



**UN GRAN**  
COLOMBIANO  
siempre encuentra la mejor opción  
**POSTGRADOS ESPECIALIZACIONES:**

**GERENCIA DE MERCADEO:**  
Código: 272556580801100113200

**MERCADEO ECOLÓGICO**  
Código: 272556580801100111201

**COMUNICACIÓN CORPORATIVA**  
Código: 272553020201100111200

**MERCADEO POLÍTICO**  
Código: 272553330381100111200

**GERENCIA DE FINANZAS**  
Código: 272556580151100111200

**GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS**  
Código: 272553686581100111200

**GERENCIA EN PROYECTOS DE TELECOMUNICACIONES**  
Código: 272553840001100111100 Jornada Diurna  
Código: 272553840001100111200 Jornada Nocturna

PROGRAMA CUMBRE  
DE LA AGENDA  
DE CONECTIVIDAD  
EL S@LTO A INTERNET

**Inscripciones abiertas**  
Cra. 19 No 84 - 72, Antiguo Country Bogotá D.C. Colombia  
Tels: **2181892 2182426 2182649**  
E - mail: [epostgra@poligran.edu.co](mailto:epostgra@poligran.edu.co) - [www.poligran.edu.co](http://www.poligran.edu.co)

CON EL RESPALDO  
ACADÉMICO DE



**POLITECNICO  
GRACIANO**  
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA



**ESCUELA DE  
POSTGRADO**

Vale la pena ser un Graciano

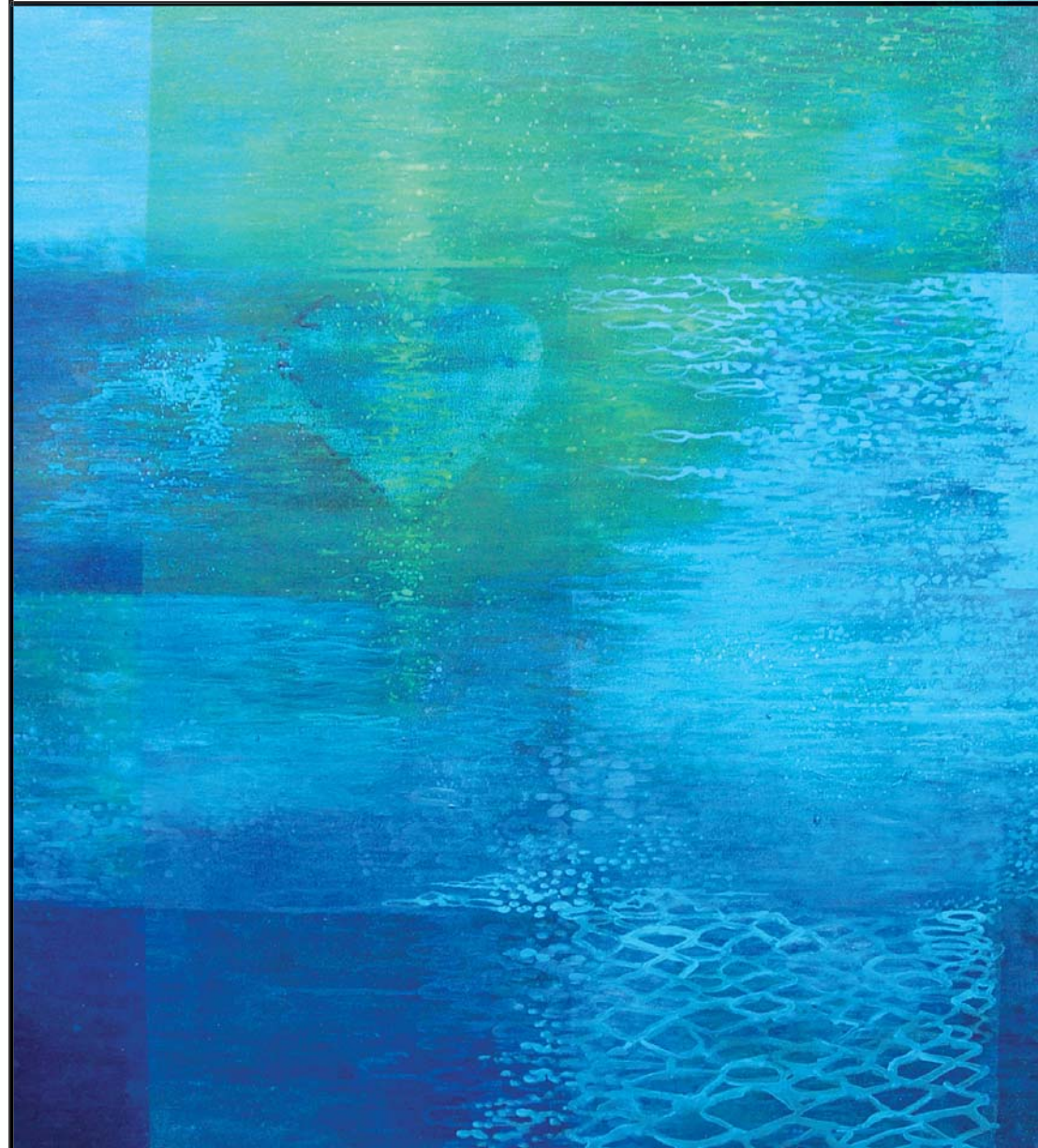


**POLIANTEA**

Revista Académica y Cultural Fundación Politécnico Graciano Institución Universitaria No.3 enero - junio 2005 P.V.P \$15.000.00

# POLIANTEA

Revista Académica y Cultural Fundación Politécnico Graciano Institución Universitaria No.3 enero - junio 2005 P.V.P \$15.000.00



GERMAN PILONIETA P Pedagogías de la esperanza para la educación del nuevo milenio. JEANNE M. LIEDTKA Si los administradores pensarán como diseñadores. HUGO O. BERLINGERI ¿Tradeoff o Pecking order? Una investigación sobre las decisiones de financiamiento. JORGE ENRIQUE GARCES CANO Marketing: un paradigma balbuceando en un capitalismo mutando. JUAN GUSTAVO COBO BORDA María Clara Gómez: Nuevos ángulos de percepción. JOHN FITZGERALD TORRES SANMIGUEL La literatura colombiana después de Gabriel García Márquez: boom de neo realismo urbano. FERNANDO CHAPARRO OSORIO Apropiación Social de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) e Informatización de la Sociedad Colombiana.



9 771794 15007

# POLIANTEA

(Del griego πολικαντης, de muchas flores) "colección o agregado de noticias en materias diferentes y de distinta clase". (DRAE) • Revista Académica y Cultural • Fundación Politécnico Grancolombiano

**Poliantea**

Revista Académica y Cultural  
Fundación Politécnico Grancolombiano  
Institución Universitaria  
No. 3 – enero - junio 2005  
Departamento de Comunicaciones  
y Editorial

**Rector**

Pablo Michelsen Niño

**Vicerrectores**

Jurgen Chiari Escovar, Fernando Dávila Ladrón de Guevara,  
Rodrigo Moreno Navarrete, Daniel Pombo Pombo, Mauricio  
Rubio García, Fernando Umaña Rojas.

**Director**

Sebastián Romero Buj

**Editor**

Eduardo Norman Acevedo

**Consejo Editorial**

Julián Castillo Rincón, Jurgen Chiari Escovar, Carlos Augusto  
García López, Pompilio Iriarte Cadena, Carlos Julio Pineda  
Suárez, John Jaime Marín Niño, Manuel Ospina Acosta,  
Ignacio Vélez Pareja.

**Asesor Editorial**

Juan Gustavo Cobo Borda

**Coordinación Editorial**

Rosario Carrizosa Calle

**Producción Editorial**

Carolina Jaramillo Carvajal

**Colaboradores**

Alejandro Parada Torres, Luz Ariza Gómez

**Traducción**

Antonio Posada

Javier López Beltrán

**Corrección de Estilo**

Lilian Bernal Rozo

**Separata Globalización**

Con la colaboración de la Corporación  
Escenarios

**Director**

Ernesto Samper Pizano, Expresidente de la República de  
Colombia

**Coordinadora**

Claudia Sales Saieh

**Diseño y Armada Electrónica**

Lemoine Comunicación IIC.iNK

**Impresión**

Panamericana formas e impresos

**Suscripciones y Publicidad**

Departamento de Comunicaciones y Editorial  
3468800 Ext. 568-268  
sugieran@poligran.edu.co

**Documentación Gráfica**

Poliantea expresa su agradecimiento a la maestra María Clara  
Gómez por facilitar y permitir la reproducción de sus obras  
en la presente Edición.

**Carátula**

**María Clara Gómez**, *Corazón de agua*, acrilico sobre lienzo,  
2004.

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser  
reproducida ni en su totalidad ni en sus partes, ni registrada en  
o transmitida por un sistema de recuperación de información,  
en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, foto-  
químico, electrónico, magnético, electro-óptico para fotocopia  
o cualquier otro, sin el permiso previo de la editorial.

Las opiniones expresadas en cada uno de los artículos son de  
exclusiva responsabilidad de los autores.

ISSN (1794-3159)



## CONTENIDO

- |     |  |     |  |
|-----|--|-----|--|
| 4   | <b>EDITORIAL</b><br><b>DR. PABLO MICHELSEN NIÑO</b>  | 118 | <b>HUGO O. BERLINGERI</b><br>¿Trade off o pecking order? Una investigación sobre las decisiones de financiamiento.   |
| 10  | <b>EDUCACIÓN</b><br><b>GERMAN PILONIETA P.</b><br>Pedagogías de la esperanza para la educación del nuevo milenio.                              | 140 | <b>CULTURA</b><br><b>ÁNGEL MARCEL</b><br>¿Así que esto es la muerte?   |
| 20  | <b>MEDIO AMBIENTE</b><br><b>CLEMENCIA CAMACHO</b><br>Propuesta de implementación de un sistema de gestión ambiental para campus universitario. | 148 | <b>MANUEL OSPINA ACOSTA</b><br>De la que se salvó Leonardo.  |
| 44  | <b>ENTREVISTA</b><br><b>ROSARIO CARRIZOSA CALLE</b><br>El espía de los espías: Gordon Thomas.  | 156 | <b>JOHN FITZGERALD TORRES SANMIGUEL</b><br>La literatura colombiana después de Gabriel García Márquez: <i>boom</i> de neo realismo urbano.   |
| 52  | <b>MERCADEO</b><br><b>JORGE ENRIQUE GARCÉS CANO</b><br>Marketing: un paradigma balbuceando en un capitalismo mutando.                          | 166 | <b>JUAN GUSTAVO COBO BORDA</b><br>El Bolívar de Alfredo Iriarte.   |
| 88  | <b>JENNY ALEXANDRA RODRÍGUEZ PEÑA</b><br>Uso y compra de libros: lejanías y cercanías.   | 192 | <b>RESEÑAS</b>   |
| 108 | <b>EMPRESA</b><br><b>JEANNE M. LIEDTKA</b><br>Si los administradores pensaran como diseñadores.  | 202 | <b>SUPLEMENTO ESPECIAL</b><br><b>DR. FERNANDO CHAPARRO OSORIO</b><br>Apropiación Social de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) e Informatización de la Sociedad Colombiana. |

# Editorial

## REFLEXIÓN SOBRE LA ÉTICA Y LA LEGALIDAD DE LA GLOBALIZACIÓN

Uno de los temas académicos más recurrentes en el mundo actual es el del fenómeno de la Globalización, el cual suele abordarse desde el punto de vista de lo real y lo posible. A manera de complemento, querido lector, permítame tomar quince minutos de su tiempo para entrar en el terreno de las utopías y hacerle unas reflexiones sobre la ética y la legalidad en la Globalización.

Reconozco de antemano el carácter utópico de mi planteamiento, pues el ser humano ha demostrado a lo largo de su fugaz existencia en el universo una capacidad ética muy limitada. Sin embargo, considero que el análisis de la Globalización no queda completo sin la dimensión ética, pues las posibilidades de cambios radicales y de progreso sustancial en el devenir del mundo globalizado dependen en forma directamente proporcional de la medida en que la civilización humana logre aproximarse a la utopía que plantearé a continuación.

Estas reflexiones sobre ética y legalidad se derivan del ensayo de evaluación de la Globalización que traté de hacer para el prólogo del libro de compilación de ensayos sobre Globalización y Derecho, el primer producto editorial de la alianza

para el estudio de la Globalización que tenemos establecida entre la Universidad de Salamanca, la Corporación Escenarios y el Politécnico Grancolombiano.

La Globalización es el proceso natural inexorable de aumento de las relaciones interpersonales e internacionales que viene gestándose desde el comienzo de la civilización humana, con un aceleramiento enorme y progresivo en el siglo XX especialmente en la última década- y en el comienzo del siglo XXI, producido principalmente por un desarrollo vertiginoso de los medios de comunicación.

A pesar de que en el momento actual de la historia la Globalización ya involucra los temas fundamentales de la humanidad, el fenómeno no ha sido encarado con suficiente seriedad por la cultura mundial, ni está siendo objeto de reglamentaciones que permitan vislumbrar soluciones efectivas a los graves problemas de la sociedad global.

En el campo económico el balance es desolador. Según cifras de la propia Organización de las Naciones Unidas, ONU, más de la mitad de los 6.000 millones de habitantes que pueblan el mundo viven en situación de pobreza y cerca de la mitad de ellos, o sea una cuarta parte

de la población mundial, son indigentes. El 40% más rico de la población mundial percibe el 94.4% de los ingresos mundiales, en tanto que el 60% menos pudiente recibe solo el 5,6% y el 20% más pobre obtiene tan sólo el 1,4%.

Con tal de enrolarse en la Globalización y de obtener algunos apoyos económicos para el sostenimiento de sus finanzas públicas, los países subdesarrollados se ven en la necesidad de abrir sus mercados, sin que sus productos agropecuarios o primarios, que se encuentran sobreofertados en el ámbito mundial, tengan la posibilidad de competir contra los enormes subsidios que los países desarrollados les otorgan a sus propios productores. La competitividad de las naciones atrasadas no mejora sino muy lentamente, pues el conocimiento, la ciencia y la tecnología, con sus correspondientes derechos de propiedad intelectual e industrial, se encuentran casi exclusivamente en poder de las naciones avanzadas, las cuales atraen inmigraciones de trabajadores, pero solamente en la medida necesaria para su desarrollo económico. De esta forma las sociedades pobres, cuya población paradójicamente crece en forma muy acelerada, pierden sus recursos humanos cali-

ficados. Increíblemente, algunos países subdesarrollados tienen que importar alimentos en cantidades mayores que las que pueden exportar.

La sociedad internacional globalizada no ha establecido casi ningún mecanismo formal de búsqueda de la equidad en el mundo. Las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), financiadas por las grandes empresas multinacionales, que supuestamente han cobrado poderes excesivos, ejercen la mayor parte de la escasa caridad que hay en la humanidad, con el objeto de perfeccionar los mecanismos de las economías de mercado, sin que sus propósitos dejen de ser loables. Pero la caridad pura y simple casi no existe. Por esta razón, el capitalismo pareciera no admitir las soluciones sistémicas y definitivas a los grandes problemas de la humanidad, como la pobreza, y no sólo esto sino que hasta ahora diera la impresión de que el sistema necesitara de la pobreza para su desarrollo. En el capitalismo las soluciones definitivas son utopías ¿Qué pasaría en el mundo, por ejemplo, si los ingentes recursos que se destinan a la construcción de armas de destrucción masiva se dedicaran a alimentar y educar a los pueblos necesita-

dos? ¿Acaso la generalización de la educación aumentaría excesivamente los costos laborales?

La anterior situación económica ha generado una gran inestabilidad política en las naciones pobres, las cuales no han podido consolidar sus sistemas democráticos, como ocurre en Colombia a causa de su problema subversivo.

En el aspecto ambiental y ecológico la situación no es más halagüeña y tampoco se está garantizando un desarrollo sostenible de la sociedad humana. Los países avanzados poco se preocupan por reparar el daño ecológico que la humanidad le ha causado a su planeta Tierra, valorado en US \$ 600.000 millones en la cumbre ecológica de Río de Janeiro en 1992. La segunda cumbre, realizada diez años después, en el año 2002, en Johannesburgo, Suráfrica, también fue un mar de diagnósticos sin soluciones. El fenómeno del calentamiento global ya empezó a producir hecatombes ecológicas: sequías, inundaciones o huracanes. Como van las cosas, según el Plan de las Naciones Unidas para el Desarrollo Humano, PNUD, más del 45% de los 9.000 millones que tendrá el mundo en el año 2050, no tendrá agua potable suficiente para sus necesidades básicas.

El ordenamiento jurídico internacional es, igualmente, muy frágil. Al Derecho Privado o al Derecho Internacional Privado, por lo general, no pueden acudir sino las personas pudientes, pues los sistemas judiciales de casi todos los países son excesivamente lentos y costosos.

Y qué decir del Derecho Internacional Público. Por falta de poder coercitivo, el ordenamiento jurídico de las Naciones Unidas no es respetado o no es aprovechado para la solución de muchos de los más graves conflictos internacionales. La efectividad de diversos tratados fundamentales para la supervivencia de la humanidad y del planeta Tierra es todavía muy escasa. Me refiero a tratados como el Protocolo de Kyoto sobre gases contaminantes, el de creación de la Corte Penal Internacional o los acuerdos de limitación de armas nucleares, las cuales le han dado a unos pocos países, incluyendo algunos subdesarrollados, la capacidad de destruir la humanidad en pocos segundos. La efectividad del Derecho Internacional Humanitario como medio de humanización de la guerra ha sido muy insuficiente, ya que quien es capaz de matar está dispuesto a violar cualquier derecho. Los países desarrollados se lucran gran-

demente de la producción y el comercio de armas convencionales, pero al mismo tiempo se duelen y se quejan del terrorismo que mediante esas mismas armas ejercen algunas naciones pobres, en algunos casos para defender sus identidades culturales.

La corrupción es un problema connatural al sistema capitalista. En cuanto al narcotráfico, a manera de ejemplo, que es uno de los aspectos más graves, los países pobres ponen las víctimas de la violencia y sufren la inestabilidad de sus instituciones, a pesar de que no se quedan en sus economías con más del 20% del precio final de la droga; en tanto que los países ricos se quedan con el 80% y no son especialmente asiduos en la persecución de los intermediarios de los narcóticos en sus propias jurisdicciones. Teniendo en cuenta que la represión no ha sido suficientemente eficaz para combatir un negocio tan infinitamente rentable como el narcotráfico, cada día crece el número de partidarios de la legalización y reglamentación, o por lo menos la despenalización, de la producción y el consumo de narcóticos, con el objeto de tratar la adicción más como fenómeno de salud pública que como delito. Al mismo tiempo, existe

casi consenso en que estas medidas no se podrían tomar sino por acuerdo mundial a través de la Organización de las Naciones Unidas.

Desafortunadamente, las posibilidades de las jurisdicciones o cortes internacionales para ofrecer soluciones a los graves problemas del mundo globalizado son muy escasas. Resulta claro, pues, que el proceso de Globalización requiere de un verdadero ordenamiento jurídico internacional, como cuestión de vida o muerte de la humanidad.

La Globalización cultural, en general, no ha sido más afortunada que la económica, la política, la ambiental o la jurídica. En el sistema capitalista global no cabe sino la cultura con mercado o cultura con "rating". Las costumbres asociadas con el capitalismo y la economía de mercado se han ido generalizando, en detrimento de formas de vida más espirituales o cooperativas. Estamos clonados por el capitalismo, lo que constituye un fenómeno más peligroso aún que la clonación genética o biotecnológica. Hoy en día resulta casi impensable el surgimiento de una verdadera cultura de la solidaridad humana. La privilegiada capacidad de razonar del ser humano no le ha servido solamente para

generar un increíble desarrollo cultural, científico y tecnológico, sino también para caracterizarse como una de las especies carnívoras más perversas y crueles de la Tierra, quizás la única capaz de ejercer la violencia no sólo contra las demás sino contra sí misma, y de destruir hasta su propio medio ambiente.

Visto que el razonamiento no era la gran panacea, tal vez la única virtud que le queda al ser humano para distinguirse radicalmente de las demás especies animales carnívoras es el espíritu de bondad y de amor al prójimo, que para no limitarlo a una connotación religiosa, prefiero denominarlo sentido de solidaridad, equidad o generosidad, pues yo reduje toda mi espiritualidad escuetamente a este principio, y no soy una persona religiosa, ni pertenezco a ninguna religión, aunque las respeto a todas. Si digo que no pertenezco a ninguna religión en particular, es porque me siento más bien perteneciente al verdadero fundamento esencial de todas ellas, que es, precisamente, el sentido de solidaridad, aunque soy consciente de cuán corto se queda uno en la práctica de tal virtud. Ese espíritu de bondad o sentido de solidaridad -cómo quiera llamársele- en realidad es la única verdadera fuente de felicidad

del ser humano, pues nadie puede ser verdaderamente feliz en este mundo mientras existan los desequilibrios que he querido ejemplificar en esta nota editorial. Según el novelista inglés William Somerset Maugham en su bella novela *El Filo de la Navaja*, el espíritu de bondad es la fuerza espiritual más poderosa del ser humano. Con fundamento en este planteamiento creo que la meta global de la Globalización -valga la redundancia- debe ser construir una cultura mundial basada no en el ánimo de lucro, como ocurre actualmente en el sistema de economía de mercado que se impuso en el mundo, sino en el sentido de solidaridad.

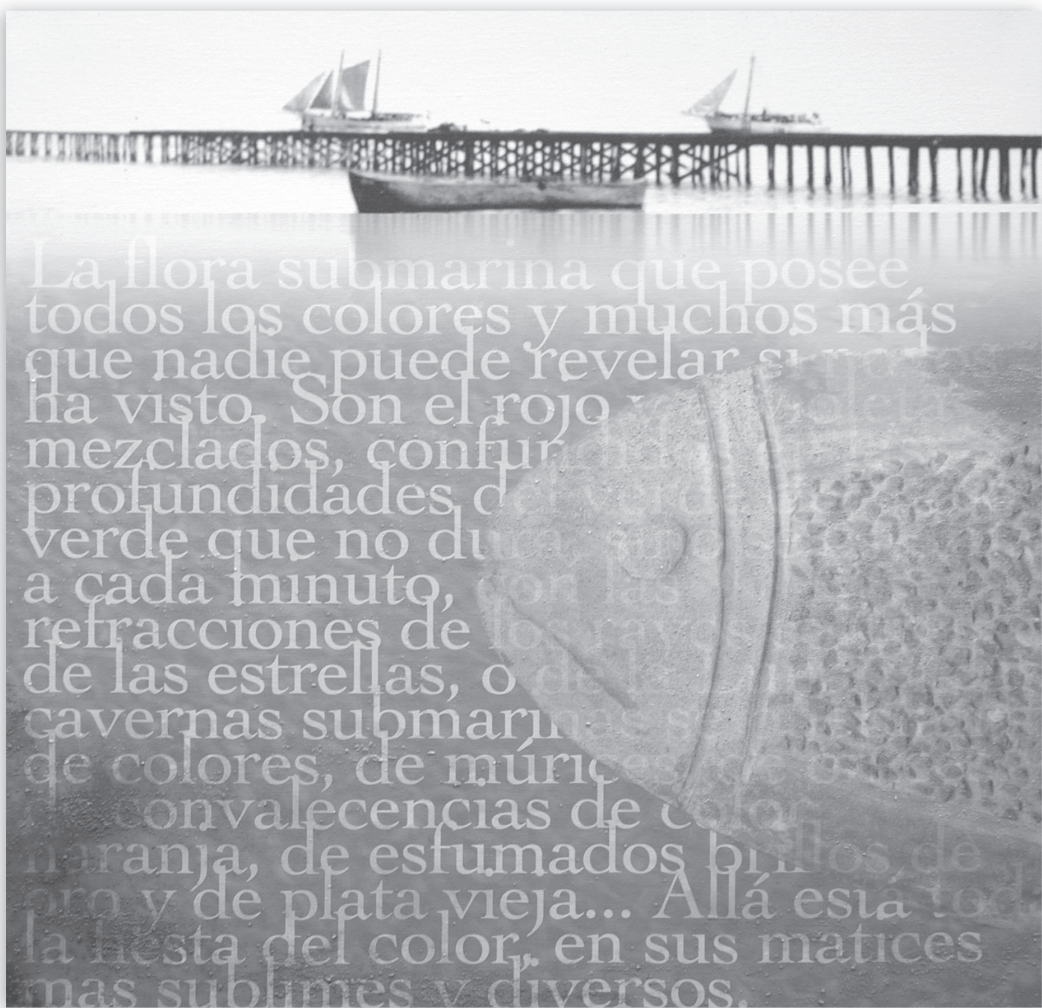
Todo lo anterior no quiere decir que yo comparta la tesis tradicional del izquierdismo ortodoxo de que todos los males de la humanidad son por culpa del sistema capitalista o de los países desarrollados. Por el contrario, pienso que los problemas de los países pobres son originalmente producto de sus propias limitaciones, pero en lo que sí convengo es en que las potencias mundiales han perdido la oportunidad histórica de procurar más efectivamente, en su propio beneficio, el desarrollo de las naciones atrasadas.

