y el estudio de las imperfecciones del mercado, y el segundo, la investigación "aplicada" relacionada con el estudio de los mercados financieros y de capitales, la intermediación financiera, la gestión financiera en sectores empresariales específicos como la pequeña y mediana empresa, en el sector de la economía solidaria y en el sector bancario.

En la encuesta realizada se identificó una interesante actividad investigativa, con proyectos de muy diverso alcance en ocho de las trece facultades consideradas: Antioquia, EAFIT, ICESI, Javeriana, Nacional, Valle, UNAB y Andes, corroborándose así el potencial de esta área.

---

<sup>19</sup> Julio Villareal. "Reflexiones sobre la investigación y el futuro de la docencia en finanzas". Ponencia presentada al V Encuentro de Investigadores en Administración realizado en la EAN en 1985. *Serie Memorias de Eventos Científicos Colombianos*, No. 41, ICFES, 1985.

<sup>20</sup> Ignacio Vélez y Ricardo Dávila. "Ajustes por inflación en los estados financieros: una aplicación en el sector cooperativo". Ponencia presentada al IV Encuentro de Investigadores en Administración realizado en UNINORTE en Barranquilla en 1984. *Serie Memorias de Eventos Científicos Colombianos*, No. 21, ICFES, 1980.

<sup>21</sup> Ornar García. "Elementos para el diseño de una línea de investigación en finanzas". *Administración*, Revista de la Facultad de Administración de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana, Año 1, No. 1, septiembre de 1988, pp. 43-53.

<sup>22</sup> *Ibidem.*, *Op. cit.*, p. 53.

## **B. Investigación en organizaciones: la necesidad de fortalecer el estudio de la realidad organizacional**

En el campo del estudio de organizaciones (teoría y comportamiento organizacional, también conocido como sociología y psicología organizacional), una trayectoria docente que se remonta a mediados de los años sesenta y los estudios a nivel doctoral de un grupo de profesores, dio origen hace unos 20 años al inicio de una labor investigativa sobre este tema en la Universidad de los Andes. Aunque con altibajos en términos de su continuidad, y marcada por el hecho de no haber tenido prioridad frente a la carga de las exigencias docentes, en ella han existido proyectos de investigación empírica sobre clima organizacional y aspectos motivacionales en el trabajo; estudios de caso sobre nuevos sistemas de administración en Colombia (por ejemplo, el "desarrollo organizacional" en los años setenta; la gerencia japonesa y los círculos de participación en los ochenta) y el desarrollo de carrera de los ejecutivos en términos comparados entre varios países de América Latina. De los anteriores, solamente el último proyecto ha contado con una reciente y generosa financiación, internacional en este caso.

El trabajo académico de esta área se refleja en el hecho de que los tres libros publicados en la universidad en cuestión en los últimos años (Tabla 6), a los que deben sumarse tres libros de fines de la década del setenta, son textos universitarios para fines docentes, cuatro de los cuales incorporan trabajo de investigación empírica. Los do\* libros sobre organizaciones publicados recientemente por las universidades Nacional y Antioquia son también textos para la docencia. El único libro dentro de esta área que es producto de la investigación empírica (sobre la motivación en el trabajo) fue publicado por dos psicólogos organizacionales por fuera del ámbito de las facultades de administración.

Esta es un área de mucha relevancia en el mejoramiento administrativo, de las organizaciones tanto del sector público como privado, en la que se adelantan proyectos en ocho de las trece facultades estudiadas. En la mitad de estas ocho existe ya alguna experiencia investigativa. El esfuerzo estratégico en esta área debería orientarse a la preparación de una nueva —y más amplia— generación de profesores a nivel doctoral.

## **C. Investigación en historia empresarial: un campo con amplias perspectivas**

En esta área que surgió en los Andes en 1974 y en la Facultad de Estudios Interdisciplinarios de la Javeriana en 1980 han aparecido recientemente tres libros (Tabla 6), así como tres monografías; quizá más significativo es el hecho de que en cuatro universidades (Valle, Externado, UNAB y Andes) se adelantan diversos proyectos de investigación, se ha realizado un seminario especializado para profesores auspiciado por ASCOLFA y una de las universidades dispone de amplias posibilidades de cooperación académica con los principales centros británicos de historia empresarial. El papel de los empresarios y el capital extranjero en el siglo XIX, la formación del empresariado en varias regiones del país (Santander, Viejo Caldas, Valle, Bogotá) e historias de empresas específicas (recientemente se han realizado tres por parte de igual número de universidades: dos en el sector público y una en el sector privado) representan las principales líneas de investigación con posibilidades promisorias, en esta área especializada de la historia económica. Aquí nuevamente, disponer de profesorado de alto nivel preparado específicamente para realizar investigación debe ser una prioridad de primer orden.

Es interesante señalar finalmente, que el interés que comienza a suscitarse en las facultades de administración por esta área es bastante peculiar en términos internacionales: en Europa y Estados Unidos las actividades académicas al respecto no se adelantan generalmente desde estas facultades, sino desde departamentos de historia económica, con la notable excepción de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Hay que señalar, por otra parte, que una de las principales líneas de investigación (la ética empresarial y la industrialización en una perspectiva histórica) se ha desarrollado desde hace más de una década en el departamento de sociología de la Universidad Nacional<sup>23</sup>.

#### **4. El auge de la consultaría administrativa**

La actividad de consultaría se ha consolidado recientemente en varias universidades de diferentes regiones del país. Constituye una importante forma de vinculación con el sector productivo, ofrece a los profesores un significativo campo de actividad profesional y provee a las universidades de una fuente de financiación. La Universidad EAFIT ha sido pionera en este campo: en el período 1965-1988 registra 232 estudios de los cuales la mayor parte son de consultoría. Así lo revela igualmente la lista de dieciocho proyectos presentados en 1988, de los cuales dieciséis son estudios de consultoría contratados por empresas públicas y privadas, once de ellos en el área de mercados.

La consultoría, con frecuencia referida en las universidades como actividad "investigativa", se ha formalizado mediante centros que han mostrado gran diligencia en sus relaciones con el sector privado y público regional como lo comprueban los numerosos contratos realizados con aquellos y el monto de sus ingresos por este concepto. Esta es una actividad altamente desarrollada e institucionalizada en varias de las facultades estudiadas que cuentan con centros especializados en ofrecer y ejecutar tales servicios. Tal es el caso de los centros de consultoría de las universidades EAFIT, del Valle, Antioquia, UNAB y UNINORTE para citar los más destacados en esta actividad. Es realmente importante el prestigio y reconocimiento que han alcanzado tales centros de consultoría en el sector público y privado de sus regiones. Lo anterior se explica en el caso de las instituciones privadas porque algunas de ellas han nacido por iniciativa del sector empresarial de la región como es el caso de EAFIT, UNAB y UNINORTE, y otras por su misma condición de universidades públicas de reconocido liderazgo como las universidades del Valle y Antioquia.

Los estudios que se adelantan desde estos centros no son predominantemente de investigación sino de consultoría; típicamente buscan resolver problemas puntuales de una entidad específica en períodos limitados de tiempo (usualmente menores de un año); en algunos casos tratan situaciones de mayor cobertura (local o regional) no circunscritas a una entidad determinada sino relevantes para grupos más amplios de la población. Aun en este último caso, su acentuado carácter aplicado inevitablemente le resta generalidad y restringe el rango de fenómenos a estudiar a aquellos susceptibles de concluir en recomendaciones de acción. En estos estudios no han tenido prioridad los problemas teóricos y, en consecuencia, es muy limitada su utilidad en términos de contribución a la generación de nuevo conocimiento administrativo.

Dentro del atraso del conocimiento sobre la realidad administrativa colombiana y la escasez de personal con capacitación para adelantarlos, en vez de complejas tareas

---

<sup>23</sup> Alberto Mayor Mora. *Op. cit*

investigativas de largo plazo orientadas a la comprensión cabal de aspectos específicos de dicha realidad, la mayor parte de los esfuerzos no estrictamente docentes se han encausado hacia la provisión de toda una variedad de servicios de consultoría administrativa. Entre ellos están; elaboración de planes de mercadeo, estudio de las características del consumidor final de un producto específico, estudio de factibilidad, diseño de estructuras organizacionales, diseño de escalafones y estructuras salariales, diseño de manuales de funciones, evaluación social de proyectos, asesoría administrativa a los municipios, etc. La actividad de consultoría en algunos casos se ha especializado hasta el punto de crear unidades de atención de rectores específicos: por ejemplo, el Centro de la Pequeña y Mediana Empresa del Externado de Colombia, y los centros para el Desarrollo del Sector Cooperativo y para el Desarrollo Municipal de la Universidad del Valle.

Mientras que en algunos casos, por ejemplo en las universidades de Antioquia y del Valle, se reconoce que la consultoría es diferente de la investigación, la situación más común es aquella en que indiscriminadamente se registran como investigativas —en informes y folletos oficiales— toda una variedad de actividades de consultoría. Siendo innegable que esta es una actividad legítima para una facultad de administración que le reporta además de beneficios financieros, una positiva imagen ante la comunidad, una interesante y remunerativa actividad profesional para el profesorado, la práctica corriente de asimilarla a la tarea investigativa es claramente inconveniente. Fundamentalmente porque contribuye a mantener una ficción que oculta el serio problema de la carencia de investigación dentro de las facultades. Y también porque institucionaliza un amateurismo que no contribuye al desarrollo de la investigación. En otras palabras, existe una brecha cualitativa de la consultoría hacia la investigación; el aumento en el volumen de la actividad de consultoría no conducirá automáticamente a incrementar la investigación.

## **5. La actividad investigativa no depende de actos voluntarios ni de medidas meramente formales**

Hay que anotar que durante la pasada década se presentó una creciente preocupación en varias facultades por la necesidad de desarrollar una base investigativa. Esto es positivo y marca un contraste con la falta de conciencia «obre esta problemática que marcó las primeras dos décadas de la existencia de las mismas (1965-1980). Sin embargo, la preocupación generalizada no parece haber resultado en diagnósticos adecuados si se juzga por los resultados del tipo de soluciones que han predominado: creación de centros de investigación, formalización de políticas y procedimientos, inclusión dentro del currículo de cursos de metodología de la investigación y de seminarios de investigación, y elevación formal de las monografías de grado a la categoría de tesis de investigación.

En abstracto, las anteriores estrategias pueden parecer adecuadas; sin embargo, en el caso de las facultades de administración en Colombia han resultado ser paliativos que no atacan las causas determinantes de la escasez y estado incipiente de la investigación. Así, por ejemplo, en la creación de centros de investigación — alentada por el Decreto 80 de 1980— ha tenido un papel prioritario la preparación de los estatutos, la formulación de políticas escritas, el nombramiento de dignatarios, la construcción y dotación de instalaciones y la obtención de un espacio dentro de la estructura organizacional de la respectiva universidad. Sin negar que todo lo anterior puede ser necesario para institucionalizar una actividad cuando ésta ya exista, en Colombia parecería haberse omitido lo fundamental: reconocer que se necesita

disponer de una planta de investigadores profesionales o al menos dirigir los recursos a conformarla.

En estas circunstancias los esfuerzos en varias de las universidades analizadas han convergido — como ya se comentó — en la creación de centros de consultoría. A la falta de familiaridad con la actividad investigativa y con los estándares científicos internacionales debe atribuirse este peculiar modelo nacional en el que detrás del aparato legal administrativo de los centros de investigación, dos elementos brillan por su ausencia: producción intelectual que genere nuevo conocimiento, e investigadores profesionales.

En el caso de las políticas de investigación, el énfasis en su formalización — notorio especialmente en las universidades estatales — ha llevado consigo un efecto indeseable: un agobiador trámite que desalienta a los investigadores potenciales. Aquí, de nuevo, se encuentra otra peculiaridad: abundan los formuladores de políticas de investigación así como los diseñadores de flujos de los procedimientos a seguir. Comparten un rasgo común: son ajenos a la experiencia investigativa.

Por otro lado, la creencia de que cualquier monografía de grado — especialmente a nivel de pregrado — constituye un trabajo de investigación, es otro elemento que ha contribuido a que sea creciente la brecha entre la realidad de la investigación y la auto-imagen que en este aspecto tienen varias de las facultades estudiadas. Los trabajos de grado sí pueden articularse dentro de proyectos específicos de investigación; el requisito obvio es que el diseño del mismo, su marco conceptual, estrategia metodológica, etc., existan permitiendo así que bajo la supervisión del director del proyecto algunas de sus actividades = especialmente las referidas a la recolección de información= sean adelantadas por los estudiantes. Pero no cumplen con este requisito la mayoría de las tesis de grado que algunas facultades declaran dentro de las investigaciones adelantadas.

La plausible iniciativa de establecer cursos de metodología de investigación dentro del currículo ha tenido resultados no muy halagadores. Ha dado lugar a la entronización de paradigmas investigativos cuya relatividad no se ha enfatizado suficientemente, ha suscitado la publicación de manuales colombianos de investigación (sin reparar en la abundancia a nivel internacional de excelentes textos sobre el tema) y ha conducido a la aparición de los "metodólogos", profesionales a menudo caracterizados por no haber nunca realizado investigación alguna. Su efecto paralizante y el poco aprecio que han logrado generar entre los estudiantes por la investigación constituyen hechos que deben registrarse.

Dos consideraciones elementales deben tenerse en cuenta si se quiere tratar de reorientar esfuerzos bien intencionados pero relativamente fallidos como este de los cursos de metodología. Los investigadores no se pueden formar a nivel de pregrado, ya que es diferente formar un investigador que ilustrar a un estudiante sobre el proceso de investigación o buscar que éste desarrolle algunos hábitos sistemáticos de estudio. Igualmente si se quiere que la docencia esté genuinamente basada sobre una base investigativa, es requisito indispensable que los docentes hayan adelantado por sí mismos tareas investigativas.

### **Las publicaciones: reflejo de la actividad investigativa**

El estado incipiente y la extrema escasez de actividades investigativas propiamente

dichas, sumada a la débil composición del cuerpo profesoral con suficiente formación en investigación, se ve reflejado en las publicaciones que realizan, como se comprueba en las Tablas 6 y 7.

Durante el período comprendido entre enero de 1988 y junio de 1989 se publicaron un total de 34 libros por parte de las 13 facultades de la muestra, número que refleja un importante esfuerzo de éstas por realizar publicaciones que de alguna manera contribuyan a mejorar la actividad docente y a estimular la producción intelectual del profesorado del área. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que esta cifra de ninguna forma refleja un promedio anual representativo. Por razones diversas, el número de 34 libros es atípico; justamente en el período considerado (enero de 1988 a julio de 1989) aparecieron nuevas ediciones o re-impresiones de libros publicados en los últimos seis o siete años. Así por ejemplo, en el caso de la Universidad de los Andes 6 de los 14 libros reportados corresponden a nuevas ediciones o re-impresiones de títulos que habían sido publicados antes de 1988; 5 entre 1983 y 1985, y en un caso la primera edición es de 1977. Si se considerara un período más amplio y representativo, por ejemplo los últimos quince años (1974-1989), el número total de libros del área publicado en Colombia, no sobrepasaría los 44.

Del número total de 34 libros el 68% de ellos provinieron de sólo tres universidades en las cuales se concentraron los esfuerzos de publicación; en los Andes se publicaron catorce (41%), en el Valle cinco (15%) y en ICESI cuatro (12%). En el Anexo 4 se presenta la lista de los 34 libros publicados.

Como se infiere de la Tabla 6, las áreas en las cuales se han publicado textos durante el período considerado, corresponden plenamente con las pocas áreas de investigación en que trabajan las facultades de administración, siendo así que el mayor número de textos publicados corresponden a finanzas (7), historia y desarrollo empresarial (7), organizaciones (6), y gestión (6), lo que comprueba la interrelación entre la actividad investigativa y las publicaciones de las facultades.

Con relación a la publicación de artículos en revistas, la Tabla 7 muestra que durante el mismo período indicado, se produjeron un total de 113 artículos de los cuales 75 correspondieron a reflexiones, normatividad administrativa, notas de clase, códigos de conducta, etc., escritos por los docentes de las 13 facultades de la muestra y únicamente 37 correspondieron a reportes de investigación, resultados que guardan también correlación con el bajo nivel de actividad investigativa de esta área. De nuevo, como en caso de la publicación de textos, el mayor número de artículos se concentra en un reducido grupo de universidades, 5 de las cuales produjeron el 80% de los artículos, así: los Andes 26 artículos (22%), UNAB 22 artículos (20%), Valle 18 artículos (16%), EAFIT 14 artículos (12%) y Antioquia 12 artículos (10%).

Un aspecto que se destaca en la publicación de artículos por parte de los docentes del área de administración, es su carácter distintivamente local y por ende su modesta circulación en razón a que una gran parte de éstos son publicados internamente en las revistas institucionales de las universidades o facultades; su alcance es reducido. A lo anterior, se suma la poca selectividad en la escogencia de artículos para publicar que realizan las facultades de administración, lo cual es fácilmente comprobable por la deficiente calidad y escaso aporte científico de un alto porcentaje de los artículos publicados. Se reafirma la tensión entre "cantidad y calidad". Sólo un ínfimo número de artículos ha tenido circulación internacional.

<b>Tabla 6</b>					
<b>Libros publicados por profesores de planta de las facultades de Administración en el periodo de enero 1988-junio1989*</b>					
<b>Universidad</b>	<b>Ciudad</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>	<b>Area</b>	<b>No.</b>
Andes	Bogotá	14	41	Organizaciones	3
				Gestión	2
				Hist. Y des. Emp.	4
				Finanzas	4
				Socio-económica	1
Antioquia	Medellín	2	6	Organizaciones	1
				Hist. Y des. Emp.	1
CESA	Bogotá	1	2	Economía	1
EAFIT	Medellín	0	0		0
Externado	Bogotá	0	0		0
ICESI	Cali	4	12	Tributaria	1
				Cuantitativa	1
				Informática	1
				Investigación	1
Javeriana	Bogotá	0	0		0
Nacional	Bogotá	2	6	Organizaciones	1
				Hist. Y des. Emp.	1
Norte	B/quilla	3	9	Organizaciones	1
				Socio-económica	1
				Investigación	1
Rosario	Bogotá	0	0		0
Sabana	Bogotá	0	0		0
Valle	Cali	5	15	Gestión	1
				Finanzas	3
				Mercados	1
UNAB	B/manga	3	9	Hist. Y des. Emp.	1
				Gestión	1
				Otros	1
<b>Totales</b>		<b>34</b>	<b>100</b>		<b>34</b>
<p>*Esta tabla debe ser analizada con cautela pues el período considerado es atípico. Al tomar un período más amplio, por ejemplo 15 años (1974-1989), el total de libros publicados no se incrementa en más de 10, resultando un total de 44 textos.</p>					

<b>Tabla 7</b>								
<b>Artículos de los profesores de planta publicados en revistas en el periodo 1988-1989, según ámbito de circulación, naturaleza del artículo y nacionalidad de la revista</b>								
Universidad	Ciudad	No.	Ámbito de circulación		Naturaleza del artículo		Origen de la revista	
			Interna	Externa	Notas*	Investigación	Nal.	Extranj.
Andes	Bogotá	26	5	21	15	11	20	6
Antioquia	Medellín	12	12	0	10	2	12	0
CESA	Bogotá	6	0	6	6	0	6	0
EAFIT	Medellín	14	14	0	10	4	14	0
Externado	Bogotá	4	2	2	0	4	4	0
ICESI	Cali	2	2	0	2	0	2	0
Javeriana	Bogotá	4	4	0	3	1	4	0
Nacional	Bogotá	0	0	0	0	0	0	0
Norte	Barranquilla	5	3	2	3	2	5	0
Rosario	Bogotá	0	0	0	0	0	0	0
Sabana	Bogotá	0	0	0	0	0	0	0
Valle	Cali	18	12	6	7	11	18	0
UNAB	Bucaramanga	22	22	0	19	3	22	0
<b>Totales</b>		<b>113</b>	<b>76</b>	<b>37</b>	<b>75</b>	<b>38</b>	<b>107</b>	<b>6</b>
* Notas: incluyen reflexiones, normatividad administrativa, notas de clase y ensayos, siendo esta última categoría la menos frecuente.								

## **Legitimación social de la administración en Colombia**

### **1. Débiles vínculos con la comunidad académica nacional de otras áreas y disciplinas**

En desarrollo del proceso de recopilación de información en las facultades y programas de administración considerados en el presente informe, se encontró que hay una baja integración de la actividad investigativa de esta área con otras disciplinas y áreas del conocimiento en el país. Este divorcio se da inclusive dentro de una misma universidad entre su facultad de administración y otras facultades como lo indicaron los responsables de tales unidades académicas durante las entrevistas realizadas. La mayor integración que se da a este nivel es el intercambio de servicios docentes interfacultades al interior de las universidades.

Lo anterior ha traído como consecuencia un bajo nivel de reconocimiento de la administración entre la comunidad académica nacional, reforzado por la escasa producción —ya señalada— en materia investigativa.

## **2. Incremento de los vínculos entre las facultades de administración**

Sin embargo, se encontró que las facultades de administración (o los programas) mantienen entre sí una interesante red de relaciones a nivel nacional, que muestra un importante proceso de integración interinstitucional potencialmente aprovechable en el futuro; tales vínculos se manifiestan principalmente así:

- En el desarrollo de programas conjuntos mediante convenios interinstitucionales a nivel de estudios de postgrado o de educación continuada, de los cuales un buen ejemplo lo constituye el ofrecimiento de especializaciones y magister que realiza la universidad EAFIT conjuntamente con la UNAB en Bucaramanga y el ICESI en la ciudad de Cali, así como programas de postgrado adelantados en el pasado con otras universidades del país; en el mismo sentido, la Universidad del Valle tiene un programa de formación y asistencia técnica a pequeños y medianos empresarios con la Universidad Externado de Colombia, y la Universidad de los Andes inicia su programa de especialización en gerencia con la Corporación Universitaria de Ibagué.
- En el desarrollo de programas de postgrado o de educación continuada liderados por una facultad, en los cuales asisten como participantes miembros de otras facultades y que propician de alguna forma la integración entre docentes y directivos del área de Administración. Tal es el caso del Magister en Dirección Universitaria que ofrece la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y al cual asisten un grupo representativo de directivos de facultades de administración del país; esta misma Universidad ofrece actualmente un Programa de Entrenamiento para Docentes Universitarios en el Desarrollo de la Capacidad Empresarial, al cual se han vinculado principalmente profesores de las facultades de administración.
- Más esporádicos han sido los programas de entrenamiento docente en el manejo de metodologías apropiadas para la formación de administradores — como los seminarios del método del caso— pero el hecho es que los pocos que se han efectuado han tenido la participación de docentes de numerosas facultades de administración y han permitido reflexionar conjuntamente sobre la enseñanza de esta materia.
- En el desarrollo de eventos interinstitucionales ha sido posible lograr una importante vinculación e integración de las facultades de administración del país. Entre tales eventos deben destacarse por su nivel y permanencia, los congresos sobre Espíritu Empresarial organizados por el ICESI en la ciudad de Cali con amplia participación nacional e internacional, los foros sobre el Desarrollo de la Capacidad Empresarial y los encuentros de Prácticas Empresariales realizados conjuntamente por facultades de administración con el apoyo de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA) que han permitido un importante intercambio de experiencias sobre el particular. Claramente se nota que tales eventos han sido realizados con la participación del grupo de instituciones consideradas en este informe y que los resultados han permitido cualificar y mejorar estas áreas específicas de la formación en administración, integrando de paso y fortaleciendo las relaciones entre las instituciones dedicadas a la enseñanza de ésta.
- En la realización de los encuentros de investigadores en administración,

actividad que paulatinamente ha adquirido importancia para un grupo de facultades. A pesar de las limitaciones existentes, es positivo registrar que desde 1981 se ha adelantado este evento en un total de siete ocasiones. Ha propiciado el intercambio de experiencias y ha permitido recoger trabajos de calidad disímil en los cinco tomos de memorias publicados. Un examen de las ponencias presentadas (Tablas 8 y 9) en cinco de los siete eventos a saber: aquellos de 1982 en la Universidad del Valle, 1983 organizado conjuntamente por la Universidad de Antioquia y la Universidad EAFIT, 1984 en la Universidad del Norte, 1985 en la Escuela de Administración de Negocios y 1986 en el Externado de Colombia, indica en el total de 63 ponencias, una concentración en la contribución de las universidades privadas (47 de las 63 ponencias) y de aquellas localizadas en Bogotá (37) y Medellín-Cali (16). Mirada en mayor detalle, esta concentración se localiza en las universidades privadas en Bogotá (Ancles y Javeriana) hasta 1984, quedando mayoritariamente localizada en los Andes desde 1985; la participación de la Universidad del Valle es notoria a partir de 1985. Pero, quizás de mayor interés, del conjunto de ponencias debe destacarse su heterogeneidad en términos de calidad, naturaleza (ensayos, investigación empírica) y temáticas (organizaciones y recursos humanos e historia empresarial, con el mayor número de ponencias).