Partiendo de que la libertad debe ser el

atributo o facultad social más importante del ser humano, el problema fundamental es que la humanidad ha vivido toda su historia bajo sistemas sociales, políticos y económicos de carácter “determinista” y no ha podido crear un sistema basado en un liberalismo social, en el que la libertad individual esté supeditada a la libertad igualitaria de todos los integrantes de la sociedad. El sistema capitalista que se impuso en el mundo está basado primordialmente en el liberalismo económico, y sus factores determinantes son el interés individual o el ánimo de lucro, de manera que los individuos no toman sus decisiones en función de las conveniencias sociales sino de sus propios intereses. En el otro extremo, el sistema comunista, que hasta ahora ha fracasado tan estruendosamente, se suponía que el factor determinante iba a ser la presunta naturaleza económica o trabajadora del ser humano, de acuerdo con la teoría filosófica del materialismo histórico dialéctico, pero ésta terminó supeditada a los intereses individuales de las élites burocráticas gubernamentales. Desafortunadamente, las verdades monumentales que descubrió Carlos

Marx, en medio de otras tantas falacias, no se pudieron traducir en los niveles de igualdad y bienestar social a que ese gran pensador aspiraba. Recientemente fuimos testigos de las últimas medidas de la dictadura cubana, uno de los últimos regímenes comunistas propiamente dichos del mundo, para apuntalar su permanencia en el poder: me refiero al fusilamiento de tres secuestradores de una embarcación que pretendían huir de la isla, y la condena sumaria de los 75 principales líderes opositores al régimen a un promedio de veinticinco años de prisión.

Como puede verse, las ideologías, al igual que las religiones, tienen un valor relativo, pues se basan en dogmas no demostrables o en principios que, como todo en la vida, no son de carácter absoluto. Por tal razón, en este momento yo no encuentro sino dos principios objetivos que podrían reunir el consenso universal y son, precisamente, el espíritu de bondad o sentido de solidaridad, y el liberalismo social, los cuales serían suficientes para salvar a la humanidad, si se aplicaran más estrictamente.



*Guajira I. Técnica mixta sobre lienzo.  
2004. María Clara Gómez*

# PEDAGOGÍAS DE LA ESPERANZA PARA LA EDUCACIÓN DEL NUEVO MILENIO

## MODIFICABILIDAD ESTRUCTURAL Y COGNITIVA EDUCACIÓN EXPERIENCIAL

GERMAN PILONIETA P.

*“...La pedagogía como sinfonía, quedó reducida a una simple canción repetitiva, cantada por una pareja desgredada, acompañada por un viejo piano desafinado”.*

*“El desdibujamiento surgido en el perfil del maestro, ha hecho que solamente haya*

*algunos, muy pocos músicos brillantes, que puedan atreverse a interpretar las nuevas partituras de la gran sinfonía de la pedagogía alternativa y liberadora”.*

Pilonieta 94.

### RESUMEN

El artículo presenta a los docentes y demás profesionales de la educación, herramientas no tradicionales para el trabajo más importante del ejercicio docente que es la de generar condiciones propicias para aprender de manera contextualizada. Para ello, presenta un panorama histórico de la teoría de la modificabilidad estructural cognitiva con el fin de comprender su sentido y su poder en la educación del nuevo milenio. El artículo se inscribe en el marco de la democratización a través de las pedagogías de la esperanza. Se hace referencia a algunos de sus fundamentos conceptuales, operacionales e instrumentales y a las aplicaciones que en el mundo y en Colombia se vienen haciendo en el Equipo Cisne de Investigación y Desarrollo Pedagógico. Finaliza el artículo con una exposición sobre la educación experiencial, como otro enfoque universalmente válido para el desarrollo de competencias en todo terreno, especialmente en el campo de las organizaciones que aprenden y mucho más para las que producen, las cuales requieren hoy especialización y ambientes propicios de trabajo en equipo.

### PALABRAS CLAVE

Modificabilidad, Equipo Cisne, educación experiencial,

espacios dinámicos de formación, currículos situacionales, privación cultural, Reuven Feuerstein, funciones cognitivas, operaciones mentales, equidad.

### ABSTRACT

The article provides the teachers and other professional of education with non traditional tools for the most important work of the teaching exercise which is to generate suitable conditions to learn from the context. To reach this, it presents a historical outlook of the cognitive structural ability to modify in order to understand its sense and power in the new millennium education. The article falls within the democratization framework through hope pedagogies. It refers to some conceptual, operational and instrumental foundations and to the applications being performed in the world and Colombia by the Cisne Team of Research and Pedagogical Development. The article ends with an exposition about experimental education as another approach universally valid for the competences development in all fields, especially in the organizations field which learn and much more for those that produce, which require nowadays specialized competences and appropriate environment to teamwork.

## PRESENTACIÓN

Para iniciar, quiero hacer algunas consideraciones, que creo, muy importantes, para poder comprender el sentido que tiene la teoría de la modificabilidad estructural cognitiva y de la educación experiencial, como aportes significativos a la capacidad de aprender, como factor fundamental del desarrollo, personal y comunitario, y la reducción de la inequidad.

En primer lugar, me parece que es necesario recordar que en estos momentos estamos sufriendo las consecuencias de lo que dejamos de hacer y de lo que hicimos mal en el pasado. La gran cantidad de personas que se encuentran en estados de pobreza, desarraigo, vulnerabilidad y en desventaja, es lo suficientemente grande, como para repensar enfoques, revalidar prácticas y crear nuevas formas de concebir y hacer democracia a través de la pedagogía y la educación, para lograr los estados de equidad y desarrollo necesarios.

Me parece que frente a esta situación en donde, definitivamente están involucrados

miles de niños y jóvenes pobres, y ricos, los verdaderos pedagogos tienen y deben decirle muchas cosas inteligentes y pertinentes a la educación.

Nuevos enfoques, nuevas miradas, nuevos abordajes son los que se requieren en esta sociedad del conocimiento y esa es precisamente la nueva tarea de la pedagogía. Lograr mucha mayor pertinencia de lo educativo en relación con nuevas dinámicas de desarrollo humano y el logro de la equidad.

Si bien es cierto que no es nada fácil llegar a comprender el problema, y mucho menos sus soluciones, esto no debe impedir que decididamente se busquen alternativas valiosas y pertinentes, para lograr mejores aproximaciones a un fenómeno tan complicado como es lo educativo, en relación con el desarrollo humano, en el marco de un estado de crisis generalizado.

Desde esta perspectiva es necesario comprender la teoría de la modificabilidad estructural cognitiva ya que su origen y nacimiento tuvo que ver con variables verdaderamente significativas que le dieron sentido, no sólo en el ámbito de la pedagogía, de la psicología y las tendencias cognitivas, sino desde la perspectiva de la democratización de la oportunidad.

En segundo término, creo necesario aclarar desde ahora que si bien es cierto que la razón que dio origen a la teoría de la modificabilidad fue muy particular, su validez es universal, sobre todo en situaciones en las que el síndrome de la privación cultural es evidente, causa desventaja y marginalidad.

En tercer lugar, debo advertir que esto es tan solo una aproximación a la teoría de la modificabilidad estructural cognitiva, de tipo informativo y que para su comprensión y aplicación se requiere, necesaria-

---

## RESEÑA DE AUTOR

**German Pilonieta**, maestro y filósofo, Magister en educación, investigación educativa y análisis curricular. Trainer en Modificabilidad Estructural Cognitiva, Israel. Master Practitioner en PNL, España. Miembro fundador del Equipo Cisne de Investigación. Ha sido director general de educación de adultos del Ministerio de Educación Nacional y jefe de educación de adultos de la Secretaría de Educación del Distrito, Bogotá. Asesor de la Comisión V de la Cámara de Representantes. Ex director general de la Escuela Judicial del Ministerio de Justicia. Consultor del Departamento de Justicia de los Estados Unidos. Docente del Diplomado del Programa de Naciones Unidas para la fiscalización internacional de la droga. Docente en la maestría de currículo de la Universidad Javeriana. Docente del diplomado en Docencia Universitaria del Politécnico Granacolombiano. Asesor Internacional de Educación. Formador de Formadores. Medalla Simón Bolívar, 1994. Miembro fundador y correspondiente de la Academia Colombiana de Pedagogía y Educación. Miembro del comité científico de la revista internacional *Magisterio*.

mente, una entrega personal, profesional y una actitud de apertura comprometida en la acción formativa y mediadora.

Por último, confío poder compartir con fidelidad y autenticidad aquello que por voluntad propia he recibido, experimentado y construido en el seno del Equipo Cisne de Investigación, y que tiene fundamento no sólo en la teoría de la modificabilidad estructural cognitiva sino en la educación experiencial, como una contribución efectiva y pertinente a la consecución de la equidad y la construcción de la paz.

## INTRODUCCIÓN

La modificabilidad estructural cognitiva, surge de las cenizas y las esperanzas de un pueblo, ocasionadas por una de las locuras más aberrantes que han creado los seres humanos sobre este planeta. La locura nazi.

El problema de la muerte en los campos de concentración, perfectamente diseñados para la eficiencia y la eficacia de logro del holocausto final, no puede dejar a la humanidad sino la enseñanza y la demostración del poder que los hombres podemos adquirir y desarrollar para la consecución de propósitos de diversa índole como los de Hitler. Esto no significa que hayan desaparecido más propósitos de esta misma naturaleza y hoy lo estamos apreciando cada momento. El equilibrio del terror.

La vida que renace, desde estos campos de concentración cuando sus puertas se abren por la llegada de los Aliados, en el ambiente más desolador que pueda encontrarse, es al mismo tiempo el momento del avivamiento de la llama de la poca espe-

ranza que siempre se guardó como un secreto y con gran celo durante los incontables años de martirio y muerte, por parte de los sobrevivientes del holocausto.

El trabajo de la reconstrucción de la dignidad humana y todos los efectos secundarios convertidos posteriormente en preguntas, fue lo que dio comienzo a la reconstrucción de una esperanza que aún no termina y esto precisamente sustenta con una gran fuerza lo que muchos estamos haciendo en el terreno del amor convertido en pedagogía. Encontrar el cómo aprovechar las oportunidades, para democratizarlas y dirigir la acción pedagógica y educativa, en función de la formación de interlocutores válidos del desarrollo y constructores de la paz y la Nación.

Después de la guerra, bajo los auspicios de una organización juvenil israelí, Reuven Feuerstein, un judío rumano, discípulo de Piaget, que muy pronto descubrió su proyecto de vida, fue encargado de la integración, o mejor, de los procesos de reinserción de los niños y los jóvenes que sufrieron el proceso de deshumanización por la acción nazi y que ahora, libres, tenían que contribuir a la construcción de un pueblo y a la recuperación de la confianza en la naturaleza humana. Estamos hablando entonces de la verdadera “resiliencia”\*, es decir, de la forma como se realiza esta confianza a través de intervenciones, no sólo inteligentes, sino pertinentes con las estructuras cognitivas–afectivas de cada quien.

La diáspora judía, diseminada por todo el mundo, con multiplicidad de influencias, pero con la unidad de la religión y la fe, era poseedora de una serie de efectos

\* Resiliencia: capacidad de una persona o grupo para seguir proyectándose en el futuro a pesar del acontecimientos desestabilizadores, de condiciones de vida difíciles y de traumas a veces graves. Tomado de: <http://www.psicologia-positiva.com/resiliencia.html>

tan negativos y tan complicados que hubo necesidad de replanteamientos y nuevas preguntas que pacientemente condujeron a formulaciones y reconceptualizaciones, no solo teóricas, sino liberadoras. Una de ellas, fue la del “síndrome de privación cultural”, el cual encierra un sin número de realidades y conceptos que hacen que la reflexión pedagógica y la acción educativa adquieran un sentido que va mucho más allá de lo escolar, como es el de la esperanza, la historia y la política.

Las aproximaciones y construcciones conceptuales que se han realizado y que dieron origen a la teoría de la modificabilidad estructural cognitiva y sus programas, surgieron de una realidad sufrida y encarnada por miles de personas y se extiende en cuanto manifestaciones y causas, a muchos países del mundo, como es el caso colombiano inscrito en nuestros niños, niñas y jóvenes pobres en donde hay que, definitivamente, aprender a formar seres “resilientes”.

Muy pronto, la sistematicidad de estos trabajos fueron dando forma a los escritos que hoy conforman el patrimonio científico, no sólo del Instituto Internacional de Modificabilidad Cognitiva (El Hadassah, Wizo, Canada – Research) de Jerusalem sino de todos los que, de una manera u otra, tenemos que ver con este tipo de desarrollos en todo el mundo. Desarrollos relacionados necesariamente con las dimensiones del nuevo milenio y de los estados de crisis que nos están afectando de manera grave.

Tres son los programas iniciales que surgieron como respuestas pertinentes a las necesidades y a las preguntas que han orientado el trabajo del equipo de Feuerstein. El primero es el diagnóstico del potencial de aprendizaje (LPAD); el segundo, consiste en

la “generación de experiencias positivas de aprendizaje mediado”, Mediación (EAM); y el tercero es el de “Enriquecimiento instrumental” (PEI). Todos ellos son procesos que conllevan la formación personal y profesional que cualifica para su comprensión real y aplicación. También numerosas aplicaciones y derivados que vienen consolidándose en varios países del mundo, como el que el Equipo Cisne de Investigación realiza en Colombia.

### **ALGUNOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES**

El fundamento de la teoría de la modificabilidad estructural cognitiva se sustenta en un principio que se expresa de esta manera:

“El organismo humano es un sistema abierto, que en su evolución, adquirió la propensión para modificarse a sí mismo, siempre y cuando se genere un acto humano mediador”.

Sobre este principio, que en su construcción conlleva muchas categorías conceptuales, algunas de ellas diferentes y hasta opuestas con las que la psicología tradicional ha defendido, se desarrolla todo el amplio panorama de modificabilidad. Representa un punto de partida un poco más pertinente y cercano que las concepciones comunes sobre la naturaleza del organismo humano y sobre todo con las concepciones de las estructuras cognitivas y afectivas que originan los comportamientos humanos.

Los constructos sobre la naturaleza de la inteligencia de tipo fijo e inamovible que derivó en prácticas educativas como las tradicionales, (además de estudios, investigaciones, métodos y medidas), son superados por la teoría de la modificabilidad, que desde su principio sustenta y concep-

túa el organismo humano como poseedor de gran plasticidad y flexibilidad, que le permite efectivamente modificarse estructuralmente a sí mismo y desarrollarse de manera impredecible.

La modificabilidad define la inteligencia como la propensión o tendencia del organismo a ser transformado estructuralmente, como una forma de adaptación inteligente y sinérgica a nuevos estímulos, ya sean internos o externos. Modificabilidad conlleva un concepto dinámico en el desarrollo de la inteligencia, del aprendizaje y demás factores humanos.

Los comportamientos humanos, mirados e interpretados desde la modificabilidad, se conciben como generados por estados del organismo, como respuesta a los diversos estímulos, a diferencia de otros conceptos comunes como rasgos de inteligencia inamovibles.

Modificabilidad hace parte de las ciencias del comportamiento y del ámbito cognitivo, y es una opción para producir nuevos estados (no existentes) en las personas, así como nuevos modos de existencia, acciones y comportamientos. La razón de que modificabilidad tenga el poder de eliminar el síndrome de la privación cultural, factor perverso del desarrollo personal, hace que definitivamente se ubique en un lugar privilegiado en el marco del desarrollo pedagógico, educativo y comunitario. Va mucho más allá de las concepciones escolarizantes, para darle nuevos sentidos a los procesos de formación que deben coincidir con las fuerzas y tendencias del nuevo milenio. Las opciones, accesibles a todos los organismos humanos, independientemente de la edad, la etiología, y las condiciones específicas, (barreras infranqueables en el sistema edu-

cativo tradicional), son consideradas como factores perfectamente aceptables y manejables para el desarrollo y el aprendizaje.

Factores negativos tales como los que puede traer la herencia, las condiciones genéticas, las anomalías cromosómicas, la edad extraescolar, los ambientes negativos, etc., difícilmente manejados por lo tradicional educativo, y que influyen poderosamente en los bloqueos, pueden ser superados por la posibilidad de la modificabilidad al ofrecer ciertas condiciones como la generación de experiencias positivas y sinérgicas de aprendizaje mediado. Se trata de una interacción altamente cualificada que definitivamente cambia la orientación del desarrollo cognitivo y afectivo de modo significativo.

Desde otra perspectiva, fuera de lo mencionado, la modificabilidad contempla fundamentalmente el trabajo intencional y especializado sobre las funciones cognitivas y las operaciones mentales. Cada uno de los programas trabaja de una manera u otra, funciones y operaciones, ya sea para realizar el diagnóstico del potencial de aprendizaje (LPAD), para aumentarlo y modificarlo (PEI) (o el programa de desarrollo de la capacidad para aprender y del pensamiento divergente del Equipo Cisne), por medio de la mediación (EAM).

Lo que se busca es la identificación del potencial intelectual y de aprendizaje de las personas para ejercer sobre estos, interacciones positivas y sinérgicas de modo que la inteligencia se enriquezca en los procesos y quede dispuesta para seguir creciendo y aprendiendo, a través de la interacción productiva, con los avances de la cultura, tanto nacional como internacional. Esto significa que va en dirección a fortalecer el fin último de la educación que es la autonomía.

*La modificabilidad define la inteligencia como la propensión o tendencia del organismo a ser transformado estructuralmente, como una forma de adaptación inteligente y sinérgica a nuevos estímulos, ya sean internos o externos.*

Modificabilidad y sus programas influyen en lo educativo de manera muy especial, cualificando especialmente la comprensión nueva de la persona y sus características, como la inteligencia, que es considerada como un proceso dinámico autorregulatorio que responde a la intervención ambiental externa.

*La calidad de la interacción que se realiza en la modificabilidad, afecta no sólo la estructura cognitiva, sino la emocional y afectiva de las personas involucradas.*

La modificabilidad estructural cognitiva está caracterizada por tres criterios importantes que la hacen poseedora de un alto grado de permanencia, penetrabilidad y significado, como:

1. La relación entre la parte y el todo: en la transformación estructural existe una interdependencia en cuanto que al realizar cambios en las partes, estas afectan necesariamente el todo.
2. La transformación (de tipo estructural): ocurre en los procesos de cambio por medio de una gran variedad de condiciones, situaciones, modalidades y dominios gracias al funcionamiento de las operaciones mentales.
3. Continuación y auto perpetuación: en el sentido de que la modificabilidad se produce a lo largo de la vida de una persona y como fuerza sinérgica, ésta se aumenta en la medida en que se la utilice.

Se plantean además algunas modalidades del desarrollo cognitivo, que tienen que ver con el desarrollo cognitivo diferencial de las personas. Son dos: la exposición directa del organismo a los estímulos y la generación de experiencias positivas y sinérgicas de aprendizaje mediado.

La mediación (EAM) en su doble papel, el explicativo y el heurístico (en cuanto afirma la universalidad de la modificabilidad humana y el rol que desempeña en

cuanto a la calidad de la intervención, en función de la modificabilidad estructural), hace que sea la llave maestra de todo el proceso, puesto que es el factor para el desarrollo de las funciones cognitivas más elevadas y la transformación cognitiva.

La generación de experiencias positivas y sinérgicas de aprendizaje mediado es posible, sólo si quien lo realiza, ha sido mediado, comprende y vive los doce criterios de mediación, y dirige su acción a la modificabilidad estructural, generando la propensión para que la persona pueda hacerla siempre en sí y por sí misma. La mediación es el acto de interacción que produce en la existencia de una persona, la flexibilidad, la auto plasticidad y le da la opción de ejercer la modificabilidad permanentemente.

La calidad de la interacción que se realiza en la modificabilidad, afecta no sólo la estructura cognitiva, sino la emocional y afectiva de las personas involucradas. Es una acción muy poderosa cuya definición operacional, permite, no sólo la comprensión de la modificabilidad, sino la generación de la predisposición para ella. El criterio de intencionalidad, es modificador para las dos personas que intervienen, y produce el criterio de reciprocidad, así como los demás criterios de mediación que se dan en ambas direcciones.

El resultado de este acto mediador consiste en la corrección de las funciones cognitivas, base de las operaciones mentales. Se trata de que el organismo humano fortalezca sus estructuras cognitivas y funcione de manera adecuada.

...cuanto mayor sea la experiencia de aprendizaje mediado y más pronto se someta la persona a dicha experiencia, mayor será la

capacidad del organismo para ser modificado, además podrá utilizar eficazmente la estimulación directa a la que está sometido todo el organismo; por el contrario, cuanto menor sea la experiencia de aprendizaje mediado que se ofrezca a la persona, tanto cualitativa como cuantitativamente, menor será la capacidad del organismo para ser modificado y para utilizar la estimulación. (Feuerstein, 1973 y 1975).

Con respecto al manejo de los determinantes distales y proximales del desarrollo cognitivo diferencial, Modificabilidad y sus programas, tienen respuestas adecuadas, largamente probadas, que hacen de este enfoque de desarrollo, uno de los más pertinentes y poderosos en el terreno de la eliminación real de la privación cultural, la marginalidad y la desventaja social.

Desde la perspectiva pedagógica se puede decir que Modificabilidad, no admite cambios ni condiciones irreversibles, pues estos se pueden paliar o eliminar. No cree en la clasificación de las personas y rechaza la creencia de que el deterioro o daño genético y orgánico sean irreparables (sólo en casos extremos, en donde el juicio queda en suspenso hasta tanto se compruebe lo extremo del caso).

#### APLICACIONES

En el campo de la aplicación y desarrollo de la teoría de la modificabilidad estructural cognitiva se puede decir que durante estos años, desde que se dio a conocer en el mundo, las decisiones de su realización, han estado siempre ligadas, no al conocimiento de su existencia, sino al compromiso efectivo de personas que hemos comprendido, no sólo su sentido más auténtico, sino su profundidad y su per-

tinencia en el camino de ser sembradores eficaces de esperanzas, en un contexto de desesperanza y de necesidad de desarrollo democrático.

Israel ha permitido la incursión directa de la modificabilidad en varios de sus programas educativos actuales. También lo ha hecho en la preparación y formación de profesionales en la seguridad aeronáutica y defensa del Estado. Gran Bretaña tomó la decisión de que toda la educación básica fuera orientada por los principios de modificabilidad. Francia, por su parte, ha avanzado mucho en la educación de adultos sobre estos principios. Mientras en Estados Unidos se están desarrollando con mucho éxito programas en varios estados y con varias instituciones. Asimismo, España con el Instituto Superior San Pío X en Madrid, ha logrado un gran avance en la aplicación y en la divulgación de las obras en castellano de modificabilidad para los países de América Latina.

Varios países de África, a pesar de sus problemas políticos, han introducido los programas de modificabilidad en el marco del desarrollo pedagógico.

En América Latina desde hace ya muchos años se vienen realizando, no sólo aplicaciones de sus programas, sino investigaciones y adaptaciones pertinentes para el trabajo con grupos específicos de personas. Son significativos los desarrollos en México, Guatemala, Argentina, Venezuela y Chile; en Colombia, el Equipo Cisne de Investigación, con sus programas de formación desarrollados con varios cientos de maestros de educación básica y media, con docentes universitarios y con profesionales de varias disciplinas, en los campos de la investigación y la docencia universitaria.

*Gran Bretaña tomó la decisión de que toda la educación básica fuera orientada por los principios de modificabilidad. Francia, por su parte, ha avanzado mucho en la educación de adultos sobre estos principios.*

Recientemente se viene haciendo una fusión con aprendizaje experiencial lo cual ha resultado muy productivo y, sobre todo, significativo en el campo de la pedagogía y el desarrollo de nuevas habilidades y competencias.

### EDUCACIÓN EXPERIENCIAL

Junto al desarrollo de modificabilidad, un poco más tarde, apareció un enfoque que nos ha parecido muy interesante y valioso. Se trata de la educación experiencial. También surgió de la mente de un judío alemán, Kurt Hanh, quien aportó experiencias significativas en las áreas de la convivencia pacífica y productiva.

Una de sus contribuciones más grandes al proyecto fue el planteamiento de los siete principios básicos, a saber:

1. Darle a los niños las oportunidades para el auto descubrimiento.
2. Hacer que los niños experimenten tanto el triunfo como la derrota.
3. Darles a los niños la oportunidad de ser eficaces en la causa común.
4. Generar períodos de silencio.
5. Entrenar la imaginación, la habilidad de anticipar y planear.
6. Hacer que los juegos sean importantes, pero no predominantes.
7. Liberar a los hijos de padres adinerados y con altas posiciones sociales, de la influencia paralizante de la riqueza y el privilegio.

El proyecto se extendió por todo el mundo, especialmente en Inglaterra y en los Estados Unidos en donde actualmente existen más de 10.000 campos especializados, como el que existe cerca de Bogotá, en el Parque Cisne.

El Equipo Cisne ha generado en estos años, procesos especializados, en donde involucra los principios de la mediación desde el enfoque de la modificabilidad estructural cognitiva y el programa de inteligencia y aprendizaje, en los desarrollos del aprendizaje experiencial, factor que no es manejado por ningún otro grupo que sólo hace ejercicios y simulaciones al aire libre o con notaciones de tipo *out doors* y otras denominaciones.

La esencia de este tipo de actividades especializadas tiene que ver con el desarrollo de las estructuras cognitivas a través de la exposición directa a retos y situaciones que exigen el desarrollo de la comunicación, el pensamiento estratégico, el trabajo en equipo, la confianza, el sentido de pertenencia, el manejo de logro y de fracaso, la sensibilidad al cambio, etc.

### FINALMENTE

En esta ocasión, es importante que volteemos inteligentemente la mirada hacia aquellos que necesitan más de nosotros, no de lo que sabemos, sino de lo que hemos podido llegar a ser. Allí está la riqueza, en el mundo interior que hemos conformado y que crece cada vez, lo cual es la esencia del maestro.

Modificabilidad estructural y especialmente el programa de formación docente del equipo Cisne y todo lo que lo integra, ha facilitado ese camino de crecimiento interior, no sólo desde la comprensión de manejo de los procesos cognitivos, sino también desde la afectividad y la convivencia productiva en todos los niveles de la educación.

La necesidad de consolidar la cultura de constructores de nación, hoy más que

*La necesidad de consolidar la cultura de constructores de nación, hoy más que nunca es apremiante y la pedagogía y la educación deben comprometerse con esa misión y ello nos debe obligar a replantear lo que hasta ahora hemos hecho.*

nunca es apremiante y la pedagogía y la educación deben comprometerse con esa misión y ello nos debe obligar a replantear lo que hasta ahora hemos hecho.

El amor que nos llena, debe ser convertido en reflexiones pedagógicas y acciones educativas de gran significado, de tal manera que se supere lo escolarizante y se centre la atención en lo humano de las personas, en lo que nos hace verdaderamente felices y nos coloca en equidad y camino de hacer de este país algo que valga la pena.

Los invito a conocer y a involucrarse en el terreno de la modificabilidad estructural cognitiva y de la educación experiencial como oportunidad y como posibilidad, como forma de ser y hacer, como instrumento y apoyo de lo que estamos haciendo como complemento singular y como categoría conceptual que nos clarifica lo epistemológico y lo gnoseológico como punto de encuentro y de partida para diferenciar y hacer nuevas elaboraciones, en fin, como un espacio dinámico de formación en donde sean posibles los currículos estratégicos de tipo situacional.

Los años por venir, son definitivos y necesariamente debemos cambiar para poder hacer realidad los sueños de paz y libertad. No podemos esperar a que las cosas cambien, somos nosotros cuando cambiamos los que hacemos y, de esta forma, las cosas empiezan a transformarse. Llegó el tiempo de hacerlo y aquí estamos para apoyarlos en esto que es tan importante para su vida y para la de muchos otros.

## BIBLIOGRAFÍA

- DELORS, Jacques (1998). *La educación encierra un tesoro*. México: UNESCO.

- FEUERTEIN, Reuven, et al. (1997) *¿Es modificable la inteligencia?* Madrid: Bruño.
- KOZULIN, Alex (1994). *La psicología de Vigotski*. Madrid: Alianza.
- MARTÍNEZ, José María (1994). *La mediación en el proceso de aprendizaje*. Madrid: Bruño.
- MARTÍNEZ, José María (1991). *Metodología de la mediación en el PEI*. Madrid: Bruño.
- MORALES, Mario (1995). *Estudio del niño de aprendizaje lento bajo dos enfoques de evaluación: Tradicional y dinámica*. Santiago de Chile: Universidad Católica.
- NOT, Louis (1994). *Las pedagogías del conocimiento*. México: Fondo de Cultura Económica.
- PILONIETA, Germán (1988). *El currículo pertinente*. Bogotá: Unisur.
- PILONIETA, Germán (1994). *16 manuales para educación de adultos. Aprendiendo a mediar*. Bogotá: SED.
- PILONIETA, Germán (1994). *Trabajando por una cultura de educación de adultos en Santafé de Bogotá*. Bogotá: SED.
- PILONIETA, Germán (1995). *Proyecto educativo para los menores infractores y contraventores*. Bogotá: MEN.
- PILONIETA, Germán (1995). *Proyecto educativo para jóvenes y adultos trabajadores*. Bogotá: SED.
- PILONIETA, Germán (1996). *Desarrollo de la inteligencia y del pensamiento divergente*. Bogotá: Mimeo.
- PRIETO, María Dolores (1989). *Modificabilidad cognitiva y PEI*. Madrid: Bruño.



Guajira II. Técnica mixta sobre lienzo.  
2004. María Clara Gómez

# PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL PARA CAMPUS UNIVERSITARIO

CLEMENCIA CAMACHO DELGADO

## RESUMEN

Es indudable que las universidades realizan diversas actividades con implicaciones ambientales de amplio rango. Los aspectos ambientales negativos van desde la generación de residuos, incluidos aquellos peligrosos producidos en laboratorios y centros médicos, hasta altos consumos de recursos con graves consecuencias sobre el entorno urbano. Los aspectos positivos están relacionados con el desarrollo de una conciencia en los nuevos profesionales, la investigación, difusión y aplicación de resultados en diferentes áreas ambientales, en estrecha unidad con la comunidad local y global donde ejercen una influencia definitiva en la mejora de la calidad de vida.

En este estudio se hizo una revisión de los Sistemas de Gestión Ambiental SGA, ejecutados en centros de educación superior, y se buscó aquellos que cuentan con la validación internacional o certificación. Se compararon y analizaron para contrastarlos con los contenidos definidos en las normas ISO 14001: 2001 para así establecer los puntos congruentes y elementos disímiles entre los SGA universitarios y el contenido de la norma.

Los resultados arrojaron una gran diferencia en la estructura de los SGA aplicados por las diferentes universidades, pues hubo casos de ausencia de definiciones en puntos categóricos, como la no declaración de una política institucional ambiental o la falta de objetivos y metas claras de acuerdo con lo estipulado en la norma ISO 14001.

## PALABRAS CLAVE

Sistema de Gestión Ambiental, Norma ISO.

## ABSTRACT

With no doubt universities carry out several activities that involve a wide range of environmental implications. The negative environmental aspects go from the production of waste, including those created in laboratories and medical centres which are very dangerous, all the way to the high consumption of resources and impacts around the urban area. The positive aspects are related to the creation of conscience in the new professionals, research, diffusion and application of results in different environmental areas, and the universities close unity with the local and global community where they have a definite influence on the improvement of the quality of life.

This study made a review of the Environmental Management Systems (EMS) used in higher educational institutions, looking for those that have an international ratification or certification. These systems were compared and analyzed in order to contrast them with the contents defined in the ISO 14001:2001 regulations and in this way, establish the points that were fulfilled, as well as the elements that are not alike between the EMS from the universities and the content of the regulation.

The results show a vast difference in the structure of the SGA applied by the different universities. We can even find cases in which there are no definitions in categorical points such as the no declaration of environmental institutional policy or the lack of objectives and clear goals according to what the ISO 14001 regulation stipulates.

*La universidad juega un papel fundamental en el éxito de políticas ambientales y es un agente clave, junto a los actores políticos y económicos, en la garantía del desarrollo sostenible.*

## INTRODUCCIÓN

Desde comienzos de la década de los 70 la sociedad mundial manifestó una creciente preocupación por el deterioro del medio ambiente. Hitos como la Conferencia de Estocolmo efectuada en 1972, el Informe de la Comisión Brundtland publicado en 1987 o la Cumbre de Río de Janeiro efectuada a mediados de 1992, empezaron a generar una preocupación por la protección de los recursos naturales y el medio ambiente en diferentes sectores de la sociedad.

En el año 1996 la Organización Internacional de Normalización (ISO), con sede en Ginebra (Suiza), publicó un grupo de normas técnicas (ISO 14000), orientadas a la ejecución de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) y a la responsabilidad ambiental de los productos o servicios, aplicables a cualquier institución o empresa y que fueran aceptadas mundialmente.

La norma NTC-ISO 14001 “Sistemas de Administración Ambiental, Especificaciones con Guía para Uso” fue adoptada en Colombia en 1996, año desde el cual, empresas con sentido de responsabilidad social y ambiental iniciaron las tareas de diseño e implantación del SGA. A comienzos del año 2000 se hizo manifiesta la intención de implementar un

SGA en algunos centros académicos de Bogotá.

De acuerdo con la Asociación de Universidades Líderes en un Futuro Sostenible, (Association of University Leaders for a Sustainable Future, ULSF)<sup>1</sup>, el concepto de “sostenibilidad” en las universidades implica que “todas sus actividades deben ser ambientalmente favorables, socialmente justas y económicamente viables. Estos conceptos deben englobar el currículum, la investigación y la formación de profesionales, para que ellos contribuyan a un ambiente perdurable y a una sociedad justa”.

## DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La universidad juega un papel fundamental en el éxito de políticas ambientales y es un agente clave, junto a los actores políticos y económicos, en la garantía del desarrollo sostenible.

Hay razones importantes para implementar SGA en las universidades. En primer lugar, son pequeñas sociedades donde confluyen muy diversas actividades que se desarrollan en un espacio definido como “campus” y prestan igualmente, muy diversos servicios para la comunidad universitaria la cual comprende estudiantes, profesionales, académicos, personal administrativo y de servicios.

Estas actividades tienen implicaciones ambientales de amplio rango, tanto positivas como negativas. Los aspectos ambientales negativos van desde el manejo de residuos, incluidos los peligrosos generados en los laboratorios y el centro médico, altos consumos de recursos como agua y

---

## RESEÑA DE AUTOR

**Clemencia Camacho Delgado**, bióloga y MSC. de la Pontificia Universidad Javeriana, con especialización en Gestión Ambiental de la Universidad Externado de Colombia. Diplomada en Docencia Universitaria en el Politécnico Granacolombiano, y en Enfoques Pedagógicos Contemporáneos de la Fundación Alberto Merani y el Politécnico Granacolombiano. Actualmente dirige la carrera de Administración de Empresas Agropecuarias y el Proyecto Institucional de Desarrollo Sostenible en el Politécnico Granacolombiano.

---

<sup>1</sup> Association of University Leaders for a Sustainable Future -ULSF. <<http://www.ulsf.org>>. Consulta: 6 julio, 2003.

energía e impactos en el entorno urbano donde se ubica la universidad, entre otros. Los aspectos positivos están relacionados con el desarrollo de una conciencia ambiental en la comunidad universitaria, la investigación en diferentes áreas ambientales, con el concurso de docentes especializados para ello; el compromiso de formar profesionales con una visión sostenible y la relación estrecha de estas instituciones con la comunidad local y global, atendiendo a las políticas nacionales y mundiales.

La certificación de las universidades bajo la norma ISO 14001 genera nuevos caminos para hacer de estas instituciones una muestra de responsabilidad con su misión en los procesos educativos del país.

## METODOLOGÍA

Se realizó una revisión bibliográfica sobre los SGA implementados en centros de educación superior, particularmente aquellos que cuentan con la validación internacional o certificación. Esta revisión se adelantó mediante consultas por internet y, en la medida de lo posible, mediante consulta directa con las instituciones.

Se utilizó una matriz para estudiar la estructura de los SGA consultados, en la cual se tabuló el índice de contenidos del documento maestro de los SGA, y se compararon y analizaron los elementos comunes y diferenciadores.

A su vez, los datos de la comparación de los SGA fueron contrastados con los contenidos establecidos en las normas ISO 14001 para determinar los puntos congruentes y

elementos disímiles entre los SGA y el contenido de la norma.

## 1. SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL

Existen varias definiciones de SGA. Para el caso de los SGA de interés para las universidades y entidades académicas, es conveniente partir de la definición de Ryding<sup>2</sup> por la connotación integradora que establece: “el conjunto de disposiciones y actuaciones necesarias que permitan lograr el mantenimiento de un capital medioambiental suficiente para que la calidad de vida de las personas y el patrimonio natural sean lo más elevados posible, todo ello dentro del complejo sistema de relaciones económicas y sociales que condicionan ese objetivo”.

Dicho en otras palabras, un SGA es una estructura regulatoria que surge dentro de una organización para la definición de políticas, planeación e implementación de tareas que conservan, mejoran y protegen el medio ambiente, y que da como resultados beneficios tanto dentro como fuera de la institución.

El SGA que nos interesa, parte de la gestión empresarial bajo una concepción sistémica, basada en la descentralización empresarial, donde tiene una gran relevancia la participación y capacitación profesional en el marco de la planificación estratégica de la organización. Estos sistemas tienen funciones estrechas con la gestión empresarial propiamente dicha, donde la orientación o misión de la empresa determina el enfoque del sistema y se entrecruza con los procesos de planificación estratégica y control de gestión y operación de la misma.

*Un SGA es una estructura regulatoria que surge dentro de una organización para la definición de políticas, planeación e implementación de tareas que conservan, mejoran y protegen el medio ambiente.*

2 RYDING S.O. “Environmental management handbook”. Ámsterdam IOS Press, 1992. Tomado de: VEGA MORA, Leonel. *Gestión medioambiental*. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá: TM Editores. 1999. Pág. 10.

*A partir de los años 90 los institutos de normalización y estandarización nacionales emprendieron proyectos para desarrollar las normas de certificación de la gestión y las auditorías medioambientales.*

De acuerdo con varios autores “la planificación estratégica es el proceso de formulación y revisión de estrategias que permitan el cumplimiento adecuado de los objetivos generados a partir de la política general de una organización”<sup>3</sup>. Este proceso, bajo la visión sistémica, conlleva a aplicar controles de gestión y operación, lo cual significa observar en la realidad la forma como se adapta y modifica lo planificado para poder corregir o cambiar la trayectoria propuesta. Tales procesos de control o seguimiento incluyen el análisis de los recursos y el control de la información para poder mantener bajo observación el proceso operativo; estos a su vez son procesos que retroalimentan la gestión de la organización.

En este marco se desarrollan los SGA cuyo objetivo se centra en comprobar el cumplimiento de la normativa medioambiental y definir las responsabilidades sociales y económicas de la organización. En el cumplimiento de este amplio objetivo, las organizaciones privadas y públicas de todos los sectores han emprendido diferentes caminos para establecer y poner en práctica una gestión responsable y ambientalmente sostenible. Desde los años setenta, países como Estados Unidos, Holanda, Reino Unido vienen desarrollando sus propias metodologías, conocidas inicialmente como “auditorías ambientales”, para afrontar el reto del manejo sostenible y a partir de los años 90 los institutos de normalización y estandarización nacionales emprendieron proyectos para desarrollar las normas de certificación de la gestión y las auditorías medioambientales.

Actualmente, el modelo más generalizado para SGA es la norma ISO 14001, que estandariza las normas desarrolladas en los años 90 aprobada en 1996 y que se convirtió en muy poco tiempo en la norma con mayor trascendencia global por sus implicaciones dentro de la cultura organizacional en la industria de todo el mundo. La norma ISO 14001 busca armonizar el funcionamiento de las organizaciones alrededor del globo con su comportamiento ambiental. ISO 14000 es el nombre genérico de las normas para la gestión ambiental, pero es ISO 14001 la norma que mide la conformidad del SGA de una organización con los requisitos específicos y es la única norma de la serie ISO 14000 en la que una organización busca certificarse. El objetivo de las normas ISO 14000 es dar a una organización un esquema para manejar sus aspectos ambientales.

Su diseño parte del análisis de normas previas existentes, de gran aceptación y eficacia demostrada; como la norma británica BS 7750 y las normas de la comunidad europea EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) de las cuales fueron asimiladas su estructura, principios funcionales y procedimientos de verificación de prácticas de gestión ambiental por terceras partes, tendientes a garantizar la congruencia de las prácticas de control con los objetivos y metas establecidas por la organización.

El carácter genérico de la norma hace que ésta pueda ser adoptada por cualquier tipo de organización, de cualquier tamaño en cualquier parte del mundo; obedeciendo con esto a las demandas de una población global cada vez más sensible a los cambios del medio ambiente y deseosa de organiza-

---

3 VEGA MORA, Leonel (1999). *Gestión Ambiental*, Bogotá: Tercer mundo, pág. 56.

ciones cuyos productos y servicios ofrezcan garantías con respecto a su compromiso con la preservación del bienestar ambiental global.

La gestión ambiental tal como fue concebida por ISO, no se limita al manejo adecuado de residuos o a la prevención de impactos negativos que puedan ocasionar el proceso productivo o administrativo de una empresa en particular y extiende sus alcances hacia la relación con el usuario final de los productos y/o servicios de una organización; incluso se ha involucrado a la comunidad en general. Al presente se maneja la versión ISO 14001:2004.

#### 1.1. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL

En particular un sistema de gestión ambiental contiene cuatro partes fundamentales: la política y la planificación, la operación, el seguimiento y el mejoramiento del desempeño ambiental.

Para iniciar el proceso de implementación del sistema de gestión, la dirección de la organización debe identificar y asignar los recursos adecuados y crear una estructura de personal para planificar y dirigir el proceso de implementación.

El representante de la dirección será el encargado de mantener el funcionamiento del SGA e informar a los demás miembros de nivel superior acerca de los avances en la implementación, identificar recursos y personal disponible, desarrollar procedimientos y seguir la pista de los costos y beneficios derivados del SGA.

La implementación del SGA demanda capacitación a todos los miembros de la organización acerca de los efectos que tiene el trabajo que desarrollan sobre el medio ambiente.

La norma ISO 14001 requiere documentación. Básicamente, solicita que la organización documente -mediante procedimientos, manuales, instrucciones de trabajo, procesos y otros registros- una imagen clara del SGA de su instalación y el grado de afinidad de éste con los planteamientos de la norma ISO 14001. La documentación es crítica ya que ofrece evidencias objetivas sobre el estado del SGA de la organización. Esta documentación debe estar almacenada en un archivo que contenga además registros sobre permisos de autoridades ambientales, control ambiental, calibración de equipos y otros registros que proporcionen evidencia del estado del SGA.

*Un sistema de gestión ambiental contiene cuatro partes fundamentales: la política y la planificación, la operación, el seguimiento y el mejoramiento del desempeño ambiental.*

#### 1.2. REQUISITOS DEL SISTEMA ISO 14000

Los requisitos para establecer un SGA son:

1. Definir la política ambiental apropiada a la naturaleza del negocio, que sirve como referente para la definición de los objetivos y metas ambientales de la organización disponible al público.
2. Planificar estableciendo y manteniendo procedimientos para la identificación de aspectos ambientales de las actividades, productos y servicios de la organización que puedan ser controlados o causar un impacto importante al medio ambiente.
3. Definir los objetivos y metas ambientales documentadas en cada nivel de la organización, objetivos consistentes con la política de calidad y los compromisos de minimización de la contaminación.
4. Establecer los programas de gestión ambiental para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas ambientales de la organización, designando funciones, responsabilidades específicas para cada nivel de la organización, y

- definir un tiempo y recursos necesarios para la consecución de cada objetivo.
5. Una vez definidos los programas de gestión ambiental, se implementan y operan conforme con la estructura y responsabilidades definidas. Esto incluye definir los procedimientos para la comunicación y difusión del SGA, la documentación del sistema y control de documentos.
  6. Identificar las acciones asociadas con impactos ambientales para asegurar que se lleven a cabo bajo condiciones específicas, es decir, ejercer el control operativo estableciendo y manteniendo procedimientos específicos, detallando criterios operativos, incluso compras y contrataciones, y preparando las actividades y programas de emergencia.
  7. Una vez puesto en marcha el SGA es necesario generar los procedimientos para controlar y medir cualquier desviación de los objetivos y metas de la organización, no sólo de las operaciones y actividades, sino también del funcionamiento de los equipos. Este proceso permite evaluar periódicamente el cumplimiento de las regulaciones ambientales que afectan a la organización.
  8. Cuando haya lugar, es necesario tomar acciones correctivas y preventivas definidas previamente. Las acciones correctivas y preventivas deben ser apropiadas a la magnitud del problema y a su impacto ambiental. Cualquier cambio implementado como resultado de las acciones correctivas o preventivas debe ser registrado en los procedimientos documentados.
  9. Establecer y mantener procedimientos para la identificación, mantenimiento y eliminación de los registros ambientales (incluyendo registros de capacitación, resultados de auditorías y revisiones).
  10. Hacer auditorías periódicas del SGA para determinar si está o no conforme con los requerimientos de la norma y si ha sido o no debidamente implementado y mantenido. Los resultados de la auditoría deben ser comunicados a la dirección para revisiones periódicas.
  11. Finalmente, es necesario que la alta dirección revise el SGA para garantizar su eficacia, con el fin de identificar las posibles oportunidades de mejora continua del sistema en sus políticas, objetivos y metas de la organización.

## 2. SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL EN UNIVERSIDADES

Las universidades introdujeron aspectos medioambientales en su esquema de gestión a partir de los años sesenta. Las experiencias iniciales surgieron en los Estados Unidos, simultáneamente con las primeras promociones de profesionales en ciencias ambientales, las que se extendieron a lo largo de los años setenta; y en los años ochenta empiezan a desarrollarse políticas más específicas como la gestión de residuos y la eficiencia energética. Durante la década de los noventa se desarrollan políticas ambientales de gestión global, que abarcan todos los ámbitos de la institución, como puede ser el Campus Ecology de la University of Wisconsin at Madison<sup>4</sup> o el Brown is Green, de la Universidad de Brown<sup>5</sup>.

Esta dinámica de gestión ambiental

<sup>4</sup> Ver: <http://www.fpm.wisc.edu/campusecology/>

<sup>5</sup> Ver: University of Brown. "Brown is green. Introduction and program information" <[http://www.brown.edu/Departments/Brown\\_Is\\_Green/](http://www.brown.edu/Departments/Brown_Is_Green/)> (Consulta: 10 junio, 2003).

en las universidades dio lugar a la creación de la Organización Internacional de Universidades por el Desarrollo Sostenible y el Medio Ambiente, OIUDSMA<sup>6</sup>, que se constituyó en San José de Costa Rica en 1995. Esta organización, que actúa como una red de instituciones universitarias, tiene como objetivo el desarrollo de programas y de docentes e investigadores en el campo del medio ambiente y del desarrollo sostenible.

La universidad de Harvard en Massachusetts<sup>7</sup>, es de las primeras universidades en involucrar los impactos ambientales en la política de la institución. Otras instituciones han desarrollado campañas de sensibilización ambiental dirigidas tanto a los alumnos como al personal académico, administrativo y de servicios. Es el caso de las Universidades Politécnica de Cataluña<sup>8</sup>, cuya campaña se enmarca en su Plan de Medio Ambiente, o la Universidad de Michigan<sup>9</sup>, con la campaña Waste Management and Recycling

El proyecto Ecocampus de la Universidad Autónoma de Madrid<sup>10</sup>, además de trabajar con la comunicación y sensibilización ambiental, ha promovido la participación activa de toda la comunidad universitaria en distintos proyectos medioambienta-

les y el control de la calidad ambiental del campus universitario.

Recientemente las experiencias de gestión ambiental se han extendido a distintas instituciones universitarias con el desarrollo de planes de acción que se controlan y evalúan mediante un sistema de indicadores que abarcan los distintos ámbitos de la institución. Dentro de ellas se destaca la Agenda Ambiental de la Universidad de Edimburgo<sup>11</sup>, Ecocampus de la Universidad de Tampere Yliopisto<sup>12</sup> en Finlandia, la Oficina Verde de la Universidad Politécnica de Valencia<sup>13</sup> y el Plan de Medio Ambiente de la Universidad Politécnica de Cataluña<sup>14</sup>.

A la fecha, se calcula que cerca de 140 universidades han incorporado políticas ambientales para la administración y gestión académica. Dentro de las universidades que han adoptado compromisos o políticas ambientales para el desarrollo sostenible, diez han sido certificados con ISO 14001, como es el caso de la Universidad de la Organización de las Naciones Unidas en Tokio.

Recientemente, algunas universidades españolas han emprendido procesos para certificar sus programas de gestión

*Se calcula que cerca de 140 universidades han incorporado políticas ambientales para la administración y gestión académica.*

- 
- 6 Web oficial de la Asociación Internacional de Universidades por el desarrollo sostenible y el medio ambiente. OIUDSMA. 2002. <<http://www.ugr.es/~oiudsma/Welcome.htm>> (Consulta: 10 junio, 2003).
- 7 Harvard University. Center for the environment gateway to Harvard University's environmental education research and outreach enterprise. <<http://environment.harvard.edu>> (Consulta: 10 junio 2003).
- 8 Universidad Politécnica de Cataluña. Fem un gest d'estalvi. <<http://www.upc.es/campus/energia/>>. (Consulta: 10 junio, 2003).
- 9 University of Michigan. Waste Management Services. 2003. <<http://www.plant.bf.umich.edu/grounds/recycle/>> (Consulta: 10 junio, 2003)
- 10 Universidad Autónoma de Madrid. Oficina Ecocampus. Ambientación de la UAM. <<http://www.uam.es/servicios/ecocampus/especifica/>> (Consulta: 10 Junio, 2003).
- 11 University of Edinburgh. The agenda for the environment. The University of Edinburgh environmental policy statement 1990. <<http://www.cecs.ed.ac.uk/greeninfo/>>. (Consulta: 10 Junio, 2003).
- 12 University of Tampere. Ecocampus at the University of Tampere. Ecocampus project. 2001. <<http://www.uta.fi/projektit/ekokampus/>> (Consulta: 10 Junio, 2003).
- 13 Universidad de Valencia. Oficina Verde. <<http://www.upv.es/ofiverde/>>. (Consulta: 6 Junio, 2003).
- 14 Universidad Politécnica de Cataluña. 2n pla de Medi Ambient (2002) <http://www.upc.edu/es/>

ambiental. Es el caso de la Universidad de Granada que ha implantado en todos sus centros e instalaciones, un SGA, aplicando las directrices marcadas por la norma EN-UNE ISO 14001, así como un plan de minimización de residuos con el fin de reducir el impacto que la labor docente, investigadora y administrativa produce sobre el medio ambiente.

En América Latina uno de los ejemplos destacables es el Programa Universitario de Medio Ambiente -PUMA<sup>15</sup>- de la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, cuya misión es apoyar, promover, coordinar e impulsar actividades orientadas a investigar y a difundir una cultura en torno al medio ambiente. El PUMA atiende la formación de recursos humanos en el área ambiental, la cual, por su carácter multidisciplinario, no encuentra cabida en las facultades y escuelas tradicionales; difunde el conocimiento mediante el ofrecimiento de cursos de actualización, y la publicación de libros sobre el tema. Igualmente, busca vincular distintos sectores de la sociedad con la UNAM y entre sí.

En Colombia, la Pontificia Universidad Javeriana<sup>16</sup> ha establecido una política ambiental coherente con su misión. Actualmente, con el propósito de iniciar el proceso de consolidación de la política ambiental apoyada en un SGA, la universidad ha propuesto un proyecto de investigación, que sirve de base para la consoli-

ción del sistema y, por consiguiente, para el seguimiento de la política.

La Universidad Externado de Colombia, por medio de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales, creó en el año 2000 el programa de reciclaje “Génesis”, para el manejo responsable de los residuos sólidos.