- Mediante la publicación de revistas se ha incrementado la vinculación entre las facultades de administración. Solamente cinco de las 13 facultades estudiadas (Rosario, Norte, Nacional, Externado, Andes) no publican una revista especializada en administración, siendo las más antiguas las de EAFIT y la Universidad de Antioquia. De los años ochenta están las de la Universidad Javeriana (1982) y Universidad del Valle (1984). Las deficiencias en su periodicidad, poco rigor en la selección de artículos, predominio de ensayos y escasez de informes de investigación han acompañado buena parte de estos esfuerzos. Sin duda, miradas el conjunto de las revistas en el largo plazo, la Revista de EAFIT se distingue por su continuidad, un hecho significativo no solamente en el contexto colombiano, sino también en el latinoamericano; esta revista nació en 1963 bajo el título de "Temas Administrativos", hasta tomar en 1972 su actual nombre.

<b>Tabla 8</b>				
<b>Encuentros de investigadores de Administración: ponencias presentadas por tipo de universidad</b>				
<b>Origen ponencias por Universidad</b>	<b>Número de ponencias</b>			
	1986	1985	82/83/84	Total
Pública	3	3	8	14
Privada	6	18	23	47
Icfes	0	0	2	2
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>63</b>

<b>Tabla 9</b>				
<b>Encuentros de investigadores en Administración: ciudad de origen de las ponencias</b>				
<b>Ciudad o país</b>	<b>Número de ponencias</b>			
	1986	1985	82/83/84	Total
Bogotá	4	18	15.5*	37.5
Medellín-Cali	4	2	10	16
Otras	1 (B/quilla)	1 (Tunja)	4	6
Estados Unidos	0	0	3.5*	3.5
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>63</b>
*Ponencias conjuntas de dos universidades				

### **3. Escasos vínculos con la comunidad académica internacional**

En materia de la vinculación de la comunidad académica nacional del área de administración con sus pares en el exterior, el panorama es desolador; un punto de referencia para analizar estas relaciones es el bajo número de docentes que han realizado sus estudios de postgrado en universidades del exterior, como ya se indicó. Es un hecho que sólo en la medida en que los nacionales realicen estudios superiores por fuera del país, podrán establecer vínculos académicos importantes con la comunidad académica internacional.

Otros puntos de referencia para establecer la amplitud y el grado de vinculación de la comunidad académica nacional en el área de administración con la comunidad internacional lo constituyen la participación de los profesores en eventos de carácter internacional, la presentación de ponencias en los mismos y la publicación de sus trabajos en revistas de circulación en el exterior. Al respecto (Tabla 10) se encontró que en 1988 participaron en 37 eventos de este tipo 22 profesores de las facultades de administración, los cuales presentaron un total de 38 ponencias. Se destaca la más alta participación de dos universidades en estos eventos: los Andes (16 eventos) e ICESI (8).

En materia de publicaciones, el cuadro es aún más pobre pues se encuentra que solamente se publicaron seis artículos de profesores colombianos en revistas de circulación internacional y memorias de congresos internacionales (Tabla 7). Es sintomático el hecho de que en el período 1988-89 solamente se halló un libro de texto de circulación en América Latina, escrito por un profesor de la misma universidad y un trabajo de investigación también de dos de sus profesores, que constituye un capítulo de un libro publicado en Inglaterra.

A todo lo anterior se suma el número escaso de relaciones internacionales que mantienen las instituciones del país con centros de cooperación y universidades extranjeras. La Facultad de Administración de la Universidad del Valle es la que al respecto presenta el mayor número de convenios internacionales de cooperación

académica con entidades y universidades de los Estados Unidos, Canadá, América Latina y Europa siguiendo en importancia los que tiene EAFIT con universidades norteamericanas y entidades de cooperación de Europa para sus programas de postgrado. La Facultad de Administración de los Andes además de tener convenios institucionales formales, ha contado con el mayor número de profesores extranjeros visitantes. Esta institución es, asimismo, la única en que miembros de su cuerpo profesoral han sido invitados como investigadores visitantes de universidades extranjeras.

Con respecto a la vinculación en asociaciones internacionales, se destaca la participación de Univalle, ICESI, EAFIT y los Andes en el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), el cual realiza anualmente una asamblea de instituciones miembros en la que participan los decanos de las mismas. CLADEA tiene un centro de documentación CEDO situado en la Universidad EAFIT de Medellín, el cual cuenta con más de 2.000 casos y documentos escritos por profesores de administración en las diferentes áreas funcionales, pero que desafortunadamente no tiene un nivel de consulta importante según lo expresan los informes de dicho centro. Así mismo, se registra la constitución reciente de una red internacional de centros de formación gerencial —Interinan— en cuya fundación participaron el Valle y los Andes, y de la Red Iberoamericana de Formación e Investigación en Gerencia Pública, de la cual los Andes es miembro fundador.

<b>Tabla 10</b>				
<b>Ponencias presentadas por profesores de planta de las facultades de Administración en eventos internacionales durante el periodo 1988-1989*</b>				
<b>Universidad</b>	<b>Ciudad</b>	<b># Profesores</b>	<b># Ponencias</b>	<b>% Ponencias</b>
Andes	Bogotá	7	17	40
Antioquia	Medellín	0	0	0
CESA	Bogotá	0	0	0
EAFIT	Medellín	2	2	6
Externado	Bogotá	3	3	9
ICESI	Cali	2	8	21
Javeriana	Bogotá	1	1	3
Nacional	Bogotá	0	0	0
Norte	Barranquilla	3	3	9
Rosario	Bogotá	0	0	0
Sabana	Bogotá	1	1	3
Valle	Cali	3	3	9
UNAB	Bucaramanga	0	0	0
<b>Totales</b>		<b>22</b>	<b>38</b>	<b>100</b>
* Comprende el período enero de 1988 a junio de 1989.				

#### **4. Vínculos con el sector público y privado**

Contrariamente a lo que sucede con la vinculación de las facultades de administración a las comunidades académicas nacional e internacional, su vinculación con el sector público y privado nacional es muy fuerte en la mayoría de las instituciones consideradas en este informe. Esta vinculación asume diferentes formas, de las cuales a continuación se indican las principales:

A través de programas de capacitación y desarrollo para directivos y funcionarios de los sectores público y privado. Se distinguen:

- los programas conducentes a otorgar título de postgrado en administración,
- los programas de capacitación y asistencia técnica a sectores específicos de la empresa privada,
- los programas dirigidos a la alta gerencia,
- los cursos y seminarios de capacitación, dirigidos en forma abierta a diferentes niveles de la gerencia.

En la primera modalidad pueden citarse programas como la Especialización en Administración que los Andes adelanta para ECOPETROL y el Magister en Administración para Acerías Paz de Río que desarrolla la misma Universidad, así como las especializaciones en Administración Pública y Gestión de Empresas de Construcción en la Universidad del Valle dirigidos a grupos de profesionales de sectores muy definidos. En la segunda modalidad, a manera de ejemplo, pueden citarse los programas de entrenamiento para pequeños y medianos empresarios que ofrece la Universidad Externado de Colombia con la cooperación de ACOPI y el Programa de Entrenamiento en Gestión para Directivos de Bavaria que desarrolla la Universidad de la Sabana. En la tercera modalidad se mencionan el Programa de Alta Dirección de la Universidad de la Sabana realizado conjuntamente con el IPADE de México, el Programa de Alta Gerencia creado por la Universidad de los Andes hace 23 años y el Programa para Presidentes de Empresa de la misma universidad, establecido en 1988. En la cuarta modalidad, que incluye desde seminarios de un día de duración hasta cursos estructurados que se extienden a lo largo de períodos de tiempo considerable, la mayor parte de instituciones incluidas adelantan actividades. Predominan aquí los cursos de actualización referidos a temas especialmente ubicados en las diferentes áreas funcionales de la administración. Los cursos y programas correspondientes a estas cuatro modalidades constituyen un importante vínculo con las empresas, toda vez que con frecuencia los incorporan como parte importante de sus planes de capacitación y desarrollo, y cubren total o parcialmente el pago de matrícula de sus empleados.

Mediante la prestación de los servicios de consultoría y asistencia técnica a

organismos y empresas del sector público y privado, a que se hizo ya referencia, también se da la vinculación de las facultades de administración.

Otro mecanismo de vinculación con los sectores público y privado lo constituyen las actividades de práctica empresarial que desarrollan los estudiantes de esta área, las cuales tienen tal arraigo que varias facultades cuentan con centros específicos para su coordinación, tal como se hizo referencia en sección anterior.

## **5. Asociaciones y organismos nacionales de fomento y apoyo**

Como organismos destacados al respecto, deben mencionarse la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA) y el Consejo Profesional de Administración de Empresas.

ASCOLFA se constituyó legalmente en 1986 como entidad gremial de las Facultades de Administración del país y actualmente agrupa a 38 de ellas, todas de carácter profesional universitario. Una revisión de las actividades realizadas por ASCOLFA en los cuatro años de existencia, muestra que los objetivos para los que se constituyó han sido cumplidos parcialmente. Deben destacarse los programas de fomento a la capacidad empresarial que se han efectuado mediante la realización de ocho foros en igual número de facultades del país, los encuentros de práctica empresarial realizados en las facultades de la Universidad del Norte, EAFÍT y Universidad de Antioquia que permitieron intercambiar experiencias entre las facultades del país, y muy recientemente las reuniones de intercambio y discusión sobre el currículo de administración en las Universidades Externado de Colombia y de Antioquia con asistencia de profesores y estudiantes de las mismas y comentarios de los decanos pertenecientes al Consejo Directivo de la Asociación.

El evento de mayor alcance realizado por ASCOLFA fue el Seminario Internacional "Diagnóstico y Estrategias de las Facultades de Administración", realizado en la Universidad del Valle en 1986, que contó con una amplia participación de escuelas nacionales y extranjeras que presentaron sus experiencias en materia de planeación estratégica de sus facultades: así mismo, la Asociación desarrolló una investigación sobre el tema cuyos resultados fueron publicados en 1988<sup>24</sup>. Se han realizado también algunos esfuerzos para mejorar la calidad de los docentes del área, mediante seminarios sobre metodología de la enseñanza en administración y el manejo del método del caso; una limitante central para las actividades de la Asociación ha sido la poca disponibilidad de recursos financieros pues se mantiene sólo con los aportes de sostenimiento pagados por sus afiliados anualmente, sin disponer de otras fuentes de ingreso. ASCOLFA ha mantenido la publicación de un boletín informativo sobre las actividades que realizan las facultades de administración del país que ha sido útil como mecanismo de difusión de éstas a nivel nacional.

El Consejo Profesional de Administración de Empresas fue creado por el Gobierno

---

<sup>24</sup> Rubén Darío Echeverry Romero, Augusto Álvarez Collazos y Raúl Fernando Scarpetta Gómez. *Op. cit*

Nacional mediante la Ley 60 de 1981 la cual reconoce la profesión de administración de empresas en el país y establece normas para su ejercicio profesional; dicho Consejo Profesional está adscrito al Ministerio de Desarrollo Económico, lo integran representantes de los gremios profesionales, decanos de las facultades, representantes de los gremios empresariales y de los Ministerios de Educación y de Desarrollo Económico.

El Consejo Profesional de Administración de Empresas inició sus labores en 1986 una vez que el Gobierno Nacional mediante el Decreto 2718 reglamentó la llamada "Ley de la Administración" y actualmente está en pleno funcionamiento. Al contrario de lo que sucede con ASCOLFA, este organismo cuenta con importantes recursos financieros para desarrollar sus funciones, que provienen de los ingresos por expedición de matrículas profesionales, de las cuales ha emitido aproximadamente 4.000.

Sin embargo, al mirar retrospectivamente sus ejecuciones, nos encontramos con el hecho de que ha limitado exclusivamente su actividad en cuatro años a expedir las matrículas profesionales y el Código de Ética del Administrador. Lo anterior se explica por la composición del Consejo en donde sus miembros —a excepción de los representantes de facultades— no tienen una relación importante con las actividades académicas de la administración y, en consecuencia, carecen de la perspectiva suficiente para contribuir al desarrollo de la calidad docente o investigativa del área que le señala la ley. Recientemente el Consejo Profesional se ha vinculado al desarrollo de las actividades de formación docente promovidas por ASCOLFA, mediante una colaboración financiera. Este primer paso podría significar el establecimiento de una fructífera participación en pro del mejoramiento de la educación en administración.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Se ha afirmado que el desarrollo del área de administración puede caracterizarse como de un "gran crecimiento con precaria calidad". Así se ha verificado para la muestra escogida en el estudio presentado en este capítulo, compuesta por el conjunto de las trece facultades de administración consideradas como las de mayor trayectoria y calidad relativa. La situación colombiana no es atípica con respecto a la de los otros países de América Latina, como se ha evidenciado ampliamente en diversos estudios, congresos y foros internacionales<sup>25</sup>. Esta realidad no debe convertirse en un argumento autojustificatorio, conducente a una peligrosa

---

<sup>25</sup> Henry Gómez Samper y César Pérez. *Op. cit.*; Bernardo Kliksberg, *Universidad, Formación de Administradores y Sector Público*. México: Fondo de Cultura Económica, 1986; Escuela Empresarial Andina. *Investigaciones sobre la Enseñanza de la Administración en la Subregión Andina*. Informe General, Lima, 1976. Entre los congresos y foros internacionales en que se ha hecho un balance de la educación en administración en América Latina se mencionan: a) I Congreso Latinoamericano de Investigadores en Administración, Cali: Universidad del Valle, 1984. b) CLADEA en sus asambleas anuales en el período 1985-1989. c) Por último se menciona la reunión de constitución de la Red Iberoamericana de Formación e Investigación en Gerencia Pública, en la cual los representantes de seis países (Colombia, Perú, Venezuela, Ecuador, Chile y Paraguay) informaron sobre el estado actual y perspectivas de la educación en administración. (Lima: Inap, septiembre de 1989).

complacencia o a un derrotismo paralizante.

## **1. Incipiente desarrollo de la investigación**

En las memorias del segundo encuentro de investigadores en administración, reunido en la Universidad del Valle en 1982, se afirmaba:

*De manera progresiva, tímidamente, con vacilaciones, las escuelas de administración del país, han comenzado con estos eventos a abrirse un horizonte que hace unos cinco años atrás no podía adivinarse en este medio. Con la honrosa excepción de tres o cuatro facultades de administración y la labor tesonera de igual número de pioneros, que a manera de avanzada habían desbrozado el camino de la investigación administrativa el panorama era más que desolador en el desarrollo del conocimiento administrativo<sup>26</sup>.*

Siete años después, la situación en materia de investigación no se ha modificado sustancialmente; ninguna de las trece facultades estudiadas muestra un desarrollo sostenido de importancia en el campo de la investigación, no solamente si se juzga en términos relativos a nivel internacional, sino también por el aporte efectuado a nivel nacional. Si alguien intentase publicar una selección de los trabajos de investigación de calidad producidos en las facultades de administración en los últimos veinte años, seguramente tendría que trabajar muy ardua e imaginativamente para conformar unos pocos volúmenes.

Con muy escasas excepciones, en las facultades no existen líneas de investigación que muestren realizaciones de significación en una perspectiva de largo plazo. Pero resulta sintomático observar que aun en esas pocas instituciones la actividad investigativa ha tenido fundamentalmente un carácter marginal, no obstante el hecho de contar con buena parte de los investigadores calificados existentes en el país, quienes registran los escasos aportes de calidad identificados. Para ellos se deberían crear las condiciones institucionales con el fin de que puedan desarrollar una mayor actividad investigativa y contribuyan a formar nuevos investigadores.

## **2. Necesidad de formar investigadores**

Como se ha subrayado, la mayor limitante para el desarrollo científico y tecnológico en el campo de la administración la constituye el ínfimo número de profesores calificados para la investigación. Por esa razón, se recomienda establecer un programa de formación de profesores a nivel doctoral en centros universitarios de excelencia de los Estados Unidos, Europa, Canadá y Japón.

Resultaría prematuro, y quizás un ejercicio superfino, precisar más allá de lo

---

<sup>26</sup> Icfes, Universidad del Valle. *Memorias del Segundo Encuentro de Investigadores en Administración*. Cali, marzo 3-6 de 1982, p. 1.

señalado anteriormente, las líneas de investigación que deberían fomentarse en el corto plazo, cuando no se cuenta con los recursos humanos para desarrollarlas. Se requiere formar primeramente una masa crítica de investigadores que se encargarían luego de identificar y desarrollar esas líneas de investigación. Esos profesores deberán formarse en el campo de la administración y en disciplinas estrechamente vinculadas a sus áreas funcionales como son: teoría organizacional, sociología industrial, psicología organizacional, historia empresarial, finanzas, mercados, negocios internacionales, métodos cuantitativos aplicados a la administración, producción y gestión tecnológica, y sistemas de información gerencial. Se insiste aquí en la necesidad de que la formación a nivel doctoral sea adelantada de manera muy selectiva; en programas formales en universidades reconocidas internacionalmente por su excelencia, como una garantía necesaria para lograr el impacto buscado.

Se recomienda también desarrollar estrategias complementarias para la formación de investigadores, tales como el fortalecimiento del Magister de Administración de la Universidad del Valle, en su versión dirigida a formar profesores universitarios e investigadores. La Universidad de los Andes debería también crear programas dirigidos a formar investigadores, puesto que cuenta con la mayor concentración de académicos calificados en este campo en el país. Se considera que programas de esta naturaleza llenarían un vacío existente no solamente en Colombia, sino también en Latinoamérica, ya que como ha sido enfatizado, los programas de maestría tradicionales, equivalentes al MBA a nivel internacional, no son aptos para formar profesores universitarios, dada su marcada orientación gerencial. La existencia de estos programas constituiría un semillero de profesores universitarios, no solamente para las universidades sede de los mismos sino también para las otras facultades del país, una parte de quienes posteriormente tendrían que formarse a nivel doctoral, una vez probada su vocación académica.

### **3. Institucionalización de la investigación**

Naturalmente, la formación de profesores a nivel doctoral y de magister constituye una condición necesaria pero no suficiente para la creación y consolidación de programas de investigación al interior de las universidades. Se deben también crear las condiciones para que la investigación deje de ser una actividad marginal dependiente de la buena voluntad individual de unos profesores calificados y se transforme en una actividad central de las facultades, con carácter institucional. Para ello es necesaria la implementación de por lo menos tres estrategias: disminuir la carga docente y administrativa de los investigadores calificados, aumentar el número de profesores de tiempo completo en aquellas facultades caracterizadas por depender fundamentalmente de profesores de cátedra y asegurar la financiación de programas de investigación de largo plazo.

Las tres estrategias están íntimamente vinculadas; no sería factible resolver el problema de la sobrecarga docente, si no se cuenta con los recursos económicos que permitan a las facultades liberar el tiempo de sus profesores altamente calificados para la investigación. Ni tampoco se puede resolver el problema de la sobrecarga en

aquellas instituciones que no cuentan con una masa crítica de profesores de tiempo completo. Pero para la consolidación de la investigación, las facultades deberán simultáneamente cambiar sus políticas de remuneración que, al incorporar bonificaciones por la participación en los programas de educación continuada y especialización, conduce a los profesores a "auto-sobrecargarse" dejando muy poco margen para otras actividades.

Es obvio que dada la gran demanda por servicios docentes que tienen las facultades de administración no sería factible, en una primera etapa, reducir la carga de cursos de los profesores mejor calificados a tal punto que ésta se volviese marginal frente a la investigativa. Pero se considera que sí sería posible que ellos llegaran a dedicar por lo menos un medio tiempo a tal actividad en el mediano plazo. Esa dedicación podría ser mayor en la medida en que se formen nuevos investigadores a nivel doctoral y en los programas que aquí se propone fortalecer y crear.

#### **4. Necesidad de reconocer la heterogeneidad en la conformación de la investigación en las diversas facultades**

A pesar de la necesidad de fomentar la actividad investigativa, las estrategias propuestas para formar investigadores no están sustentadas sobre una pretendida homogeneidad. Por el contrario, recomendar un camino único, "modelo" para todas las 13 facultades estudiadas, así como para las otras 39 facultades existentes en el país, constituiría una opción demasiado simplista. Parece más adecuado y realista propender a la heterogeneidad de acuerdo a las consideraciones siguientes:

- El relativo desarrollo investigativo logrado por universidades como el Valle o los Andes, no debe tener el carácter de arquetipo o modelo para las demás instituciones. Es evidente que las condiciones específicas de las otras facultades son muy diferentes. Es a partir de dichas peculiaridades que deben concebirse las estrategias para modificar la situación diagnosticada en este documento.
- La investigación de largo plazo centrada en el desarrollo de la teoría y en el análisis de la realidad, podría ser labor de las facultades con mayor trayectoria investigativa. Aquélla enfocada hacia el desarrollo de textos de estudio y otros materiales docentes, al estudio de situaciones coyunturales y al mejoramiento de la metodología de la enseñanza sería prioridad para otras facultades. Un tercer tipo de actividades —la consultaría y la asistencia en materia administrativa a amplios sectores sociales— sería el área de mayor ventaja comparativa para algunas otras instituciones. Se entiende que una misma institución podría eventualmente adelantaren forma simultánea actividades en varios de estos frentes, con diferente intensidad y cobertura.

Este tipo de diferenciación y especialización, en el cual la meta de alta calidad es indispensable dentro de las peculiaridades de la estrategia adoptada por cada institución (investigación de alto nivel para unas, excelente consultaría para otras,

producción de materiales docentes sobresalientes para otras más) parece de mayor validez que la estrategia formalista de crear (¿por decreto?) "centros de investigación" de papel.

## **5. Necesidad de fomentar los programas de magister en administración**

Ya se ha mencionado que una de las estrategias para formar investigadores es la de establecer programas de magister orientados a este fin. Esta estrategia se hace indispensable, toda vez que, como fue ampliamente argumentado, los magister en administración existentes en el país, equivalentes al MBA a nivel internacional, no son aptos para formar docentes e investigadores. Se recomienda así mismo fortalecer los programas de magister existentes, orientados a la formación gerencial, así como la creación de nuevos programas con esta orientación, para responder adecuadamente a las necesidades de los sectores público y privado colombianos en materia de un cuerpo gerencial altamente calificado.

No se debe aceptar el cuestionamiento que con frecuencia se ha hecho a la calidad del magister en administración basado en la observación de que no existe una distinción sustantiva entre este programa y el de pregrado, si se comparan desde el punto de vista de los contenidos. Al reconocer la tenue distinción existente entre uno y otro, se señala aquel como un cuestionamiento erróneo por partir de un desconocimiento acerca de la naturaleza y objetivos del magister, y su equivalente internacional del MBA, concebido como un programa para ofrecer formación gerencial a profesionales no administradores. Forestas razones se recomienda dar cabida en la legislación colombiana en materia de educación superior a los programas de magister para la formación profesional de administradores.

Dos hechos se realzan en relación con el desarrollo del magister en Colombia: el predominio de programas de tiempo parcial, nocturnos y de fin de semana y el modesto desarrollo de esta modalidad de postgrado en comparación con el vertiginoso crecimiento de la variedad y cantidad de las especializaciones. La recomendación de crear nuevos programas de magister y consolidar las existentes, parte del supuesto de que éstos proveen el entrenamiento más adecuado para adelantar la función gerencial. Esta recomendación no sólo supone el desarrollo de estrategias académicas tales como un incremento sustancial de profesores calificados para la enseñanza a este nivel y un esfuerzo de adaptación de materiales docentes foráneos y de elaboración de otros adaptados a nuestro medio, sino también la creación de un sistema de financiación de los estudiantes, a través de becas y créditos.

Esta última estrategia se considera crítica si se quiere incrementar sustancialmente el número de programas de magister de tiempo completo y dedicación exclusiva, modalidad que tal como se ha subrayado solamente existe en una universidad, siendo los otros programas de tiempo parcial. Al recomendar la expansión de los programas de tiempo completo, tomamos como referente la experiencia

internacional; ellos constituyen una estrategia insustituible para ofrecer programas de entrenamiento a nivel gerencial de alta calidad para profesionales no administradores. A este respecto no sobra recordar que los programas de administración líderes a nivel internacional exigen tiempo completo de parte de sus estudiantes.

## **6. Necesidad de evaluar la experiencia de las especializaciones**

En este capítulo se ha subrayado el rápido crecimiento cuantitativo de las especializaciones, a partir del establecimiento de esta modalidad de formación avanzada en el Decreto 80 de 1980. Se ha hecho énfasis en la creatividad con la cual las facultades han respondido a la alta demanda por este tipo de programas, si se toma en cuenta la variedad de títulos ofrecidos y la cobertura nacional alcanzada. Sin embargo, el crecimiento parece haberse efectuado principalmente con recursos profesorales de cátedra, situación que crea interrogantes sobre su calidad.

La experiencia con las especializaciones debe ser evaluada, tratando de establecer cuál es el papel jugado por los especialistas en las organizaciones, más aún si se tiene en cuenta que prácticamente no existen experiencias similares a nivel internacional. Con respecto a este punto hemos señalado que las especializaciones ofrecen fundamentalmente una formación para desempeñar funciones a nivel de staff, en contraste con los programas de magister orientados a formar individuos para que ejerzan la función gerencial.

Al identificar que en el campo del postgrado, los recursos de las facultades de administración se han dedicado prioritariamente en la última década hacia el desarrollo de las especializaciones, recomendamos que en el largo plazo la prioridad, en términos de la formación de los cuadros gerenciales requeridos por el país, no se ubique en expandir las especializaciones sino en fortalecer los programas de magister en administración.