Asimismo, otras universidades como la Nacional de Colombia realizaron entre otros estudios, un proyecto de investigación sobre las representaciones sociales y mapas mentales del campus universitario<sup>17</sup>. La Universidad del Valle, EAFIT, y la Universidad Jorge Tadeo Lozano, adelantan diagnósticos ambientales en sus campus con distintos objetivos. Muchas iniciativas universitarias se basan en cátedras para la formación ambiental las cuales en su mayoría son de carácter electivo.

A continuación se hace un resumen de los programas de gestión ambiental de algunas de las universidades anteriormente mencionadas.

#### 2.1. UNIVERSIDAD DE LAS NACIONES UNIDAS – TOKYO<sup>18</sup>

La Universidad de las Naciones Unidas (UNU), con sede en Tokio, inició su proceso de certificación ISO 14001 en mayo de 1999 y la obtuvo oficialmente en enero del 2001. La certificación fue otorgada por parte de la Asociación Japonesa de Estandarización<sup>19</sup> al Centro de UNU, al Instituto de Estudios Avanzados y al Centro de Información

15 Universidad Autónoma de México. Presentación del programa universitario de Medio Ambiente. <<http://dragon.dgsc.unam.mx/puma/html/presentacion.html>> (Consulta: 10 Junio, 2003).

16 Pontificia Universidad Javeriana. Sistema de Gestión Ambiental. <<http://www.javeriana.edu.co/Facultades/fear/institutos/inicio.htm>> (Consulta: 10 Junio, 2003).

17 BERMÚDEZ G. Olga et al. *Representaciones sociales y mapas mentales del campus universitario*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, noviembre, 2004.

18 Tomado de <http://www.unu.edu/iso14001/UNU-initiative.html>. Diferentes documentos. Fecha de consulta 6 de julio de 2004.

19 Número de registro JSAE 326.

sobre el Medio Ambiente Mundial de Tokio. Es el primer organismo de las Naciones Unidas que recibe la certificación ISO14001 y la quinta institución académica que la obtiene en el Japón.

La aplicación de la norma ISO14001 en la UNU ha repercutido positivamente en lo que respecta a la preparación para situaciones de emergencia y las reducciones registradas en el consumo de energía y recursos, junto a economías conexas, así como a una mayor conciencia de todo el personal respecto del medio ambiente.

La política ambiental titulada “Going for Green” del Centro de UNU pretende contribuir al establecimiento de prácticas laborales y lugares de trabajo ambientalmente sostenibles en la comunidad mundial y local. La política ambiental establece cuatro objetivos para el logro del mejoramiento continuo del desempeño ambiental universitario y la prevención de la contaminación.

- 1) Enverdecer las prácticas laborales, es decir, cumplir con toda la legislación y regulaciones ambientales aplicables y con otros requerimientos que la UNU suscriba, incluyendo consideraciones ambientales en las prácticas de mejoramiento de la universidad, reutilizando, reduciendo, reciclando los materiales comprados, ahorrando energía y reduciendo los consumos de agua.
- 2) Enverdecer el sitio de trabajo, mejorando la calidad del ambiente de trabajo en los edificios en Tokio (calidad interna del aire, calidad del agua potable, desechos,

iluminación, salud y seguridad, etc.).

- 3) Contribuir con la comunidad global, involucrándose en investigación, grupos de trabajo, transferencia de conocimiento y generación de proyectos que contribuyan a la sostenibilidad ambiental<sup>20</sup>.
- 4) Colaborar con la comunidad local, participando como vecino responsable en alternativas locales de mejoramiento ambiental y organizando eventos (como el Día Mundial del Medio Ambiente) para incrementar la conciencia sobre problemas ambientales. (VER GRÁFICA 1)

Los objetivos planteados en esta política se adaptan a través de un plan que contiene objetivos y metas medibles y monitoreo, revisión, autoanálisis y análisis de desempeño. Incluye acciones correctivas y plantea un diálogo abierto sobre cómo mejorar el desempeño ambiental y el sistema de gestión ambiental de la universidad con todo el personal.

## 2.2. UNIVERSIDAD DE BROWN — ESTADOS UNIDOS

La universidad ha adoptado la iniciativa Brown Is Green para facilitar la conservación de recursos, estrategias de reducción de residuos e incrementar el conocimiento de los diferentes aspectos ambientales del campus.

La Universidad de Brown, desde 1990, se comprometió a promover el manejo ambiental de su campus y estableció una política ambiental para la conservación de los recursos ambientales. Esta política

*La política ambiental titulada “Going for Green” del Centro de UNU pretende contribuir al establecimiento de prácticas laborales y lugares de trabajo ambientalmente sostenibles en la comunidad mundial y local.*

20. En el año 2000 coordinaba alrededor de 30 proyectos relacionados con el medio ambiente mediante una red mundial de centros de investigación y capacitación, en particular trabajos sobre el cambio climático y la ordenación del medio ambiente mundial, la explotación de la tierra y los recursos naturales y la conservación del agua, así como el desarrollo urbano e industrial sostenible.

(GRÁFICA 1)

Política Ambiental	Aspectos ambientales
Enverdeciendo nuestras prácticas laborales	Consumo de energía
	Emisiones de aire
	Consumo de agua
	Alcantarillado
	Residuos generados
Enverdeciendo nuestro lugar de trabajo	Situaciones de emergencia
	Calidad del aire
	Emisiones de aire
	Calidad de agua para consumo
Contribuir con la comunidad global	Manejo de aguas negras
	Investigación (conocimiento)
	Transferencia y generación de proyectos
Contribuir con la comunidad local	Comunicaciones y diseminación (Publicaciones)
	Interferencia televisión aérea
	Transporte
	Comunicación y diseminación a través de eventos locales y otras herramientas de comunicación

*La Universidad de Brown, desde 1990, se comprometió a promover el manejo ambiental de su campus y estableció una política ambiental para la conservación de los recursos ambientales. Esta política se llama Brown Is Green y es un esfuerzo cooperativo entre todos los departamentos de la universidad.*

se llama Brown Is Green y es un esfuerzo cooperativo entre todos los departamentos de la universidad, el profesorado, los empleados, los estudiantes y las facultades.

Brown Is Green es un programa educativo y de apoyo a partir de la alianza entre los esfuerzos de investigación y educación de los estudiantes con las oficinas administrativas. Punto fundamental para desplegar los programas para reducir los riesgos ambientales del funcionamiento de la universidad.

Brown is Green tiene los siguientes programas:

1. Programa de eficiencia energética. Busca alternativas de diseño y uso de energía con bajo consumo para áreas como control de microclima, iluminación y transporte, en conjunto con centros de investigación especializados estatales y propios relacionados con las facultades de ciencias e ingeniería.
2. Diseño de edificios. Su objetivo es el diseño, construcción y renovación de estructuras y edificios de arquitectura ambientalmente responsable y busca minimizar el impacto ambiental en los procesos de construcción y durante el ciclo de vida de dichas obras. Las actividades incluyen el diseño e implementación de estrategias para el ahorro de energía y el uso de materiales no contaminantes. Se cuenta para ello con bases de datos sobre diseño verde, nuevos materiales, sistemas alternativos para el control de microclimas y sistemas de diseño para iluminación de interiores.
3. Recuperación de recursos (reciclaje). En conjunto con el Consejo Nacional para el Reciclaje, se diseñan campañas de capacitación y recolección de artículos reciclables en los diferentes espacios del campus, así como un sistema para el reciclaje de orgánicos dentro de la organización.

4. Programa de conservación de agua. Dentro de este programa son identificables los sistemas de flujo controlado de agua, el rediseño de sistemas de calefacción y enfriamiento para bajos consumos, además de las actividades rutinarias de auditoría para detectar oportunamente desviaciones en los programas establecidos. Los estudiantes en asociación con autoridades locales, investigan oportunidades para dar una solución más ambiental al manejo de aguas negras. Los estudios preliminares sugieren ahorros potenciales de aproximadamente 120 millones de galones de agua anualmente y ahorros por cerca de \$300.000 dólares.
5. Programa de transportes. Junto con las autoridades se han desarrollado programas para evitar el uso individual de vehículos buscando así disminuir la presión sobre áreas de parqueo, la contaminación ambiental y la congestión de tráfico en el campus. Para lograr esto se han desarrollado rutas de tránsito eficiente dentro del campus, sistemas internos de transporte masivo y uso eficiente de sistemas alternativos de combustible. Partiendo de mediciones sobre el recorrido efectuado por los miembros de la institución, se determina el nivel de uso de combustibles por persona por vehículo y el nivel de emisiones.
6. Paisaje y comidas. Existe una base de datos sobre los programas universitarios de agricultura orgánica.
7. Calidad ambiental interna y salud. Este programa tiene como principal actividad la compilación de los requerimientos por cumplir dentro del campus para garantizar el bienestar ambiental interno, seguridad y salud ocupacional. Está relacionado con las actividades del Curso 55, en el que se imparte información sobre principios básicos de toxicología, carcinogénesis, epidemiología, salud pública, percepción, medición y manejo de riesgos, además de investigaciones sobre tabaquismo y calidad ambiental en ambientes cerrados.
8. Curso de actividad ambiental institucional. En este curso que se ofrece como materia lectiva, se brinda información y capacitación sobre producción y consumo de alimentos, eficiencia eléctrica y calentamiento global, compostaje, construcción, energía y diseño, calidad ambiental de espacios interiores, sistemas de transporte, energías alternativas, calidad de agua y conservación, reciclaje y manejo de desechos.

### 2.3. UNIVERSIDAD DE TAMPERE - FINLANDIA

El proyecto Ecocampus se inició en la Universidad de Tampere en 1996. La idea del proyecto se gestó en 1995, cuando un pequeño grupo de estudiantes activos en cuestiones ambientales empezaron un plan para estudiar cómo la universidad podría reducir sus impactos negativos ambientales que ocasionaba. El proyecto tomó gran relevancia en 1996 cuando el Ministerio de Educación solicitó a todas las universidades finlandesas desarrollar e implementar un plan de desarrollo sostenible.

La política ambiental de la universidad establece principios de desarrollo sostenible y el plan de acción cubre todos los aspectos de la universidad: educación, investigación, administración y en concreto todos los impactos ambientales que la actividad cotidiana de la universidad causa.

En la primera puesta del proyecto Ecocampus, los estudiantes participantes evaluaron los impactos ambientales de ocho diferentes departamentos de dicha Universidad. Esta información fue consignada en un reporte ambiental, el cual dio lugar a la política ambiental de la universidad. En 1997 cada departamento nombró una persona encargada de implementar estos principios ambientales. El mismo año se produjo la matriz de impactos.

#### • OBJETIVOS DE LA POLÍTICA AMBIENTAL INSTITUCIONAL

La Universidad de Tampere implementa los principios de protección y desarrollo sostenible en todas las áreas de sus operaciones: en enseñanza, investigación, y en las actividades diarias de soporte y servicios. Adicionalmente, la universidad provee información sobre asuntos ambientales y sobre los resultados logrados por grupos de personal así como por sus estudiantes.

La universidad fomenta la cooperación ambiental entre sus departamentos a través de la educación y la investigación y apoya y desarrolla cooperación en investigación ambiental y educación local, regional, nacional e internacional.

Las responsabilidades y los responsables ambientales están claramente indicados dentro de la estructura organizacional de la universidad. Las responsabilidades ambientales están definidas en el sistema de aseguramiento de calidad y en otros sistemas de gestión presentes.

Dentro de los programas y para asegurar la ejecución del sistema de gestión ambiental esta universidad ofrece educación ambiental para estudiantes: La uni-

versidad y sus diferentes departamentos incorporan el aspecto ambiental y los principios de desarrollo sostenible en todas sus actividades educativas tan profundamente como sea posible. El objetivo es dar a los estudiantes, al momento de su grado, por lo menos conocimientos esenciales de asuntos ambientales globales, y capacitarlos para realizar sus actividades profesionales tanto como las de tiempo libre de una manera ambientalmente responsable. En el sistema de universidad a distancia, así como el Instituto para Estudios de Extensión desarrollan programas similares.

Entrenamiento ambiental para personal: La universidad realiza entrenamiento para todos sus miembros con el objeto de que se pueda hacer control contable ambiental de todas sus actividades tanto laborales como de esparcimiento. El personal académico puede educarse con el objeto de lograr su propio conocimiento sobre asuntos ambientales, e implementar en sus clases la calidad ambiental.

#### • OBJETIVOS PARA LOS SERVICIOS DE SOPORTE Y OPERACIONES

Adquisición de materiales y desechos: La universidad establece objetivos de reducción de consumo de materiales y de generación de desechos en todas las áreas de la organización. Los residuos resultantes son estudiados y reciclados tan efectivamente como sea posible y los materiales que producen desechos peligrosos serán sustituidos por otros materiales. La universidad se esforzará en lograr estos objetivos realizando estudios de ciclo de vida, reduciendo consumos, y procurando materiales durables, de fácil mantenimiento y reciclables. La cantidad de materiales

y basuras deberá ser permanentemente monitoreada.

**Ahorrando energía y agua:** La universidad reducirá los consumos de agua y energía en todas las formas económica y técnicamente posibles, incluyendo la adaptación de modernos sistemas, nueva tecnología. Adicionalmente, la universidad aspira a influir la actitud pública y los patrones de comportamiento diarios de su población por estos fines. Los consumos de agua y energía serán también permanentemente monitoreados.

**Transporte al trabajo y otras necesidades de transporte:** La universidad espera operar de manera tal que los requerimientos de transporte sean realizados de manera ambiental, y mediante su reducción. La compra de unidades de transporte deberá hacerse asegurando que su impacto ambiental sea el mínimo posible durante el ciclo de vida de estas unidades.

**Operación de restaurantes:** la universidad propende porque la operación de los restaurantes sea proambiental en su totalidad, y que sean estos servicios proveedores de comidas saludables y ambientalmente amigables, así como sus productos orgánicos.

Las iniciativas y medidas de diferentes unidades de la universidad son monitoreadas para lograr los objetivos ambientales de la política institucional y la coordinación es crítica para evitar la duplicación de esfuerzos. Los objetivos son revisados; a intervalos regulares se especifica la metodología para hacer el seguimiento y la revisión de los objetivos del programa en asociación con la administración de la univer-

sidad. En todos los departamentos y unidades de la universidad los objetivos del programa ambiental se aplican en educación, investigación y reducción de impactos ambientales de la universidad en sus actividades diarias.

#### 2.4. UNIVERSIDAD DE HARVARD "INICIATIVA CAMPUS VERDE (HGCI)"

La iniciativa Harvard Green Campus es un esfuerzo de colaboración entre las facultades, administradores, personal y estudiantes para diseñar un plan para reducir el impacto ambiental de la operación del campus y promover el medio ambiente sostenible.

En 1999, el comité Harvard University Committee on the Environment (HUCE) designó un comité intra facultades para dirigir los cambios en las operaciones ambientalmente sostenibles del campus.

El objetivo principal es analizar las prácticas convencionales de la universidad, sus resultados en el consumo de recursos y generación de contaminación, en labores de diseño y construcción, construcción y renovación, transporte, procedimientos de compra, labores de mantenimiento y comportamiento de la comunidad universitaria. El objetivo es garantizar que la universidad asegure y mantenga su posición de liderazgo en el cumplimiento de sus compromisos ambientales dentro del contexto de la consecución de sus demás objetivos organizacionales.

Los programas son:

1. Fondo de préstamos ambientales<sup>21</sup>. Provee incentivos financieros para la investigación sobre prácticas de conservación efectivas y económicamente beneficiosas. El fondo se estableció en

<sup>21</sup> Green Campus Loan Fund (GCLF).

julio del 2001, con siete proyectos e iniciativas de diferentes departamentos y facultades.

2. Intercambio de las mejores prácticas. Foros estudiantiles en donde se exponen ideas innovadoras que ejemplifican la excelencia de la gestión ambiental en Harvard.
3. Programa de planeación y evaluación de edificaciones sostenibles en Harvard. Tiene como propósito estimular los desarrollos de construcciones óptimas, de eficiencia financiera, estéticas y ambientalmente amables.
4. Página *web* Harvard Green Campus. Consiste en el diseño de un portal con información para la divulgación del programa Campus Verde.
5. Inventario de gases de invernadero. Monitoreo de las emisiones de gases de tipo invernadero generadas en las actividades rutinarias de funcionamiento de la universidad.
6. Servicios de operaciones de la universidad y programa de ahorro de energía. Destinado a ser un proveedor de soluciones para el ahorro de energía.
7. Programa de mejoramiento en consumos de energía en computadores. Un programa de ahorro de energía para uso de soluciones informáticas en las facultades de ciencias y artes, y procedimientos y criterios de compra.
8. Sistema de participación de estudiantes. Programa de investigación con asistencia de profesores para desarrollo e innovación a cargo de varias facultades.
9. Iniciativa de Campus Verde de Longwood. Para el diseño de actividades de desarrollo sostenible con eficiencia en costos y calidad en programas de

educación en el campus de la escuela de medicina.

## 2.5. PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA-COLOMBIA

La Pontificia Universidad Javeriana dentro de los planteamientos de su misión universitaria, se ha comprometido con la solución a problemas derivados del uso irracional de los recursos naturales y del medio ambiente que incluye el propio campus de la universidad en dicho propósito, dado que al confrontar las características de la vida universitaria con la misión de la universidad, las relaciones de las personas que conforman la comunidad javeriana con su entorno vital, necesitan crear relaciones sostenibles.

En el contexto de su misión y en su compromiso con el desarrollo sostenible, adopta una política ambiental en el manejo y administración de la universidad. Esta política fomenta en la comunidad universitaria una cultura ambiental responsable que se traduce en acciones coherentes dentro y fuera del campus. Para ello, fortalece su participación en el desarrollo de planes, programas y proyectos para responder a los desafíos ambientales.

Con base en esto ha diseñado el Sistema de Gestión Ambiental con el fin de definir cambios administrativos generadores de beneficios ambientales para la universidad y que, adicionalmente, reflejen un mejor desempeño económico y redunden en la creación de una cultura ambientalmente responsable traducida en acciones coherentes dentro y fuera del campus, complementando así la formación integral de la comunidad javeriana.

La estructura propuesta para el Sistema de Gestión Ambiental de la Pontificia

Universidad Javeriana se ha basado en los planteamientos de la NTC-ISO 14001. A continuación, se presentan los componentes de la estructura que se ha propuesto.

#### PROGRAMAS Y PROYECTOS

1. Programa de educación ambiental como dimensión o formación ambiental, que hace referencia al estudio de las relaciones existentes entre la sociedad y la base ecosistémica de sustentación, considera lo ambiental como un problema inherente a las actividades productivas. Como proceso formativo, busca que las personas conozcan, comprendan y asuman sus responsabilidades con la problemática ambiental existente, tanto en la generación como en la superación, a través de la formación de actitudes, valores y conciencia al respecto.
2. Programa de residuos sólidos. Busca promover iniciativas conducentes a realizar un manejo integral de los residuos sólidos en el campus universitario. Incluye el diagnóstico de la situación actual del manejo de los residuos sólidos, realiza experiencias piloto de manejo eficiente de residuos sólidos en diversos escenarios del campus, propone alternativas de manejo de estos residuos a la dirección de recursos físicos y propende por una cultura ambiental en el manejo de los residuos sólidos por parte de la comunidad universitaria.
3. Programa de agua. Este programa pretende mejorar el uso y el manejo del recurso agua dentro de las instalaciones de la universidad. Para esto se diagnostican los problemas de degradación ambiental en lo referente a uso, manejo y aprovechamiento del agua potable, agua lluvia y aguas residuales dentro del campus de la universidad, para identificar los puntos que representen mayores niveles de desperdicio del recurso y los puntos que representen las descargas más significativas y/o contaminantes a la red de alcantarillado de la ciudad.
4. Programa de aire y ruido. El programa de aire y ruido, pretende cuantificar la emisión de contaminantes atmosféricos y niveles de presión sonora, provenientes tanto de fuentes móviles como de fuentes fijas, para, de esta manera, evaluar su efecto sobre la salud de las personas, los recursos naturales y las propiedades, y proponer medidas de mitigación y control de dichas emisiones.
5. Programa de indicadores de calidad y de gestión ambiental. Consecuentemente con el trabajo que viene realizando el Ministerio del Medio Ambiente, se reconoce la necesidad de contar con indicadores de calidad ambiental, válidos y confiables, que permitan racionalizar y cualificar las decisiones que toman como entidades de gestión y planificación.
6. Programa comportamiento ambiental del espacio construido. El programa tiene como objetivo elaborar propuestas de solución de los impactos generados en el ambiente interior de las edificaciones del campus universitario.
7. Programa de energía. Este programa pretende mejorar el uso y el manejo del recurso energético dentro de las instalaciones de la Universidad Javeriana. Diagnostica los problemas ambientales en lo referente al uso, manejo y aprovechamiento de la energía eléctrica, dentro del campus de la universidad, identificando los puntos que represen-

*La estructura propuesta para el Sistema de Gestión Ambiental de la Pontificia Universidad Javeriana se ha basado en los planteamientos de la NTC-ISO 14001.*

ten mayores niveles de desperdicio del recurso y los puntos que representen los consumos más significativos, valorados desde una perspectiva ambiental.

8. Programa urbano. Busca identificar las necesidades para un adecuado funcionamiento ambiental del campus en sus espacios urbanos y su debida articulación con los componentes como la cobertura vegetal, el mobiliario, la movilidad urbana, los espacios construidos, entre otros aspectos, los que hacen que intervengan tanto los planificadores y los técnicos en temas ambientales como ecólogos, ingenieros forestales, etc, que desarrollen propuestas alternativas para un adecuado uso de los recursos en ese espacio abierto.
9. Programa de zonas verdes en el campus. Busca identificar mecanismos que permitan que las zonas verdes del campus contribuyan a mejorar las condiciones de vida de los estudiantes, profesores y demás personas que lo utilizan.

## 2.6 UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA (BOGOTÁ) <sup>22</sup>

La Universidad Nacional de Colombia, establece en 1999 un grupo de trabajo integrado por directivas, docentes, personal administrativo y estudiantes para desarrollar un programa de gestión ambiental en el campus, bajo el nombre UN–Ambiente.

El SGA establece elementos de planeación como son visión, misión, objetivos general y específicos; así como el delimitamiento de programas o planes maestros para la gestión del espacio público, estudio de la dimensión ambiental en los contenidos curriculares, manejo de residuos espe-

ciales, manejo de residuos sólidos orgánicos, manejo de residuos sólidos, manejo de residuos líquidos y gestión del agua y divulgación. El objetivo general es hacer de la Universidad Nacional, sede Bogotá, un modelo de gestión ambiental para toda la comunidad colombiana.

Los programas diseñados son:

1. Programa espacio público. Se centra en el desarrollo de directrices para la consolidación de un plan maestro que busque empatía ente la planta física, las áreas verdes y la comunidad universitaria presentes en el campus. Este incluye criterios como movilización, esparcimiento, vigencia y apropiación.
2. Programa de dimensión ambiental. Pretende la consolidación de grupos de trabajo entre la dirección académica de la sede y los directores curriculares de cada facultad. Su primer tarea consiste en un diagnóstico del grado de inclusión dentro del plan de enseñanza de cada facultad de asuntos relacionados con la dimensión ambiental. La intención es establecer un espacio permanente de discusión sobre el tema ambiental (modalidad curso conexo o cátedra) abierto a toda la comunidad universitaria.
3. Programa de manejo de residuos especiales. Apoya la definición de lineamientos y esquemas generales de la puesta en marcha, evaluación, y mejoramiento continuo del plan de manejo de residuos especiales generados en las diferentes dependencias de la Universidad. Establece rutas sanitarias

---

<sup>22</sup> Universidad Nacional de Colombia. *Sistema de gestión ambiental para el campus*. Cartilla No. 1. Grupo UN Ambiente. Bogotá. S.f.

y regula el uso del horno crematorio. Además se establecerán protocolos de operación para los sectores relacionados con la generación de desechos especiales así como guías para su tratamiento. Dependiendo de la capacidad de tratamiento, se considerará la posibilidad de ofrecer el servicio a fuentes externas de desechos especiales.

4. Plan de manejo de desechos orgánicos. Pretende establecer los lineamientos para la planeación, puesta en marcha, rediseño y mejora de los sistemas de tratamiento y disposición final de este tipo de desechos mediante la aplicación de compostaje y lombricultura.
5. Plan de manejo de residuos sólidos. Pretende el establecimiento de protocolos, instrucciones, articulación y evaluación de los diferentes frentes de operación sobre desechos sólidos, teniendo como prioridad el fortalecimiento de las actividades del centro de acopio de residuos sólidos.
6. Programa de manejo de residuos líquidos y gestión del agua. Busca crear protocolos

para el manejo responsable de residuos líquidos y el centro de acopio respectivo.

7. Programa de divulgación. Desarrolla la consolidación de los procesos correspondientes a la implementación del sistema de gestión ambiental, mediante la socialización de esta iniciativa dentro y fuera del campus.

### 3. COMPARACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL UNIVERSITARIOS RECOPIADOS

Se presenta a continuación una matriz en la cual se compara la estructura de los sistemas de gestión ambiental recopilados que discrimina la existencia o no de los elementos básicos constitutivos de un SGA convencional regido por principios de mejora continua, tales como: declaración explícita de una política, objetivos y metas, establecimiento de planes y programas y proyectos, sistemas de comunicación (divulgación), elementos de revisión y control (programa de auditoría) y programación de revisiones de desempeño por la dirección.

Del análisis de esta matriz (Tabla 1), se desprende que:

Tabla 1. Matriz de comparación de SGA universitarios

Característica	Institución					
	Tokio NU	Brown	Tampere	Harvard	Javeriana	Nacional
Política	X	X		X	X	X
Objetivos	X		X	X	X	
Metas	X					
Planes	X	X		X		X
Programas	X	X	X	X	X	X
Proyectos de investigación	X	X	X	X	X	
Comunicación	X	X	X	X	X	X
Auditoría	X	X	X	X		
Revisión dirección	X					

- Los sistemas de gestión ambiental universitarios no son homogéneos en su estructura; algunos casos presentan ausencias de definiciones en puntos categóricos, como la no declaración de una política institucional o el establecimiento de objetivos y metas claras de acuerdo con lo estipulado en la norma ISO 14001.
- Es notoria la falta de definición de instrumentos de seguimiento y control (auditorias), o ausencia de prácticas que permitan rediseñar y mejorar la estructura del SGA sobre la base de mediciones y análisis de los programas establecidos en la institución (revisión por la Dirección).
- Es también notable que uno de los puntos con mayor coincidencia entre los SGA universitarios es la presencia de proyectos de investigación, que en algunos casos, por ejemplo en los

de la Universidad de Harvard y la Universidad de Tampere, incluyen servicios de investigación y consultoría destinados a sectores empresariales no vinculados directamente con la universidad; así como la presencia de programas de educación específica en temáticas de sensibilización ambiental y/o de gestión ambiental dentro de la universidad, los cuales no se encuentran presentes en los sistemas de gestión ambiental empresariales, siendo bastante homogéneos en su estructura y no excluyen en sus contenidos orgánicos a ninguno de los numerales que establece la norma ISO 14001.

En la siguiente tabla tenemos una comparación de diferentes características físicas de las universidades mencionadas:

El manejo de una población fluctuante en el área del campus universita-

**Tabla 2. Comparación de características físicas**

Universidad		HARVARD	NACIONAL	JAVERIANA	TAMPERE	BROWN
Ubicación	TOKYO (JAPÓN)	CAMBRIDGE (U.S.A.)	BOGOTÁ	BOGOTÁ	TAMPERE (SUECIA)	RHODE ISLAND (U.S.A.)
Localización	URBANA	RURAL	URBANA	URBANA	URBANA	RURAL
Tipo	EDIFICIOS	CAMPUS	EDIFICIOS	EDIFICIOS	EDIFICIOS	CAMPUS
Topografía	PLANA	PLANA	PLANA	LADERA	PLANA	LADERA
Área (Hectáreas)	NA	250	NA	16	NA	NA
Población	NA	100.000	NA	30.000	NA	10.000

rio, implica asumir un manejo más allá del mantenimiento de jardines y empra-dizados. En las universidades tomadas como ejemplos se nota que los programas establecidos para este fin son muchos, de diversa índole e implican una asignación presupuestal específica. Es de anotar que incluso la Pontificia Universidad Javeriana que cuenta con un campus restringido por su ubicación, tiene programas para las zonas verdes y la conservación de sus árboles. El Externado de Colombia también se presenta como ejemplo de manejo de campus universitario, ya que sus jardines son modelo de estética y belleza. De hecho esta universidad emitió una publicación sobre el tema “Bosques y Jardines del Externado”, en el año 2001.

#### **4. SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL DEL POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO**

##### **4.1. ANTECEDENTES**

Desde junio del 2000 el Politécnico Grancolombiano ha venido trabajando en la dimensión del concepto de “desarrollo sostenible”, tomando como base la misión de la institución, en la que se expresa claramente el interés por este tema, al enunciar una educación integral e integradora basada en la generación de desarrollo sostenible.

Se decidió por lo tanto, construir una imagen conjunta sobre el papel de la universidad frente a la sostenibilidad. Esto llevó a asumir el reto de concientizar a la comunidad institucional en el sentir, pensar y actuar. Para ello propuso una transversalidad en el tema con la creación de un equipo multidisciplinario de docentes capaz de manejar los contenidos

con propiedad y profundidad. Se generó entonces, una buena voluntad de trabajo y compromiso con la institución y se alcanzó el segundo paso, cuyo objetivo propuesto fue la presentación de un proyecto institucional de desarrollo sostenible dirigido a complementar los programas académicos de una manera más integral para ofrecer profesionales formados con visión frente a la sostenibilidad, concienciación y capacitación de los docentes en el tema, así como para apoyar a la institución y a las empresas en la búsqueda de la ecoeficiencia.

Por consiguiente, en lo institucional se inició la puesta en práctica de las estrategias ambientales institucionales en busca de una mejor imagen interna y externa, enfocada a la conservación del entorno natural de la universidad, las relaciones con la comunidad, y contribuir en la disminución de costos con el desarrollo de estrategias de calidad, ahorro en el consumo de recursos y optimización de procesos.

Dentro de este contexto, se hace evidente la necesidad de analizar la estructura de los SGA en diferentes universidades, con el propósito de establecer un diseño específico que facilite el cumplimiento de los compromisos ambientales del Politécnico Grancolombiano.

##### **4.2. DIAGNÓSTICO**

En la búsqueda de la consolidación del proceso se decidió que el Politécnico debía contar con un SGA que cumpliera con las NTC ISO 14001, orientado a cumplir el compromiso de garantizar el logro de la política ambiental que se adopte.

Para cumplir con este propósito, se realizaron dos investigaciones iniciales, las cuales hacen parte de una primera etapa

de análisis de la situación ambiental de la Institución.

La primera fue el diagnóstico ambiental de la universidad siguiendo la norma ISO 14000<sup>23</sup>. En este estudio, se midieron los impactos que sobre el agua, el suelo y el aire genera la universidad y se analizó el consumo de recursos naturales, teniendo en cuenta la evolución del gasto de agua y energía desde 1998. También se analizó la situación del Politécnico frente a la legislación ambiental vigente. Esta investigación incluye la propuesta de una política ambiental institucional para ser revisada y aprobada por las directivas.

Como proyecto complementario, se efectuó la caracterización de los residuos sólidos<sup>24</sup>, por ser éste uno de los temas más relevantes dentro de los resultados arrojados por los diagnósticos previos y con el fin de diseñar el plan integral de manejo de residuos.

Al mismo tiempo, se llevó a cabo el diagnóstico de la flora y de los suelos del campus universitario<sup>25</sup>, asimismo se diseñó un plan de mejoramiento ambiental y se desarrolló un estudio general sobre la zona donde se encuentra la universidad. Además, se realizó un inventario forestal y una delimitación de áreas con la caracterización de las diferentes especies vegetales. Los datos obtenidos sirvieron para diseñar una serie de acciones dirigidas a mejorar el campus universitario, en busca de contribuir a la preservación de los Cerros Orientales de

la ciudad con programas acordes con los lineamientos establecidos por las entidades del control de esta zona de Bogotá.

Los avances logrados permitieron identificar nuevas necesidades de investigación, por las características específicas de la universidad. Entre ellas el número de estudiantes nuevos que ingresan semestralmente y que deben a su vez, integrarse al SGA ya establecido, por lo que se propuso un estudio de análisis y diseño de estrategias para el programa de comunicación, educación y sociabilización del SGA. Igualmente se presentó la necesidad de diseñar e implementar un *software* que incluyera las nuevas variables consideradas dentro del sistema.

El análisis de las investigaciones y del proceso de implementación del SGA unido a las funciones sustantivas de la universidad en docencia, investigación y proyección social, llevó a un estudio juicioso sobre las necesidades y las falencias de un SGA universitario. Esto generó una propuesta para establecer un SGA en el Politécnico Grancolombiano, que a su vez sirva como modelo para los centros educativos.

#### 4.3. ESTRUCTURA GENERAL DEL SGA PARA EL POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO

La NTC ISO 14001 se establece como una herramienta de aplicación general para todo tipo de instituciones; por lo tanto no presenta aspectos específicos aplicables a los centros de educación superior.

23 Avendaño, Hernando, Camacho, Clemencia, Castro, Pablo. Diagnóstico Ambiental de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano siguiendo la Norma ISO 14001, Politécnico Grancolombiano, octubre 2003. Bogotá, Colombia.

24 Camacho, C; Soler, H.. Análisis Preliminar y Caracterización de los Residuos Sólidos de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano para el Diseño de un Plan Integral de Manejo de Residuos. 2004. Bogotá, Colombia.

25 Camacho, C; Quintero, J; Muños, A.. Diagnóstico de la Flora de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano y Recomendaciones para el Plan de Manejo Ambiental. 2003. Bogotá, Colombia.

Las diferencias y a la vez las fortalezas encontradas se basan en el espíritu de investigación, su razón de ser en la formación de profesionales, la importancia de la proyección social y finalmente la localización, teniendo en cuenta el campus universitario.

Considerando los resultados obtenidos en las investigaciones previas efectuadas en el Politécnico Grancolombiano (diagnóstico ambiental, diagnóstico de flora y suelos del campus y diagnóstico de residuos sólidos), se identificó la necesidad de fortalecer las áreas de gestión propias de un centro de educación superior que no son consideradas en la formulación genérica de la norma ISO 14000 y que no se encontraron ajustadas en los casos universitarios estudiados. Se destacan algunas particularidades como la presencia de planes o programas con énfasis en el manejo ambiental del campus, la educación ambiental, la comunicación interna y externa de la gestión ambiental y la investigación sobre asuntos relacionados con la gestión o el compromiso ambiental de las universidades.

De esta manera, además de los planes o programas convencionales de gestión de residuos sólidos, manejo eficiente de energía, gestión de emisiones atmosféricas y comunicaciones ambientales, se incluye un programa relacionado con la actividad investigativa de la institución como elemento de generación de conocimiento de carácter transversal a las disciplinas presentes en la universidad; un programa de educación como complemento a la actividad anterior en el cual se incorporan contenidos ambientales a los programas de las diferentes facultades; un programa de diseño específico de comunicaciones tendiente a difundir los resultados y compro-

misos institucionales alrededor de la gestión ambiental; y un programa de gestión de campus dadas las características particulares de los espacios universitarios.

Por esto la propuesta de SGA para el Politecnico Grancolombiano, basado en el esquema de la norma ISO 14001, tiene elementos que lo tipifican y dan un diseño específico para un centro de educación superior. Incluye proyectos de investigación aplicada a la misma institución, la inserción del manejo del campus y la continua formación de estudiantes en la vivencia de una herramienta ambiental aplicada, con el fin de lograr una mayor coherencia entre los principios académicos y la administración misma de la institución dentro del SGA.

El propósito es lograr un SGA específico, aplicado a la Institución, en el que se establezcan acciones que potencialicen, con un enfoque de sostenibilidad, los aspectos positivos y minimicen los aspectos negativos identificados.

## 5. CONCLUSIONES

Dada la naturaleza investigativa de la universidad, la implementación y el seguimiento de un SGA tenderá a ser modificado y a la mejora continua del sistema.

Desarrollar investigación ambiental, aplicada al campus universitario, se convierte en todo un reto al integrar el aspecto académico con las diferentes instancias institucionales frente a la responsabilidad con el medio que rodea al Politécnico Grancolombiano.

Por esto, al impulsar una serie de estudios para implementar el SGA, ajustado a la naturaleza de la organización como centro de formación académica, la universidad se enfrenta al compromiso de proyectar

*Desarrollar investigación ambiental, aplicada al campus universitario, se convierte en todo un reto al integrar el aspecto académico con las diferentes instancias institucionales frente a la responsabilidad con el medio que rodea al Politécnico Grancolombiano.*

su imagen como una institución responsable y líder en el desarrollo sostenible en Colombia.

El Politécnico Grancolombiano tiene en su misión un compromiso con sus egresados en una formación que contenga la visión de sostenibilidad. Esto implica la adhesión a principios profundos que llevan a la modificación del comportamiento, por lo tanto se busca educar en una ética ambiental. Esta nueva dimensión debe ser asumida en los planes de estudio como tema transversal en las diferentes disciplinas profesionales y desarrollada dentro de la actividad académica de una manera dinámica, de acuerdo con los esquemas actuales del conocimiento. Es por esto, que poner en marcha el SGA debe estar inmerso en los procesos educativos, con un alto componente pedagógico.

Por otra parte el campus universitario es de vital importancia para cualquier institución de educación, ya que representa un aparte fundamental de su entorno. Los estudiantes pasan una gran parte de su tiempo allí de tal manera que se apropian del sitio y este se convierte en parte de su vivencia estudiantil. Por esto el manejo y la integración al SGA se torna en pieza fundamental para las universidades.

Se busca que el SGA defina cambios administrativos que generen beneficios ambientales para la universidad y que, adicionalmente, reflejen un mejor desempeño económico, con la creación de una cultura ambientalmente responsable, lo que se traduce en acciones coherentes dentro y fuera del campus, y complementa la formación integral de la comunidad universitaria.

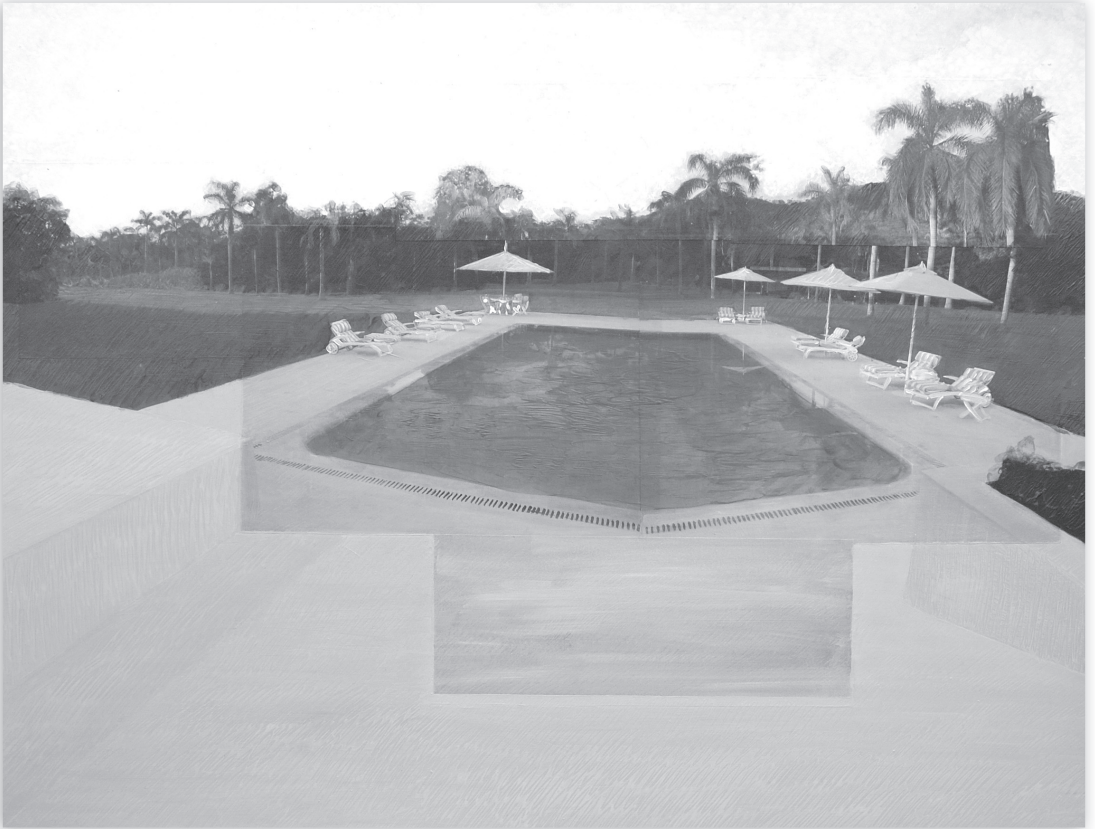
Por ultimo, es de anotar que esta gran responsabilidad con el medio ambiente

debe nacer desde la Rectoría, para que oriente las acciones encaminadas a unir esfuerzos por la construcción de una universidad comprometida con la preservación y el acertado manejo de los recursos naturales, así como promover la búsqueda constante de una mejor calidad de vida.

#### BIBLIOGRAFÍA

- AVENDAÑO, Hernando, CAMACHO, Clemencia y CASTRO, Pablo (2003). Diagnóstico ambiental de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano siguiendo la norma ISO 14001. Politécnico Grancolombiano. Bogotá.
- CAMACHO, C; QUINTERO, J; MUÑOZ (2003). Diagnóstico de la flora de la institución universitaria Politécnico Grancolombiano Y recomendaciones para el plan de manejo ambiental. Bogotá.
- CAMACHO, C. y SOLER, H. (2004). Análisis preliminar y caracterización de los residuos sólidos de la institución universitaria Politécnico Grancolombiano para el diseño de un plan integral de manejo de residuos. Bogotá .
- ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE UNIVERSIDADES POR EL DESARROLLO SOSTENIBLE Y EL MEDIO AMBIENTE. OIUDSMA. 2002. <<http://www.ugr.es/~oiudsma/Welcome.htm>> (Consulta: 10 junio, 2003).
- ASSOCIATION OF UNIVERSITY LEADERS FOR A SUSTAINABLE FUTURE -ULFS. <<http://www.ulsf.org>>. Consulta: 6 julio, 2003.

- ENVIRONMENTAL MANAGEMENT HANDBOOK. RYDING S.O. IOS Press. Ámsterdam, 1992. En: VEGA MORA, Leonel (1999). *Gestión medioambiental*. Bogotá: Tecer Mundo Editores.
- GREEN CAMPUS LOAN FUND (GCLF) HARVARD UNIVERSITY. Center for the environment gateway to Harvard University's environmental education research and outreach enterprise. <<http://environment.harvard.edu>> (Consulta: 10 junio 2003).
- ICONTEC (2004). Norma técnica colombiana NTC-ISO14001. Bogotá.
- PONTIFICA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Sistema de Gestión Ambiental. <<http://www.javeriana.edu.co/Facultades/fear/institutos/inicio.htm>> (Consulta: 10 Junio, 2003).
- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID. Oficina Ecocampus. Ambientación de la UAM. <<http://www.uam.es/servicios/ecocampus/especifica/>> (Consulta: 10 Junio, 2003).
- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO. Presentación del programa universitario de Medio Ambiente. <<http://dragon.dgsca.unam.mx/puma/html/presentacion.html>> (Consulta: 10 Junio, 2003).
- UNIVERSIDAD DE VALENCIA. Oficina Verde. <<http://www.upv.es/ofiveverde/>>. (Consulta: 6 Junio, 2003).
- UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA. Fem un gest d'estalvi. <<http://www.upc.es/campus/energia/>>. (Consulta: 10 junio, 2003).
- UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA. 2n pla de Medi Ambient (2002) <http://www.upc.edu/es/>
- UNIVERSITY OF BROWN. "Brown is green". Introduction and program information <[http://www.brown.edu/Departments/Brown\\_Is\\_Green/](http://www.brown.edu/Departments/Brown_Is_Green/)> (Consulta: 10 junio, 2003).
- UNIVERSITY OF EDINBURGH. The agenda for the environment. The University of Edinburgh environmental policy statement 1990. <<http://www.cecs.ed.ac.uk/greeninfo/>>. (Consulta: 10 Junio, 2003).
- UNIVERSITY OF MICHIGAN. Waste management services. <<http://www.plant.bf.umich.edu/grounds/recycle/>> (Consulta: 10 junio, 2003)
- UNIVERSITY OF TAMPERE. Ecocampus at the University of Tampere. Ecocampus project. 2001. <<http://www.uta.fi/projektit/ekokampus/>> (Consulta: 10 Junio, 2003).
- UNIVERSITY WISCONSIN MADISON <http://www.fpm.wisc.edu/campusecology/> (Consulta 15 de junio, 2003).
- VEGA MORA, Leonel (1999). *Gestión medioambiental*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.



*Anapool. Técnica mixta sobre lienzo.  
2004. María Clara Gómez*

# EL ESPÍA DE LOS ESPÍAS: GORDON THOMAS

*Las más de cuarenta obras de Gordon Thomas reposan en manos de alrededor de cuarenta y cinco millones de lectores de todo el mundo.*

ROSARIO CARRIZOSA CALLE

El escritor galés Gordon Thomas es mundialmente reconocido por sus contactos con los servicios de inteligencia más importantes del mundo. Su manejo de fuentes ultrasecretas y su trato con personalidades que ostentan el poder en todas las esferas le han permitido realizar investigaciones de rigor sobre operaciones de inteligencia del fascinante mundo del espionaje.

Las más de cuarenta obras de Gordon Thomas reposan en manos de alrededor de cuarenta y cinco millones de lectores

de todo el mundo y han merecido reconocimientos y menciones tan importantes como el Premio de la Crítica y del Jurado en el Festival de Cine de Montecarlo, el Premio Edgar Allan Poe y tres menciones de la Mark Twain Society, por su labor periodística. Asimismo, ha realizado guiones cinematográficos, en especial la adaptación de su libro *El Mossad*, que llegará a la pantalla gigante posiblemente a finales del 2005.

El también autor del libro *Las torturas mentales de la CIA* y *Semillas de odio*,

## RESUMEN

El famoso escritor irlandés Gordon Thomas concedió una entrevista a *Poliantea* en la que comparte sus experiencias como investigador del mundo ultrasecreto del espionaje. El autor del libro *Las torturas mentales de la CIA*, *Semillas de odio* y *El Mossad*, entre otros, ha vendido más de cuarenta y cinco millones de libros a lo largo de su carrera, y se ha convertido en un apoyo fundamental para los servicios de inteligencia más importantes del mundo.

En esta entrevista, Thomas nos acerca al mundo del espionaje y nos introduce en un apasionado relato sobre el manejo de archivos secretos, las fuerzas del poder y el terrorismo.

## ABSTRACT

The famous irish writer Gordon Thomas granted *Poliantea* an interview in which he shares his experiences as researcher of the ultra secret world of espionage. The author of *CIA mental tortures*, *Hate Seeds* and *the Mossad*, among others, has sold more than forty – five million of books throughout his career, and has become a fundamental support for the most important worldwide intelligence services.

In this interview, Thomas gets us closer to the espionage world and introduces us into a passionate about secret files handling, power forces and even terrorism.

concedió una entrevista a *Poliantea* en la que habla de su inquieta carrera y relata algunas experiencias que ha tenido tras sumergirse en el apasionante, pero también peligroso mundo del espionaje.

**Poliantea: ¿Cuál ha sido la historia más importante que como periodista ha cubierto?**

**Gordon Thomas:** Sin ninguna duda, la primicia que obtuve del Presidente Nasser sobre la nacionalización del canal de Suez. Esta noticia me lanzó profesionalmente. Es una historia extraordinaria pues en esa época yo era muy joven y trabajaba como periodista en un diario de Londres. Mi papá conocía a Nasser y un día a las siete de la noche, recibí una llamada en la que me informaban que Nasser quería hablar conmigo, que deseaba concederme una entrevista. Viajé a Egipto y enseguida fui a reunirme con el Presidente. Recuerdo que llegué a un lugar muy amplio, en el que me recibieron unos guardias quienes, incluso, me dijeron cómo debía comportarme en la entrevista. Prácticamente no tenía derecho a hablar, y este momento que viví me hace recordar una película de Charles Chaplin, llamada *El Dictador*. Me senté frente a un escritorio muy grande y ahí apareció Nasser quien sin ninguna antesala se dirigió a mí y me dijo: “Tengo la intención de nacionalizar el canal de

Suez a partir de mañana a las seis de la mañana, solo quiero informarle esto”.

**P: Luego de recibir esta información, ¿qué le preguntó a Nasser?**

**GT:** Yo me sentí como un secretario pues no me dejaron hacer preguntas y en esa época todavía no existían las grabadoras de bolsillo, así que sólo me limité a escucharlo y a grabar en la mente textualmente sus palabras.

**P: Después de obtener esta información de primera mano, ¿qué hizo usted?**

**GT:** Salí directo a mi hotel y envié un cable al periódico para contar lo que acababa de escuchar. Sabía que era una primicia y en esa época no había internet, entonces la comunicación era por el sistema viejo de telex. Me puse en contacto con el dueño del periódico que era el mismo editor. En la noche recibí una llamada de él; me decía que estaba loco, que si sabía lo que estaba diciendo y lo importante que era esa noticia. Me dijo que si yo estaba seguro ya mismo cambiaban la primera página del periódico y sacaban esa noticia con foto mía. Pero me advirtió que era muy delicada esa noticia y que si estaba seguro, porque que si el diario publicaba eso y no pasaba, era perder credibilidad y desde luego, yo perdía mi puesto y mi futuro como periodista.

**P: ¿Publicaron la noticia?**

**GT:** A las cuatro de la mañana recibí otra llamada del director del periódico y me dijo que ya había hablado con el gobierno egipcio y que estaban negando toda esta información que yo había dado. Me preguntaron una vez más si yo estaba seguro

---

#### RESEÑA DE AUTOR

Rosario Carrizosa Calle, actualmente se desempeña como subdirectora del Departamento de Comunicaciones y Editorial del Politécnico Granacolombiano. Ha realizado artículos para diferentes publicaciones, entre ellas, las revistas *Fucsia* y *Cromos*; además, escribió para el periódico *El Tiempo*, en la página social, por un periodo de dos años. En el año 2000, trabajó en la investigación: Pandillas, violencia y drogas, invitada por el programa presidencial Rumbos.

de ello y más o menos me dijeron que si eso no pasaba yo debía irme a vivir a un desierto. Efectivamente, a las seis de la mañana ya estaba nacionalizado el canal de Suez y la primicia la dio el diario.

**P: Aparte de lo anterior, ¿cuál ha sido el secreto más grande que usted ha revelado?**

**GT:** Yo pienso que el hecho de que Israel posea armas nucleares. Aunque hay muchas historias, como por ejemplo, las que tienen que ver con la muerte de la Princesa de Gales. Antes de que se revelaran algunos asuntos sobre este particular, yo tuve información de inteligencia muy delicada, que incluso ya he develado en mi libro *El Mossad*.