## **7. Mejoramiento de los programas de pregrado sin pretensiones de uniformidad**

La diversidad de las regiones y localidades que atienden las facultades, su carácter de privadas o públicas, los sectores sociales que preferencialmente concurren a unas u otras facultades, la variedad en la conformación de su cuerpo profesoral y la diversidad en las formas de acercamiento a la comunidad son algunas de las características distintivas de las facultades estudiadas. Reconociendo esta heterogeneidad, cada facultad debe construir no solamente las estrategias investigativas y de postgrado sino también las tendientes al mejoramiento de los programas a nivel de pregrado, que concentran el mayor porcentaje de la población estudiantil en esta área.

El mejoramiento de la calidad de los programas de pregrado requiere fundamentalmente el fortalecimiento del profesorado, para lo cual debe prestarse

atención tanto a la elevación de su nivel académico como al desarrollo de un núcleo profesoral de dedicación total a las labores universitarias que constituya el eje del desarrollo de cada facultad o escuela. El aumento del número de profesores que se capacite al nivel postgrado, y preferencialmente en aquellos programas de orientación investigativa antes que en los dedicados a la formación de gerentes, debe ir a la par con un aumento en el profesorado de tiempo completo. Sin desconocer la realidad de una muy alta proporción de profesores de cátedra especialmente en las universidades privadas, y sin negar que su aporte puede ser de interés, lo que resulta cierto es que —por definición— el profesorado de cátedra no puede constituir el fundamento de una estrategia sólida de desarrollo académico. Sin pretender establecer porcentajes mínimos de profesorado de tiempo completo o requisitos similares, se subraya la necesidad de que cada facultad, consultando sus especificidades, establezca políticas al respecto.

En el presente capítulo se ha hecho énfasis en la gran uniformidad existente en los programas de administración con relación a sus contenidos profesionales. Así mismo se ha identificado su carácter altamente profesionalizante, en perjuicio de la formación general o básica, que además de constituir una negación de una buena educación universitaria, inhabilita al futuro profesional para una adecuada comprensión del entorno político, económico y social, una dimensión central al quehacer administrativo.

Finalmente se han señalado serias carencias en las áreas de producción y gestión tecnológica, negocios internacionales y administración pública. La uniformidad del contenido de los currículos, su marcado carácter profesionalizante y sus carencias temáticas constituyen una oportunidad para que cada una de las facultades, de acuerdo a sus propias características, emprenda la mejoría sustancial de sus programas en el contexto de la heterogeneidad que aquí se sugiere como indispensable.

En esta última parte nos hemos concentrado en puntos críticos del estudio sobre las facultades de administración; sin embargo, resulta claro para el lector que a lo largo del diagnóstico presentado se hacen conclusiones y recomendaciones adicionales y/o complementarias a las aquí discutidas. Estas señalan el reto que tienen las facultades de administración del país de optar por una nueva etapa de desarrollo: crecimiento con calidad.

## Anexo 1

<b>Oferta de programas de formación profesional en administración en Colombia, 1988</b>				
<b>No.</b>	<b>Universidad</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Carácter</b>	<b>Programa</b>
1	Nacional de Colombia	Bogotá	Oficial	Adm. De empresas
2	Nacional de Colombia	Manizales	Oficial	Adm. De empresas
3	Nacional de Colombia	Medellín	Oficial	Ingeniería Administrativa
4	Antioquia	Medellín	Oficial	Adm. De empresas
5	Atlántico	Barranquilla	Oficial	Adm. De empresas
6	Cartagena	Cartagena	Oficial	Adm. De empresas
7	Central del Valle del Cauca	Tulúa	Oficial	Adm. De empresas
8	Experimental de la Guajira	Riohacha	Oficial	Adm. De empresas
9	Francisco de Paula Santander	Cúcuta	Oficial	Adm. De empresas
10	Pedagógica y Tecnológica de Colombia	Tunja	Oficial	Adm. De empresas
			Oficial	Adm. Industrial
			Oficial	Adm. Hot. y tur.
11	Popular del Cesar	Valledupar	Oficial	Adm. De empresas
12	Surcolombiana	Neiva	Oficial	Adm. De empresas
13	Valle	Cali	Oficial	Adm. De empresas
14	Tolima	Ibagué	Oficial	Adm. De empresas
15	Escuela Militar de Aviación M.F.S	Cali	Oficial	Adm. Aeronáutica
16	Escuela Naval de Cadetes I.P.P	Cartagena	Oficial	Adm. Marítima
17	Escuela de Cadetes General Santander	Bogotá	Oficial	Adm. Policial
18	Escuela Superior de Adm. Pública, ESAP	Bogotá	Oficial	Ciencia política y administ.

19	Colegio Mayor Nuestra Sra. Del Rosario	Bogotá	Privada	Adm. De empresas
20	Antonio Nariño	Bogotá	Privada	Adm. De empresas
21	Corporación Unicosta	Barranquilla	Privada	Adm. De empresas
22	Libre de Colombia	Cali	Privada	Adm. De empresas
23	Autónoma Colombiana	Bucaramanga	Privada	Adm. De empresas
24	Esucela de Adm. De Negocios EAN	Bogotá	Privada	Adm. De empresas
25	Colegio de estudios Superiores de Adm. C.E.S.A	Bogotá	Privada	Adm. De empresas
26	Central	Bogotá	Privada	Adm. De empresas
27	Jorge Tadeo Lozano	Bogotá	Privada	Adm. De empresas
28	Sabana	Bogotá	Privada	Adm. De empresas
29	Norte	Barranquilla	Privada	Adm. De empresas
30	ICESI	Cali	Privada	Adm. De empresas
31	INDESCO	Barrancabermeja	Privada	Adm. De empresas
32	INDESCO	Bogotá	Privada	Adm. De empresas
33	INDESCO	Bucaramanga	Privada	Adm. De empresas
34	INDESCO	Medellín	Privada	Adm. De empresas
35	Javeriana	Bogotá	Privada	Adm. De empresas
36	Javeriana	Cali	Privada	Adm. De empresas
37	Autónoma del Caribe	Barranquilla	Privada	Adm. De empresas
			Privada	Adm. Hot. y tur.
38	Católica Popular de Risaralda	Pereira	Privada	Adm. De empresas
39	Los Andes	Bogotá	Privada	Administración
40	Externado de Colombia	Bogotá	Privada	Adm. De empresas
			Privada	Gerencia hot. Y tur.
41	Santiago de Cali	Cali	Privada	Adm. De empresas
42	Social Católica de la Salle	Bogotá	Privada	Adm. De empresas

43	EAFIT	Medellín	Privada	Adm. De negocios
44	Medellín	Medellín	Privada	Ciencias adtivas.
45	Corporación Universitaria de Ibagué	Ibagué	Privada	Adm. Financiera
46	Unisur	Bogotá	Oficial	Adm. De empresas
47	San Buenaventura	Bogotá	Privada	Adm. De empresas
48	Pontificia Bolivariana	Medellín	Privada	Adm. De empresas
49	Corporación Universitaria la Sallista	Medellín	Privada	Adm. De empresas
50	Católica Popular de Risaralda	Pereira	Privada	Adm. De empresas
51	Santo Tomás	Bogotá	Privada	Economía y Administración
52	Santo Tomás	Bucaramanga	Privada	Magister en Administración

Fuentes: Rubén Darío Echeverry Romero, Augusto Alvarez Collazos y Raúl F. Scarpetta Gómez. La Planación en Tas Instituciones de Desarrollo Administrativo en Colombia. Bogotá, ASCOLFA, 1988, pp. 15-16. (Instituciones # 1-45). Archivo de ASCOLFA (Instituciones # 46-52).

## Anexo 2

### **Cuestionario diligenciado por las trece facultades de administración incluidas en el estudio para la Misión de Ciencia y Tecnología**

Institución: \_\_\_\_\_

I. Características del Programa de pregrado:

1.1. Denominación: \_\_\_\_\_

1.2. Duración: \_\_\_\_\_ Semestres: \_\_\_\_\_

1.3. Título que otorga: \_\_\_\_\_

1.4. Jornada de estudio: \_\_\_\_\_

1.5 Dedicación: \_\_\_\_\_

Tiempo completo: \_\_\_\_\_

Tiempo parcial: \_\_\_\_\_

1.6. Áreas de concentración que hacen distintiva la formación de los egresados de este Programa: \_\_\_\_\_

1.7. Número de aspirantes a ingresar al Programa en el IPL\* -89: \_\_\_\_\_

1.8. Número de admitidos al Programa en el IPL-89: \_\_\_\_\_

1.9 Puntaje ICFES mínimo requerido para ingresar en el IPL-89: \_\_\_\_\_

1.10. Número total de cursos ofrecidos en el IPL-89: \_\_\_\_\_

1.11. Número de cursos en el IPL-89 por: \_\_\_\_\_

Profesores de tiempo completo: \_\_\_\_\_

Profesores de medio tiempo: \_\_\_\_\_

Profesores de hora cátedra: \_\_\_\_\_

1.12. Número de equipos de computación disponibles para el Programa y características:

---



---

1.13. Software disponible para el Programa:

---



---



---

1.14. Planta docente con dedicación de tiempo completo o medio tiempo:

Nombre del Profesor	Profesión básica	Titulo (s) posgrado, año, universidad	Fecha de vinculación	Dedicación exclusiva		Actividad docente				
						Cursos dictados IPL-89		otros cursos que dicta		horas semanales
						preg r.	post.	pregr.	post.	
				si	no					

II. Características del (de los) programa (s) de postgrado: \_\_\_\_\_

2.1 Denominación: \_\_\_\_\_

2.2 Duración: \_\_\_\_\_ Semestres \_\_\_\_\_

2.3 Título que otorga: \_\_\_\_\_

2.4 Jornada de estudio: \_\_\_\_\_

2.5. Dedicación

Tiempo completo: \_\_\_\_\_

Tiempo parcial: \_\_\_\_\_

2.6. Áreas de concentración que hacen distintiva la formación en el Programa: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.7. Número de aspirantes en la última promoción del Programa: \_\_\_\_\_

2.8. Número de admitidos al Programa en la última promoción: \_\_\_\_\_

2.9. Número de estudiantes matriculados actualmente: \_\_\_\_\_

2.10. Número total de cursos ofrecidos en el IPL-89 por el Programa: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.11. ¿El programa tiene profesores extranjeros visitantes? (Explicar brevemente): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.12. ¿El programa mantiene convenios o relaciones interinstitucionales?:

a. Nacionales: \_\_\_\_\_

b. Internacionales: \_\_\_\_\_

c. Explicar brevemente:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### III. Investigaciones:

3.1. Proyectos de investigación terminados o en curso año 1988-1989:

Denominación del proyecto	Fecha		investigador responsable	Título académico más alto responsable	Fecha vinculación a la Universidad	# de otros participantes	Financiación, fuente, monto
	Inicio	Termin.					
<p>NOTA: Se incluyen solamente aquellos proyectos bajo la responsabilidad de profesores de planta o contratados a término fijo, en pregrado o postgrado. NO INCLUIR TRABAJOS O TESIS DE GRADO DE ESTUDIANTES</p>							

3.2. ¿Tiene la Facultad (o la Universidad) un centro de investigaciones?:

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

3.3. ¿Actualmente realiza investigaciones con otras facultades o instituciones?:

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

3.4. ¿Ha generado la Facultad algún aporte importante en el área que pueda ser utilizado o aprovechado por organizaciones públicas y/o privadas? (Conocimiento teórico, metodología, instrumentos, etc.):

Explicar brevemente:

---



---



---

3.5. Publicaciones año 1980-1989:

3.5.1. Publicaciones-Artículos revistas:

Nombre del artículo	Nombre Revista Autor	Número páginas	Observaciones

3.5.2. Publicaciones libros (año 1988-1989)

<b>Título</b>	<b>Fecha y publicaciones</b>	<b>Editorial y autor</b>	<b>Número de páginas</b>	<b>Observaciones</b>

3.5.3. Ponencias presentadas en eventos internacionales (año 1988-1989):

<b>Nombre de la ponencia</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Evento</b>	<b>País</b>	<b>Fecha del evento</b>

3.6. Realiza la facultad programas de entrenamiento a docentes en forma:

Permanente: \_\_\_\_\_

Esporádica: \_\_\_\_\_

Indicar fecha y objetivo del programa más reciente: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.7. Para acceder a información requerida en la investigación, la Facultad: Posee su propia base de datos: \_\_\_\_\_

Se conecta con otras bases de datos (nacionales o extranjeras): \_\_\_\_\_

¿Cuáles?: \_\_\_\_\_

3.8.¿Ha efectuado estudios de egresados la Facultad?:

<b>Fecha</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Conclusiones básicas (1 o 2)</b>

3.9. Docentes en formación en instituciones del país o del exterior en el período 1988 -1989:

<b>Nombre del docente</b>	<b>Programa que realiza</b>	<b>Universidad</b>	<b>Duración</b>

### Anexo 3

<b>Profesores con título de doctorado</b>				
<b>Universidad de los Andes</b>				
1	Bernal Rosa	Desarrollo Humano	Universidad de Harvard	(USA)
2	Dávila Carlos	Teoría Organizacional	Universidad de Northwestern	(USA)
3	Echeverry Hernando	Matemáticas	Universidad de Columbia	(USA)
4	Ogliastri Enrique	Teoría Organizacional	Universidad de Northwestern	(USA)
5	Sáenz Eduardo	Historia	Universidad de Brandeis	(USA)
6	Serna Humberto	Admon., Plan. Y Política Social	Universidad de Harvard	(USA)
7	Sudarsky John	Admon., Plan. Y Política Social	Universidad de Harvard	(USA)
<b>Universidad EAFIT</b>				
1	Baby Jaime	Mercados	Universidad de Nebraska	(USA)
2	Bedoya Hernando	Ciencias Básicas	Universidad de Syracuse	(USA)
<b>ICESI</b>				
1	Maiguasca Franklin	Econ. Agric. Internacional	Universidad de Stanford	(USA)
2	Tamayo Mario	Filosofía	Universidad Lateromensis-Roma	(Italia)
3	Varela Rodrigo	Ingeniería química	Colorado School of Mines	(USA)
<b>Universidad Nacional</b>				
1	Avella Mauricio	Economía	Universidad de Glasgow	(Gran Bretaña)
<b>Universidad de la Sabana</b>				
1	Victoria Francisco	Economía	Universidad de Paul-Chicago	(USA)
<b>Universidad del Valle</b>				
1	Barona Bernardo	Administración	Manchester Business School	(Gran Bretaña)
2	Roa Alfredo	Economía	Universidad de Michigan	(USA)
<b>UNAB</b>				
1	Torres Leonor	Administración pública	Universidad de Comillas	(España)
<b>Profesores con título de doctorado de tercer ciclo</b>				
<b>Universidad Javeriana</b>				
1	Osorio Patricia	Sociología	Universidad de Paris VIII	(Francia)

## Anexo 4

### Libros publicados por los profesores de las Facultades de Administración en el período 1988-1989<sup>27</sup>

#### Universidad de los Andes<sup>28</sup>

1. Carrillo de Rojas, Gladys, *fundamentos de contabilidad para profesionales no contadores*. Bogotá: 1989,8a. edición, 334 páginas.
2. Dávila, Carlos. *El empresariado colombiano: una perspectiva histórica*. Bogotá: Facultad de Estudios Interdisciplinarios, Universidad Javeriana, 1988, 2a. edición, 151 páginas.
3. Dávila, Carlos. *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. Bogotá: Editorial Interamericana - McGraw-Hill, 1988,246 páginas.
4. Gaitán, Camilo; Dávila, Carlos y Zarruk, Luis. *Productividad y participación, la experiencia de los círculos de participación en empresas colombianas* Bucaramanga: Talleres de la Cámara de Comercio, 1988,3a. edición, 165 páginas.
5. Infante, Arturo. *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Bogotá: McGraw Hill, 1988,400 páginas.
6. Ogliastri, Enrique. *Manual de planeación estratégica. Teoría, aplicaciones y casos*. Bogotá: Tercer Mundo Editores, Ediciones Uniandes, 1989, 260 páginas.
7. Ogliastri, Enrique. *Gerencia japonesa y círculos de participación*. Bogotá: Norma, 1988,198 páginas.
8. Ogliastri, Enrique. *Planeación estratégica, estructura organizacional y motivación personal*. Bogotá: Cerlac, 1989,216 páginas.
9. Orozco, Luis Enrique; Parra, Rodrigo y Serna, Humberto. *¿La universidad a la deriva?* Bogotá: Tercer Mundo, Ediciones Uniandes, 1988, 343 páginas.
10. Rodríguez, Manuel. *El empresario industrial del Viejo Caldas*. Bogotá: Universidad de los Andes, 1988,3a edición, 141 páginas.
11. Serna, Humberto y otros. *Cómo crear su empresa*. Bogotá: Unisur, 1989,473

---

<sup>27</sup> El listado de textos comprende los publicados entre enero de 1988 y junio de 1989. Para su elaboración se utilizó la información suministrada por las facultades

<sup>28</sup> A los profesores de la Universidad de los Andes, Enrique Ogliastri y Carlos Dávila les fue publicado su trabajo "The Articulation of Power and Business Structures: A Research Study of Colombia", como un capítulo del texto: Mark S. Mizruchi y Michael Schwartz (eds.), *Intercorporate Rdatwns, The Structural Analysis of Business*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987, pp. 223-268.

páginas.

12. Serrano, Javier y Villareal, Julio. *Fundamentos de finanzas*. Bogotá: McGraw-Hill, 1988, 255 páginas.

13. Serrano, Javier. *Mercados de dinero y capitales: el sistema financiero colombiano y los mercados financieros internacionales*. Bogotá: Una empresa docente, Universidad de los Andes, 1989

14. Sudarsky, John. *Clientelismo y desarrollo social: el caso de las cooperativas*. Bogotá: Tercer Mundo, 1988, 279 páginas.

### **Universidad de Antioquia**

1. Barrera, Efrén. *Élites administrativas*. Medellín: ESAP, 1988, 265 páginas.

2. Correa, David. *Comportamiento organizacional*. Medellín: Universidad de Antioquia, 1989, 300 páginas.

### **CESA**

1. Fadul, Miguel. *Temas económicos colombianos*. Bogotá: CESA, 1989, 111 páginas.

### **ICESI**

1. Bustamante, Alfonso. *Elementos de álgebra en la computación*. Cali: Textos Universitarios ICESI, 1988, 180 páginas.

2. Franky, Lisandro. *Principios de informática, computadores y sistemas*. Cali: Textos Universitarios ICESI, 1989, 139 páginas.

3. Lopera, Mario. *Estructura del impuesto de renta*. Cali: Textos Universitarios ICESI, 1988, 139 páginas.

4. Tamayo, Mario. *Manual del proyecto de investigación*. Cali: Textos Universitarios ICESI, 1988, 114 páginas.

### **Universidad Nacional**

1. Avella, Mauricio. *Historia monetaria de Colombia: 1830-1930*. Bogotá: Contraloría General de la República, Ediciones especiales, 1988, 319 páginas.

2. Martínez, Carlos. *Administración de organizaciones: teoría y práctica*. Bogotá: Ediciones Universidad Nacional, 1989, 313 páginas.

## **Universidad del Norte**

1. Atencio, Ramón. *Población y pobreza en la Costa Atlántica*. Barranquilla: Ediciones Uninorte, 1989, 220 páginas.
2. Mendoza, José. *Las funciones administrativas: un enfoque estratégico y táctico*. Barranquilla: Ediciones Uninorte, 1989, 2a. edición, 207 páginas.
3. Moreno, Francisco; Marthe, Norma y Estrada, Rebeca. *Cómo elaborar y presentar un trabajo escrito*. Barranquilla: Ediciones Uninorte, 1989, 222 páginas.

## **UNAB**

1. Barreneche, Alfonso. *Etiqueta y protocolo en el trabajo*. Bucaramanga: Ediciones UNAB, 1989, 144 páginas.
2. Silva, Jorge. *El perfil del empresario: cómo iniciar su propio negocio*. Bucaramanga: Ediciones UNAB, 1988, 144 páginas.
3. Silva, Jorge y otros. *Apuntes de administración*. Bucaramanga: Serie Ecopetrol, Ediciones UNAB, 1989, ND páginas.

## **Universidad del Valle**

1. Burbano, Jorge. *Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Cali: McGraw-Hill, 1989, ND páginas.
  2. Echeverry, Rubén; Álvarez, Augusto y Scarpetta, Raúl. *La planeación en las instituciones de desarrollo administrativo en Colombia*. Bogotá: ASCOLFA - Programa de desarrollo gerencial de la OIT-PNUD, 1988, 121 páginas.
  3. Polanco, Luis y Sinisterra, Gonzalo. *Análisis financiero*. Cali: Serie de temas administrativos para pequeñas empresas, Carvajal, Reedición, 1988, ND páginas.
  4. Villegas, Fabio. *Investigación del marketing. Un enfoque gerencial*. Cali: Universidad del Valle, 1988, ND páginas.
  5. Sinisterra, Gonzalo; García, Octavio y Cruz, Víctor. *Las competencias profesionales del contador*. Bogotá: Universidad Javeriana, 1988, ND páginas.
- 

Tomado de: Rodríguez Becerra, Manuel; Dávila L. De Guevara, Carlos y Luis Ernesto Romero Ortiz. *Gerencia privada, gerencia pública, educación en crisis*. Bogotá. Facultad de Administración, Universidad de los Andes. 1992. pp 13-99



## **CAPITULO III**

### **La crisis en las escuelas de administración: ecos de un debate**

#### **Introducción**

Después de la publicación en 1990 del estudio para la Misión de Ciencia y Tecnología sobre el área de Administración presentado en el capítulo anterior, fueron numerosas y variadas las manifestaciones y comentarios respecto del mismo. Estas se ubicaron en un amplio espectro de posiciones críticas, en uno de cuyos extremos el informe fue aceptado y compartido plenamente —indicando incluso que era "demasiado tímido al evaluar la crisis de la educación gerencial—". En el otro extremo, fue descalificado por algunos que no encontraron en el estudio un marco teórico previo; para otros lució como "un simple informe estadístico" que, además no "había seleccionado una muestra representativa"; a varios les pareció "demasiado negativo"; mientras que algún decano clamó que "la ropa sucia se lava en casa".

Muchas de las críticas a favor o en contra del estudio fueron expresadas verbalmente en eventos como el Foro de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA) celebrado en Barranquilla en junio de 1990 con la asistencia de 36 decanos de escuelas de administración, el Foro organizado por la Federación Colombiana de Administradores (FECOLDA) desarrollado en la sede de la Universidad Central a fines de julio del mismo año con presidentes de gremios profesionales, y el Foro de la Universidad del Sur, realizado en las instalaciones de dicha universidad dos meses más tarde al concluir el mes de septiembre de 1990.

Estas críticas fueron recogidas en su totalidad por los investigadores con la pretensión de ordenarlas y publicarlas posteriormente; sin embargo, la mayoría de tales inquietudes se respondieron una vez que fueron formuladas en los diferentes eventos. Hoy, al revisarlas después de dos años, nos parece que han sido suficientemente aclaradas, por lo cual parece más conveniente resumirlas brevemente de forma genera], para darle sentido al presente capítulo.

Varias de las observaciones y comentarios críticos reclamaban del informe para la Misión de Ciencia y Tecnología resultados más allá de lo que éste, por sus características, podía arrojar. Dentro de este grupo aparecen reclamos por la no inclusión de estudios de egresados, la no evaluación de la capacidad docente del profesorado del área —sus habilidades en la enseñanza—, no haber profundizado en la estructura clientelista de las universidades públicas, no haber considerado los perfiles más convenientes para formar nuevos administradores, no haber incluido la educación a distancia o no "descubrir" a los responsables de la crisis de la investigación y la educación en administración que el informe desnuda. Por supuesto, éste no podía ni debía incluir aspectos por fuera de los términos de referencia señalados por la Misión de Ciencia y Tecnología, cuyo foco de interés era la capacidad investigativa del área de administración en Colombia. Incluso, como se indica en la introducción al capítulo 2 de este libro, para la Misión hubiera sido suficiente la visión de los expertos sobre tales capacidades; sin embargo, se tomó la decisión de explorar más allá del conocimiento previo que podía tener en ese momento el equipo de investigación.

Otras críticas reclamaron en su momento resultados del estudio que sí estaban contenidos en el mismo, pero que escaparon al ojo de algunos lectores. En este

sentido, una buena parte de los comentarios hicieron referencia, equivocadamente a nuestro juicio, a la ausencia de causas explicativas del panorama crítico que presenta el informe a la Misión, a la ausencia de propuestas alternativas a la situación de crisis allí planteada o, supuestamente, a no haber incorporado las relaciones entre las escuelas de administración y el sector empresarial. Las conclusiones y recomendaciones del estudio ponen en evidencia la fragilidad de estas críticas e incluso una revisión juiciosa del estudio en conjunto, muestra que a medida que se presentan los datos e indicadores allí considerados, se realiza una aproximación a sus causas y se ofrecen caminos de reflexión y acción.

Finalmente, un tercer grupo de comentarios mira con alarma la ausencia de un marco de referencia en el informe final; entienden por tal, la carencia de un acápite o sección que explique en detalle la metodología de investigación seguida. Esta sí forma parte de la introducción del informe aunque no sigue los cánones de los manuales de investigación. Tal alarma se incrementó aún más cuando estos lectores no identificaban tampoco otro acápite que se constituyera en un "marco teórico-conceptual". Frente a esta última crítica, debe expresarse que los autores habían publicado ya diversos documentos que fijaban su posición conceptual frente a la problemática de la administración en Colombia<sup>1</sup>, sólo que no se hicieron explícitos bajo un título dentro del informe aunque sí fueron citados y por supuesto, orientaron la realización del estudio.

A lo largo de 1990-91 y como resultado de la publicación del informe, se realizaron múltiples foros, encuentros y conferencias sobre su contenido, en diversas escuelas y ciudades del país, a los cuales fueron invitados los autores del estudio y en los que se dieron respuestas y se hicieron aclaraciones a muchos de los comentarios, observaciones y críticas resumidas en esta introducción.

En forma independiente a la aceptación y/o rechazo parcial o total al estudio para la Misión de Ciencia y Tecnología, lo atractivo para sus autores es que éste generó espacios de reflexión crítica, de controversia académica y de diálogo entre pares en el área de administración, situación poco común en los medios académicos colombianos en donde lo más corriente es que se publique un documento, texto o cualquier otro escrito y éste sea ignorado y nunca reciba un comentario, positivo o negativo, que estimule a su autor o autores.

Una muestra de los resultados generados por el estudio incluido en el capítulo 2, en términos de diálogo y crítica académica, la constituyen los ocho documentos que se presentan dentro del presente capítulo, los cuales fueron elaborados a manera de comentarios al informe de la Misión de Ciencia y Tecnología por nueve profesores de facultades de administración pertenecientes a tres universidades oficiales — Universidad del Valle, Nacional y del Cesar— y a un departamento de una universidad privada —Universidad Javeriana—. Estos comentarios tienen un denominador común: fueron presentados por escrito y más allá de las referencias críticas al informe mismo, enriquecen la discusión acerca de las condiciones del área de Administración en Colombia, ofreciendo perspectivas diferentes y estimulantes que justifican su difusión.

El énfasis de los documentos aquí presentados es de una gran diversidad; en efecto,

---

<sup>1</sup> Una compilación de tres de estos documentos fueron publicados por uno de los autores; ver: Carlos Dávila. *Ensayos sobre la Educación en Administración en Colombia*. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Monografía No. 24, 1991.

algunos realizan una reflexión más allá del estudio mismo. Uno de ellos nos remite a la necesidad de comprender la importancia de la ciencia y la tecnología para el desarrollo de la sociedad latinoamericana llamando la atención acerca de la necesidad de una perspectiva que consulte nuestras particulares condiciones culturales y de disponibilidad de recursos sin sujeción a los paradigmas de la ciencia y la investigación "occidental" (Galarza, Universidad del Valle). Otro de los documentos gira hacia la conveniencia de superar la concepción técnico-instrumental de la administración para considerar científicamente sus fundamentos, la elaboración de sus paradigmas, su carácter interdisciplinario y la necesaria condición de pasar de la aplicación a la conceptualización (Cruz, Universidad del Valle).

Otros dos escritos plantean vías alternativas a la de formación de docentes en programas doctorales para desarrollar la investigación en las escuelas de Administración y refuerzan la concepción de que la producción intelectual no es sólo un problema de recursos sino de una posición ética y de una cultura apropiada que permita su surgimiento (Barona, Ordóñez, Universidad del Valle).

Dos documentos concentran su comentario en los resultados del informe, llamando la atención sobre los peligros de las generalizaciones al estudiar facultades de Administración con diferentes grados de desarrollo, reclaman la ausencia de un marco de referencia del estudio, expresan su desacuerdo con una pretendida segmentación y elitización de las escuelas según realicen investigación, docencia y/o consultoría y consideran que es necesario mirar más allá de las universidades hacia su entorno para buscar explicaciones a la crisis de la educación en administración (Echeverry, Universidad del Valle; González y Montano, Universidad Popular del Cesar).

Finalmente, a otros dos autores de los escritos presentados en este capítulo, el informe les sirve para realizar una reflexión interna con respecto a las condiciones de sus propias facultades e incluyen igualmente propuestas de estrategias para estimular la investigación en el área (Romero, Universidad Nacional y Dávila, Universidad Javeriana).

Al publicar estos documentos, agradecemos a sus autores su aporte no sólo a la crítica del estudio incluido en el capítulo 2 de este libro sino también a las valiosas y sutiles líneas de análisis que proponen para complementar y enriquecer la discusión sobre la formación gerencial en Colombia.

## **Modernidad, administración y algunas consideraciones en torno de la ciencia y tecnología en los países del Tercer Mundo**

*Jaime Galarza Sanclemente<sup>2</sup>*

La historia enseña que la contribución de las civilizaciones no occidentales al desarrollo de la ciencia y la tecnología, como las de China, la India y los países islámicos, es sumamente importante. Esto muestra la imposibilidad de un sistema científico y tecnológico único, idealmente caracterizado por un conjunto de relaciones entre la ciencia, la cultura e instituciones idénticas, pues aquello que hoy día se

---

<sup>2</sup> Rector, Universidad del Valle.

llama "la ciencia moderna", es básicamente ese fenómeno que se dio a partir de la época de Galileo y Newton, es decir, un conjunto complejo de conceptos, de problemas y de métodos sumamente parecidos, apropiados en diferentes países del planeta y por tanto en contextos políticos y culturales muy diferentes.

La ciencia, a la cual está ligada la tecnología, constituye un cuerpo de conocimientos de la realidad, contruidos a partir de la experiencia, que nos da esquemas teóricos; y a pesar de que es universalmente admitida, ello no impide que nos encontremos en presencia de desigualdades considerables en el desarrollo de la investigación científica en nuestro planeta; 94% de los presupuestos de investigación mundial están concentrados en los países desarrollados.

Un país como la India, por ejemplo, que está más o menos dotado de un potencial científico que se califica internacionalmente como de buen nivel, en ningún momento invierte en investigación más que por ejemplo un país europeo pequeño como Bélgica. La razón primera para esta desigualdad en la producción de conocimientos científicos se encuentra en el acceso a los resultados de la investigación, lo cual representa evidentemente el punto central de toda investigación, y a la imposibilidad de acceder al "club" de los países desarrollados científicamente, poseedores de valiosos recursos humanos (científicos, ingenieros y técnicos) que en los países del Tercer Mundo son utilizados en otras tareas.

Es importante adoptar como un criterio prioritario para apreciar el estado de desarrollo de un país, su capacidad para mantener un esfuerzo sostenido de investigación científica de nivel internacional y de esa manera asegurar un cierto dominio de la tecnología. Sin embargo, en la complementariedad que se presenta entre el "desarrollo" y la ciencia, una cuestión esencial deber ser puesta en razón: la ciencia, y por lo tanto la investigación son necesarias y útiles en todas las políticas nacionales que tienen relación con el desarrollo. De la respuesta positiva dada a esta cuestión, depende, en el largo plazo la modernización de un cierto número de países del Tercer Mundo.

Así tenemos, que cuando un país del Tercer Mundo tiene éxito al producir una investigación de buena calidad, reconocida internacionalmente, ella representa un impacto importante para su desarrollo. Algunos ejemplos pueden apoyar esta tesis: el buen nivel científico de la India no ha contribuido a la modernización de ese país, pero en cambio tenemos que para muchos países del Tercer Mundo, el poseer técnicas médicas relativamente simples, les ha permitido mejorar su salud pública, etc. Se podría igualmente recurrir en apoyo de lo expuesto, al caso del Japón, el cual debe su nivel tecnológico, entre otras cosas a un esfuerzo muy grande de la investigación científica dentro de sus fronteras; o más recientemente, los casos de Taiwán y de Singapur son ilustraciones de esta tesis.

Es necesario señalar algo que es también justo: la actitud de realizar transferencia de tecnología, como también de integrar para casos particulares los resultados globales de la investigación, es igualmente un problema cultural, por cuanto la tecnología no es simplemente el producto de la "ciencia pura". A pesar de que lo anterior es correcto, en un momento determinado puede encubrir o, mejor, dejar de lado el aporte más significativo de la ciencia al mundo moderno: una visión novedosa de la relación del hombre con la naturaleza, una concepción del espacio y del tiempo, que precisamente es lo que llamamos la "modernidad".

La ciencia y la tecnología son formalizaciones del universo y de la sociedad, donde la mensuración y el pronóstico no son útiles solamente para la investigación científica, sino ante todo, el fundamento de la actividad económica y social. De otro lado, la ciencia y el espíritu científico aportan una cierta concepción del mundo, unos ciertos modos de razonar y de abordar los procesos de decisión y un lenguaje técnico que en lo sucesivo serán cada vez más, parte del mundo moderno.

La lógica del conocimiento científico y de la tecnología son hoy en día, dos fenómenos tan íntimamente ligados para que en, un momento dado, puedan ser separados. El Tercer Mundo no escapa a ese doble imperativo de investigación científica y tecnológica. Rehusarse a esta visión de las cosas es retardar su entrada en la modernidad. Para ciertos países que no tienen ninguna tradición científica (este es el caso del África) su marginamiento completo de la empresa científica los condena irremediablemente a mantener los rasgos profundos de su subdesarrollo y limitan su capacidad de aprendizaje de las técnicas modernas más simples. La investigación científica es un medio de acceder al conocimiento aplicado e igualmente al lenguaje de la ciencia que es universal. La ciencia, dentro de sus innumerables aportes, necesariamente nos da una visión de la tecnología moderna donde las bases y métodos de una disciplina están fundamentados indiscutiblemente en los conceptos científicos.

Desde este punto de vista, las llamadas de atención que suelen hacerse periódicamente en los países del Tercer Mundo contra los peligros que para sus valores y su modelo de desarrollo representa la adopción de la "ciencia occidental", si bien son un poco exagerados, tienen el mérito de señalar un problema que no sólo es verdadero sino que también expresa un dilema. Muchos dirigentes de estos países asimilan la ciencia moderna con la cultura occidental, como también lo hacen extensivo con ciertas formas de la tecnología que según ellos condicionan las modalidades de la organización social y de los modos de vida, los cuales son identificados a través del curso de la historia, como formas específicas de occidente. Estas críticas han sido particularmente acervas y exageradas por todos los grupos fundamentalistas, en especial los fundamentalistas musulmanes, cuyos puntos de vista son el retorno a la tradición del islam que limite la influencia de Occidente. Esto es tan cierto, que la tentativa de modernización emprendida en el Irán por el antiguo gobierno del Sha, sin respetar los valores culturales de la tradición nacional, puede servir de contraejemplo a numerosos países del Tercer Mundo, en los cuales hizo carrera la creencia de que el proceso científico y tecnológico no es compatible con su cultura.

Las dificultades con las cuales se encuentran enfrentados numerosos países del Tercer Mundo, tienen que ver con su no aceptación de los conceptos y los métodos de la ciencia moderna, (cuyas demostraciones y verificaciones sabemos que son universales), por cuanto reducen el uso de la tecnología al uso de ciertas de sus consecuencias vinculadas al fenómeno de la organización social. Para los países del Tercer Mundo, la ciencia y la tecnología son necesariamente parte integrante de una política de desarrollo. Es esto tan cierto, que un país como la China, ha hecho de la ciencia y la tecnología uno de sus cuatro grandes objetivos de modernización. Sin embargo no debemos desconocer el hecho, de que hoy en día, la participación de los países subdesarrollados en la producción de conocimientos científicos y tecnológicos, es extremadamente minoritaria. Según las estadísticas de la UNESCO, los presupuestos de investigación para el desarrollo en Latinoamérica representan 1.4% de la inversión mundial en 1980, la de los árabes 0.5% y la del África 0.3%.

Si exceptuamos algunos países de Latinoamérica, como Brasil y Argentina, dotados de una cierta tradición científica y que se han enfrentado al problema de su modernización, tenemos que admitir que muy pocos son los países subdesarrollados que tienen la capacidad para emprender a largo plazo su despegue científico y tecnológico. La India posee incuestionablemente ventajas para desarrollar su potencial científico y tecnológico, pero también es cierto que esto sólo será posible, si ese desarrollo se integra dentro de una estrategia a largo plazo de la sociedad hindú.

Existe pues un escenario mundial cada vez más amplio en la desigualdad y en la incapacidad para participar en la elaboración y utilización del saber. La internacionalización de la ciencia trae como consecuencia la marginalización creciente de una parte importante de la humanidad que estará, sin duda, incapacitada de entrar a la modernidad. La lógica que trae aparejada la ciencia, acentúa y contribuye a esta marginalización en ciertos países. La distribución desigual del saber conducirá igualmente a acentuar las desigualdades del desarrollo.

Está bien claro que un conglomerado de países y de culturas están excluidos de los accesos a la ciencia y a la tecnología y por lo tanto puestos en una posición de dependencia en sus relaciones con los países desarrollados del Norte y Sur, lo cual trae riesgos considerables. Las desigualdades de desarrollo no hacen más que exacerbar los conflictos políticos regionales, las luchas de influencia y de alimentar fenómenos, como el "terrorismo". Sólo las políticas de cooperación científica y tecnológica negociadas equitativamente y organizadas con base en procesos de integración pueden impedir estos riesgos.

La internacionalización de la ciencia debe también traer la dimensión de la solidaridad. La ciencia y la tecnología progresivamente se han venido convirtiendo en asunto de Estado en todos los países. La investigación científica requiere de inversiones importantes, que sólo las finanzas públicas están en capacidad de asumir a través de un sinnúmero de instituciones que permitan asegurar el reparto inevitable cuando hablamos de distribución de recursos y la continuidad de políticas. *Pero* sin una política y estrategia de concertación, donde el Estado, las regiones, los políticos, los académicos y los industriales participen, es imposible el despegue de la ciencia y la tecnología en los países del Tercer Mundo.

## **A propósito del informe: reflexiones acerca de la administración, la ciencia y la tecnología**

*Fernanda Cruz Kronfly<sup>3</sup>*

La administración parece debatirse, si pretende incorporarse de verdad al universo de las ciencias sociales, en un profundo dilema. O continúa siendo un instrumento técnico para apoyar la gestión de las organizaciones, en busca de la eficiencia de las mismas, o empieza de verdad a repensar científicamente sus fundamentos, proponiéndose paradigmas que pueden no interesar a la técnica administrativa pero sí a la *teoría* general de la administración. Llevamos décadas de desarrollo del pensamiento administrativo girando en torno de las funciones clásicas de la planeación, organización, dirección y control.

---

<sup>3</sup> Profesor titular, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

Y cuando se llama en cooperación a las ciencias sociales, se lo hace para apoyar la gestión en sí misma, en un sentido predominantemente funcional y con una finalidad exclusivamente o casi exclusivamente ligada a la excelencia de la gestión como tal. Pero el aporte de las denominadas ciencias humanas y sociales queda entonces abortado, caricaturizado, atrapado a la razón funcional de la técnica. Dicho de otro modo, las ciencias humanas y sociales, en cuanto en los casos más generosos son llamadas a colaborar con la administración, lo son sólo para apoyar la técnica de los procesos de planeación, dirección, organización y control.

No es fácil, por obvias razones, romper ese esquema. Y uno podría incluso preguntarse si acaso tendría sentido práctico hacerlo, tanto para la docencia como para la investigación. Y mucho menos, claro está, para la asesoría y la extensión. Las ciencias básicas parecerían justificarse por sí mismas, en cuanto al desarrollo de sus propias teorías, independiente muchas veces de sus resultados prácticos, que tarde o temprano podrían generarse en sus aplicaciones. Pero ese no parece ser el universo de la administración, al menos por ahora. Sin embargo, he venido pensando que, no sé si en la docencia del postgrado pero tal vez sí, en la investigación, se pudiese comenzar a pensar en ir más allá, científicamente hablando, de lo que hasta ahora se ha hecho, en el sentido de proponerse para la administración, a riesgo de todas las consecuencias imaginables, nuevos paradigmas verdaderamente renovadores y refrescantes, en un terreno que provisionalmente podríamos denominar "pensamiento administrativo básico", para diferenciarlo del "pensamiento administrativo aplicado", que es el que hasta ahora hemos tenido.

Me explico: las preguntas del pensamiento administrativo aplicado son más o menos las siguientes: ¿cómo planear bien?, ¿cómo integrar el conocimiento económico, político, jurídico y en general del entorno, a dicha planeación? ¿Cómo dirigir correctamente, de modo que la gente se motive y se sienta autorrealizada y satisfecha? etc. Pues bien, yo me imagino que también podrían llegar a ser interesantes para un pensamiento administrativo ya no aplicado sino básico, preguntas como las que siguen: ¿Cuál es el secreto de la relación de subordinación en el trabajo? ¿Es de la naturaleza humana dicha relación de subordinación? ¿Cuáles son los límites de esa subordinación? ¿Qué relación existe entre subordinación y trabajo? ¿Qué clase de legitimidad tiene la subordinación y en qué se funda? ¿Es de la naturaleza humana la relación de poder y cuáles son sus límites? ¿Cuál ha sido el impacto del valor de la igualdad, amasado por la modernidad, en la relación de subordinación contemporánea? ¿Pueden darse al mismo tiempo sensaciones de autorrealización en el trabajo y subordinación objetiva? Estas preguntas, claro está, provienen también de las famosas ciencias humanas y sociales, pero no en cuanto ellas han sido atrapadas por la lógica de la gestión eficiente, sino en cuanto ellas proponen nuevos paradigmas para el pensamiento administrativo básico. ¿Podría valer la pena ese esfuerzo?

Y, si vale realmente la pena y existe verdadero compromiso con él, verdadero, ¿sería para incorporarlo a qué niveles de docencia —pregrado o sólo postgrado— y por qué, o sólo a la investigación? ¿Existen recursos humanos en nuestras facultades para emprenderlo? Y, si no es así, ¿debemos avanzar hacia allá, tomando desde hoy las medidas necesarias, es decir reclutando como profesores a personas que sean capaces de iniciar esa línea del trabajo investigativo que he denominado pensamiento administrativo básico?

En los grandes países desarrollados existe un indiscutible desarrollo del pensamiento

administrativo aplicado. De ese es que nos nutrimos, básicamente, con eventuales adaptaciones tecnológicas a nuestro medio en el mejor de los casos y de manera francamente excepcional. El pensamiento administrativo aplicado ya ha tenido, pues, su gran oportunidad. Existen para satisfacer las demandas del medio, un gran número de universidades que están calificando la mano de obra "administrativa" o de tecnología blanda que las organizaciones del medio demandan. Y ese trabajo profesionalizante hay que seguirlo haciendo. Sin embargo, uno se pregunta: ¿hasta cuándo? ¿Aun en el magister y en los posibles doctorados futuros, tendrá que continuarse trabajando a partir de las preguntas hijas del pensamiento administrativo aplicado? ¿Podrían nuestras facultades, algún día, elegir conscientemente y darle apoyo institucional suficiente a una línea de pensamiento administrativo básico, vinculando como profesores a filósofos, sociólogos, politólogos, lingüistas, psicoanalistas, en fin, para comenzar a pensar investigativa o docentemente en torno de otro tipo de preguntas, que sean capaces de tomar en sus manos, científicamente, el núcleo del trabajo como relación de subordinación?

No se trata de inventar nada nuevo, pues en el mundo ya existen esos desarrollos teóricos. Pero lo que sí es cierto es que en nuestras escuelas de administración esto a veces ni siquiera se sospecha que existe. ¿Vale entonces la pena que alentemos y desarrollemos esa sospecha?

Si nos pensamos instalados en el año 2000 o en la primera década del siglo que viene, ¿estas escuelas todavía estarán girando en torno de las preguntas del pensamiento administrativo aplicado y por lo tanto, calificando mano de obra profesional? Pues sí, eso habrá que seguirlo haciendo. Pero, ¿habremos sido capaces de hacer nacer una línea seria del pensamiento administrativo básico, si es que acaso hemos decidido que valía la pena?

## **Acerca de la investigación en gerencia<sup>4</sup>**

*Bernardo Barona Zuluaga<sup>5</sup>*

Me parece incompleta y en ciertos aspectos errónea la propuesta para desarrollar investigación, consignada en el informe para la Misión de Ciencia y Tecnología... (Rodríguez, Dávila, Romero). En ésta se soslayan los problemas de la escasez de recursos disponibles, de la falta de adecuados estímulos intelectuales a la investigación, y de la existencia (y quizás prevalencia) en los países desarrollados de paradigmas de investigación en administración de dudosa validez, los cuales privilegian el estudio de ciertos problemas y el empleo de algunos métodos no relevantes ni aplicables a un medio como el colombiano.

Una propuesta para desarrollar la investigación en gerencia en el medio no puede desconocer las anteriores dificultades por cuanto tener personal alta y costosamente preparado que no realice investigación (existe evidencia de que un porcentaje no

---

<sup>4</sup> Extractado de: Bernardo Barona. "La investigación en gerencia en Colombia: los determinantes contextuales de su desarrollo y estado actual; una propuesta para estimular su progreso". Ponencia presentada en el Simposio sobre el estado actual y perspectivas de la investigación en Administración. San Luis de Potosí, México, mayo 3 y 4 de 1990. Enviado por el profesor Barona a los autores del estudio en julio de 1991.

<sup>5</sup> Actualmente decano de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

despreciable de personas con grado de Ph.D. en Estados Unidos y Europa, después de terminar su tesis doctoral, no vuelven a emprender investigación de envergadura) o realizar investigación sobre temas irrelevantes o de muy baja prioridad son lujos no justificables dada nuestra escasez de recursos y nuestro estado actual de desarrollo socio-económico<sup>6</sup>.

El informe para la Misión de Ciencia y Tecnología (Rodríguez, Dávila, Romero) propone también la creación de líneas de investigación, pero en él, se considera que serán los investigadores que en el futuro retornen al país (a la conclusión de sus estudios avanzados), los que determinen esas líneas. La posición aquí es que varias de las facultades ya están lo suficientemente maduras para esta labor. Como se verá más adelante, la selección en el corto plazo de las grandes líneas presenta algunos beneficios importantes.

Los planes de formación profesoral de las facultades de administración deberán contar al menos con dos fases. En la primera, el profesor deberá vincularse a una de las líneas de investigación y, si no ha cursado ya un programa de maestría, deberá enrolarse en uno de éstos caracterizado por su énfasis en la investigación. Después de demostrar aptitud y gusto por la investigación (a través, por ejemplo, de algunas publicaciones) y de asistir a los seminarios de epistemología programados, la universidad debe facilitarle al profesor la realización de estudios doctorales en alguna universidad de prestigio en el exterior. Al presentar la solicitud de beca o comisión de estudio, el aspirante al doctorado debe presentar un borrador (pre-proyecto) del problema a tratar en su disertación doctoral, el cual deberá poder ubicarse dentro de algunas de las líneas de investigación identificadas. A medida que avance en sus estudios, el profesor irá modificando su pre-proyecto, pero sin cambiar el problema central de su investigación, el cual sólo podrá cambiarse en situaciones extremas, y por otro que pueda relacionarse con alguna de las líneas de investigación de la facultad.

El establecimiento de un plan de formación de docentes como el anteriormente esbozado, es necesario si se desea dar un impulso firme a la investigación en el que se combine el rigor científico con la relevancia a la situación nacional para maximizar la contribución de la disciplina al desarrollo socioeconómico del país.

Teniendo en cuenta —según el informe— el reducido número de profesores de las facultades de administración actualmente en formación (13 en programas de especialización, 16 en programas de magister y 3 en programas de doctorado) y el hecho, no detectado en el informe, de que algunas facultades de administración del país no han venido haciendo las previsiones necesarias para reemplazar a los profesores que se vayan pensionando<sup>7</sup>, fenómeno originado en el congelamiento —por razones presupuestales— de la planta profesoral de las universidades públicas, decretado desde hace aproximadamente ocho años, el plazo para iniciar planes de formación de docentes como el anteriormente descrito es perentorio.

De otra parte, la labor de consultoría tanto institucional como particular de los

---

<sup>6</sup> **Nota de los investigadores:** Que las facultades dispongan de profesorado altamente calificado —preferiblemente con Ph.D. — a fin de que realicen investigación, no puede ser un lujo injustificado sino una aspiración para elevar el nivel académico en el área.

<sup>7</sup> **Nota de los investigadores:** El informe sí identifica este problema con claridad, como se observa en el capítulo 2 bajo el título "Número de profesores en formación: ¿augurio de un futuro desolador?" el cual analiza los datos de la Tabla 5.

profesores debe encauzarse hacia el logro de objetivos institucionales. Esta es una labor importante y, a diferencia de lo que parece considerar el informe para la Misión de Ciencia y Tecnología, aquí se ve a la consultoría como un excelente complemento a la labor docente<sup>8</sup> y, si se encausa bien —alrededor de las grandes líneas de investigación institucionales—, puede facilitar y también contribuir al desarrollo de la investigación. En relación con esto, podrá estudiarse la posibilidad de institucionalizarse la práctica existente en algunos países, consistente en que a los profesores universitarios de planta se les reconozca un día a la semana para adelantar sus consultorías privadas, las cuales en este caso podrían llevarse a cabo en su propia ciudad o en otras. A cambio de esta concesión, las universidades podrían exigir a quienes se acojan a ella no dictar clases en otras universidades de la misma región; de esta forma se corregirá uno de los obstáculos a la investigación identificado en el informe.