**P: ¿Cuáles son esas revelaciones que usted hace en su libro?**

**GT:** En particular la historia de la princesa Diana me ha intrigado por varias razones que expongo en el libro. Una de ellas es que al final de sus días la princesa estaba trabajando en la campaña de minas antipersonales, tenía una relación afectiva con Dodi Al Fayed y en ese momento la agencia de inteligencia de Israel tenía intereses y estaban ejerciendo presión sobre muchas personas, en particular sobre el conductor de la princesa, Jenry Paul, quien conducía el vehículo que la llevó a la muerte. Esta persona tenía problemas con el alcohol, era una persona vulnerable, así que el Mossad envió a Francia un agente o *katsa* con el fin de reclutar a Paul como informante para que diera cuenta de los movimientos de personas importantes, como la princesa. Por otro lado, se veía una amenaza sobre la vida de Diana y

ella estaba enterada de esto, tanto así que ella grabó seis cintas en las que revela los nombres de todas las personas que en ese momento consideraba que podrían intentar contra su vida. Estas amenazas venían de diferentes grupos; entre ellas de la CIA, y de la inteligencia británica, la MI6.

**P: ¿Usted cómo se enteró de esta información?**

**GT:** Yo tengo muy buenas fuentes de inteligencia y descubrí esto por información que recibí de algunas de estas agencias. Esas cintas existen y están guardadas en un lugar muy secreto en los Estados Unidos. Allí también se revelan asuntos que afectan directamente a la familia real y que suponen una relación muy estrecha entre el Príncipe Carlos y su asistente personal, el señor Fawles.

**P: ¿Ha recibido alguna presión para no hacer públicas sus investigaciones?**

**GT:** Realmente no y por varias razones. Mis fuentes son muy buenas y mi información es responsable. Yo poseo mucha información, pero tengo claro hasta donde llegar, qué debe ser informado y que no. Hay muchas cosas que yo conozco que comprometen la seguridad nacional.

**P: La seguridad nacional ¿de qué país?**

**GT:** De muchos países del mundo. Hablar de ciertas cosas o revelar algunos asuntos puede ser una catástrofe y tener implicaciones que comprometan la seguridad del mundo. Pero les digo, yo no estoy de acuerdo con el periodismo amarillista, algo típico en los diarios ingleses que se conocen como tabloides, donde simplemente publican chivas sin ninguna base o sustento. Mi periodismo es

ante todo investigativo y deseo mantener mis fuentes de información. Por ejemplo, hacer el libro *El Mossad* me tomó dos años y medio de trabajo con grupos de inteligencia y al publicarlo no recibí ninguna queja de nadie, ninguna amenaza y nadie me ha retirado la confianza que me ofrece. Esto es una prueba de que es un trabajo responsable. Yo soy consciente de que la información que manejo es secreta y que hay un sistema de cooperación de los organismos de inteligencia; sin embargo, la idea es que se informe al público pero de una manera responsable. Yo fui a Colombia invitado por el DAS para dar una conferencia precisamente sobre este punto: Cómo puede trabajar la inteligencia de ustedes en cooperación con la prensa.

*A mi me han puesto toda clase de rótulos. Me han llamado agente de la CIA, agente del Mossad, de la Agencia Británica. Pero lamento informarles que no soy ningún agente de inteligencia de alguna de estas organizaciones.*

**P: En su opinión, ¿cuál es el servicio de inteligencia más estructurado del mundo?**

GT: Yo diría que el número uno es el Mossad; el segundo, el Servicio Secreto Británico MI6, el tercero la CIA y un cuarto podría ser la BMD de Alemania. Si comparamos el DAS colombiano con el Mossad, ustedes tienen más o menos siete mil agentes y son muy pocos los que hablan dos o tres idiomas, en cambio el grupo del Mossad israelí son mil quinientas personas, pero entre ellos hay muchos que hablan 39 idiomas. Además aprovechan su diáspora judía y diariamente cada persona va leyendo, se va informando por los medios de comunicación y están en permanente contacto unos y otros. Este servicio de inteligencia, por ejemplo, funciona como un rompecabezas, en el que se pretende unir todas las piezas para que al final todo vaya coordinado.

**P: ¿Cuántos agentes del Mossad están en Colombia?**

GT: Esa cifra no se puede obtener, pero los suficientes para estar bien informados.

**P: Usted ha mencionado que a raíz de su libro *Semillas de odio* los servicios de inteligencia del mundo lo consultan con frecuencia para ratificar información. ¿Quiénes lo contactan con frecuencia?**

GT: Este libro, en la edición en idioma inglés, publicó 120 páginas de documentos que respaldan el libro. Esto hace que me tomen en serio y entonces agencias como el FBI, la CIA y las agencias de Francia y Alemania me han llamado para que les dicte conferencias y los apoye. Entre estos servicios y yo hay una gran cooperación.

**P: Existe la posibilidad de que algunos lectores llegasen a pensar que usted mismo es un agente secreto de alguna de estas agencias. ¿Qué responde a ello?**

GT: A mi me han puesto toda clase de rótulos. Me han llamado agente de la CIA, agente del Mossad, de la Agencia Británica. Pero lamento informarles que no soy ningún agente de inteligencia de alguna de estas organizaciones.

**P: ¿No ha llegado usted a pensar que la información que le dan las mismas agencias puede ser un sofisma de distracción creado por ellas mismas para causar confusión?**

GT: Me parece muy buena la pregunta. Y puedo decir que al recibir alguna información yo la reviso con otras fuentes. Yo puedo identificar la autenticidad de los documentos que manejo y si las distintas informaciones que recibo están entrelaza-

das no tengo razón para dudar o no creer en su veracidad.

**P: Cambiando de tema, ¿qué sabe usted de una posible relación entre Al Qaeda y las FARC?**

**GT:** Esta es información que poseen varias inteligencias; la de Washington, la colombiana y la de Londres. Se han encontrado documentos en Arabia Saudita que señalan estrechos lazos entre Al Qaeda y las FARC. Estos documentos hablan sobre reuniones sostenidas entre estos grupos y la razón es que Al Qaeda está interesada en América Latina, porque encuentra que es un terreno muy fértil y que se puede explotar la pobreza para fines terroristas. Personalmente he visto estos documentos y algunos otros de las agencias de inteligencia británica y estadounidense. Esas son mis fuentes al respecto.

**P: Según usted, ¿qué va a pasar con Colombia frente al terrorismo?**

**GT:** La situación de Colombia es realmente muy peligrosa, más de lo que ustedes pueden suponer. Aquí existe terrorismo, pero además están rodeados por él, en Bolivia, Venezuela, Perú, y en otros países cercanos. Hace un tiempo algunos grupos al margen de la ley de estos países, incluido México hicieron una reunión en ciudad de México. La idea de estas organizaciones era establecer sus redes del terror. Lo que necesita Colombia más que dinero es el apoyo en equipos. Asimismo el país necesita escuchar.

**P: ¿A qué se refiere cuando dice el país necesita escuchar?**

**GT:** El DAS debe aprender el idioma que hablan los terroristas, así que no pueden defenderse únicamente con el español.

Por ejemplo, la agencia del DAS debería enseñar al menos 18 idiomas, entre ellos los que se hablan en el Medio Oriente, para poder estar en los mismos términos que estos delincuentes. Ustedes deben mantener contactos con otros servicios de inteligencia, no limitarse a la CIA o el FBI. Las relaciones ahora se dan a través de las embajadas con algunos países y yo creo que ustedes deben acercarse y buscar cooperación con otras agencias del mundo. A medida que nos alejamos de septiembre 11 nos acercamos a un segundo atentado. En cualquier momento puede suceder algo y no sabemos donde.

**P: En algunas entrevistas que usted ha concedido afirma que grupos terroristas como Al Qaeda busca intercambiar conocimientos con grupos terroristas de América Latina. ¿De qué tipo de intercambio estamos hablando?**

**GT:** Al Qaeda es una nueva fuerza que lo que desea conseguir es el poder. En otras palabras ellos quieren limpiar al mundo de América, pues para ellos todo lo que no corresponde al mundo islámico es el enemigo. Ellos se ven así mismos como luchadores de la libertad. En algunos lugares de Europa se tiene una idea un poco romántica de que las FARC son como Robin Hood, pero ellos están totalmente asociados con el manejo de las drogas y el narcoterrorismo. También puedo decir que China está cooperando con el terrorismo y si ustedes recuerdan, China cooperó con Irak, Irán, y Pakistan en cuestiones terroristas. China también tiene intereses en América y en esa reunión efectuada en México que mencionaba anteriormente, alguien indicó que en República

*Se han encontrado documentos en Arabia Saudita que señalan estrechos lazos entre Al Qaeda y las FARC. Estos documentos hablan sobre reuniones sostenidas entre estos grupos y la razón es que Al Qaeda está interesada en América Latina, porque encuentra que es un terreno muy fértil y que se puede explotar la pobreza para fines terroristas.*

Dominicana se encontraban estudiantes, muchos de ellos afines con el islamismo, entonces yo creo que esto es una bomba de tiempo. No sabemos en qué momento estos jóvenes se vuelvan fanáticos y quizás en cinco años tengamos ya gente suicida. Recordemos quién era Bin Laden. Era un ingeniero muy habilidoso y no se preveía una base religiosa en su personalidad.

**P: ¿Usted sabe dónde está Bin Laden?**

**GT:** Con seguridad está escondido (risas). Es muy factible que se encuentre en China.

**P: Hace unos años usted entrevistó a Sadam Hussein, cuando estaba en el poder. ¿Qué opinión le mereció este personaje?**

**GT:** Al final de la guerra Irán-Irak tuve la oportunidad de entrevistarlo. Me pareció una persona amable y muy inteligente.

**P: Un libro suyo que trate sobre las fuerzas terroristas en Colombia puede servir al país para que el mundo, especialmente la comunidad europea, vea la realidad de nuestros grupos subversivos que son ante todo terroristas. ¿Ha pensado en tocar este tema en una próxima publicación?**

**GT:** Es un tema muy interesante y les puedo adelantar que ya se está cocinando algo al respecto. Mi próximo libro tiene que ver con el terrorismo y seguramente trataré estos grupos.

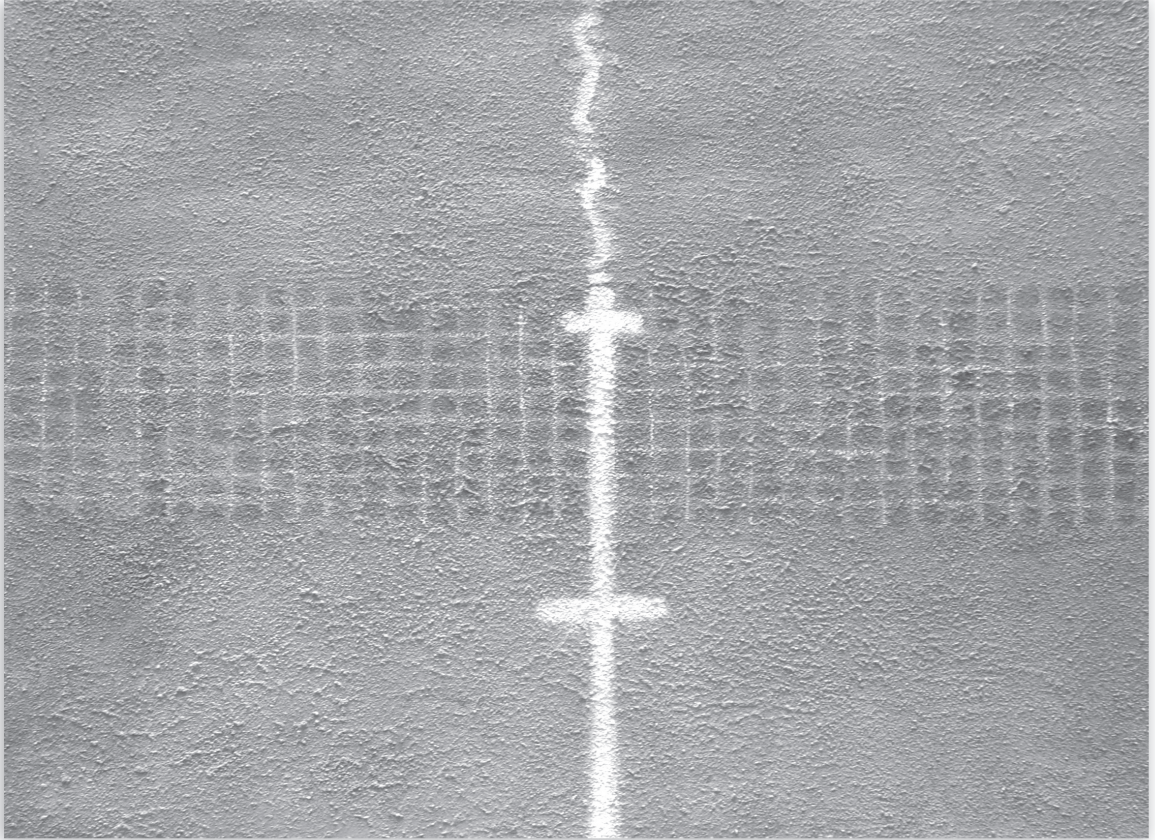
**P: Según usted, ¿que país representa una amenaza para el mundo, en especial en un futuro cercano?**

**GT:** El mundo debe dirigir su mirada a China. Las razones están en mi libro *Semillas de odio*, pero les puedo decir que la conexión de China con el terrorismo internacional es indiscutible y que es una potencia que se está aprovechando de la crisis mundial para convertirse en una superpotencia que atente contra Occidente. En este libro, doy a conocer un pequeño documento escrito por el director de la CIA, George Tenet dirigido al presidente Bush, en el cual dice que miembros de la agencia de inteligencia creen que para el año 2015 Estados Unidos tendrá que enfrentar decenas de armas nucleares procedentes de China. Por lo cual el país está reconstruyendo sus sistemas de defensa, incluyendo el programa Guerra de las Galaxias.

Las pruebas encontradas muestran que China sí proveyó a Irak, a Irán y a Pakistán con armas, incluyendo la llamada bomba islámica y que ha ayudado a Corea del Norte.

Los documentos hallados muestran que China trabaja a través de otros países para debilitar a Estados Unidos y al mismo tiempo con el propósito de construir sus propias bases en el Medio Oriente.





*Bajo el agua I. Técnica acrílico sobre lienzo.  
2003. María Clara Gómez*

# MARKETING: UN PARADIGMA BALBUCEANDO EN UN CAPITALISMO MUTANDO<sup>1</sup>

JORGE ENRIQUE GARCÉS CANO

## I. LAS CUATRO PES DEL MERCADEO: INICIO DEL ÉNFASIS OPERATIVO

La relevancia otorgada a los temas comerciales-empresariales viene dada por el avance y desarrollo del capitalismo; así

como el afianzamiento de la empresa moderna. Los análisis en economía, más exactamente en microeconomía, que pretendían entender el comportamiento de empresas y consumidores, no abordaban

### RESUMEN

El Marketing es un paradigma en pleno proceso de desarrollo. Cada vez se identifican más los elementos que lo acercan a la ciencia de aquellos que lo separan, y le han dado énfasis a planteamientos bastante más cercanos a la metafísica, lo esotérico o cualquier enfoque anticientífico. Con tal visión, una ruta que nos permita establecer los conceptos y la relación entre lo estratégico y lo táctico (operativo), entre sus procesos (identificación, creación, comunicación y entrega de valor –de cambio y de uso–) y sus funciones, y entre sus elementos (componentes) y sus instrumentos (herramientas), es sin lugar a dudas el primer paso para lograr fundamentarlo como ciencia (social y aplicada –léase, tecnología). Adicionalmente, la planeación estratégica de mercadeo toma mayor relevancia en un mundo donde los llamados servicios (o productos intangibles) ganan cada vez más peso en el contexto económico (dentro o fuera del modo de producción capitalista). Sea en escenarios de comercialización de tangibles o de intangibles, la relación dialéctica entre estrategia y táctica no cambia, aunque sí lo hagan las particularidades en el uso operacional de las diferentes variables de la “mezcla de mercadeo”. Este es otro tema importante para tener presente.

### PALABRAS CLAVE

Capitalismo, economía, marketing, mercadeo, mercadotecnia, comercialización, sistémica, dinámica, funcional, holística, mercado, oferta, demanda, necesidades, satis-

factores, valor de uso, valor de cambio, estrategia, táctica, enfoque, objetivos, crecimiento, posicionamiento, competitividad, segmentación, producto, publicidad, promoción, ventas, técnica, tecnología y ciencia.

### ABSTRACT

Marketing is a paradigm in full process of development. Increasingly the elements that put it close to the science from those that put it far are identified and have made emphasis on ideologies closer to the metaphysics, the esoteric or any other scientific approach. With such a vision, a route that enables us to establish the concepts and the relation between the strategic and the tactical (operating), between its processes (identification, creation, communication and value commitment - from change and use –) and its functions, and between its elements (parts) and its instruments (tools), is without doubt the first step to support it as a science (social and applied – reading it, technology). In addition, the marketing strategic planning becomes more outstanding in a world where the called services (or intangible products) gain more weight in the economic context (inside or outside the capitalist production mode). Whether it is in sceneries of tangible or intangible commercialization, the dialectic relationship between strategy and tactics doesn't change, even it does the particularities in the operating use of the different variables of “marketing mix”. This is another important issue to keep in mind.

1. El presente trabajo fue desarrollado en el marco de Expoacademia 2003, de la Universidad Konrad Lorenz, Bogotá, octubre 14 de 2003.

de manera detallada algunos aspectos del proceso comercial. Este distanciamiento entre los modelos económicos predominantes (fundamentalmente, las teorías clásica y neoclásica) y la actividad empresarial real de comienzos del siglo XX, con sus necesidades y objetivos comerciales a corto plazo, conllevó al surgimiento del marketing como un cuerpo teórico aparte de la economía. Antes de ello era posible encontrar documentos y escritos sobre temas muy particulares: las ventas (centrados en el “espíritu y la fuerza del vendedor”); y la llamada “propaganda”, punto de origen de lo que hoy conocemos como publicidad.

Ya para 1910, R. S. Butler desarrolló e impartió un curso de métodos de marketing en la Universidad de Wisconsin; y en 1911 aparecieron en los EEUU los dos primeros centros de investigación comercial. Sin embargo, se acepta el hecho histórico de que durante los primeros cincuenta años del pasado siglo no se hizo énfasis en atender posibles “necesidades cambiantes” de los consumidores; de por sí los “gustos” -una variable de la ecuación de demanda, que para la teoría neoclásica está “*dada o es constante a largo plazo*”, no estaba en el centro de atención de la actividad empresarial. Parecía que la llamada “Ley de Say”<sup>2</sup> operaba aún bajo

amplios márgenes de “perfección” y por lo tanto, podríamos indicar que el marketing, como un cuerpo de conocimiento aparte de la teoría económica, iniciaría con un enfoque claramente produccionista y oferlista. De esa manera, no existen referencias importantes de la época, que indiquen algún avance o desarrollo del marketing como ciencia pues no era necesario.

Paradójicamente, en esos primeros años se desarrolla la investigación de mercados, como un intento de entender mejor los elementos de la demanda, a través de un formato que se extendería rápidamente por los EEUU en la segunda posguerra: las encuestas a los consumidores. Este intento por conocer más acerca del comportamiento de los consumidores se vería reforzado por el desarrollo de la psicología y la sociología; e igualmente, por la utilización de la estadística aplicada a las ciencias sociales.

Algunos autores -entre ellos P. Kotler- afirman, que el concepto de las cuatro pes fue inicialmente acuñado por E. Jerome McCarthy en 1960; sin embargo, a mediados de los 50 el profesor Neil H. Borden, de la Universidad de Harvard, se había referido al tema de la “mezcla de mercadeo”, tratando de identificar y clasificar aquellos elementos que deberían componerla<sup>3</sup>.

Igualmente, se ha logrado establecer que para la misma época, en Europa, la llamada Escuela de Copenhague había llegado a una definición bastante cercana a las cuatro pes, utilizando los elementos de la Teoría de los Parámetros que en los años 30 habían desarrollado Von Stackelberg, Arne Rasmussen y Gosta Mickwitz, quienes estaban mucho

---

## RESEÑA DE AUTOR

**Jorge Enrique Garcés Cano**, economista y Magister en Economía, de la Universidad Nacional de Colombia; catedrático, asesor y consultor en temas de mercadeo, ventas y servicio al cliente, ha sido gerente de mercadeo en: EPM; Gas Natural S.A.; Colfondos, Pensiones y Cesantías; Banco Santander e Invercrédito S.A.; y director nacional de investigación de mercados en la aseguradora Colseguros S.A.

---

2. Jean Baptiste Say (1767-1832), “Ley de los mercados” o “Ley de la oferta y la demanda”, según la cual, “toda oferta crea su propia demanda”.

3. El trabajo de Borden incluía originalmente doce elementos, que fueron reducidos hasta condensarlos en las que hoy se conocen como las cuatro pes.

más interesados en medir las elasticidades de la demanda y a través de ellas, identificar las diferentes fases de lo que hoy se denomina “el ciclo de vida de los productos”.

Sea como fuere, se encuentran allí los orígenes de éste planteamiento operativo que durante casi medio siglo, desde la publicación del trabajo de McCarthy en 1960<sup>4</sup>, se ha preocupado por los temas operativos del proceso de mercadeo; de hecho, no es un evento aislado que el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española defina el mercadeo como una “actividad comercial” que describe el “conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía (léase, producto), desde el productor hasta el consumidor”. Y claro, entendido así, marketing, comercialización o mercadotecnia, que son tácitamente lo mismo, en esta concepción nos llevaría a hablar de una técnica, sofisticada o no, para lograr a través de algunas acciones (tácticas) que “la oferta” logre acercar (léase, deshacerse de...) sus productos a “la demanda”.

El planteamiento, sea o no original de McCarthy, denominado las “cuatro pes”, definía la necesidad de agrupar unas variables bajo la discrecionalidad empresarial, en bloques cuya naturaleza y funcionamiento permitieran ser estudiadas y tra-

bajadas conjuntamente. En la tradición norteamericana, estos grupos de variables fueron definidos como:

- “PRODUCT”, entendido en español como producto en cuanto a sus características técnicas, no como propuesta de valor para el consumidor.
- “PRICE”, entendido como precio, léase bien, precio; no valor de cambio; mucho menos, valor de uso.
- “PLACE”, entendido como distribución (no como plaza).
- “PROMOTION”, entendido como promover o promocionar (no como promoción incentivo adicional)<sup>5</sup>.

Sería P. Kotler quien daría a conocer y difundir las ideas de McCarthy, e igualmente, quien afianzaría dos elementos opuestos de este enfoque:

1. Por un lado, el mercadeo como un cuerpo teórico que trata de explicar procesos que la economía no había logrado abordar por sí misma; y que como ciencia aplicada -o sea, tecnología, con origen en su ciencia básica-, venía utilizando elementos de administración y de psicología.

2. Por otro lado, una descripción del proceso de mercadeo sin definir ni establecer cuáles serían las variables dependientes

4. E. Jerome McCarthy. *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Australia: McGraw-Hill, 1960.

5. En sentido estricto, “promoción” es literalmente un conjunto de acciones de apoyo al producto, diseñadas con el objetivo de “reactivar o crear una demanda adicional a la existente en el mercado”; y aunque se acepta que tradicionalmente el mecanismo utilizado por las empresas afecta directamente el precio, la mercadotecnia recomienda utilizar elementos indirectos (incentivos) cuya asociación al producto genera “mayor valor” (o valor agregado) para el consumidor (regalos, concursos, descuentos a clientes especiales, etc.). En tanto que la “promotion” a la que se refería McCarthy, es lo que los americanos entienden como promoción de ventas; o sea, un conjunto de actividades y elementos dirigidos a informar a los posibles consumidores de un producto sobre su existencia (promoviéndolos o promocionándolos); es decir, utilizando los elementos de la llamada comunicación persuasiva. Ya sería Kotler quien terminaría fusionando los dos temas, al definir esta actividad comunicativa como el papel central de las fuerzas de ventas, sumada al desarrollo de incentivos para los vendedores (presión por el lado de la oferta) y al desarrollo de incentivos para los consumidores (presión por el lado de la demanda); como si la naturaleza de estas tres variables les permitiera ser agrupadas, para su observación y medición.

del modelo de marketing; es decir, aquellas por las cuales responderán las variables independientes<sup>6</sup>: La mezcla de mercadeo; las tácticas, o sea, el marketing operativo, al que daría la mayor de las relevancias (posiblemente sin proponérselo).

Este hecho marcará el inicio de un proceso de más de cuarenta años, que aún hoy persiste: una enseñanza académica, una asesoría y consultoría de mercadeo, y una aplicación empresarial, centradas y enfocadas en los aspectos de la mezcla de mercadeo; es decir, en la capacidad de operar, casi siempre de manera intuitiva, las mal llamadas “Pes de Kotler”.

Existe, sin embargo, cierto consenso de que al tratarse de una materia de muy reciente desarrollo científico (¿estado precientífico?), no ha existido entre los diferentes y crecientemente numerosos autores sobre mercadeo, un acuerdo acerca del significado y alcance de su definición; así como sobre su objeto de estudio y en función de ello, sus contenidos, sus procesos y su método:

1. Para la American Marketing Association, se trataría de “el resultado de la actividad empresarial que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hacia el consumidor o usuario”. O sea, un aspecto centrado en el problema de la distribución física de los productos.

2. Para la Universidad de Ohio, 1965, era “el proceso por el que una sociedad anticipa, aplaza o satisface la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos, mediante la concepción, promoción, intercambio y distribución física de bienes y servicios”. O sea, una suma de las actividades que adelantan productores y comercializadores para colocar su producto en el mercado. Es evidente que “*un sistema*” no puede ser entendido simplemente como la sumatoria de sus partes.