## **Acerca de los doctorados y la investigación en administración**

*Luís Aurelio Ordóñez Burbano<sup>9</sup>*

Debo expresar, que se trata a mi parecer, de un estudio serio, con renovados aportes al diagnóstico sobre el estado actual de las universidades y escuelas en el área de administración y sus perspectivas futuras. Sin embargo quisiera hacer algunas observaciones:

En primer lugar, considero que el cuadro de las trece facultades y escuelas de administración, conformado por las de mayor trayectoria y calidad relativa, podría ser más preocupante, si en cada caso se cruzan los indicadores de las Tablas 2, 3, y 4, para apreciar la especialidad de los estudios doctorales, la dedicación integral al quehacer universitario y la continuidad en la investigación. Porque no cabe duda de que el número de profesores con doctorado constituye un indicador irrefutable para medir la potencialidad investigativa de las facultades a las que estén vinculados; pero su impacto en el engrandecimiento académico de las mismas no resulta obvio sin considerar los otros elementos enunciados y codificados en el estudio.

Por otra parte, el doctorado quizás no sea el único indicador de potencialidad investigativa, incluida la de más alto nivel, ni exprese unívocamente que la investigación esté reservada de manera exclusiva a quienes lo hayan obtenido. En el mismo documento se alude a investigaciones realizadas por profesores sin el requisito del nivel doctoral (Ph.D.); pero no se ahonda en la exploración para dilucidar si se trata de casos aislados o de experiencias significativas en cuanto a su proyección teórica y metodológica<sup>10</sup> y de aproximación a problemas reales de nuestra sociedad, como acontece con otras disciplinas, entre ellas algunas relacionadas con la administración, más aún, cuando se especifica que: "la administración en sí, no conforma una disciplina científica, sino un cuerpo de conocimientos y tecnologías basados en una variedad de disciplinas..."

---

<sup>8</sup> **Nota de los investigadores:** También el informe reconoce la importancia de la consultoría para el profesorado como se expresa en el capítulo 2 bajo el título "Auge de la consultoría administrativa".

<sup>9</sup> Profesor titular de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

<sup>10</sup> **Nota de los investigadores:** El informe indica con claridad el tipo de investigaciones realizadas por este grupo de profesores sin título doctoral así como el alcance que han tenido. Al efecto, ver en el capítulo 2 el título: "Otros investigadores: la urgencia de estabilidad laboral y de vinculación con el exterior".

En segundo lugar, siendo la investigación el fundamento de la educación universitaria, creo que no puede ser considerada como una finalidad en sí misma. A diferencia de la investigación en los laboratorios o centros de investigación, en la universidad, la investigación no puede concebirse en forma desarticulada de la docencia, sin una relación armónica que converge hacia la formación de las nuevas generaciones como misión suprema de las instituciones educativas de nivel superior; y en la compleja relación existente entre las dos funciones básicas de la universidad cabe situar el conjunto de elementos que influyen en la calidad de la enseñanza, como recursos bibliográficos, sistemas pedagógicos modernos, textos, notas de clase, etc. Por estas razones no es comprensible el desdén que se manifiesta en el documento hacia la elaboración de textos, después de reconocer en el mismo, que es preciso superar el traslado mecánico de modelos y tecnologías administrativas<sup>11</sup>.

La elaboración de textos de estudio, como resultado de un esfuerzo perseverante y sistemático por apropiarse de conocimientos universales preexistentes y relacionarlos con las realidades de nuestra sociedad, hecha con rigor, se coloca como producción intelectual, en el mismo plano de una investigación que cumple con requisitos de calidad semejantes; y puede enfocarse en la perspectiva de conocer y asimilar críticamente los avances internacionales en el campo de la administración y referirles a situaciones concretas de la realidad nacional.

No puede haber incompatibilidad entre la elaboración de textos orientados a enriquecer los procesos de enseñanza, aprendizaje y la elaboración de artículos o libros que resultan del desarrollo de proyectos de investigación en la frontera de determinada especialidad. Mucho menos aceptable es la desintegración de funciones que implicaría la recomendación de reservar la investigación de alto nivel a las universidades de primera línea y la de textos para las de segunda y la consultaría para otras<sup>12</sup>. Sería un contrasentido en términos de la misma experiencia que se recoge en el documento, en el cual se reseñan textos elaborados por profesores con doctorado, hechos sin desmedro de su labor investigativa.

Por último, la promoción a la investigación debe ciertamente trascender los actos voluntarios y las medidas meramente formales. Pero la formación de investigadores profesionales, adicionada con la disminución de carga docente y administrativa, mayor número de profesores de tiempo completo y más presupuesto, no constituye la totalidad de condiciones necesarias y suficientes para el desarrollo de la investigación a los niveles y en la magnitud esperados. ¿Cómo se garantiza (es un ejemplo) que en tales condiciones no siga acentuándose el desmesurado activismo hacia la consultaría que enriquece el acervo cultural de los profesores, pero está fundamentalmente determinado por los dividendos económicos que genera, creando una especie de costo de oportunidad, restando dedicación a la investigación con proyecciones a largo plazo, en un ambiente que privilegia la inmediatez y la discreción puntual en los análisis por encima de la investigación perseverante y de largo alcance?

Estoy convencido de que este es un problema complejo y, a menudo desconcertante, inmerso en una crisis que afecta el conjunto de la educación superior en Colombia e

---

<sup>11</sup> **Nota de los investigadores:** El informe no desdeña la elaboración de textos; por el contrario, expresa preocupación por su bajo volumen, reflejado en la Tabla 6. Es fácil corroborar esta afirmación al revisar en el capítulo 2 el título: "Las publicaciones: reflejo de la actividad investigativa".

<sup>12</sup> **Nota de los investigadores:** En el informe, no se establece ninguna tipología de facultades por niveles (esto parece hacerlo el lector). Se reconoce sí la heterogeneidad de las instituciones, sus ventajas comparativas para concentrar esfuerzos en uno u otro sentido —investigación, docencia y consultoría— o para adelantar simultáneamente estas actividades con diferente intensidad.

incluso a las universidades de amplia tradición académica en países industrializados. Pero a las condiciones formuladas en el informe es preciso adicionar elementos difíciles de ponderar en tanto que se refieren a un ambiente de exigencias y estímulos espirituales y materiales a la actividad perseverante de la investigación, al campo de la subjetividad, si se requiere, en que se produzca la alegría por el pensar creadoramente. ASCOLFA podría iniciar la apertura de un espacio para la crítica y la controversia, una especie de comunidad académica con interlocutores válidos para los diversos campos en que se despliega la producción intelectual en el área de administración, más allá de los encuentros formales de investigadores y las tiranías del monopolio del saber. No sería una contraposición a la estrategia de los doctorados en el exterior, ni al fortalecimiento de las maestrías en el interior del país, de tiempo completo y alta presión a los profesores y estudiantes, y a los otros mecanismos formulados, sino, más bien, un complemento de los mismos.

### **Observaciones del Consejo Directivo de ASCOLFA al Informe de la Misión de Ciencia y Tecnología<sup>13</sup>**

*Rubén Darío Echeverry<sup>14</sup>*

Es un documento importante. Avanza y aporta mucho sobre la realidad de nuestras facultades. Hay bastante evidencia de una situación preocupante en investigación y educación que deberá mejorarse. Hubiera sido conveniente con base en los objetivos de la Misión de Ciencia y Tecnología, haber hecho una reflexión sobre el papel de la universidad y de las facultades de administración (en general de la disciplina) en el desarrollo científico y tecnológico del país.

Cabe preguntarse qué presupuestos conceptuales y teóricos debieron plantearse como marco de referencia para medir el desarrollo relativo de la disciplina en Colombia y sus calidades<sup>15</sup>. A pesar de que no aparece explícito en el estudio, los autores parecen aceptar como válidos los referentes conceptuales de desarrollo de calidad de la disciplina (a nivel de formación e investigativo) del paradigma tradicional en administración que bajo esa visión soporta y determina casi todo: la orientación y contenido de los programas, las áreas de investigación, el perfil del profesorado, las líneas de desarrollo futuro, etc.

Estos referentes conceptuales implícitos, signan los indicadores y parámetros de calidad y de desarrollo de las escuelas de administración, lo cual restringe el análisis y genera el riesgo de apreciaciones incorrectas cuando con ellos se mide a todas las facultades. Sería conveniente no sólo ver esos indicadores en una perspectiva más real teniendo en cuenta las condiciones específicas del desarrollo actual de la administración en Colombia y de las instituciones docentes.

La aplicación de esos indicadores y parámetros tal como están desarrollados en el estudio, es absoluta y categórica haciendo relevantes muchos problemas que si bien son bastante evidentes, hubiera sido posible matizarlos y ahondar en ellos con análisis

---

<sup>13</sup> Este documento recoge las notas tomadas por el Presidente de ASCOLFA en la reunión del Consejo Directivo de la misma celebrado el 1º de junio de 1990 en Barranquilla.

<sup>14</sup> Vice-rector Administrativo de la Universidad del Valle

<sup>15</sup> **Nota de los investigadores:** En la introducción ni presente capítulo, se dio respuesta a esta inquietud sobre la ausencia en el informe para la Misión de un marco teórico-conceptual.

más específicos. En otras palabras, es conveniente no generalizar la aplicación de los parámetros para todas las facultades, aun si los que escogieron fueran todos y fueran válidos. El análisis y la ponderación que se hace de los indicadores y parámetros escogidos es bastante descriptiva dejando de lado el análisis e identificación de las causas que originan los problemas que plantea el estudio<sup>16</sup>. Ello hubiere sido una mejor base para elaborar recomendaciones más concretas que las formuladas.

Las recomendaciones finales y las que se sugieren a través del estudio —necesarias y ciertas casi todas—, tienen un sustento analítico limitado y por ende no ofrecen precisiones sobre planes y perspectivas de acción concretas y específicas y cómo hacer que la investigación y la formación en administración, contribuyan significativamente al desarrollo científico y tecnológico colombiano. En otras palabras, ¿con base en qué esquema conceptual —sobre administración— vamos a identificar las líneas de desarrollo que vamos a abocar? El estudio deja en claro que es necesario que las instituciones que hacemos formación e investigación en administración, nos planteemos las siguientes cuestiones básicas:

- ¿Cuál es la perspectiva de desarrollo conceptual de la disciplina administrativa? ¿Cómo construir un marco conceptual adecuado a nuestra realidad?
- Con base en nuestras particularidades, ¿qué indicadores de calidad y de desarrollo podemos construir?
- ¿Cómo podemos identificar, analizar y aplicar a nuestras facultades tales parámetros e identificar las causas de nuestros problemas?
- Podemos realmente señalar unas directrices teóricas sobre las perspectivas de desarrollo de la disciplina y las instituciones de educación en administración

**¿Para qué los Ph.D.? ¿En la era de la T.V. y de las comunicaciones, hay que salir del país?<sup>17</sup>**

*Juan José González<sup>18</sup>*

*Silvio Montaña Villada*

Estamos de acuerdo con el informe, en lo atinente a la necesidad de la investigación en el área administrativa y la formación de personal calificado para tal fin. No estamos de acuerdo con el informe en algunas puntualizaciones, en donde se cometen errores conceptuales y se llega a falsas conclusiones estadísticas por métodos subjetivos.

Afirman categóricamente que: "Es obvio que, al no constituir la administración una disciplina...", pero más adelante agregan que "La administración en si no conforma una disciplina científica sino un cuerpo de conocimientos y tecnologías basadas en una

---

<sup>16</sup> Nota de los investigadores: Esta afirmación no le hace justicia al informe. Si algo lo caracteriza, es el hecho de que supera la enumeración de datos estadísticos para analizar los aspectos críticos de la investigación y la educación en administración. Un lector cuidadoso podrá identificar los diversos problemas y alternativas de acción que están contenidos en el mismo.

<sup>17</sup> Como estos comentarios no tenían un título, los autores del libro se han tomado la libertad de colocarlo.

<sup>18</sup> Profesores de la Universidad Popular del Cesar.

variedad de disciplinas..." En el informe se comete un error conceptual, al no categorizar epistemológicamente el saber administrativo, y se asegura que no es una disciplina, sin explicar por qué no lo es. Se dice, que es "un cuerpo de conocimientos y tecnologías basadas en una variedad de disciplinas". Los autores deben aclarar y definir a qué tipo de conocimientos se refieren. Como puede observarse, el escrito del informe nos deja en la incertidumbre y la confusión, al decir que "no es disciplina", pero que está compuesta de conocimientos y tecnologías de otras disciplinas.

Dice el informe que, el grado de desarrollo de la investigación científica en el área administrativa, se debe al bajo número de docentes con título doctoral. Esta conclusión es falsa<sup>19</sup>, debido a que en el informe no aparece un estudio serio —en términos estadísticos— que demuestre la relación entre investigación científica con número de títulos doctorales.

En el escrito se toman las consecuencias por las causas y se desconoce el factor preponderante, que incide en la dificultad de investigar en la universidad colombiana, sobre todo en las estatales y las de provincia, como son los presupuestos irrisorios asignados. Estos paupérrimos presupuestos hacen que el docente esté mal remunerado, lo que lo lleva a dedicar la mayor parte de su tiempo a realizar otras actividades para mejorar su nivel de vida, descuidando el objetivo central de la academia como es la investigación<sup>20</sup>.

Como no se ha demostrado fehacientemente la relación entre el número de doctores y la cantidad de investigación, sí se ha podido probar que: los escritos, publicaciones, encuentros de investigadores y congresos de administración han tenido resultados muy pobres, no obstante la participación de gran número de especialistas en el área. Si se leen las memorias de los encuentros de los investigadores en administración, podrá verse allí, que la mayoría de los temas son: informes técnicos, análisis financieros y económicos, anécdotas personales, índices económicos, o cronologías de las vicisitudes de las empresas colombianas, etc. También muchos textos escritos por especialistas y doctores norteamericanos son de bajo nivel científico, no superan los aportes que hicieron los clásicos.

No es el número de profesores con título doctoral lo que hace posible investigar al más alto nivel en la administración o cualquier área de conocimiento; es el espíritu científico que se tenga, el tiempo disponible y los recursos. Las investigaciones científicas que han cambiado el mundo, han sido realizadas por personas sin doctorado, incluso por investigadores sin título de bachiller; como Eduardo Galeano y Estanislao Zuleta para citar algunos casos latinoamericanos o Eratóstenes (comprobó la redondez de la tierra hace cinco mil años sin ningún instrumento), para citar otro caso de latitudes lejanas<sup>21</sup>.

Otra causa fundamental del bajo nivel de investigación en la universidad, y particularmente en el área administrativa, es la estructura cultural, educativa y

---

<sup>19</sup> **Nota de los investigadores:** En cualquier área o disciplina del conocimiento y en los centros de excelencia académica en cualquier país del mundo, quienes producen avances sustantivos en el conocimiento son aquellos con un mayor nivel de formación académica que los habilita para tal fin, es decir los titulados con Ph.D.

<sup>20</sup> **Nota de los investigadores:** El informe sí reconoce estas limitaciones para la investigación. Véase por ejemplo en el capítulo 2 el título: "Institucionalización de la investigación".

<sup>21</sup> **Nota de los investigadores:** Aceptamos que en la historia de las ciencias, se han presentado casos como el indicado, sólo que son excepcionales. Lo común es que los individuos deban prepararse académicamente, para generar aportes a la humanidad en la forma de nuevos conocimientos.

escolar. ¿Cómo se puede exigir un alto nivel de investigación en las universidades, cuando la enseñanza desde el jardín infantil hasta la universidad es de carácter mecánico, memorístico, repetitivo y sometido al discurso de la pedagogía que ha fracasado en otros países? Al niño no se le enseña a ser crítico, a pensar, a disentir sobre las argumentaciones que le exponen, fenómeno que continúa en los niveles superiores incluida la universidad y los postgrados. Los postgrados se diferencian poco del pregrado, en cuanto al desarrollo de los currículos. Si bien, en los postgrados se ven algunas asignaturas con un nivel profundo en su contenido, no se dispone del tiempo necesario para detenerse a reflexionar. De este análisis podemos colegir que en los niveles de postgrado las personas terminan preocupándose más por obtener un título que por acometer los difíciles caminos del conocimiento.

La solución al problema del bajo nivel de investigación en la universidad colombiana es formar científicos y no especialistas. El doctorado debe darse a quienes sean investigadores probados y aporten al conocimiento y a la ciencia, dentro o fuera de las instituciones como se hace en las universidades de prestigio en el mundo. La solución al problema de la investigación que se plantea en el informe es de tipo clásico ya que se desea formar una élite de investigadores en la cúspide que resolverá el problema de arriba hacia abajo permaneciendo ciegos ante las causas fundamentales que lo originan.

El informe señala: "Escaso número de profesores formados en el exterior: ¿Del aislamiento internacional al parroquialismo? Este aislamiento se hace aún más dramático en aquellas escuelas formadas fundamentalmente por profesores que ni han estudiado en el exterior, ni aún por fuera de la ciudad natal. Lo que ineluctablemente conduce a una visión parroquial del mundo de la administración (a finales del siglo XX, cuando la economía tiende a globalizarse y se señala la necesidad de formar "international manager")." La argumentación anterior resulta tan simple<sup>22</sup>, que no requiere de una refutación muy argumentada; basta decir que el mundo hoy día por el desarrollo tecnológico tan avanzado de las comunicaciones y la informática se ha convertido en una aldea, por lo cual ya no es necesario salir de la oficina o casa para conocer, informarse y enterarse de lo que está ocurriendo en el planeta. Se puede estudiar vía satélite conectando el terminal del computador a una parabólica o utilizando los servicios de TELECOM para adquirir la información necesaria o también si se desea se pueden realizar estudios de postgrado sin moverse de la ciudad natal. Todo este desarrollo tecnológico y avanzado de las comunicaciones hace perder la visión parroquial de la administración, de cualquier saber, o del mundo y sus acontecimientos.

En cuanto al "international manager" podemos decir que la literatura administrativa, que se escribe para todo el mundo, nos analiza más o menos los mismos problemas técnicos para cualquier empresa del sistema capitalista y también nos identifica los factores de la decisión administrativa. Incluso para las empresas del sistema socialista, estos factores difieren en calidad y cantidad pero apuntan al mismo fenómeno. Por eso no existe mucha diferencia entre una empresa multinacional que tiene subsidiarias en Colombia y las casas matrices en Estados Unidos, Europa, o Japón; si así no fuere, no sería posible el traslado de personal de alto nivel gerencial entre matrices y subsidiarias.

No podemos olvidar la historia de la ciencia; ésta nos enseña, que muchos hombres,

---

<sup>22</sup> **Nota de los investigadores:** Simple e ingenua es la creencia de que "sin salir de la casa", se puede conocer el mundo y alcanzar una visión internacional que se refleje en la educación y la práctica gerencial.

poco salieron de su ciudad natal para poder investigar y tener una visión cósmica del conocimiento, como sucedió con Galileo y Kant, que con sus aportes cambiaron los conceptos de la física y filosofía que se tenían hasta ese momento. No sobra considerar la posibilidad de adquirir revistas y publicaciones científicas que llegan de Europa, Estados Unidos y Japón que pueden actualizarnos ya que éstas llegan con un tiempo mínimo de diferencia entre la edición y la entrega, incluso a sitios tan apartados como Valledupar (en Colombia).

Respecto a la globalización de la economía, esto no es ningún descubrimiento<sup>23</sup>, ya que este fenómeno se viene dando hace muchos años, también se ha globalizado la técnica, la tecnología, la ciencia, el conocimiento. Afirmar que estamos aislados del mundo y sus acontecimientos resulta desatinado ya que éste se ha convertido en una vereda, prueba de ello es que a veces resulta más fácil comunicarnos con Tokio o París que con el vecino de la oficina contigua.

Tomado del informe: "La investigación de largo plazo centrada en el desarrollo de la teoría y en el análisis de la realidad, podría ser labor de las facultades con mayor trayectoria investigativa. Aquella enfocada hacia el desarrollo de textos de estudio y otros materiales docentes, el estudio de situaciones coyunturales y el mejoramiento de la metodología de la enseñanza sería prioridad para otras facultades. Un tercer tipo de actividades, la consultaría como la asistencia en materia administrativa a amplios sectores sociales sería el área de mayor ventaja comparativa para algunas otras instituciones. Se entiende que una misma institución podría eventualmente adelantar en forma simultánea actividades en varios de estos frentes, con diferente intensidad y cobertura. Este tipo de diferenciación y especialización en el cual la meta de alta calidad es indispensable dentro de la estrategia adoptada por cada institución (investigación de alto nivel para una, excelente consultaría para otras, producción de materiales docentes sobresalientes para otras más etc.) parece de mayor validez que la estrategia formalista de crear (¿por decreto?) centros de investigación de papel".

En la afirmación anterior se cometen dos errores, así: el primero corresponde a una falsa caracterización epistemológica cuando se dividen los problemas del conocimiento en compartimientos estanco, es decir, dicotomizan la investigación, de los diferentes fenómenos del conocimiento, como si fuese posible aislar unos de otros. Esta propuesta tal como se plantea, resulta ingenua, puesto que para preparar textos, resolver problemas coyunturales y mejorar la metodología, es condición *sitie qua non* reflexionar y teorizar sobre la "realidad". Un texto es el producto de la investigación y del análisis; mejorar la metodología es simplemente centrarse en uno de los problemas más complejos que tiene la investigación y el conocimiento humano.

Aún hoy está planteado el debate entre los científicos sobre cuál es el método más adecuado para investigar en un momento dado; incluso existen escuelas de pensamiento que argumentan sobre la infinidad de métodos y la dificultad que hay para aplicarlos. Respecto a los problemas coyunturales, es ponerse en contacto con la "realidad", ya que para entender una coyuntura es necesario contextualizarla en la realidad. Una coyuntura, una empresa, las organizaciones, la universidad, los estudiantes, la clase obrera, el mercado, la violencia, la miseria, el estado, la burocracia, el comercio internacional, la lucha de clases, los problemas del conocimiento, la educación, la enseñanza, el desempleo, etc.; todo eso hace parte de

---

<sup>23</sup> **Nota de los investigadores:** Por supuesto que no es ningún descubrimiento, ni así lo presenta el informe. Este pretende llamar la atención sobre las implicaciones curriculares del fenómeno de la globalización.

la "realidad". Por eso hablar de la "realidad" es como hablar de la verdad o del universo.

Dividir la investigación en elementos aislados para cada universidad como se propone en el informe, es exactamente igual a tratar de resolver un rompecabezas con fichas de diferentes figuras. Esto lo consideramos no sólo un error, sino también un atentado más contra la mayor parte de las universidades, a las cuales además de sus insignificantes presupuestos, se les coartará el derecho a investigar lo que ellas estimen conveniente. Esta arbitrariedad maniquea, clasificará a las universidades y sus docentes en personajes de segunda clase en forma *a priori*. Si este tipo de propuesta fuese acogida, los docentes entrarían a "investigar" por decreto, por normas, por temas y metodologías, lo que los conducirá a retroceder siglos en la historia del conocimiento o a situarlos en las épocas más siniestras del oscurantismo confesional.

Finalmente, aclaramos que todas las argumentaciones aquí expuestas sólo se refieren al área contable administrativa. Aprovechamos la oportunidad para pedirle muy respetuosamente al director de la Misión que por su intermedio se entable una relación con los autores del informe y otros docentes que estén investigando en estas áreas para comenzar el debate conceptual con un enfoque absolutamente crítico pero cordial.

### **Una facultad de una universidad estatal se mira a sí misma: la situación en la Universidad Nacional**

*Ricardo Romero Urrego*<sup>24</sup>

A raíz de la publicación del informe para la Misión de Ciencia y Tecnología sobre el área de administración, considero útil aprovecharlo para hacer unas reflexiones sobre la situación del programa de administración de empresas en la Universidad Nacional. La participación de los docentes en consultorías ha ido creciendo paulatinamente. La integración de las áreas dentro del plan de estudios es muy débil aún. Prueba de ello han sido los pobres resultados que se han observado en los exámenes preparatorios y en los trabajos de grado de los estudiantes. El ritmo y el nivel de exigencia frente a la transmisión de los conocimientos y el aprendizaje son muy bajos, lo que se manifiesta en la actitud y la ocupación real del tiempo de los estudiantes. Como mecanismo para hacer frente a esta situación podrían sugerirse algunas ideas que conduzcan, como estrategia general al fortalecimiento del pregrado; tales ideas son principalmente:

- Concentrar los esfuerzos de los docentes en mejorar el ritmo y el nivel de exigencia en las diferentes asignaturas,
- determinar una línea de conocimiento de mayor interés para el programa de administración de empresas, armar un programa de fortalecimiento del cuerpo docente,
- diseñar y promover un programa de actualización y capacitación de los docentes aumentando el nivel de formación a nivel de magister y doctorado,

---

<sup>24</sup> Profesor de la Universidad Nacional de Colombia

- buscar medios de integración en trabajos concretos con profesores de otras universidades con mayor actividad investigativa como la Universidad del Valle y la Universidad de los Andes,
- a partir de los esfuerzos continuados en algunas áreas promovidas por algunos profesores, procurar su fortalecimiento, integrando otros profesores a esas áreas, y
- definir nuevos criterios para determinar el perfil del tipo de profesor que necesitamos a fin de orientar los nuevos concursos docentes con estos criterios.