3. Para Peter Drucker, y tal vez es uno de los pioneros en el planteamiento (1954), *Marketing* es, junto con innovación, “*la única función de una empresa*”. Este es un enfoque administrativo que define la filosofía de negocios con la que sus accionistas deciden participar en el juego competitivo. Nótese que el planteamiento de fondo es fundamental, o sea, el problema filosófico que debería orientar la actividad empresarial, el encajonamiento en el tema funcional le quita peso al desarrollo del *marketing* como ciencia; es decir, su rol sistémico y su visión dinámica, que no tienen nada que ver con la casuística empresarial. De hecho, sólo cuando el *marketing* sea visto, enseñado y trabajado a través de los planteamientos de la ciencia, será posible eliminar el alto grado de subjetividad, discrecionalidad, manejo intuitivo y emocional<sup>7</sup>,

6. Resulta paradójico que ya para 1969 George Schwartz describía la necesidad de construir una teoría del mercadeo (marketing) que fuera realmente útil para el control comercial: “La demostración de la existencia de relaciones causales entre variables dependientes e independientes predispone a los ejecutivos comerciales a realizar cambios en las variables dependientes actuando sobre una o más variables independientes, por ejemplo a influir en el aumento de las ventas (variable dependiente) actuando sobre todo el complejo comercial (variables independientes)”. George Schwartz, *La Teoría del Marketing*, Barcelona; Ed. Labor S.A., 1969, p.162.

7. Este es precisamente el foco del trabajo desarrollado recientemente por Clancy y Krieg, en el año 2000, quienes con alguna evidencia estadística y una excelente argumentación, demuestran cómo aún en el llamado “mundo desarrollado” (los EEUU como país “ejemplo”), las decisiones empresariales y de negocios, con los temas comerciales (o de mercadeo) en su centro, siguen siendo tomadas con altas dosis de intuición; al vaivén de las coyunturas emocionales de sus “líderes” y la influencia que la testosterona puede ejercer en ellas. El resultado: un Marketing centrado en la intuición, que no ha permitido sentar las bases de sus procesos, desde la ciencia. Kevin J. Clancy y Peter C. Krieg, “Counter- Intuitive Marketing: Archive Great Results using Uncommon Sense”, The Free Press, New York, 2000.

con el que suelen atenderse los temas comerciales (y empresariales, en general).

4. Para Kotler, es una “*ciencia aplicada*” que se basa en los procesos de intercambio entre oferentes y demandantes, cuyo estudio corre a cargo de una teoría económica asumida como “*una ciencia de la escasez*”. Una definición solo aceptada por una de las varias escuelas del pensamiento económico: la Teoría Neoclásica. Esta visión, a pesar de la insistencia del mismo Kotler, lo alejará de una concepción centrada en el hecho de que su ciencia básica u origen, la economía, es esencialmente una ciencia social.

## II. LOS DOS FACTORES DE FREY: UN INTENTO DE AGRUPACIÓN DIFERENTE

En 1961 Albert W. Frey<sup>8</sup> propuso igualmente una clasificación de las variables que tienen influencia en los procesos de mercadeo, entendiendo la necesidad de agruparlas en dos “*factores*”, que paradójicamente contemplan un concepto de producto global mucho más completo que el planteado por Kotler, al incluirle el precio y al prestar especial atención al tema del servicio -no entendido simplemente como “*los servicios*” de atención que brinda el personal que asiste clientes-, que además, separa adecuadamente el concepto de fuerzas de ventas como canal de comercialización, del papel de la comunicación del producto o sea, propaganda; entendiendo que los dos aspectos del manejo de canales: comercialización o ventas y distribución física, aunque sean variables separadas, deben formar parte del mismo grupo o conglomerado

que podríamos llamarlas, en un modelo de la ciencia: un factor estadístico.

Pero que lamentablemente, al igual que sus contemporáneos, sólo se remitirá a identificar los aspectos operativos del proceso de mercadeo y prestar especial atención a su implementación, como si ellos fueran la parte esencial de *la estrategia* como tal:

- Lo ofrecido: un producto, un empaque, una marca, un precio y un servicio.
- Los métodos y herramientas para poder ofrecer: los canales de distribución, las ventas personales, la propaganda, la promoción de ventas y la publicidad.

P. Kotler tomará de aquí algunas ideas, pero dejará de lado el énfasis dado por Frey al tema del servicio como variable de la mezcla de mercadeo, al pensar que este era un aspecto que solo se evidenciaba y tomaba relevancia en la comercialización de intangibles. Aspecto que sólo logrará ser revivido en los 80, a partir de las experiencias de negocios y las ideas de empresarios como Jan Carlson; lamentablemente, dando inicio a otra oleada de “*modas empresariales y de marketing*” y no a un intento serio de vincularlo como una más de las variables fundamentales de un modelo de mercadeo.

## III. LOS TRES FACTORES DE LAZER Y KELLEY: MÁS ÉNFASIS EN LO OPERACIONAL

Un año después, en 1962 William Lazer y Eugene J. Kelly<sup>9</sup>, propusieron su organiza-

8. Albert W. Frey, *Advertising*, Nueva York: Ronald Press, 1961. 3ª ed.

9. William Lazer y Eugene J. Kelly, *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, edición revisada, R. D. Irwin, 1962.

ción en tres “factores”, que sólo difieren del planteamiento de Frey en que acentúan en el tercer grupo de variables, en el tema de la comunicación; es decir, donde la “*promotion*” (léase, promover o promocionar un producto), aparece por primera vez como una parte de algo mucho más general (comunicar).

Kotler y Zaltman involucraron un concepto económico-social en los temas de mercadeo, al definirlo como “el diseño, implementación y control de programas calculados para influir la aceptabilidad de ideas sociales, incluyendo consideraciones de planificación del producto, precio, comunicación y distribución”.

Sin embargo, vuelve a quedar opacado el problema de servir a los clientes; y queda ratificada la idea de que estas “variables” y los “factores” en que se agrupan, aunque se llamen así, no se conceptúan de esta manera con el fin de establecer un modelo matemático y estadístico que los relacione con otras variables, las realmente estratégicas, a las cuales deben “*rendir explicación*”; es decir, poder definir las unas, en función de las otras y así, construir modelos con alguna capacidad predictiva. Estos últimos elementos se reproducirán en el esquema de Kotler, no digamos, modelo, y en todas las “*modas del mercadeo*” que comenzarán a proliferar desde comienzos de los 80.

Los factores de Lazer y Kelly serían:

- Una mezcla de bienes y servicios.
- Una mezcla de distribución.
- Una mezcla de comunicaciones.

#### IV. P. KOTLER: EL ORGANIZADOR DEL ESQUEMA DE MERCADEO DESDE LA ECONOMÍA COMO UNA “CIENCIA DE LA ESCASEZ”.

PRIMEROS 40 AÑOS: 1962-2002.

Kotler y Zaltman involucraron un concepto económico-social en los temas de mercadeo, al definirlo como “el diseño, implementación y control de programas calculados para influir la aceptabilidad de ideas sociales, incluyendo consideraciones de planificación del producto, precio, comunicación y distribución”. Esto los llevaría a revisar la importancia de los elementos macroeconómicos, antes no contemplados en los esquemas de *marketing*, cuyo énfasis estaba dado sólo en aspectos micro-económicos. E igualmente, a plantear la necesidad de definir un *marketing* “social”; es decir, que por lo menos en teoría, colocara al consumidor como el eje central del problema bajo estudio y no se limitara a definir métodos y herramientas para apoyar los procesos de ventas.

Pero la particular concepción neoclásica de la economía como una “*ciencia de la escasez*”, aceptada por Kotler<sup>10</sup>, lo llevará implícitamente a alejar esta *ciencia aplicada del marketing* -que él mismo define así-, de su real concepción como ciencia social.

Recordemos que para otras escuelas del pensamiento económico<sup>11</sup>, la economía no se centra únicamente en entender el problema de “la asignación de bienes escasos”, regida por un supuesto principio de “*neutralidad valorativa*” (P. A. Samuelson); sino en esencia, es una ciencia social que

10. Ver el prefacio de su obra *Mercadotecnia*, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1980, traducida de la primera edición en inglés “*Principles of Marketing*”, en la página. XXIII. donde al identificar el intento científico del nuevo paradigma, claramente muestra su concepción de que: “La ciencia económica nos recuerda que el mercadeo trata del uso de recursos escasos para satisfacer necesidades y por lo tanto, éstos deben asignarse cuidadosamente”.

11. Desde los clásicos A. Smith y D. Ricardo, pasando por Marx, Keynes y las escuelas poskeynesiana y neoricardiana, todos comparten el acento social de esta ciencia y su método, a diferencia de los neoclásicos y sus congéneres más “modernos”: M. Friedman y P. A. Samuelson. Para mayor profundización ver Homero Cuevas T., *Introducción a la Economía*, Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Guías de Clase, 1981, Capítulo 1: Objeto y Método de la Economía.

se encarga del “estudio de las relaciones sociales de producción, distribución, acumulación y consumo del producto social”, entre sus diferentes “actores” o mejor, fuerzas vivas de la sociedad que los neoclásicos las denominarían, “factores de la producción”.

En esta línea, para Kotler “el *marketing* estudia específicamente cómo son creadas, estimuladas, facilitadas y valoradas las transacciones”. Por ello, define el proceso de mercadeo en función de la manera como es posible atender los mercados o demanda, a partir de las decisiones fundamentales de la empresa: misión, objetivos y metas, estrategia de crecimiento y plan de negocios. Esto es lo que llamaríamos en un modelo, los parámetros. Algo que Kotler nunca plantea explícitamente, por lo cual sólo es posible hablar de su esquema de organización; no de un modelo como tal.

Tal vez surgen aquí los primeros interrogantes:

- Si se acepta que este sea el proceso de mercadeo, donde la misión parece ser un parámetro, ¿cómo garantizar que la misión de la organización esté realmente centrada filosóficamente en “atender y servir clientes”, como único mecanismo para garantizar rentabilidad, crecimiento y pervivencia de la organización a largo plazo?
- ¿Qué pasa con la visión? Una misión centrada en clientes asegura una “visión sana”; es decir, ¿sin ningún

tipo de “enfermedades de visión”?<sup>12</sup>

- ¿Por qué muchos autores de mercadeo posteriores a Kotler y que utilizan y aceptan su esquema, plantean que la rentabilidad es un objetivo de mercadeo?, cuando en realidad ¿es claramente un parámetro o dato, que debe ser aceptado por el modelo y el Plan Estratégico de Mercadeo?
- ¿Por qué lo que Kotler llama “estrategia de crecimiento” está establecido dentro de los posibles parámetros de su esquema de mercadeo, cuando en esencia es la primera de las estrategias posibles de un modelo de mercadeo y así, se concreta como el primero -y algunas veces el más relevante, pero no el único- de los objetivos estratégicos de mercadeo?; es decir, una de las variables dependientes de un modelo de mercadeo, armado con los elementos de la ciencia.

Si se logran aclarar estos temas, lo siguiente sería revisar a fondo el llamado “proceso de mercadeo” planteado por Kotler. Allí, a los manejos de la mezcla de mercadeo, las cuatro pes, que denomina como el “desarrollo de una estrategia de mezcla de mercadeo competitiva” (paso 3 de su proceso de mercado), el autor antepone los siguientes elementos:

- La “identificación y análisis de las oportunidades de mercadeo” –debería ser, del mercado (paso 1 de su proceso de mercadeo).

12. Parafraseando el trabajo de Theodore Levitt, profesor de Harvard Business School, quien en un espectacular escrito publicado por primera vez en 1960, habló sobre la “miopía del mercadeo” (publicado en *La esencia del Marketing*, Vol. 1, Bogotá: Norma, 1996), pero dejó de lado otras posibles y aún más frecuentes enfermedades de la visión empresarial, que he detallado en un artículo reciente: “Marketing y enfermedades de la visión: una ampliación al planteamiento de Levitt”, artículo de trabajo sin publicar, preparado para el curso de Marketing Estratégico, de la especialización de Psicología del Consumidor de la Universidad Konrad Lorenz.

- La “segmentación y selección de mercados objetivo” (paso 2 de su proceso de mercadeo).

Así, deja para el final, (como paso 4 de su proceso de mercadeo), el “diseño de los sistemas de gerencia de mercadeo que apoyen el planeamiento y control, información y personal de mercadeo”.

Este proceso merece varios comentarios; pero el más relevante es de carácter más bien general: una vez que uno se deja centrar en los aspectos del *Marketing Operativo*, ya sea por que se crea que el corazón de “*una estrategia competitiva y efectiva*” está en las pes de Kotler, o porque simplemente éstas adquieren la relevancia que los autores, a partir de Kotler le han venido otorgando (algo que definitivamente no es responsabilidad de Kotler). Se entiende la idea de que, como “*cada situación de mercadeo es única*”, según afirma Kotler, es imposible siquiera intentar identificar, modelar, construir y hacer seguimiento para controlar, aprender y mejorar, a un conjunto de relaciones estables o no en el tiempo; relaciones entre las llamadas variables de mercadeo, pes del mercadeo, mezcla, *mix* de mercadeo o *marketing* operativo y unas variables dependientes que hay que identificar y conceptualizar claramente, antes de poder definir un modelo; en este caso, en el modelo de mercadeo, estaríamos hablando de los objetivos estratégicos.

Así, surgen otros cuestionamientos adicionales:

- ¿Será que los procesos de planeación de *marketing* pueden iniciarse únicamente a partir de la identificación de las llamadas “oportunidades del mercado”?

¿No faltará detenerse un poco más y desarrollar todo un diagnóstico estratégico? ¿No es así siempre en la metodología de trabajo de las ciencias, sean éstas básicas o aplicadas; pero mucho más necesario en las segundas?

- ¿Será que el diseño, desarrollo e implementación de sistemas de información del mercado (SIM) es una tarea que puede postergarse al último punto del proceso?; ¿no será que los procesos de investigación de mercados deberían estar incluidos allí, no como actos sueltos o esporádicos, sino precisamente, como parte de un sistema funcional? Qué debe incluir qué: el SIM a la investigación de mercados, o como plantea Kotler, la investigación de mercados al SIM?
- ¿No será que para poder definir y formular un modelo de la ciencia, entre la definición del mercado objetivo y las acciones (*actions*) o estrategias activas (*active strategies*) de mercadeo (o variables del *mix* de mercadeo), deben formularse unos objetivos estratégicos de mercadeo bien concretos que sirvan de conexión entre la verdadera estrategia y este conjunto de acciones que no son en esencia la estrategia, sino la táctica; es decir, el mercadeo operativo?

Pero cómo se concretan las llamadas “pes de Kotler”:

- PRODUCTO: calidad, características, opciones, estilo, marca, empaque, tamaños, servicios, garantías, devoluciones.
- PRECIO: precio de lista, descuentos,

deducciones, período de pago, términos de crédito.

- PROMOCIÓN: propaganda, venta personal, promoción de ventas, publicidad.
- PLAZA: canales, cobertura, localizaciones, inventario, transporte.

Tal vez a este respecto sólo caben tres observaciones más:

- ¿Cómo es posible armar un modelo de mezcla de mercadeo que no incluya las Actions o Active Strategies de Servicio al Cliente?; no me refiero a “los servicios” relacionados con el producto, máxime cuando estamos al frente de la producción y comercialización de intangibles.
- ¿Es realmente promoción, entendida como un incentivo adicional al producto, que se entrega por un período de tiempo corto, para impulsar el mercado, a lo que se refería Kotler? ¿No era más bien al conjunto de actividades que se utilizan para promocionar y promover un producto; es decir, a los aspectos de la comunicación comercial?; pero si así era, ¿por qué incluyó en la variable el tema de las fuerzas de ventas e igualmente, terminó hablando de promoción, allí sí, como incentivo, a los vendedores?; y si es así, ¿dónde quedó la promoción a los clientes; o esta sólo se realiza a costa de la variable precio?
- Teniendo claro que plaza significa distribución, ¿por qué de todas formas las variables allí identificadas terminaron dando explicación al problema de la ubicación, logística y localización geográfica de los puntos comerciales?;

¿y qué pasa cuando quien vende es el mismo que distribuye?

Nótese que a pesar del exceso de escritos de *marketing* sobre lo que supuestamente constituye el objeto de estudio de este paradigma naciente, las innumerables definiciones que aparecen en los textos de mercadeo sobre lo que constituye cada “*variable*” -en este caso variables independientes-, las otras -las dependientes- también están definidas en los libros, pero nunca aparecen identificadas como tal: crecimiento y participación de mercado; posicionamiento, y competitividad; ni se establecen ni definen sus relaciones, o se intenta construir un modelo de predicción para tratar el problema comercial: “es preferible adivinar que predecir”.

Como si fuera poco, en la mayoría de los textos existen diferentes y en algunos casos, contradictorias definiciones, acerca del papel que cada variable debería desempeñar; así, el exceso de definición sólo conlleva a un bajo nivel de conceptualización, primer paso necesario en la construcción de modelos de la ciencia, y por ende, a una imposibilidad de formulación teórica y práctica del modelo de mercadeo.

Cuando alguno de estos aspectos que hemos identificado y cuestionado no funciona o no se amarra adecuadamente al modelo de mercadeo, ¿ya no sirve el modelo?; ¿necesitaríamos desarrollar otro modelo de *marketing*?; ¿se necesitan tantos modelos como empresas y situaciones mercado-producto existan?; ¿es la casuística de cada negocio (léase, relación mercado-producto), un impedimento para poder conceptualizar adecuadamente las partes de un modelo comercial o de *marketing*?; o más bien, ¿tendremos que estar permanentemente al gairete de las

coyunturas y las firmas de consultoría del momento, con su último *best seller*, y esperando el último grito de la moda en materia de mercadeo, para poder estabilizar este paradigma de la ciencia? Definitivamente, la respuesta es no. Hay que desarrollar un mercadeo amarrado a los principios de la ciencia; independientemente de que ésta, en la que estamos, sea una ciencia social y aplicada: una tecnología.

#### V. STANTON, ETZEL Y WALTER: EL INICIO DE LA AGREGACIÓN DE MÚLTIPLES PES DEL MERCADEO, DESDE LOS 70.

El trabajo de William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker<sup>13</sup> constituyó, a mi manera de ver, un avance interesante frente a los planteamientos anteriores, ya que logró ordenar algunos elementos de la mezcla de mercadeo, disminuyendo el exceso de “*word game*” centrado en supuestas pes, en el que se sumergió el tema desde los 60, y puso mayor atención en su razón central de ser. Así por ejemplo, definió bien el papel de la distribución, vinculando tanto el tema de canales de comercialización como de distribución; permitió establecer que el precio constituye la esencia misma del mercadeo financiero de una empresa, aunque persistió en separarlo del conjunto de variables del producto como tal; y finalmente, nos indicó que el papel primordial de la llamada “*promoción*” era de tipo informativo y persuasivo: dos papeles centrales de lo que es la comunicación comercial.

Igualmente, es mucho más clara la forma como se presenta la relación entre la investigación de mercados y el desarrollo y ubicación del sistema de información

del mercado, dentro del esquema, lo cual adquiere además una relevancia y un giro significativo frente al planteamiento de Kotler. Adicionalmente, el papel que asigna a ciencias auxiliares del proceso como la psicología, la sociología y la antropología, así como a las herramientas brindadas por la estadística y la econometría, para apoyar el proceso estratégico de definición de mercados objetivos por la utilización de las herramientas de segmentación.

Sin embargo, este enfoque no impidió que se siguiera desarrollando una tendencia operacional y centrada en las llamadas “pes del mercadeo”, en pleno proceso de crecimiento; y peor aún, una ya extendida metodología de enseñanza del *marketing* con ejemplos de empresas “supuestamente exitosas”; que en vez de permitir conceptuar y definir adecuadamente un modelo desde la ciencia, solo logró alejarnos cada vez más de esta meta. La desconexión entre la llamada mezcla de mercadeo y la forma como se deberían establecer las relaciones con el problema estratégico, con un modelo y con factores que relacionen tales variables, es evidente en el texto de Stanton. Las diferentes ediciones del libro (cada vez mayor en número de hojas y por supuesto, más costosas), son una oda a la casuística del *marketing* como modelo de aprendizaje.

No son los únicos; son parte del *stablishman*, de la pirámide, o cúpula de “*sabios del marketing*”, que lógicamente tienen sus replicas criollas. Ni hablar del papel y de la relación entre este tema y el desarrollo de un millonario negocio de horas de consultoría internacional y local en mercadeo, ventas y servicio al cliente; así como en las

---

13. William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker, *Fundamentos de Marketing*, McGraw-Hill, 1992, novena edición.

herramientas (*software y hardware*) que las empresas “*deben adquirir*”, “*so pena*” de ser castigadas a largo plazo “*por el mercado*”.

Pero, a pesar de tantos casos y ejemplos, horas hombre de consultoría y asesoría, programas y fierros, cursos y actividades académicas, libros publicados, etc., el *marketing* está lejos de constituir un cuerpo sólido de postulados de la ciencia, con un modelo claro de predicción completo, más no complejo, que permita orientar adecuadamente las decisiones comerciales.

**Cada empresa debe aprender del modelo para manejar sus decisiones; pero no es que se requiera un modelo y un consultor para cada empresa.**

Si fuera así, pensemos por ejemplo en un tema tan complejo como el cuerpo humano -y por qué no, como el cosmos-, que requiriera de la formación de expertos en medicina y en astronomía, cada uno de ellos con un “*modelo a la medida*” de cada caso bajo observación, análisis, estudio y “*operación*”; esto es, que la especialización en cada caso humano -o estrella-, requiriera de la intuición y la emoción individual, para poder atenderlo acertadamente. Y peor aún, que cada casuística invalidara los avances y el desarrollo de cada uno de sus modelos y métodos. Se esgrime la excusa de ser una ciencia social y aplicada, cuando es claro que las ciencias sociales y más las aplicadas no son exactas. Pero lamentablemente, en la mayoría de los casos, ni siquiera se acepta el tema como paradigma de la ciencia; es concebido como un arte, un oficio, una técnica bonita y sofisticada, pero al fin, una técnica; o simplemente, como una “*acti-*

*vidad humana*” que no se puede medir, ni controlar. Mucho menos modelar para aprender del proceso.

## VI. EL MERCADEO SE AFIANZA ENTRE LOS 80 Y 90 COMO MODAS Y ESTILOS GERENCIALES

Las siete *Ws* del Mercadeo: un intento por hablar de estrategia:

- *What* (Qué)
- *Who* (Quién)
- *Where* (Dónde)
- *When* (Cuándo)
- *Why* (Por qué)
- *Whence* (De dónde)
- *Wherefor* (Para qué)

Las cuatro *ies* del servicio: aparece la variable pero no se involucra en los modelos.

- Intangibilidad
- Indivisibilidad
- Inconsistencia
- Inventario

Las cuatro *ces* del Mercadeo o de los clientes<sup>14</sup>: la “*revolución*” de los 90 ante el desarrollo de las herramientas de CRM. Según sus pregoneros, “*sustituya el mercadeo tradicional por el mercadeo del futuro. Sustituya por ello las tradicionales cuatro pes por cuatro ces*”:

- El producto se convierte en valor para el cliente.
- El precio se convierte en costo para el cliente, entendido aquel como la identificación de la relación costo - beneficio.
- El lugar de venta (“*plaza*”) se convierte en comodidad y conveniencia.

*El mercadeo está lejos de constituir un cuerpo sólido de postulados de la ciencia, con un modelo claro de predicción completo, más no complejo, que permita orientar adecuadamente las decisiones comerciales.*

14. Aunque se le atribuyen a Robert Lauterborn, en las primeras ediciones del libro “*Dirección de Mercadotecnia*” de Philip Kotler están igualmente identificados estos elementos como parte del andamiaje del problema por resolver en *marketing*.

- La *promoción* se convierte en comunicación al cliente, entendida como Comunicaciones Integrales y Creatividad al servicio de los clientes.

Este es uno más de esos recetarios, de los cientos que circulan semanalmente desde los EEUU y de los miles que se producen localmente en cuanto a Mercadeo. El planteamiento, que de por sí no es tan nuevo como algunos creen, refiere que en el contexto actual hay que abandonar las cuatro pes de Kotler (Product, Price, Promotion and Place) y sustituirlo por el de las cuatro ces del Mercadeo: cliente, costo, conveniencia y comunicación. Este tipo de mensajes resultan bastante jocosos, en dos sentidos:

1. Porque normalmente quienes los predicán no tiene la más remota idea de lo que realmente es mercadeo, desde la perspectiva de la ciencia, y su importancia desde el punto de vista estratégico, para manejar una organización bajo una óptica comercial; casi siempre son “paquetes”, supuestamente de conocimiento, adquiridos por personas expertas en ventas o en publicidad, pero con un manejo conceptual bastante bajo. Eso sí, de gran renombre, poder, o lo que es peor, al frente del departamento comercial de alguna importante empresa, atendida por una firma de consultoría y asesoría en “temas de mercadeo”. Simultáneamente, son asumidos de manera casi inmediata y sin mayor discusión o revisión teórica, por sendos grupos de académicos, profesores y/o asesores, en temas comerciales, que los transmiten de manera automática e irresponsable a sus estudiantes, so pre-

texto de la necesaria “actualización” que exige el mundo empresarial, comercial y el mismo mercadeo.

2. Porque no sólo hay que abandonar las mal llamadas cuatro pes de Kotler, que como ya sabemos no son de Kotler; y *promotion* ya no puede ser entendida como si *promotion* a clientes y “*Promotion*” de ventas fueran lo mismo y adicionalmente, como si ellas incluyeran los actos de la comunicación comercial; y *place* nunca puede ser pobremente traducido como plaza o sitio de distribución. Sino en general, es necesario rechazar cualquier otro tipo de receta operativa, medio esotérica; incluyendo estas supuestas cuatro pes del mercadeo. Ésta, al igual que muchas otras modas, no constituye sino una versión de novela, ridícula y poco profunda, de lo que puede constituir realmente el *marketing* como ciencia.

En esta misma línea se encuentran los denominados “nueve puntos Kotler” de una compañía exitosa:

1. La compañía selecciona mercados y nichos donde disfruta de ventajas frente a sus competidores. Abandona o evita aquellos donde se encuentre en una situación de debilidad.
2. Todos los empleados y departamentos deberán estar orientados al cliente y al mercado.
3. Debe de haber una buena relación de trabajo entre *marketing*, ventas, investigación y desarrollo, y producción.
4. Debe existir una buena relación de trabajo entre *marketing*, ventas y servicio al cliente.