Dentro de la perspectiva que desarrolla el informe de Manuel Rodríguez Becerra y otros, puede afirmarse que el programa de administración de empresas en la Universidad Nacional está dentro del promedio de facultades analizadas, teniendo en consideración el conjunto de aspectos estudiados. Sin embargo, debe señalarse que nuestra situación es bastante preocupante al analizar algunos aspectos en particular. Veamos:

La Universidad Nacional tiene la más baja relación de estudiante por profesor, sin que esto se refleje necesariamente en desarrollos cualitativamente superiores en campos como la docencia, la investigación o la extensión. Comparativamente la composición del profesorado con la de otras facultades, la Universidad Nacional tiene el mayor número de profesores con título de administrador y a la vez la menor multidisciplinariedad en la composición de sus docentes lo que puede resultar inconveniente dadas las características de interdisciplinariedad que requiere la formación de los administradores. El perfil de capacitación de los docentes, medido por el grado académico más avanzado que han obtenido es sensiblemente débil; la dedicación de los docentes a la investigación es marginal y ha obedecido tradicionalmente a los esfuerzos e inquietudes individuales sin que en los 25 años de existencia de la carrera se hayan logrado decantar líneas de investigación definidas. El informe para la Misión de Ciencia y Tecnología sobre la investigación y la educación en administración, será de utilidad siempre y cuando tengamos en las escuelas la capacidad de reflexión y la auto-crítica suficiente para lograr la calidad académica en el área.

## **Los profesores de una universidad privada se ven a sí mismos: desde la Universidad Javeriana**

*Ricardo Dávila L. de Guevara<sup>25</sup>*

Después de analizar en forma detenida el informe para la Misión de Ciencia y Tecnología sobre el "Estado Actual y Perspectivas de la Educación y la Investigación en el Área de Administración" el equipo de profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, comparte sus principales conclusiones y reafirma la necesidad de elevar el nivel académico de los programas. Sin embargo, debido tal vez a que no se realizaron las entrevistas a profundidad con el decano y el director del programa de investigación<sup>26</sup>, nos vemos obligados a presentar

<sup>25</sup> Director de Programa de Investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana.

<sup>26</sup> **Nota de los investigadores:** Es necesario indicar que el formulario utilizado para la investigación fue diligenciado por Elvira García, Directora (E) del Departamento de Administración quien atendió .al

algunas anotaciones. Estas se han organizado en dos partes. En la primera se hacen precisiones sobre el contenido del informe y en la segunda, se plantean caminos alternativos a los que registra el estudio, para la formación de investigadores y el desarrollo de la labor investigativa.

## **1. Precisiones en torno al documento de la Misión**

### **A. Ubicación de la carrera**

Administración dentro de la Universidad Javeriana, funciona como un departamento adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, lo cual implica que no se pueda ubicar al profesor de planta en forma exclusiva para una carrera ya que funciones como la atención de estudiantes, asesorías a trabajos de grado, carga docente y realización de proyectos de investigación se comparten entre los profesores de la Facultad y no es responsabilidad exclusiva de los profesores-investigadores que dependen directamente del departamento de administración<sup>27</sup>.

Teniendo en cuenta lo anterior, habría 15 docentes de tiempo completo para atender una población de 1300 estudiantes, lo que daría una relación aproximada de un profesor por cada 87 estudiantes (Tabla 1), cifra que consideramos muy alta todavía para asegurar una atención eficiente y de calidad, pero que difiere considerablemente de los datos consignados en el estudio. El informe señala sólo 11 profesores de planta cuando en realidad existían 13 profesores asignados al departamento en el momento en que se tomó la información. Los otros dos profesores pertenecen a la Facultad y prestan servicios al departamento.

Es necesario también introducir algunas modificaciones a las Tablas 3 y 4. En la Tabla 3 tendríamos que de los quince docentes, uno posee el título de doctorado, tres el de magister, tres el de especialización y ocho contarían con el título de pregrado. Consecuentemente en la Tabla 4 serían tres los profesores con título de magister, uno en administración y dos en otras áreas, de los cuales uno lo habría obtenido en el país y dos en universidades del extranjero<sup>28</sup>. En el departamento, se registran además, los casos de cinco profesores que tienen dos o más carreras de pregrado que por su naturaleza: ingeniería, contaduría, derecho y mercadeo agropecuario, pueden considerarse como complementarias a la disciplina administrativa y permiten ampliar el campo de proyección profesional. Como es bien probable que esto se repita en otras unidades académicas, hubiera sido interesante que el informe lo recogiera como un indicador más de la calidad de los docentes.

### **B. Trabajo investigativo**

No encontramos en el estudio de la Misión una referencia al trabajo investigativo desarrollado por la Facultad, ni por el Departamento de Administración<sup>29</sup>. Si bien se

---

entrevistador.

<sup>27</sup> En este sentido, consideramos que el instrumento que se utilizó para recoger la información relativa al departamento no permitía captar esta realidad, generando una información parcial e insuficiente que no refleja la situación del departamento ni de la Facultad.

<sup>28</sup> **Nota de los investigadores:** Los datos que aparecen en las diferentes tablas fueron reportados directamente por los responsables de las unidades académicas en el formulario respectivo. Aceptando de todas formas en este caso la presencia de dos o tres profesores más en la planta del Departamento y de dos o tres magister más en el conjunto de la investigación, estos datos no modifican sustancialmente las conclusiones sobre la situación en el área.

<sup>29</sup> **Nota de los investigadores:** No fue reportado en su oportunidad ni en el cuestionario, ni en la entrevista

trata de un proceso muy reciente en el caso de administración, merece destacarse porque ha surgido fundamentalmente de intereses planteados en la docencia con una visión de largo plazo y de permanencia y desarrollados en una primera fase, a través de trabajos con los estudiantes que permitieron madurar la temática y consolidar las áreas investigativas.

Actualmente en el departamento existen tres líneas de investigación en: finanzas, mercadeo y organizaciones. En la primera se privilegia como área, el estudio de la gestión financiera de las empresas, en la segunda los problemas de mercadeo agropecuario, la cual es apoyada por la Unidad de Estudios Rurales de la Facultad y en la tercera se cuenta con las áreas de: historia empresarial, pequeña y mediana minería y desarrollo tecnológico y racionalidad en sectores industriales específicos. En cada una de las áreas mencionadas se están desarrollando proyectos específicos que las alimentan. Es decir, la actividad investigativa cuenta realmente con investigadores, proyectos de investigación, publicaciones y un planteamiento consecuente, orientado a nivel de la Facultad.

### **C. Proceso de reforma curricular**

El estudio no indagó sobre los procesos de reforma y ajustes curriculares que se dan sobre los planes de estudio vigentes en las carreras<sup>30</sup>. Cuando este procedimiento no es un mecanismo meramente formal, representa un instrumento de actualización muy valioso para el cuerpo profesoral sobre el estado de conocimiento en administración y el entorno económico, social y político que rodea a las organizaciones.

En nuestro caso, que venimos trabajando en una reforma désele enero de 1989, la cual ha comprometido a todos los profesores de la Facultad, en la búsqueda de una orientación de la carrera más acorde con nuestra realidad y con el estado del conocimiento, la experiencia ha permitido no sólo una revisión crítica de planes de estudio de otras facultades, sino generar y consolidar intereses investigativos y propuestas metodológicas para fortalecer los planes académicos e investigativos.

### **D. Publicaciones**

La difusión de resultados ha sido una preocupación constante en la Facultad. Por esta razón existen hoy en día tres publicaciones de aparición semestral, *Universitas Económica* (1977), *Cuadernos de agroindustria y economía rural* (1979) y *Cuadernos de administración* (1981). Estas revistas siempre han buscado la calidad como criterio principal en la aceptación de los artículos que se van a publicar. En el informe no aparece ninguna mención especial con respecto a la revista del departamento, quedando al contrario la idea de que esta revista se caracteriza por la mediocridad y baja calidad, que el informe asigna a la mayoría de las publicaciones<sup>31</sup>.

---

en profundidad.

<sup>30</sup> **Nota de los investigadores:** Por supuesto que no se indagó por procesos de reforma curricular por cuanto esto no formaba parte de los objetivos de La investigación.

<sup>31</sup> **Nota de los investigadores:** El informe no hace mención especial de revista alguna, excepto para indicar que la Revista Eafit es la más antigua en Latinoamérica; por lo tanto, mal podría haber calificado a la revista del Departamento de Administración de la Javeriana, de mediocre y de baja calidad.

## 2. Actividad investigativa y formación de investigadores

Como se comentó anteriormente, en el estudio no quedó registrada la estrategia de formación de docentes en investigación ni la actividad investigativa que se lleva a cabo en el Departamento de Administración y en la Facultad<sup>32</sup>. El desarrollo de estas actividades son muy importantes para la Facultad ya que el 90% de sus profesores de planta (30) dedican parte importante de su tiempo a estas labores, el 57% tiene la mitad de su carga académica asignada a la realización de proyectos investigativos y el 33% se encuentra en un proceso de formación fundamentado en la realización de actividades reales de investigación bajo la supervisión de los profesores con nivel de doctorado (2), de maestría (9) o de profesores con experiencia en investigación (6).

Tanto la actividad investigativa como la formación en investigación se ha planteado en una perspectiva de largo plazo. En la actualidad el programa de investigación de la Facultad está compuesto por tres unidades cada una de las cuales estudia un tema de interés nacional y han desarrollado líneas y áreas de profundización para cada tema (13 líneas y áreas). Con respecto al Departamento de Administración, ocho de sus profesores de planta se encuentran adscritos en la Unidad de Estudios Industriales que se preocupa por conocer la situación de sectores específicos en la industria nacional. Estos profesores llevan a cabo cuatro proyectos de investigación, de corto plazo (12 a 18 meses). La financiación con la cual se cuenta proviene básicamente de la Universidad y de entidades oficiales y privadas, nacionales y extranjeras, en una proporción de 60% a 40%.

Algunas de las características que tiene la actividad investigativa en la Facultad, son las siguientes:

- La investigación está desarrollando nuevas propuestas metodológicas, a la par de las convencionales. Es así como desde la Unidad de Estudios Rurales, la más antigua del programa (1978), se viene impulsando la investigación participativa como una nueva metodología en la producción de conocimiento científico. Con base en esta metodología, desde hace ya 7 años se vienen desarrollando proyectos de investigación.
- Existe un equilibrio entre el cuerpo de profesores con formación a nivel doctoral y de maestría y los profesores con experiencia en investigación. La formación de profesores en investigación se ha concebido partiendo de la experiencia concreta en proyectos, bajo la supervisión de un profesor preparado formalmente o con experiencia en investigación. Después de 2 ó 3 años, se espera que el profesor en formación se inscriba en proyectos de educación formal como maestrías y doctorados.
- Consecuentemente con la visión de largo plazo, la actividad investigativa se desarrolla con base en la asignación de un equipo de trabajo como responsable del avance y desarrollo de cada línea de investigación ya que consideramos la formación de grupos de investigación como la estrategia más apropiada para el fortalecimiento de la labor. Estos grupos con una estructura informal, están conformados no solamente por investigadores, sino por asistentes y, en algunos casos, por estudiantes. Este esquema de operación permite crear una "memoria institucional" que asegura la continuación del trabajo evitando traumatismos, cuando salen miembros del equipo, pudiéndose tratar inclusive, del investigador principal.

---

<sup>32</sup> **Nota de los investigadores:** Aunque su inclusión no varía las conclusiones del estudio, sí define a la Universidad Javeriana como una entidad con una preocupación creciente por cualificar su actividad investigativa.

- Consideramos necesario propender por la búsqueda de un pensamiento científico independiente, de acuerdo con nuestro tipo de sociedad y capaz de crear elaboraciones teóricas, que con el tiempo puedan llegar a diferenciarse de las producidas en otras condiciones y originadas en el exterior. Sostenemos que es vital mantener el contacto con la ciencia mundial, pero a través de una percepción crítica y no de un cordón umbilical.
- 

*Tomado de: Rodríguez Becerra, Manuel; Dávila L. De Guevara, Carlos y Luis Ernesto Romero Ortiz. Gerencia privada, gerencia pública, educación en crisis. Bogotá. Facultad de Administración, Universidad de los Andes. 1992. pp 101-134*

## CAPITULO IV

### La ESAP: ¿cuna de la alta gerencia pública en Colombia?

*Manuel Rodríguez Becerra*

#### Introducción

El presente escrito se basa en la conferencia "La Profesionalización de la Gerencia Pública y el Estado de la Educación en Administración en Colombia" que pronuncié en el Cuarto Seminario Internacional sobre Función Pública y Democratización en Iberoamérica, celebrado en Bogotá en abril de 1990, bajo los auspicios y organización del Departamento Administrativo de Servicio Civil, DASC. El texto de la conferencia fue publicado como parte de las memorias en *Enciclopedia Jurídica del Servicio Civil*, Tomo XI, Bogotá: DASC, 1990; pp. 135-178. Del texto original he tomado su introducción y el aparte correspondiente a la ESAP, e incorporado algunas consideraciones adicionales así como algunas observaciones del informe presentado por el Royal Institute of Public Administration de Londres a la Comisión Presidencial para la Reforma de la Administración Pública del Estado Colombiano en julio de 1990, el cual se refiere específicamente a la ESAP y al DASC<sup>1</sup>.

¿Cuáles son las profesiones que dominan los altos cargos de la administración pública colombiana?

Los abogados, los economistas, los ingenieros y los médicos son los profesionales que ocupan los altos cargos de la administración pública en el orden nacional. Los administradores públicos están ausentes, mientras que los administradores de empresas participan de los altos cargos en una proporción insignificante. Estas son las principales conclusiones que se obtienen al analizar los datos recogidos por el Departamento Administrativo de Servicio Civil (DASC) que comprenden 373 cargos que conforman una parte significativa de lo que se podría denominar como la alta gerencia pública.

Examinemos los datos: los 373 funcionarios encuestados de la alta gerencia pública de la Administración Nacional ocupan los siguientes cargos: Ministro, Vice-ministro, Jefe de Departamento Administrativo, Rector de Universidad, Sub-jefe de Departamento Administrativo, Secretario General de Ministerio, Secretario General de Departamento Administrativo, Secretario General de Superintendencia, Superintendente, Director General de Ministerio, Director General de Establecimiento Público, Tesorero y Decano.

Al examinar la Tabla 11, encontramos que 265 de los 373 cargos los ocupan abogados, economistas, ingenieros y médicos con una participación del 35%, 15%, 13% y 9%, respectivamente. No se obtuvo información en el 10% de los encuestados, correspondiendo el 18% restante al conjunto de las otras profesiones. Tal como se anotó, no se registra ningún administrador público y un ínfimo número (5) son administradores

---

<sup>1</sup> Es necesario subrayar que el escrito sobre la ESAP se basa en mi experiencia de tres años como Miembro del Consejo Directivo de la Escuela, en representación del Presidente de la República (mayo de 1987 a la fecha); en una amplia documentación obtenida en estos tres años; y en la encuesta respondida por la Dirección de la Escuela, con base en el mismo cuestionario utilizado en la investigación adelantada conjuntamente con Carlos Dávila y Luis Ernesto Romero, sobre el estado actual y perspectivas de las facultades de administración, presentada en el capítulo 2 de este libro.

de empresa. La politología, que en los últimos gobiernos ha estado tan de moda, solamente tiene 5 representantes. Seguramente este número habría aumentado si en la muestra se hubiese incluido el grupo de consejeros presidenciales y ministeriales. La incorporación de los economistas a las altas esferas administrativas constituye un hecho de la mayor significación, ya que como se sabe, en Colombia, a similitud de otros países latinoamericanos, éstas eran monopolio de los abogados, ingenieros y médicos, hasta hace escasos veinte años.

Mientras en las últimas décadas se ha señalado la necesidad de incorporar a la alta administración una mayor proporción de funcionarios que tengan una formación gerencial, la realidad nos muestra que ello no ha sido así en el caso colombiano. Llama la atención la total ausencia de egresados de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), institución fundada hace treinta años, teniendo como uno de sus objetivos primordiales el de formar profesionales que fueran a ocupar altos cargos de la administración pública, con el fin de cumplir una función modernizadora. Treinta años son un período más que suficiente para que se hubiese producido la incorporación de los egresados de la ESAP en ese nivel, así que tenemos que reconocer que hasta la fecha no ha sido muy exitosa en el cumplimiento de este objetivo.

Llama también la atención la muy insignificante participación de los egresados de los cincuenta y dos programas profesionales de administración de empresas en la alta gerencia pública, no obstante que entre los objetivos explícitos de los programas aparezca con frecuencia el de "formar administradores para los sectores público y privado". Ha transcurrido también el tiempo suficiente, desde la fundación hace treinta años de una buena parte de las facultades de administración hoy existentes, para que se hubiese producido la incorporación de sus egresados a la alta administración pública. Tenemos entonces que reconocer que las facultades de administración, a similitud de la ESAP, no han tenido éxito en su pretensión de que sus egresados ocupen cargos de alta dirección dentro de la rama central del poder público. Entre aquellas facultades encontramos algunas cuyos egresados si han ido a ocupar cargos en la alta dirección pública; ese es por ejemplo el caso del programa de Magister en Administración de la Universidad del Valle que fue explícitamente fundado para formar un grupo de alta gerencia, a mediados de los años sesentas. El resultado ha sido nítido; sus egresados han jugado un papel de especial significación tanto en el sector público como en el sector privado de la región.

Naturalmente, cuando se afirma que la ESAP y las facultades de administración no han tenido éxito en su objetivo de formar individuos que lleguen a ocupar cargos en la alta administración pública, tenemos que tomar en consideración que en el reclutamiento de las élites administrativas entran en juego múltiples factores de carácter político, económico y social, siendo la educación, tan sólo uno de ellos.

No tenemos aquí los datos que nos permitan hacer un análisis sobre la forma como en Colombia inciden en su conjunto todos estos factores sobre el proceso de reclutamiento; y menos tenemos datos sobre el peso que pueda tener la pertenencia a una determinada profesión, la calidad de la formación universitaria recibida y la procedencia de una institución de educación superior específica, como subfactores estos últimos que se pueden desglosar con respecto a la educación universitaria. Pero, no por ello deja de ser protuberante la ausencia de los profesionales de la administración pública y de la administración de empresas, tanto en comparación con las profesiones tradicionales del derecho, la ingeniería y la medicina, como frente a la economía, una profesión relativamente nueva en el mundo de la alta administración pública. Si, como con frecuencia se afirma, la administración pública está tan necesitada de individuos con

capacidad para generar procesos de modernización de la gestión: ¿por qué los profesionales de la administración, supuestamente entrenados para estos menesteres, no están llegando a la alta dirección?

<b>Tabla 11*</b>		
<b>Participación de los profesionales (nivel pregrado) en los altos cargos de la administración pública en Colombia</b>		
<b>Profesión</b>	<b>No. de funcionarios</b>	<b>%</b>
Abogados	130	35.0
Agronomos	5	1.3
Arquitectos	6	1.6
Administradores de empresas	5	1.3
Administradores públicos	0	0.0
Economistas	57	15.2
Ingenieros**	46	12.3
Médicos	32	8.6
Militares (en servicio y en retiro)	18	4.8
Sociólogos	5	1.3
Otros profesionales	33	8.9
Sin información	36	9.7
<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100</b>
*Esta tabla se ha elaborado con base en los datos presentados en el documento "Estudios sobre Gerencia Pública" DASC- Comision Presidencial para la Reforma de la Administración Pública, marzo de 1990		
**Los ingenieros se discriminan así: civil: 17; eléctrico: 6; industrial: 5; sistemas: 3; químico: 3; mecánico: 3; no especificados: 6		

No es el objeto de este capítulo ofrecer una respuesta sobre el particular. Me limitaré a hacer un examen sobre el estado actual y las perspectivas de la ESAP, principal centro para la educación y la investigación en administración pública. Se preguntarán algunos el porqué de este examen, cuando acabamos de corroborar que los administradores no participan en la alta dirección del estado. Es claro que la capacidad de una sociedad para ofrecer una formación en gerencia pública y, en general para capacitar en administración a sus servidores públicos, está relacionada con la calidad de sus programas educativos e

investigativos en administración. Es obvio, también, que la capacidad para formar a los servidores del Estado (que como es natural proceden de muy diversas profesiones) no se agota en la disciplina administrativa, ya que otras áreas del conocimiento deben concurrir en su formación: la economía, el derecho, la ciencia política, las relaciones internacionales, para mencionar unas pocas. Sin embargo, diferentes estudios han mostrado que existe un gran déficit en la capacidad de gestión gerencial dentro de la administración pública, razón por la cual resulta relevante conocer cuál es el estado de las facultades y escuelas de administración, es decir, de las entidades que en el mundo universitario les ha sido encomendada la educación e investigación en administración como sus tareas centrales. Ya hemos examinado el caso de los centros de educación superior orientados fundamentalmente a la administración de empresas (capítulo 2 de este libro). Examinemos ahora la ESAP, haciendo una comparación entre ésta y aquellos cuando resultare pertinente.

## **La Escuela Superior de Administración Pública<sup>2</sup>**

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) es la única institución universitaria del país dedicada exclusivamente a la formación a nivel tecnológico, de pregrado y postgrado y a la capacitación y actualización de administradores públicos, contando con el único programa profesional en el área existente en el país; es también la única institución universitaria dedicada exclusivamente a la investigación y a la consultaría en administración pública. Además de esta institución, existe el Centro Interdisciplinario de Estudios Regionales (CIDER), de la Universidad de los Andes, dedicado a la formación a nivel de postgrado de profesionales de la administración y la planeación regional y a la investigación y la consultaría. Existen otros programas, como son el Magister en Administración Pública de la Universidad del Valle, adelantado por convenio con ESAP, el Magister en Administración Municipal de la Universidad Externado de Colombia, la Especialización en Derecho Público y el Magister de Ciencia Política (con énfasis en gestión pública) de la Universidad de los Andes, que si bien cumplen una labor en el campo de la formación, no pretenden tener los alcances del CIDER, y muchísimo menos los de la ESAP.

### **Origen de la Escuela**

La ESAP fue concebida en su fundación como uno de los medios fundamentales para la reforma de la administración pública, en desarrollo de la ley aprobada en julio de 1958, que dio al ejecutivo plazo para expedir una serie de decretos que tendrían entre los principales objetivos los siguientes:

- Crear un Consejo Nacional de Planeación y Política Económica.
- Crear un Departamento Nacional de Planeación.
- Crear oficinas de planeación en los ministerios.
- Organizar el servicio civil y los sistemas de carrera administrativa con la ayuda de un Departamento Administrativo de Servicio Civil y una Comisión de Reclutamiento,

---

<sup>2</sup> Véase nota de pie de página de la introducción a este capítulo, acerca del origen y fuentes del presente trabajo sobre la ESAP.

## Promoción y Disciplina.

- Crear dentro del Consejo de Estado una Sala para el Servicio Civil.
- Crear una Oficina de Organización y Métodos.
- Desarrollar cursos a nivel universitario en administración pública.
- Descentralizar algunos servicios a nivel regional y local.
- Promover la participación comunitaria.
- Prestar asistencia técnica a las entidades públicas y a los gobiernos locales.

Aunque muchos de estos objetivos no fueron alcanzados o fueron solamente realizados al nivel más básico, los resultados inmediatos de este esfuerzo incluyeron 153 decretos ejecutivos y un amplio número de nuevas entidades que serían responsables de la ejecución de la reforma. El programa de reforma administrativa propiamente dicho se le entregó a tres agencias: el DASC, la ESAP y la Comisión para la Reforma Administrativa con su Oficina de Organización y Métodos, que más tarde se convertiría en la Secretaría de Administración Pública de la Presidencia de la República.

## **Cuerpo profesoral**

El cuerpo profesoral de planta responsable del programa profesional de administración pública y de los programas de postgrado de la ESAP, está compuesto por 34 profesores de tiempo completo; es decir por cada 26 estudiantes se cuenta con un profesor de planta, una situación muy favorable si se compara con el conjunto de las trece facultades de administración más prestigiosas del país (Tabla 1). Con respecto a los títulos más avanzados obtenidos, se encuentra que 23 de los 34 profesores han recibido títulos de postgrado: 2 profesores cuentan con el título de doctorado, 16 con el de magister y 5 con el de especialista. Esta situación es también favorable en comparación con el promedio las facultades de administración de empresas, tal como se puede observar en la Tabla 2. Sin embargo, el número de docentes con doctorado es muy insuficiente, en términos de la masa crítica de profesores de ese nivel requerida para desarrollar una actividad investigativa de significación.

Resulta muy preocupante el bajo número de profesores actualmente en formación a nivel de postgrado; solamente se registran dos que adelantan estudios de magister en universidades nacionales. Ningún profesor adelanta estudios de postgrado en el exterior, y de los que adelantan estudios de postgrado ninguno lo hace en administración pública. De prolongarse esta situación, eventualmente la Escuela no estaría en posibilidad de mantener el nivel actual de su profesorado. Tampoco estaría en posibilidad de contar con un mayor número de profesores a nivel doctoral, una condición necesaria para fortalecer su capacidad investigativa.

El cuerpo profesoral tiene en su conjunto una mayor actividad en materia de publicaciones que la de buena parte de los cuerpos profesorales de planta de las trece facultades de administración estudiadas en el capítulo 2 de este libro. En el período 1988-1989 se identifican nueve libros y quince folletos de los profesores de planta de la

ESAP publicados por la misma institución y seis artículos aparecidos en revistas nacionales<sup>3</sup>. El lector puede examinar las Tablas 6 y 7 para efectos de comparación con las otras facultades de administración del país. De los nueve libros en cuestión, cinco corresponden a textos de estudio y los cuatro restantes se refieren a divulgación de la organización municipal, comentarios a títulos de la constitución, notas de clase y diccionario. Los folletos son publicaciones dedicadas fundamentalmente a divulgar e informar sobre diversos aspectos relacionados con la descentralización municipal y la administración local.

Al mencionar las publicaciones de los profesores de tiempo completo de pregrado y postgrado, es necesario subrayar que la ESAP posee un ambicioso programa editorial que se traduce en 109 títulos<sup>4</sup> aparecidos en el período 1987-1989. De ellos 55 son libros y 54 folletos. Como se puede constatar, no existe un programa de publicaciones de esa envergadura en las trece facultades de administración de empresas estudiadas<sup>5</sup>. El total de libros sacados a la luz por el conjunto de estas trece instituciones es inferior a lo publicado por la Escuela. El proyecto editorial de la ESAP conjugado con un ambicioso proyecto de distribución gratuita (1.500.000 unidades en los últimos tres años) ha tenido un especial significado en el programa de capacitación y divulgación en materia de administración municipal, una responsabilidad que se le otorgó a la Escuela dentro del proceso de descentralización, tal como se examinará posteriormente.

No se identifican libros, folletos o artículos, producto de programas o proyectos de investigación, en el conjunto de publicaciones del cuerpo profesoral de tiempo completo del pregrado y del postgrado. En los dos últimos años se registran unos pocos proyectos de investigación bajo responsabilidad de seis de los treinta y cinco profesores de planta en los campos de participación ciudadana, ética profesional e historia constitucional.

Los anteriores son simplemente indicadores del incipiente estado de la investigación en la Escuela, y, en parte, una expresión de la débil presencia de profesionales altamente calificados para la realización de la misma. Sería del caso explorar si, a similitud de las facultades de administración de empresas, los profesores de planta de la ESAP se encuentran sobrecargados, dentro de la misma Escuela, con labores docentes y administrativas, constituyéndose ello en un obstáculo para la labor investigativa. Pero evidentemente el tiempo que podrían dedicar algunos de los profesores de tiempo completo de la Escuela a la producción intelectual, se encuentra recortado por sus compromisos docentes con otras instituciones universitarias de Bogotá, en calidad de profesores de planta o de cátedra. Es este evidentemente un síntoma anómalo de la organización pública y un mal ejemplo para quienes se están educando en la Escuela para hacer más eficiente y eficaz la acción de la administración pública.

## **Investigación, consultaría y asistencia técnica en la ESAP**

En la sección anterior, destacamos la escasa actividad investigativa del cuerpo profesoral de tiempo completo. Se puede afirmar que no se encuentran líneas de investigación de carácter institucional que tengan una tradición de largo plazo. Además, al examinar el

---

<sup>3</sup> ESAP, *Catálogo de Publicaciones*, Bogotá: 1990.

<sup>4</sup> Hemos denominado como folletos las publicaciones con un número inferior a 100 páginas. De los 54 así clasificados, 24 tienen 30 páginas o menos, 23 cuentan con más de 30 y menos de 60 páginas, y 7 con 61 páginas o más, y menos de 100.

<sup>5</sup> Los folletos están orientados a la divulgación de normas y técnicas sobre la administración municipal, tal como es el caso de la colección ilustrada "Diálogos" (con 9 títulos) y de aquellos incorporados en las colecciones "Documentos" y "Cuadernos". En la colección *Cátedras de Grado* (11 títulos) se publican conferencias y discursos de grado.

conjunto de la producción editorial total (o las 109 publicaciones) se ratifica este hecho; son muy pocos los libros o folletos que corresponden al producto de programas o proyectos de investigación. En otras palabras, la actividad investigativa en la modalidad de contratos con personal externo a la Escuela también es escasa.

El incipiente estado de la investigación en la ESAP se expresa claramente en su débil participación en proyectos nacionales de gran importancia que son de su incumbencia. Así, por ejemplo, la Escuela no presentó a la Comisión Presidencial para la Reforma de la Administración Pública ningún diagnóstico, estudio, recomendación etc., producto de su actividad investigativa pasada o reciente, que sirviera como elemento de juicio para el trabajo de ese organismo, excepción hecha de un pequeño trabajo de investigación ordenado por la Comisión, en el que participó un profesor de la Escuela y de los excelentes servicios ofrecidos por su Centro de Documentación<sup>6</sup>. Algo similar podría afirmarse con relación a la muy débil participación de la ESAP en las discusiones sobre la Reforma Constitucional. (La frustrada reforma del 89, y los procesos de consulta sobre la convocatoria de la Asamblea Constituyente y preparación de la misma).

La ESAP participa muy poco en eventos académicos especializados en investigación de carácter nacional e internacional. Así, la presencia de los profesores de la ESAP en los seis encuentros nacionales de investigadores en administración hasta ahora realizados, ha sido prácticamente inexistente. De igual forma es excepcional la participación de los miembros de su cuerpo profesoral en foros y seminarios internacionales, con ponencias producto de la investigación, tal como lo revelan los datos para 1988-89. En otras palabras, se está afirmando aquí que la poca presencia y protagonismo de la Escuela en los anteriores procesos, se asocia con su muy débil actividad investigativa.

Cabe subrayar que al referirnos a la investigación, estamos haciendo una necesaria diferenciación entre esta actividad y la consultoría y la asistencia técnica. En estos últimos campos la Escuela tiene una muy larga y significativa tradición. Basta con mencionar, como ejemplo, la gran labor desplegada con respecto al desarrollo de las responsabilidades que por ley le fueron otorgadas. La asistencia técnica directa, la capacitación en el puesto de trabajo y la asesoría para la adaptación e implementación de modelos administrativos producidos por la ESAP, benefició a más de 400 municipios, para cuya selección se dio prioridad a las regiones de pobreza extrema, violencia y menor desarrollo institucional. En estas actividades participa parte del cuerpo profesoral de pregrado y postgrado; sin embargo, dada la magnitud que hoy tiene estas actividades en la Escuela y su cobertura nacional, la mayor parte de ellas son ejecutadas por personal vinculado por contrato para este fin en las sedes regionales de la institución. Muy buena parte de las publicaciones de la Escuela se asocian a sus programas de asistencia técnica; además, hay que recordar que la ESAP cuenta con una larga trayectoria no solamente en materia de consultoría y asistencia técnica dirigidas a las regiones y municipios sino también en aquellas dirigidas a diferentes entidades del orden nacional y de los sectores centrales y descentralizados.

Se subraya que en los últimos años la Escuela ha fortalecido significativamente su infraestructura para la investigación, la consultoría y la asistencia técnica, particularmente mediante las siguientes acciones:

- Creación de una base de datos automatizada sobre los principales indicadores de todos

---

<sup>6</sup> Es del caso mencionar que el Director de la ESAP participó activamente como miembro de la Comisión, que además lo designó como su relator, tarea que adelantó con excelencia. Sin embargo, debe anotarse que el doctor Henao no es un profesor de carrera de la ESAP, habiendo llegado a la dirección de la Escuela en consideración a su experiencia en otra universidad y a su hoja de vida en el sector público.

los municipios colombianos.

- Establecimiento de un sistema de consulta/respuestas sobre cerca de 2.000 casos típicos de la administración local.
- Creación de un sistema de resúmenes de documentos producto de investigaciones y eventos realizados a nivel nacional e internacional (se cuentan hoy 5.000).
- Comunicación con importantes bases de datos.
- Incremento de su colección de biblioteca, que es hoy la más completa sobre administración pública del país.
- Mejoramiento de su infraestructura computacional.

De otra parte la ESAP creó dos institutos: el de Derechos Humanos "Guillermo Cano" para dedicarse a investigaciones científicas en lo que respecta a la promoción de los derechos humanos y el Instituto "Alberto Lleras Camargo" que tiene el objetivo de desarrollar estudios sobre las instituciones del sistema interamericano y sobre cooperación en materia de comunicaciones, transporte, seguridad, comercio, migraciones, salud, estadística, planeación, desarrollo social y transferencia tecnológica. Si bien el establecimiento de estas dos instituciones se hizo con grandes proyecciones, se debe anotar que la última ha estado prácticamente inactiva, mientras que la primera ha efectuado unas publicaciones que, aunque reducidas en número, constituyen un valioso aporte; sin embargo estas publicaciones corresponden a los géneros de ensayo y comentarios a títulos constitucionales, y no son propiamente el resultado de proyectos de investigación.

Así pues, los esfuerzos para fortalecer la infraestructura de la ESAP para fines de investigación, consultaría y asistencia técnica, así como el incremento de estas dos últimas actividades registrado en los últimos años, además de significativos son muy loables. Pero ello no debe impedirnos reconocer el incipiente estado de la investigación de la Escuela, que plantea uno de sus mayores retos: convertirse en el centro de investigación en administración pública por excelencia.

## **El programa de pregrado en administración pública**

La ESAP cuenta con un programa de formación universitaria (pregrado) conducente al título de administrador público, ofrecido en las modalidades diurna y nocturna, con una duración de diez semestres. El currículum se concentra, como es usual en este tipo de programas, en las áreas de sociales, política, economía y gestión pública. No contamos con datos que nos permitan juzgar la calidad de la enseñanza ofrecida en los programas de pregrado. Sin embargo, cabe hacer algunas observaciones:

La presencia en la ESAP de un cuerpo profesoral de tiempo completo, es condición para que su calidad sea sustantivamente mejor a la de los programas existentes en aquellas facultades de administración de empresas (Tabla 1) que basan fundamentalmente su actividad en un cuerpo profesoral de cátedra.

Sería pertinente revisar si en el programa se hace suficiente énfasis en formar a los

estudiantes en las teorías y técnicas asociadas a la gestión de organizaciones complejas, un campo de importancia vital para el administrador público. Se hace esta sugerencia en virtud de que la ESAP no se ha distinguido en el concierto de las escuelas de administración del país por su fortaleza en esta área. También sería conveniente que la Escuela, con base en sus programas de formación de pregrado, incorporara estrategias educativas conducentes a la creación y/o mejoramiento de ciertas características y habilidades personales requeridas para el ejercicio de la gerencia pública y que simultáneamente adelantara un programa de investigación dirigido a la creación y/o validación de esas estrategias. Así, y a título de ejemplo, liderazgo y negociación podrían constituir dos campos de acción e investigación por parte de la Escuela. Sobre el desarrollo de habilidades y características personales, remitimos al lector a la sección de los programas de pregrado en administración de empresas en donde se hacen algunas consideraciones sobre la materia.

Importante subrayar la nueva política de admisiones y becas, adoptada por la Escuela en su programa diurno, en los últimos años, dirigida a asegurar el ingreso de mejores estudiantes. De una parte, el Programa de Excelencia "Mario Latorre Rueda" contempla una beca de matrícula y una beca de sostenimiento (esta última equivalente a un salario mínimo mensual por cinco años) a los mejores bachilleres de los municipios de menos de 100.000 habitantes. De otra parte, se vienen exigiendo mayores puntajes en el examen de admisión del ICFES, para los otros aspirantes. Estas políticas han tenido como consecuencia un mejoramiento sustantivo del perfil académico de los estudiantes que ingresan al programa, con relación a los pasados años. El puntaje promedio de quienes se han matriculado en los últimos años se encuentra en el alto superior del examen de Estado, una situación muy diferente a la registrada en períodos anteriores. Sin duda, la Escuela debe persistir en este tipo de políticas.

Finalmente, sería pertinente evaluar si el programa nocturno tiene una calidad equivalente al programa diurno de tiempo completo. Ya se han hecho observaciones en el capítulo 2 de este libro, sobre los problemas que con frecuencia enfrentan los programas nocturnos. Si en la evaluación se llegare a concluir que los dos programas no son equivalentes se podría optar por diferentes alternativas; así, por ejemplo, existiría la posibilidad de introducir metodologías de la enseñanza adecuadas al carácter nocturno del programa con el objetivo de mejorar su nivel, o establecer políticas de admisión que aseguren, como en la mencionada política que se está desarrollando en el diurno, la participación de estudiantes con alto nivel. O si se llegare a concluir que tal equivalencia no es factible, se debería dar al nocturno una denominación diferente, que reconozca su alcance particular.

## **Programas de postgrado**

A nivel de postgrado la ESAP ofrece un programa de Maestría en Administración Pública, y programas de especialización en Administración Pública, Administración de la Planeación Urbana y Regional, Proyectos de Desarrollo, y Finanzas Públicas. La Maestría en Administración Pública es el único programa de su género en el país, ofrecido en la modalidad de tiempo completo. En la Facultad de Administración de la Universidad del Valle se ofrece un programa similar en la modalidad de tiempo parcial, por convenio con la Escuela, tal como se indicó en sección anterior. El programa de la ESAP tiene una duración de cuatro semestres y a su última promoción ingresaron veinticinco

participantes.

El hecho de que el programa de Maestría se ofrezca en la modalidad diurna y de tiempo completo constituye un aspecto que merece ser subrayado, ya que como se indicó en el caso de las facultades de administración de empresas, la casi totalidad de sus maestrías (con una excepción) son de tiempo parcial (nocturnas y de fin de semana), hecho que arroja dudas sobre su calidad. La Maestría en Administración Pública constituye una estrategia, cada vez con mayor vigencia a nivel internacional, para formar a profesionales no administradores en el campo de la gerencia pública. Llama la atención el bajo número de estudiantes inscritos en el programa, si se compara con las necesidades que en esta materia tiene el Estado colombiano. Por ello se recomienda aquí fortalecer y expandir este programa como una actividad prioritaria para la ESAP en el futuro.

Con excepción del Programa de Administración de la Planeación Urbana y Regional, los programas de especialización de la ESAP tienen una jornada de estudio nocturna, a similitud de lo que ha sido el desarrollo de esta modalidad específica de educación avanzada en Colombia. Las cuatro especializaciones tienen una duración de dos semestres. El número total de estudiantes admitidos en la última promoción de los cuatro programas asciende a 95, cifra que cuadruplica el número de estudiantes recibidos en la última promoción de la maestría. Ello indica que la Escuela ha desplazado su énfasis en el desarrollo de los programas de postgrado hacia las especializaciones, un fenómeno también observado en el caso de las facultades de administración de empresas.

Si bien la demanda por ingresar a los programas de especialización indica la existencia de una necesidad por este tipo de oferta, no debemos perder de vista su alcance limitado en comparación a la formación ofrecida por un programa de maestría. No con ello se desconoce la potencialidad de esta modalidad educativa para formar a los servidores públicos en áreas específicas de la administración pública. Por su reciente creación, las especializaciones constituyen una experiencia que merece ser evaluada, tratando de precisar qué peso debe dárseles con respecto a los programas de maestría, en el desarrollo de la Escuela.

## **Los programas de pregrado y postgrado y la gerencia pública**

La ESAP fue originalmente concebida como una Escuela de la cual egresarían administradores públicos altamente calificados que ingresarían a la carrera administrativa del servicio civil, diseñada con base en criterios de mérito. Como es obvio en un sistema de mérito, la capacitación y la formación estarían estrechamente vinculadas a las posibilidades de acceso, estabilidad y promoción en el sector público. También se consideró que muchos de esos administradores públicos de carrera y con calificación de excelencia, serían naturalmente llamados a ocupar los más altos cargos de la administración pública, o en otras palabras aquellos que no están incorporados en la carrera. Pero tal como se observó en la introducción de este escrito, los egresados de la ESAP están hoy ausentes de los altos cargos de la administración pública a nivel nacional. Lo que significa que no tienen, ni han tenido, la posibilidad de actuar como agentes modernizantes del aparato público desde la alta administración, lo que de por sí ya señala una limitación muy grande con respecto al impacto de la Escuela en este sentido. (No debemos olvidar que los grandes cambios en la administración de las organizaciones están muy estrechamente vinculados al compromiso y la acción de quienes ocupan su dirección.)

Con respecto a las posiciones ocupadas por los egresados de la ESAP en otros niveles de la administración del orden nacional, y en otras clases de entidades diferentes a las Administración Nacional, (en el orden departamental, municipal, intendencial o comisarial, en el sector descentralizado) no contamos con un estudio que nos permita establecer en forma nítida su situación actual. Contamos tan sólo con algunos datos de una encuesta de egresados recientemente adelantada que nos dan alguna idea sobre el particular. Esa encuesta fue realizada entre una muestra de egresados del programa de formación universitaria y de los programas de formación avanzada de la ESAP.

Hasta el primer semestre de 1988 la Escuela contaba con 1.966 egresados, cifra bastante pequeña si se tiene en cuenta el impacto buscado al fundar la ESAP. En otras palabras, resulta muy improbable que tan reducido número de profesionales esté en posibilidad de producir un cambio profundo en todos los órdenes de la administración pública. Además, el número de egresados en un período de aproximadamente veinticinco años parece muy bajo (80 por año) si se consideran los recursos con los cuales ha contado la Escuela, mayores a los de cualquier escuela de administración del país; se plantean aquí interrogantes sobre la eficiencia de la Escuela en la formación de profesionales, aspecto que merecería una cuidadosa consideración.

El 80% de los egresados del programa de formación universitaria y de los programas de formación avanzada trabaja en el sector público, dato que señala una alta congruencia entre la formación recibida y la carrera profesional. Los egresados ubicados en el sector público, trabajan en los niveles de directivo (18%), asesor (15%), ejecutivo (13%), profesional (38%), técnico (5%), administrativo (6%), operativo (3%) y otros (2%). Llama la atención la presencia de un grupo de egresados en el nivel directivo que, aunque relativamente bajo, contrasta con la ausencia de los egresados en los altos cargos de la administración central del orden nacional. Debe advertirse que el conjunto de los cargos en los niveles de "directivo" aquí mencionado, no es estrictamente comparable con el conjunto de los cargos de la alta dirección incorporados en la Tabla 11. Aquel conjunto incorpora niveles de altos mandos medios, mientras que éste incorpora solamente la cúpula de la administración central.

Estos datos simplemente confirman el poco éxito de la ESAP en términos de la ubicación de sus egresados en el nivel directivo, si se recuerda que fue justamente fundada para ello. Este hecho, conjugado con el bajo número de egresados señalaría un posible bajo impacto de la estrategia de formación de administradores públicos como fuerza promotora de la reforma y modernización de la administración pública. El momento actual no parece una excepción al comportamiento de la ESAP a este respecto, ya que en un estudio adelantado a finales de la década del setenta se observaba:

*Aunque los creadores de la ESAP, trabajando bajo la influencia francesa, habían contemplado su misión a la imagen y semejanza de la Escuela Nacional Francesa de Administración (ENA) con el fin de producir un selecto cuerpo de administradores de carrera de alto nivel, ello nunca se materializó. Los egresados de sus cursos han sido una mezcla de muy diversa calidad, todavía muy pocos y demasiado dispersos para tener un impacto mensurable. Como en el caso de muchas otras escuelas de la región, ESAP enfrentó los prejuicios y la ignorancia acerca de su misión lo que hizo difícil atraer los mejores candidatos para ingresar en ella<sup>7</sup>.*

Pero la experiencia de la ESAP no es muy distinta a la de escuelas y estrategias similares de otros países latinoamericanos. En una reunión celebrada para la constitución de la Red Iberoamericana de Formación e Investigación en Gerencia Pública (Lima, septiembre de

---

<sup>7</sup> Linn A. Hnmmergren. *Development and the politics administrative form: lessons from Latin America*. Boulder, Colorado: West View Press, 1983.

1989) representantes de Perú, Venezuela, Ecuador, Chile y Paraguay reconocieron el muy poco éxito alcanzado en el objetivo de modernizar y hacer más eficiente la administración pública mediante la estrategia de formar administradores desde la universidad. Así se reconoció también en el estudio mencionado anteriormente:

*Los institutos de formación creados con la orientación de ESAP del Perú, ESAP de Colombia, o ENAP de Venezuela no han sido notoriamente exitosos en desempeñar su función manifiesta —usualmente concebida como un mejoramiento significativo de destrezas tanto en el campo de la administración como en otros campos entre los nuevos servidores y los funcionarios—. Existen muchas razones para este fracaso, una de las cuales es el tamaño de esta empresa. Además, con frecuencia, se han convertido en terreno propicio para resolver casos problemáticos —como por ejemplo el de los servidores públicos que no cuadran bien en su cargo pero que difícilmente pueden ser despedidos—. Las escuelas sufren de su ubicación en el centro de un círculo vicioso: la administración pública no es suficientemente comprendida o tenida en alta estima dentro de la sociedad, por lo cual los aspirantes a buscar entrenamiento sobre la materia son muy improbablemente los más ambiciosos o los mejor calificados, lo que a su vez genera un bajo prestigio de las escuelas<sup>8</sup>.*

En los párrafos anteriores, al reconocer el poco éxito de la ESAP en los objetivos que como entidad formadora le fueron originalmente trazados, y al identificar las similitudes de este fenómeno con el caso de otros países latinoamericanos, se han sugerido algunos de los factores que explican esta situación, a los que debemos adicionar otros.

La estrategia formativa, tal como fue señalado, estuvo ligada a la existencia de la carrera administrativa. Las normas constitucionales y legales para la carrera fueron avanzados instrumentos jurídicos de gran perfección formal. Tal como lo ha señalado con tino el exdirector de la ESAP, Marino Tadeo Henao:

*En lo esencial nada de ello tuvo cumplimiento. Probablemente tales proyectos no tenían viabilidad política porque resultaban incompatibles con la distribución de poder que en ese tiempo se acordó (o el Frente Nacional). La ESAP fue puesta en funcionamiento y realizó programas de formación universitaria y avanzada, así como de capacitación para funcionarios públicos, pero el acceso y el ascenso en la burocracia estatal estuvo totalmente condicionado por los partidos políticos (liberal y conservador) que se distribuyeron por igual —inicialmente— y proporcionalmente sus votos—después— todos los puestos públicos, que entregaron a sus clientelas electorales?<sup>9</sup>*

Esta situación ha tenido algún cambio en los últimos cinco años, debido a la creciente inserción de los funcionarios en el sistema de carrera. Sin embargo, su significado se debe calificar con las siguientes observaciones:

- Se ha establecido un sistema de carrera pero no de mérito.
- Los empleados públicos de carrera (excluidos los de libre nombramiento y remoción) constituyen un subconjunto del personal al servicio del Estado y están adscritos a una de las partes más débiles del sector público (el sector central del orden nacional) con remuneraciones muy bajas no solamente en relación con el sector privado, sino también en comparación con los trabajadores oficiales.

---

<sup>8</sup> Linn A. Hammergen. Op.cit.

<sup>9</sup> Memorando dirigido al Royal Institute of Public Administration, con motivo de su visita a Bogotá, en mayo de 1990.

- Es aún muy débil la utilización de los instrumentos de calificación de servicios y el régimen disciplinario. No se premia la productividad, ni se castiga la ineficiencia.

## **Necesidad de fortalecer la Escuela en su misión de formar gerentes públicos**

Es necesario fortalecer la Escuela y convertirla en la institución por excelencia de formación de los gerentes públicos a través de sus programas de pregrado, postgrado y capacitación de funcionarios. Sin embargo, tan deseable objetivo no parece una tarea fácil. De una parte, el futuro de la ESAP a este respecto estará en buena parte ligado a las evoluciones que se presenten en la carrera administrativa. De otra, la ESAP carece de credibilidad dentro de la alta administración pública con respecto a su capacidad de formar gerentes públicos<sup>10</sup> y su estatus en el conjunto del sistema de educación superior no es congruente con la misión de formar la élite administrativa que le fue encomendada. Es tal la situación, que muchas instituciones universitarias que objetivamente poseen un menor nivel académico que la ESAP (ver Tablas 1-7) tienen en la opinión pública una mejor imagen que ésta.

Todo ello se asocia con diversos fenómenos; sobresale obviamente el hecho de que sus egresados, con contadísimas excepciones, no hayan llegado a las altas posiciones, ni cumplido un papel protagónico en el sector público. Se asocia también con el bajo número de egresados, que imposibilita un impacto de aliento, y con el poco prestigio de la administración pública, uno de los factores determinantes para que los mejores no siempre hayan aspirado a ingresar a la Escuela. Se relaciona, finalmente, con el protagonismo de algunos de sus egresados en acciones consideradas como anómalas y perjudiciales para la buena marcha de la administración pública, como fue el grave conflicto laboral del Ministerio de Hacienda de finales de los años setenta, liderado por egresados de la Escuela.

La imagen de la institución no hace justicia a los logros alcanzados, en algunas áreas, ni toma en cuenta, muchas veces, las nuevas misiones que le han sido encomendadas:

- Si bien, la ESAP no ha formado profesionales que ocupen cargos en la alta administración, la mayor parte de los egresados de formación universitaria y de formación avanzada, más del 80%, trabaja en el sector público, en cargo de nivel profesional, asesor etc. tal como se mencionó anteriormente. No existen estudios del impacto causado por este grupo de egresados en comparación con el desempeño de los funcionarios egresados de otras profesiones. Bien se podría adelantar la hipótesis de que su influencia ha sido positiva en los niveles de la administración donde han trabajado, al incorporar teorías y técnicas administrativas propias de la profesión de administrador público, que en Colombia no se adquieren en ninguna otra profesión.
- La ESAP adelanta desde tiempo atrás un Programa Nacional de Capacitación con el objetivo de elevar los niveles de desempeño administrativo y el desarrollo profesional y personal del funcionario. Se ofrece mediante 80 cursos y seminarios, agrupados en 11

---

<sup>10</sup> Sobre el poco prestigio e importancia que se le concede a ESAP por parte de la alta administración pública, es sintomático el comportamiento de los miembros de su Consejo Directivo. En el período 1987-1990 tres de sus miembros principales, el Director del ICFES, el Director del ICETEX y el Alcalde de Cali nunca asistieron. Esa evidentemente no es la actitud corriente de los funcionarios públicos cuando pertenecen a Juntas Directivas que tienen un alto estatus dentro de la administración.

áreas, cuya duración fluctúa entre 20 y 80 horas. En 1989, participaron aproximadamente 20.000 funcionarios. Los ofrece en todo el país a través de las direcciones y coordinaciones regionales.

- En los últimos años ha tratado de mejorar cualitativamente y aumentar la cobertura de sus servicios, mediante diversas acciones; una revisión de sus planes de estudio superior y avanzado; la introducción de tecnologías de la educación superior abierta y a distancia; la inclusión de asistencia técnica y capacitación personalizada en el puesto de trabajo; el aprovechamiento intensivo de tecnologías avanzadas en informática y comunicaciones, particularmente en el fortalecimiento de la infraestructura de investigación; la producción de material impreso; la producción de material audiovisual (50 programas audiovisuales de diversa extensión).

Este conjunto de acciones han sido desarrolladas fundamentalmente con el objetivo de cumplir las nuevas responsabilidades adquiridas por la ESAP en la década de los ochenta.

## **Nuevas responsabilidades de la ESAP**

En la década de los ochenta la ESAP aumentó sustantivamente el ámbito de sus responsabilidades. A principios de la década, y en el contexto del programa gubernamental de educación abierta y a distancia, se creó el programa de formación de tecnólogos en administración pública. A mediados de la década se le otorgaron responsabilidades concretas relacionadas con el proceso de descentralización en materia de asesoría técnico-administrativa, asesoría de gestión, investigación, formación y adiestramiento de funcionarios (así como a los diputados, concejales etc.), en los niveles departamentales, intendenciales, comisariales y municipales (artículo 2o de la Ley 12 de 1986). Es del caso mencionar aquí, que este elenco de funciones no era extraño a la actividad de la ESAP, ya que había tenido una larga tradición en la prestación de programas de asistencia técnica y de adiestramiento, a los departamentos y municipios. Con el objeto de atender estas últimas responsabilidades y los programas de educación a distancia, la ESAP cuenta con 11 direcciones regionales. Así mismo desarrolla contratos con universidades públicas y privadas, de conformidad a lo determinado en la Ley 12.

### **1. El programa de tecnólogo en administración pública**

El programa de formación en tecnología administrativa, en la modalidad a distancia, cuenta hoy con un total de 5.000 alumnos, un número sustantivamente mayor al de su población estudiantil en los programas presenciales de pregrado y postgrado de Bogotá, que asciende a 900 aproximadamente. Los CREAD (Centros Regionales de Administración) coordinan el trabajo académico de los estudiantes y les ofrecen tutorías mediante instructores específicamente contratados para tal fin. Sin lugar a dudas se trata de un ambicioso proyecto educativo para calificar mejor a los servidores públicos en las regiones, y particularmente en los municipios, cuya calidad e impacto requieren de un riguroso seguimiento.

No se hace un análisis de estos programas, ya que el presente escrito se centra en los niveles profesional y de postgrado. Con respecto a las otras responsabilidades de la Escuela establecidas en la Ley 12, es pertinente hacer algunas anotaciones, presentadas en la siguiente sección.

## **2. La ESAP y el fortalecimiento de la administración municipal**

Como recursos para financiar las actividades inherentes a las responsabilidades dadas a la ESAP se le dio una participación del 0.1% del impuesto a las ventas (IVA). Sin embargo, en el Decreto 77 de 1987 se limitó su utilización específicamente a programas de información, consultaría, capacitación y asesoría dirigidos a asegurar el desarrollo administrativo municipal. El mismo decreto establece un amplio número de funciones que ESAP debe desarrollar para alcanzar sus cometidos. Entre otras: divulgación masiva de textos legales; publicación de guías prácticas, cartillas, para la gestión municipal; producción de audiovisuales para la capacitación a distancia del personal para la administración municipal; realización de foros, seminarios, etc., sobre la gestión local; prestación de servicios de información jurídica, administrativa y consultaría para los funcionarios municipales; prestación de servicios de asesoría para la determinación de estructuras municipales, adopción de plantas de personal, establecimiento de procedimientos administrativos, etc.; otorgamiento de becas de postgrado o formación tecnológica a personas que se comprometan a trabajar en la administración municipal; prestación de servicios a los municipios como agentes de transferencia de tecnología en materia de rehabilitación de barrios subnormales, racionalización de servicios públicos municipales y creación de nuevos asentamientos.

Las atribuciones son muy amplias y por ello se ha previsto que para su realización, la Escuela actúe en coordinación y en conjunto con otras entidades. Los recursos previstos para el programa aumentaron considerablemente el presupuesto de la Escuela, que en 1989 ascendió a \$1.300 millones aproximadamente, de los cuales 33% corresponden al IVA. Es un presupuesto que excede ampliamente el de cualquier otra escuela de administración del país y que implica para la Escuela una enorme responsabilidad.

Para ejecutar el programa, la Escuela ha contratado nuevos profesionales que se ubican principalmente en las sedes regionales. En los últimos tres años se identifican importantes realizaciones como lo reconoce un informe del Banco Mundial: "Han sido muy importantes los esfuerzos que la ESAP viene promoviendo con miras a difundir la descentralización en Colombia, realizando actividades de información a través de publicaciones que hacen parte de su programa de desarrollo institucional, programas de televisión, a través de la radio, seminarios, encuentros, cursos y adaptación e implementación de modelos administrativos, la edición del periódico "Nuevo Municipio" y otras actividades/Sin embargo el mismo informe observa que muchas de las estrategias empleadas por la ESAP no son adecuadas al cumplimiento de sus atribuciones<sup>11</sup> y recomienda hacer ajustes de cierta magnitud en su orientación.

## **Conclusiones y recomendaciones**

En este escrito se han presentado múltiples conclusiones y recomendaciones. Dado que el énfasis se ha puesto en el estado actual y perspectivas de la ESAP en lo concerniente a sus programas de investigación, formación profesional y postgrado, se hace referencia aquí a las principales recomendaciones con respecto a estas áreas. Además, se formularán algunas consideraciones sobre posibles acciones que podrían ser emprendidas por las facultades de administración de empresas del país con el fin de contribuir a la formación de los cuadros gerenciales del sector público.

### **1. Necesidad de fortalecer el cuerpo profesoral**

---

<sup>11</sup> Informe presentado al Banco Mundial por Jamil Restan, Director Adjunto del Instituto Brasileño de Administración Municipal, Iban, diciembre de 1988.

A lo largo de este capítulo, se ha hecho énfasis en el incipiente estado de la investigación en la ESAP. Siendo la escasez de profesores altamente calificados el principal limitante para el desarrollo científico y tecnológico en administración, se recomienda establecer un ambicioso programa de formación a nivel doctoral en centros universitarios de excelencia del exterior, así como estrategias complementarias, como son la creación o reorientación de programas de magister existentes en administración pública hacia la formación de profesores e investigadores universitarios. Es esta una recomendación que también ha sido formulada para el sistema de facultades de administración de empresas.

En el caso de la administración pública resulta válida la afirmación hecha en el capítulo 2 de este libro sobre las facultades de administración de empresas; la formación de profesores a nivel doctoral y de magister constituye una condición necesaria pero no suficiente para la creación y consolidación de programas de investigación al interior de la ESAP. Se deben también crear las condiciones para que la investigación deje de ser una actividad marginal dependiente de la buena voluntad individual de unos profesores calificados y se transforme en una actividad central de la ESAP, con carácter institucional. Para ello es necesaria la implementación de por lo menos tres estrategias: disminuir la carga docente y administrativa de los investigadores calificados, aumentar el número de profesores de tiempo completo y asegurar la financiación de programas de investigación de largo plazo<sup>12</sup>. Evidentemente una mejor calificación académica del cuerpo profesoral tendría repercusiones altamente positivas en sus diversos programas docentes.

Otra estrategia que podría adoptar la ESAP para fortalecer su cuerpo profesoral, es la de crear esquemas que permitan a altos funcionarios del Estado con excepcionales calificaciones académicas vincularse temporalmente como profesores e investigadores (vgr. por períodos de dos a cuatro años). Debería así mismo incrementarse la colaboración de funcionarios altamente calificados como profesores de cátedra. Estas estrategias además de asegurar el flujo de la experiencia hacia la Escuela, constituiría un mecanismo para obtener credibilidad y legitimidad dentro de la alta administración pública.

## **2. Necesidad de evaluar el contenido y la metodología de los programas de pregrado y magister**

A este respecto ya se hicieron algunas anotaciones, particularmente en el caso del pregrado. Pero resulta pertinente transcribir las observaciones que sobre el particular hicieron Jennifer Barnes, directora del Royal Institute of Public Administration (RIPA) de Londres y Donald McGregor, consultor jefe de la misma institución, observaciones que básicamente comparto<sup>13</sup>:

---

<sup>12</sup> Manuel Rodríguez, Carlos Dávila y Luis Ernesto Romero. "Informe para la Misión de Ciencia y Tecnología sobre el estado actual y perspectivas de la educación y la investigación en el área de administración" en *La conformación de las comunidades en Culombio*. Bogotá: Misión de Ciencia y Tecnología -M.E.N.--D.N.P.- FONADE, 1990, Tomo II, Vol.3, P.1041.

<sup>13</sup> "Informe RIPA" (Royal Institute of Public Administration, Londres) para la Comisión Presidencial para la Reforma de la Administración Pública del Estado Colombiano y para el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas" en *Reforma Administrativa: eficacia, responsabilidad y democratización, Informe del Presidente de la República, Virgilio Barco, al Congreso Nacional*. Tomo XIII, Bogotá: julio de 1990, p. 151.

*...debería hacerse un análisis a más largo plazo que examine la enseñanza a nivel de pregrado y postgrado en ESAP y la naturaleza del nuevo contenido que sería adecuado para un sistema sofisticado de administración pública. Un factor clave de dicho análisis sería el tipo de relaciones entre la ESAP, el servicio civil y la administración local. Los aspectos que consideramos útiles tratar incluyen:*

*- Permitir a los estudiantes de pregrado desarrollar una especialidad de alto nivel en una de las disciplinas que contribuyen a la administración pública, como por ejemplo economía, derecho y administración.*

*- Poner mayor énfasis en el aspecto gerencial en todos los programas. Esto no significaría una transferencia directa de la administración de empresas a los programas de administración pública sino más bien una cuidadosa consideración de cuáles elementos serían apropiados a los niveles de pregrado y postgrado, conjuntamente con una evaluación de los aspectos políticos y éticos.*

*-- Analizar la forma en la cual pueden incorporarse la experiencia investigativa y práctica a los programas de enseñanza.*

### **3. Necesidad de fortalecer y aumentar el número de programas de magister y especialización en administración pública**

Se recomienda crear nuevos programas de magister en administración pública, a partir del supuesto de que éstos proveen el entrenamiento más adecuado para formar profesionales procedentes de diversas disciplinas en la función gerencial pública.

La ESAP debería estudiar la posibilidad de ampliar su programa de Magister de Administración Pública de Bogotá y de establecer nuevos convenios con universidades regionales, a similitud del caso de la Universidad del Valle, para crear nuevos programas de magister. Estos programas descentralizados requerirían, obviamente, de una orientación acorde con las necesidades propias de la región clónele se ubiquen. Naturalmente, la posibilidad de ESAP de emprender este camino estaría condicionada al fortalecimiento de su cuerpo profesoral.

Resultaría también conveniente el establecimiento de programas de magister en administración pública por parte de otras instituciones universitarias diferentes a la ESAP, tanto públicas como privadas. Así mismo, es necesario el establecimiento de nuevos programas de magister en diversos campos de la administración pública, a similitud de los ya existentes en planeación y administración del desarrollo regional, relaciones internacionales y administración municipal, para mencionar tan sólo algunos ejemplos. La ubicación institucional de estos programas, naturalmente caería en las facultades cuya naturaleza sea más afín con el postgrado respectivo. No se entra aquí a profundizar en esta última recomendación, ya que el presente libro se centra en las facultades de administración y la ESAP, pero no resulta superfluo recordar que se está partiendo de la suposición de que la formación en administración pública y áreas afines es de la competencia de diversas entidades y unidades académicas, contándose entre ellas las facultades de administración pública y de administración de empresas.

Las acciones conducentes al fortalecimiento de los magister en administración pública existentes y a la creación de nuevos programas implica a similitud del caso de los programas en administración de empresas "no sólo el desarrollo de estrategias académicas tales como un incremento sustancial de profesores calificados para la

enseñanza a este nivel y un esfuerzo de adaptación de materiales docentes foráneos y de elaboración de otros adaptados a nuestro medio, sino también la creación de un sistema de financiación de los estudiantes, a través de becas y créditos"<sup>14</sup>. Esta última estrategia se considera crítica si se quiere incrementar sustancialmente el número de programas de magister de tiempo completo y dedicación exclusiva, un objetivo necesario, ya que como lo muestra la experiencia internacional, ellos constituyen una estrategia insustituible para ofrecer programas de formación en administración de alta calidad para profesionales no administradores.

Por último, los programas de especialización podrían llegar a jugar un papel importante en la educación tanto de los potenciales funcionarios como de aquellos en servicio, y en particular de estos últimos dado el predominio de la modalidad de tiempo parcial y orientación de esta modalidad de formación avanzada. Por eso es necesario evaluar la experiencia de las especializaciones en administración pública, mejorar su calidad y exigencias, allí donde sea necesario, y aumentar su oferta tanto por parte de la ESAP como por parte de otros centros de educación superior.

#### **4. Necesidad de incrementar la enseñanza y la investigación en administración pública en las facultades de administración de empresas**

En el capítulo 2, se vio cómo en los programas de pregrado, postgrado e investigación de las facultades de administración de empresas está prácticamente ausente el campo de la administración pública. Este hecho, conjugado con la baja calidad de una parte considerable de los programas, podría ser una de las causas para que no se encuentren profesionales de la administración en los altos cargos del gobierno.

Se propone aquí una reorientación de la actividad de las facultades de administración de empresas y similares, dedicando parte de sus energías a la administración pública. Es necesario que todos los programas de administración de pregrado y postgrado (particularmente en los magister, en este último caso) ofrezcan cursos básicos en administración pública como parte del curriculum y diseñen e implementen estrategias encaminadas a incorporar contenidos en este campo, en los cursos ubicados en las diferentes áreas funcionales de la administración. Mediante una estrategia de este tipo algunos programas podrían aspirar a formar individuos que, como hasta el momento se ha establecido en una forma meramente retórica, estuvieran en capacidad de ejercer con competencia la profesión de la administración tanto en las organizaciones privadas como en las organizaciones públicas.

La incorporación de cursos en administración pública, parecería una medida indispensable, incluso para aquellos programas que necesariamente mantengan una orientación hacia la administración de negocios, ya que un administrador desconocedor del funcionamiento del gobierno y del Estado, no solamente no está bien habilitado para ejercer razonablemente su función, sino que con frecuencia actúa en formas anómalas y, muchas veces, perjudiciales para el buen funcionamiento del sector público.

Algunas facultades de administración deberían ir más allá, creando programas específicos de postgrado y educación continuada en administración pública, referidos a diferentes temas y dirigidos a diferentes niveles y poblaciones objetivo, de conformidad con las características y misiones propias de cada una de ellas. También se requeriría que algunas facultades crearan programas de investigación y establecieran algunas actividades de asistencia técnica y consultoría, en administración pública.

---

<sup>14</sup> Manuel Rodríguez et al., Op. cit., p.1043

Se recomienda aquí que el sistema de facultades de administración de empresas oriente parte de su actividad hacia la administración pública. Esa orientación puede tener muy diversas intensidades, que van desde la simple incorporación en los currículos de cursos en el área y de contenidos en los cursos ya existentes, hasta la creación de programas de postgrado e investigación en administración pública. Pero naturalmente para hacer esto, se requiere vincular a las facultades profesores en administración pública y áreas afines, de diferente calificación, que incluiría profesionales con títulos de formación avanzada (magister y doctorado) en aquellas facultades que pretendieran crear programas de postgrado e investigación.

## **5. Educación continuada para la gerencia pública a nivel alto y medio**

Además, es necesario crear en la ESAP, y también en otras instituciones universitarias, programas de educación continuada dirigidos a funcionarios públicos altos y medios, en la modalidad de seminarios y cursos cortos (dos a cinco días de tiempo completo) en campos específicos, así como programas generales de más larga duración, a tiempo parcial. No se han considerado programas de esta naturaleza en este libro pues ni la ESAP, ni las facultades de administración de empresas, presentan desarrollos significativos en tal sentido en nuestro país. Sin embargo, algunas escuelas tienen una importante tradición en ofrecer programas dirigidos a la gerencia alta y media del sector privado, a los cuales asisten también funcionarios públicos. Tal es el caso de las Universidades del Valle, EAFIT, Javeriana, la Sabana y los Andes, que basadas en su larga experiencia podrían lanzar programas específicos para el sector público. La ESAP, como quedó anotado, cuenta con un ambicioso programa de capacitación de funcionarios, en particular dirigidos a otros niveles de la administración central y a los municipios.

Tal como lo ha recomendado el Royal Institute of Public Administration, en la ESAP "deberían realizarse una serie de seminarios de alto nivel para el personal de más alto rango de la administración pública" requiriéndose para ello "profesores e instructores de alta calidad"<sup>15</sup>. Pero igualmente recomienda dictar cursos y seminarios diseñados específicamente a partir de "un análisis de las necesidades de capacitación dentro de cada ministerio considerado a la luz de los requerimientos de las políticas exigidas en ese ministerio".

## **6. Necesidad de vincular la capacitación con la carrera en el sector público**

Se debe advertir que las estrategias para mejorar la calidad y la cantidad de programas de educación en administración pública, en sus diferentes modalidades, caerían en el vacío, o incluso no serían viables, si esa educación no se vincula a un sistema de mérito. Es fundamental incorporar paulatinamente la formación y capacitación como criterios de mérito no solamente en la carrera pública hoy existente, sino también en los altos niveles de la administración; para ello existen muchas alternativas. El punto es optar por aquellas que aseguren el éxito, con el fin de allanar el camino hacia una auténtica profesionalización del servicio público en general y de la gerencia pública en particular.

Esta última observación tiene validez para los diversos programas de formación y

---

<sup>15</sup> Informe RTPA", op.cit., pp. 143-144.

educación continuada. Se ha indicado cómo la ESAP ha desarrollado en los últimos tres años un conjunto de acciones encaminadas a asegurar el ingreso de estudiantes con altas calidades académicas a su programa diurno de formación profesional en administración pública. Se requerirán muchos años de persistencia en la aplicación de estas medidas, y otras complementarias, para llegar a contar con un cuerpo estudiantil de excelencia con relación a otras universidades del país. Así mismo, se requerirá adecuar paulatinamente la conformación y exigencia de su programa académico para hacerlos consonantes con el cambio de perfil de su población estudiantil. Pero tan ambicioso intento se podría ver en buena parte frustrado si simultáneamente no se adoptan políticas en la carrera administrativa y en otros sectores del Estado, que aseguren tanto el ingreso de los egresados de la ESAP como servidores públicos, en los niveles que tengan correspondencia con la formación recibida, como su posterior promoción.

## **7. La ESAP en un mundo competido: en búsqueda de prioridades**

Finalmente, es necesario sintetizar cuál es mi posición con relación a la ESAP y el papel que esta institución debe cumplir en el campo de la educación y la investigación en administración pública. Se ha recomendado que las facultades de administración dediquen parte de su actividad, en diferente grado, a la administración pública. Igualmente se ha sugerido que otras facultades vinculadas a la administración pública (vgr. derecho, economía, ciencia política, etc.) desarrollen programas específicos en este campo. Se considera también que sería conveniente la creación por parte de algunas universidades de nuevas facultades o centros especializados en el área.

Algunos juzgarán que este conjunto de medidas irán en detrimento de la Escuela; no estoy de acuerdo con esta interpretación. De una parte, la situación de monopolio por parte de una entidad académica no parece crear las condiciones para su fortaleza. La ESAP misma es una prueba de ello; a lo largo de esta presentación se ha indicado cómo, no obstante sus reconocibles logros, está aún lejos de cumplir algunas de sus misiones centrales. Una expresión de esa situación la constituye el hecho cíclico que no sea señalada como una de las instituciones de excelencia académica en el país, dentro del sistema de educación superior<sup>16</sup>. De otra parte, las necesidades de educación, investigación, consultoría y asistencia técnica en administración pública son de tal magnitud y variedad, que sería iluso suponer que tal labor pueda ser cumplida por una sola institución.

Simultáneamente a las anteriores recomendaciones y observaciones, se afirma que la ESAP debería ser la institución de educación superior líder en administración pública, en un contexto en el cual existirían múltiples instituciones, es decir, dentro de un mercado competido. Y para ello sería necesario que se transformara en una de las entidades universitarias de mayor excelencia académica del país. Ambas metas exigirían adelantar una amplia gama de acciones:

- a) Continuar con la implementación de algunas estrategias que ya están en marcha:
  - Fortalecimiento de los programas de pregrado.
  - Ampliación de los programas de postgrado y capacitación.

---

<sup>16</sup> Recientemente el Ministerio de Educación Nacional realizó una reunión internacional encaminada a explorar el establecimiento de programas doctorales en el país. Tomó la decisión de invitar como participantes a aquellas universidades que a su juicio están en condiciones para adelantar programas de esa naturaleza. La ESAP no fue incluida en la lista de participantes, que fueron: Universidad de los Andes, Universidad de Antioquia, Universidad Industrial de Santander, Universidad Javeriana, Universidad Nacional y Universidad del Valle.

- Fortalecimiento de la infraestructura para la investigación.
- Ampliación del programa de publicaciones.

b) Hacer un riguroso seguimiento y evaluación de las nuevas responsabilidades adquiridas en la década de los ochenta, que poseen un enorme potencial para la consolidación de la Escuela:

- Desarrollo administrativo municipal, y demás actividades relacionadas con la descentralización.
- Programas de educación a distancia.

c) Empezar nuevas estrategias en aquellos campos en los cuales su desarrollo es incipiente:

- Establecimiento de programas de investigación en administración pública, lo cual exige la creación de un ambicioso programa de formación de profesores, particularmente a nivel doctoral. Esta estrategia deberá adelantarse en forma tal que beneficie los programas de asistencia técnica y consultoría, hoy dos de los aportes más significativos efectuados por la Escuela.
- Creación de programas de educación continuada para altos funcionarios públicos.

Ante tan ambicioso inventario de acciones resulta evidente que la Escuela requiere establecer prioridades. Así, por ejemplo, si intenta, como aquí se recomienda, cumplir con el propósito, no alcanzado hasta ahora, de educar profesionales para la alta administración pública, deberá dar prioridad al fortalecimiento y expansión de los programas de postgrado, dedicando un menor esfuerzo relativo al programa de pregrado en administración pública. La Escuela debe desarrollar las estrategias conducentes para que profesionales de excelencia procedentes de diversas profesiones con potencial de ingresar al sector público, ingresen a sus programas de postgrado, y en particular de magister. Así mismo, como se recomendó anteriormente, deberá incursionar en el campo de la capacitación de altos funcionarios, mediante la modalidad de educación continuada. Igualmente, es necesario que establezca prioridades en los campos de la investigación, la asistencia técnica y demás actividades que realiza. Esa definición de prioridades se hará tanto más necesaria en cuanto aparezcan instituciones que le creen una deseable competencia.

Finalmente, tal como lo ha recomendado RIPA, la ESAP debe hacer un mayor énfasis en la evaluación de la efectividad de sus programas, un requisito básico para definir sus prioridades:

*La ESAP participa en algunos programas bastante amplios, especialmente el programa a nivel de pregrado, los programas de postgrado, el programa de educación a distancia, el servicio de investigación para la administración local y el programa de publicaciones (libros, folletos, películas). Dada la importancia que estos programas tienen para Colombia, sugerimos asignar un pequeño porcentaje del presupuesto a una evaluación permanente sobre su efectividad y a un examen sobre las formas que podrían mejorarse para tomar en cuenta las circunstancias cambiantes.*

La ESAP está enfrentada a enormes retos. Para darles respuesta, cuenta con buena parte

de los recursos y las oportunidades. Sin duda, la década de los noventa se cierne como un período crucial para su desarrollo. El país requiere llegar al final del siglo con un sistema de educación superior en administración pública altamente desarrollado y compuesto por una diversidad de instituciones de calidad, dentro del cual la ESAP deberá jugar un papel protagónico.

---

*Tomado de: Rodríguez Becerra, Manuel; Dávila L. De Guevara, Carlos y Luis Ernesto Romero Ortiz. Gerencia privada, gerencia pública, educación en crisis. Bogotá. Facultad de Administración, Universidad de los Andes. 1992. pp 135-168*