5. La compañía debe tener una política de “incentivos” para fomentar un adecuado comportamiento del consumidor.

6. La compañía debe construir y guiar continuamente la satisfacción y la lealtad del cliente.

7. La compañía debe desarrollar un sistema de distribución en colaboración con sus proveedores y distribuidores.

8. La compañía debe estar calificada para construir una fuerte imagen de marca.

9. La compañía debe ser flexible a la hora de afrontar los requerimientos de sus clientes.

No terminaríamos si incluyéramos todas las modas empresariales, gerenciales y de *marketing*; sin embargo, vale la pena mencionar las siguientes; algunas con referencia clara de autores y años; otras, fundamento de cursos, programas, asesorías, “cambios de rumbo” y un inimaginable número de participantes y actores usufructuando en la cadena:

- La teoría X de la empresa. McGregor. 1960.
- La teoría Z de la administración. Ouchi W. G. 1982.
- Las diez reglas de la calidad en el servicio. Jan Carlson. 1985.
- *Marketing* de guerra. Al Ries y Jack Trout. 1986.
- *Marketing* de abajo hacia arriba. Al Ries y Jack Trout. 1988.
- *Marketing* total. N. P. Braidot. 1990.
- *Marketing* global. P. Drucker, 1991.
- Las diez reglas de la investigación eficaz. P. Drucker, 1992.
- Las 22 leyes inmutables del *marketing*. Al Ries y Jack Trout, 1993.
- *Marketing* relacional: lealtad y rentabilidad. Joseph Alet. 1994.
- Las siete claves del éxito de los campeones del *marketing* o *maximarketing*. Stann Rapp y Thomas L. Collins. 1994.
- *Marketing* “one to one”. Don Peppers, Martha Rogers y Bob Dorf. 1995.
- *Marketing* de redes neuronales, *Network Marketing*. Amway, 1995.
- “*Benchmarking*”: lo último en estrategia competitiva. Jerome P. Finnigan. 1996.
- Las cuatro caras de la individualización masiva. James H. Gilmore y B. Joseph Pine II. 1997.
- El nuevo posicionamiento de *marketing*. Al Ries y Jack Trout, 2000.
- *Marketing* radical. Sam Hill y Glenn Rifkin. 2000.
- La calidad total.
- Los círculos de participación.
- El enfoque “cero errores”.
- La reingeniería de procesos.
- La administración por objetivos.
- La planeación estratégica por escenarios.
- Empoderamiento y facultamiento.
- El poder total al cliente.
- La organización horizontal con pirámide invertida.
- Administración por liderazgo centrado en *couching*.
- Gerencia centrada en cuadro de mandos y *balanced scorecard*, de Kaplan y Norton.
- Mega marketing.
- Hiper marketing.
- Marketing holístico

Tal vez sólo se salvaría de este cuadro la teoría L -*Manual de Antigerencia*- de Jean-

Paul Sallenave (1995), que corresponde a una crítica bastante interesante de las tendencias en el mundo de la administración y el mercadeo.

#### VII. ILDEFONSO GRANDE (ESPAÑA) Y JEAN-JACQUES LAMBIN (FRANCIA): EL REENFOQUE EN *MARKETING* ESTRATÉGICO Y ECONOMÍA

*El marketing no es un conjunto de técnicas que se aplican para facilitar las ventas. Por el contrario, es una filosofía de la actividad de la empresa que debe impregnar a los gestores y a sus actividades.*

Con los trabajos de Ildefonso Grande (1992)<sup>15</sup>, profesor titular de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Bilbao, en la Universidad del País Vasco; y Jean-Jacques Lambin (1995)<sup>16</sup>, profesor de la Universidad Católica de Lovaina, podemos afirmar que se abre una nueva fase para el desarrollo del *marketing* como ciencia aplicada.

En su introducción, Grande afirma categóricamente y en contra de las formas tradicionales de enseñanza y ejecución del mercadeo, lo siguiente: “El *marketing* no es un conjunto de técnicas que se aplican para facilitar las ventas. Por el contrario, es una filosofía de la actividad de la empresa que debe impregnar a los gestores y a sus actividades”<sup>17</sup>. Más adelante indica que ante el enfoque y metodologías predominantes, se hace necesario replantear el tema: “Los responsables de la gestión del *marketing* deben conocer instrumentos de análisis económico. Quizá pocas veces los apliquen, pero sin duda habrán adquirido la capacidad de análisis y de deducción, que les ayudarán en la gestión de su actividad”<sup>18</sup>.

Sin embargo, tal vez uno de los aportes más relevantes del trabajo de Grande esté

en su observación de la necesidad de lograr definir modelos con capacidad de predicción, una vez que estén claros los conceptos que enmarcan la actividad del mercadeo. Lograr aterrizar cuantitativamente la “*toma de decisiones*”, midiendo y aprendiendo de la experiencia y redefiniendo la estrategia a la luz de los resultados tácticos, es sin lugar a dudas uno de los pilares fundamentales del desarrollo del paradigma.

De esta manera Grande concluye que:

El *marketing* es una ciencia del comportamiento -que ha tomado conceptos de otras ciencias- que intenta explicar las relaciones de intercambio. Es también una ciencia joven, como la Economía, de la que se deriva. Su contenido, relativo al intercambio, se rodea del estudio del comportamiento de los consumidores, vendedores, competidores, instituciones y del entorno. Todavía no ha alcanzado su madurez, por que una ciencia madura tiene la capacidad de anticipar, no como el mercadeo que avanza con base en prueba y error.<sup>19</sup>

Por su parte, Lambin hace énfasis en la necesidad de desarrollar y definir de manera mucho más clara “los fundamentos ideológicos de la gestión del *marketing*”. Así, aunque todos los autores hablan de estrategias de *marketing*, Lambin exige definir y separar claramente los elementos que constituyen el *marketing* Estratégico, de aquellos que tradicionalmente se han enseñado y ejecutado en las empresas, que corresponden al llamado “Marketing Operativo”.

15. Ildefonso Grande, *Dirección de marketing: fundamentos y software de aplicaciones*, Madrid: McGraw-Hill, 1992.

16. Jean-Jacques Lambin, *Marketing Estratégico*, París : McGraw-Hill, 1995.

17. I. Grande, Op.Cit., p. XXIII.

18. *Ibid.*, p. XXIV

19. *Ibid.*, p. 20.

En la primera parte agrupa todos aquellos elementos que permiten realizar la “gestión de análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado”; en tanto que en la segunda ve claramente las tácticas o “programas de distribución, de precio, de venta y de comunicación.”<sup>20</sup>

Así, Lambin propone, por primera vez en *marketing*, que se separen y entiendan los elementos de acción, (cómo conquistar los mercados) análisis (cómo comprender los mercados); e ideología (cómo entender y atender, filosóficamente, el mundo de los negocios), para poder construir un modelo del proceso de mercadeo.

Para este autor, esta será la única manera de acabar con las concepciones centradas en los mecanismos de publicidad y ventas; o aquellas que hacen énfasis únicamente en el papel de los métodos de investigación, reservadas para grandes empresas con capacidad logística y recursos suficientes; o peor aun, la visión que desde afuera plantean sus detractores, de un *marketing* como arquitecto de una sociedad de consumo, corruptora de las necesidades reales de la gente; es decir, una ciencia que se entienda de la siguiente forma: “El *marketing* es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de

productos y servicios generadores de utilidades.”<sup>21</sup>

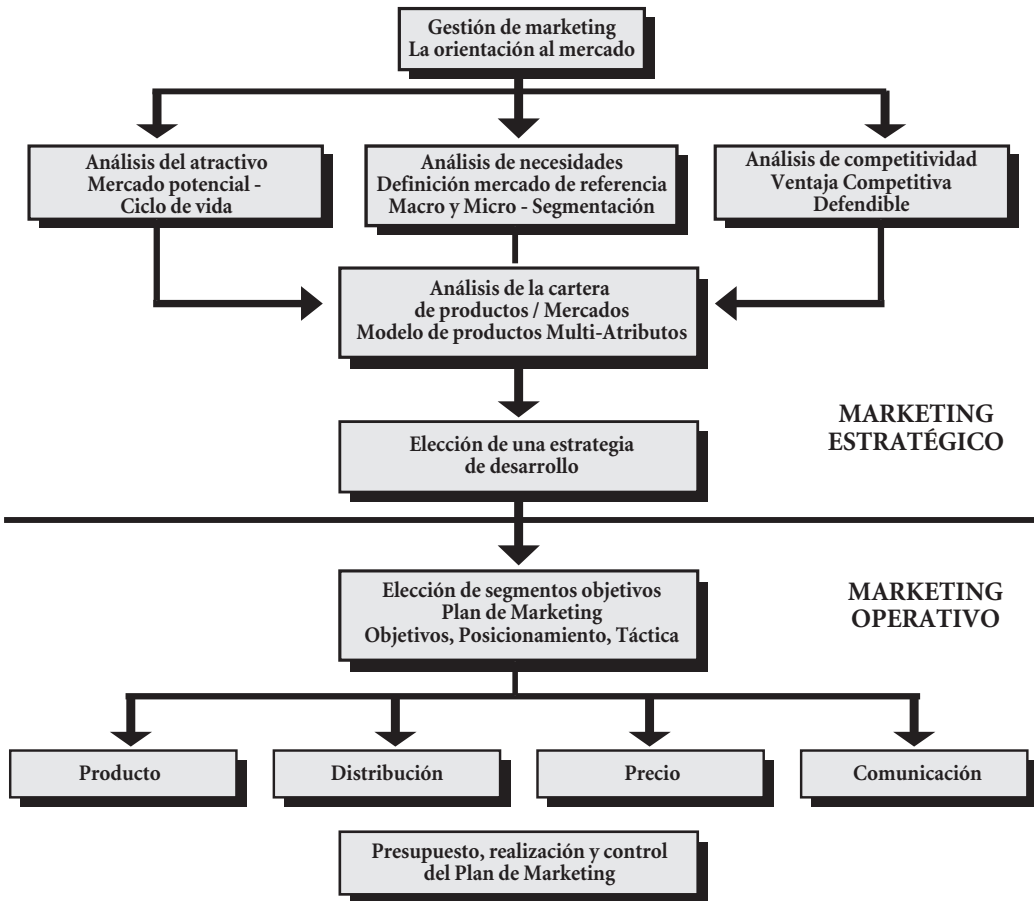
La división planteada por Lambin, en lo que considero es el primer intento de definir un modelo de *marketing* como tal (ver gráfico 1), es la siguiente:

- **Marketing estratégico** (“gestión de análisis”)
  - Análisis de las necesidades: definición del mercado de referencia.
  - Segmentación del mercado: macro y microsegmentación.
  - Análisis del atractivo: mercado potencial -ciclo de vida.
  - Análisis de competitividad: ventaja competitiva defendible.
  - Elección de una estrategia de desarrollo.
- **Marketing operativo** (“gestión voluntarista”).
  - Elección del(los) segmento(s) objetivo.
  - Plan de mercadeo (objetivos, posicionamiento, táctica).
  - Presión mercadeo integrado (cuatro pes): producto, puntos de venta, precio, promoción.
  - Presupuesto de *marketing*.
  - Puesta en marcha de un plan y control.

20. J.-J. Lambin, Op.cit., p. XXIII.

21. J.-J. Lambin, Op. Cit. p. 5.

Gráfico 1. El proceso de mercadeo según J.-J. Lambin



Sobre este modelo vale la pena hacer las siguientes reflexiones:

- La competitividad y el desarrollo o crecimiento, son dos de los tres elementos estratégicos básicos; faltaría adicionar el tema del posicionamiento, que en el modelo de Lambin aparece como parte de un tema operativo del plan de *marketing*.
- La segmentación del mercado no es una estrategia; es una herramienta de las ciencias económico-administrativas, que permite definir una estrategia de enfoque; es decir, lograr establecer

los mercados potencial, objetivo y meta, a largo, mediano y corto plazo respectivamente. Igualmente, la elección de los segmentos objetivo no es un planteamiento táctico o del mercadeo operativo. Es definitivamente la primera de las decisiones de la estrategia de *marketing*.

- Definir una “*cartera de productos*” (relaciones producto-mercado), no es algo previo al problema estratégico del desarrollo (o crecimiento); es algo que está inmerso en este objetivo estratégico y suele adelantarse mediante

herramientas que esta ciencia aplicada puede definir claramente.

- No existe explícitamente dentro del modelo un concepto de sistema de información del mercado, como parte del problema estratégico, sino una serie de labores sueltas en cada una de las fases del proceso de mercadeo; así, en la misma línea de P. Kotler, el control al plan de *marketing* no aparece como una tarea central del SIM, sino como un tema del mercadeo operativo, al final del proceso.
- Finalmente, su variable comunicación es mucho más clara y mejor conceptualizada que en la mayoría de los textos de mercadeo, desde P. Kotler, en los cuales la “*promoción*” es la actividad de promocionar o promover a través de mensajes de comunicación y no actos de incentivos a corto plazo; sin embargo, al igual que en los demás planteamientos de *marketing*, el tema del servicio al cliente no está incluido en el modelo de mercadeo como variable del “*mix*”, independientemente de que lo toque tangencialmente; e incluso, en su última edición, incluye “nuevos métodos para medir la satisfacción-insatisfacción del cliente”, como parte del arsenal para medir los comportamientos de respuesta de los compradores. Es decir, a nuestra manera de ver esta ciencia aplicada, como parte de la Investigación de Mercados debe cobijar el Sistema de Información del Mercado.

Podemos concluir aquí que Grande y Lambin comparten una visión del *marketing*

como ciencia social aplicada, cuyo punto de partida es la teoría económica; pero cuestionan seriamente aquellas hipótesis de la Teoría Neoclásica, que ha llevado necesariamente a prestar atención a los factores de oferta y que implícitamente ha mantenido centrado el *marketing* en los temas operativos; aún en medio de amplias afirmaciones sobre el papel de las “*necesidades de los consumidores*” en la toma de decisiones empresariales. O peor, donde todos los aspectos del proceso de mercadeo terminan convirtiéndose en “*estrategia*”, incluso una herramienta o instrumento, como la segmentación del mercado. Este elemento, más la necesidad de construir y trabajar con modelos de predicción y la separación de lo estratégico frente a lo operativo constituyeron sin lugar a dudas, un avance significativo en el desarrollo de este joven paradigma.

#### VIII. EL MARKETING CONTRA-INTUITIVO COMO UNA CIENCIA APLICADA, PERO IGUALMENTE SOCIAL (COMO SU CIENCIA BASE: LA ECONOMÍA)

1. PORTER, RIES Y TROUT Y LAS RECIENTES IDEAS DE KEVIN J. CLANCY Y PETER METER C. KRIEG (2000).

Frente a la visión clásica de centrar el objetivo de *marketing* estratégico -la estrategia- de manera casi unívoca en el problema del crecimiento, desde 1980 Michael Porter había planteado la relevancia de la variable objetivo competitividad, como eje central de la estrategia de mercadeo<sup>22</sup>. De la misma manera, para el mismo año Al Ries y Jack Trout habían insistido sobre la importancia de la variable objetivo posicionamiento, igualmente para ellos (y de manera radical, “la única realmente válida y relevante

22. Véanse los tres trabajos de Porter, durante casi 15 de años de investigación, sobre el particular: M. Porter, *Estrategia competitiva*. CECSA, 1985; M. Porter, *Ventaja competitiva*. CECSA, 1990; y M. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*. Madrid: Plaza y Janés, 1991.

El elemento central de la acción que ha llevado al desastre empresarial con el que correlacionan el bajo nivel de desempeño de la economía norteamericana en la última década, es el uso permanente del “programa de decisiones IT”; es decir, “intuición y testosterona”.

a largo plazo”), como el eje central de la estrategia de *marketing*.<sup>23</sup>

Para el año 2000 los señores Clancy y Krieg<sup>24</sup> llaman la atención sobre la importancia de los dos temas, desde la perspectiva estratégica, y muestran que las empresas deberían centrar sus objetivos de *marketing* en:

1. Construir marcas fuertes: posicionarse de manera clara, sucinta y con marcas de gran poder.
2. Competir haciendo las escogencias apropiadas: construir una ventaja competitiva con estrategias que tengan como punto de partida la información científica. No la intuición de los administradores.

Tal vez uno de los elementos más revolucionarios del trabajo de Clancy y Krieg está en la manera como soportan estadísticamente sus planteamientos, y demuestran que en los EEUU, pese a todos los postulados, escuelas, consultorías, programas de formación y exigencias laborales en la contratación del personal de *marketing*, y contra todo pronóstico, visto desde lo que se les vende y ofrece a los países del tercer mundo, “*la gente de marketing no está haciendo su trabajo*”. De manera jocosa afirman que el problema está en la “*teoría de los MBA*”; es decir, en lo que ellos denominan, los “*Murders Brands Assesments*”.

Según sus estudios, en EEUU, para el año 2000, de 48 categorías relevantes de productos tangibles e intangibles, 39 de ellas -el 75%-, muestran una tenden-

cia clara de decline del “*Brand Equity*” a mediano plazo.

Consecuente con su agradable explicación, el elemento central de la acción que ha llevado al desastre empresarial con el que correlacionan el bajo nivel de desempeño de la economía norteamericana en la última década, es el uso permanente del “*programa de decisiones IT*”; es decir, “*intuición y testosterona*”.

Algunos de los elementos que se asocian a dicho programa son:

- Poco tiempo para entender y conocer las verdaderas necesidades de los consumidores.
- Exigencia centrada en los resultados a corto plazo.
- Énfasis en los juicios de marca (identidad visual) y no en los “*Brand Equity*” (estrategia y sustancia del posicionamiento de marca).
- Falta de claridad en el llamado “*targeting*” para definir la estrategia de posicionamiento.
- Un proceso de mercadeo (y especialmente de la comunicación comercial) más basado en el entretenimiento, que en la información científica.

Así, según los autores, los “gerentes de mercadeo” y sus jefes no conocen, ni tienen clara la conexión entre sus posibles “*inputs*”, operación de las llamadas variables de la mezcla de mercadeo, con sus “*outputs*” o resultados del proceso

23. Véase el trabajo inicial de Ries y Trout sobre este tema, al cual se irían añadiendo algunas dosis muy particulares de “modas” y “píldoras varias” que pienso que no aportaron nada al ya completo y serio planteamiento inicial. Incluyendo su trabajo más reciente, sobre un supuesto “nuevo posicionamiento”: Al Ries y Jack Trout, *Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*, McGraw-Hill, 1990. (primera versión en inglés publicada en 1980).

24. Kevin J. Clancy y Peter C. Krieg, “Counter-Intuitive Marketing: Achive Great Results using Uncommon Sense”, The Free Press, New York, 2000.

comercial; y ello les lleva permanentemente a operar con:

- Defensas empíricas.
- Supuestos sobre la realidad, sin modelos basados en información real de los mercados y mediciones probabilísticas.
- Imposibilidad de cuantificar, medir, controlar y poder aprender del proceso de mercadeo.

Su conclusión es contundente: se necesita afinar el proceso de mercadeo desde la ciencia, con “un modelo matemático que establezca tales relaciones y permita acabar con las prácticas intuitivas”. Esto es lo que definen como un “mercadeo contra-intuitivo”, en su forma de ver, es una sumatoria de ciencia y arte:

- **Ciencia:** modelo, análisis rigurosos, errores y medidas probabilísticas asociadas, y bases de datos impecables.
- **Arte:** creatividad y sueños centrados en la realidad de los mercados; no en las emociones de sus administradores.

Como corolario de lo anterior, plantean la necesidad de:

1. Volver al consumidor; si es que alguna vez hemos estado allí.
2. Establecer un modelo matemático que relacione el mayor número de variables posibles y no atienda solamente a las operativas.
3. Definir el plan de *marketing*, con una clara conceptualización de cada uno de sus elementos.

4. Implementar (llevar a cabo), sin permitir que la subjetividad esté por encima de la información científica.

5. Hacer seguimiento: medir, controlar, aprender y redefinir la estrategia a partir del manejo táctico.

Esto significa que por primera vez, en la corta historia del *marketing*, alguien desde la academia y la consultoría se ha atrevido a poner en tela de juicio los planteamientos definidos desde el “*stablishman*” de la “pirámide del conocimiento” y supuestamente universalmente aceptados por grupos de seguidores y consultores en todo el mundo. E incluso, cuestionando con información relevante, el buen funcionamiento del mercadeo en los países desarrollados y especialmente, en los EEUU. No sobra recordar, como ya dijimos, que este último hecho ya había sido cuestionado por Jean Paul Sallenave, en su *Manual de Antigestión*<sup>25</sup>, al cual ya he hecho referencia.

## 2. EL MODELO DE JORGE GARCÉS (1995-2004)<sup>26</sup>

Desde 1995 he venido enseñando, difundiendo en el contexto laboral, trabajando y desarrollando simultáneamente, un modelo de *marketing*, como ciencia aplicada, que tenga su punto de partida en la ciencia básica origen de los temas que se abordan en mercadeo; es decir, la teoría económica. Pero no una versión parcial y amañada de la economía; es decir, aquella que sólo acepta y utiliza las formulaciones teóricas de los paradigmas clásico y neoclásico; sino una mucho más

25. J. P. Sallenave, *La teoría “I” de la administración. La antigestión*, Bogotá: Norma, 1995.

26. Los puntos de vista que aquí se muestran han sido parte vital del material de trabajo de los cursos de *Marketing Estratégico* y *Marketing Operativo* que propuse, diseñé y comencé a enseñar, para los estudiantes del postgrado de Psicología del Consumidor, de la Universidad Konrad Lorenz, desde 1995. Igualmente, han sido totalmente documentados en los diferentes lugares de trabajo, cursos, seminarios, capacitaciones, asesorías y consultorías, que he realizado para varias empresas, entidades, instituciones y universidades, desde hace varios años: Jorge Enrique Garcés Cano, *Visiones dinámica, sistémica y funcional de la Planeación Estratégica de Mercadeo* (PEM), 1995-2004, D. R. A. (sin publicar).

completa, que incluya las aproximaciones y desarrollos desde otras esquinas de esta maravillosa ciencia social, a saber:

- **Los cuestionamientos de Carl Marx a clásicos y neoclásicos**, que permitieron entender los aspectos de la producción capitalista y sus ciclos expansivos y recesivos, mucho antes de que se diera la primera gran crisis depresiva, en los años 30 del pasado siglo; e igualmente, su teoría del valor trabajo, que desnudaría la visión tradicional sobre la formación de precios y así, permitiría integrar y entender mejor los aspectos de la distribución y el consumo. Igualmente, que desde la perspectiva sociológica y antropológica, nos permita ver y entender el mundo, y concebir al ser humano inmerso en él, no simplemente como una “maquina hedonista de placer”, cuyo único fin social sea la “*maximización de sus satisfacciones individuales*” (o sea, ganancias, salarios, rentas, etc.); donde los actos individuales per sé se aseguren que siempre estarán premiados socialmente, sobre los actos conjuntos o colectivos. Esa forma particular de concebir al ser humano corresponde a una etapa específica del desarrollo social; pero jamás podrá ser aceptada como un
- fin en sí mismo, de la evolución del hombre. Y aunque aparezca como un tema irrelevante a la problemática del mercadeo, este es el verdadero sustento teórico para un *marketing* en el presente siglo.<sup>27</sup>
- **La revolución keynesiana a los planteamientos de su maestro Alfred Marshall**, que permitirían entender mucho mejor los aspectos macroeconómicos del proceso; así como asegurar una mayor comprensión de dos de los aspectos psicológicos más relevantes del proceso de acumulación de capital: “la propensión marginal a consumir” (por el lado de la demanda); y “la aversión al riesgo”, como un elemento fundamental para determinar la eficacia marginal del capital (por el lado de la oferta).
- **Los avances teóricos y empíricos de las teorías poskeynesianas** de Joan Robinson a Alfred Eichner, que permitieron entender mejor muchos de los fenómenos macroeconómicos a partir de la explicación e integración de algunos aspectos microeconómicos, especialmente, por el comportamiento y las decisiones de algunos de los llamados “agentes económicos” en el proceso de producción. Más específicamente, de empresas agrupadas en sectores industriales con estruc-

---

27. Es paradójico que aunque el tema ya es claro en las llamadas ciencias naturales (por ejemplo, en neurología y astronomía), los investigadores sociales (cada vez más escasos) pretenden mantener identificada como “una ley de la evolución” el fenómeno de los actos sociales individuales, como maximizadores y eficientes per sé. Para más detalles es necesario remitirse a los trabajos de Rodolfo Llinás, *El Cerebro y el Mito del Yo: el papel de las neuronas en el pensamiento y el comportamiento humanos*, Bogotá: Norma, 2002; y Carl Sagan, *El mundo y sus demonios: la ciencia como una luz en la oscuridad*, Barcelona: Planeta, 1995. En ambos casos hay una descripción amplia y poderosa de cómo neuronal o estelar (según cada caso), y como las organizaciones tienden a premiar (evolutivamente hablando), los procesos de desarrollo colectivo, frente a las manifestaciones e intenciones individuales. No sólo por una posible eficacia de “masas críticas”, sino porque los grupos de trabajo sinérgico son definitivamente mucho más eficientes.

turas sectoriales mayoritariamente oligopólicas y sus conductas empresariales. Por ejemplo, la relación entre inflación y decisiones de precios en empresas con elevados poderes de oligopolio y sobre todo, con grandes poderes económicos y elevados grados de monopolio.

- Finalmente, la necesidad de utilizar algunas de las más modernas herramientas de la econometría, en particular, y la de estadística en general, para poder construir modelos que posibiliten una estabilización y aplicación del *marketing*, como ciencia social aplicada.

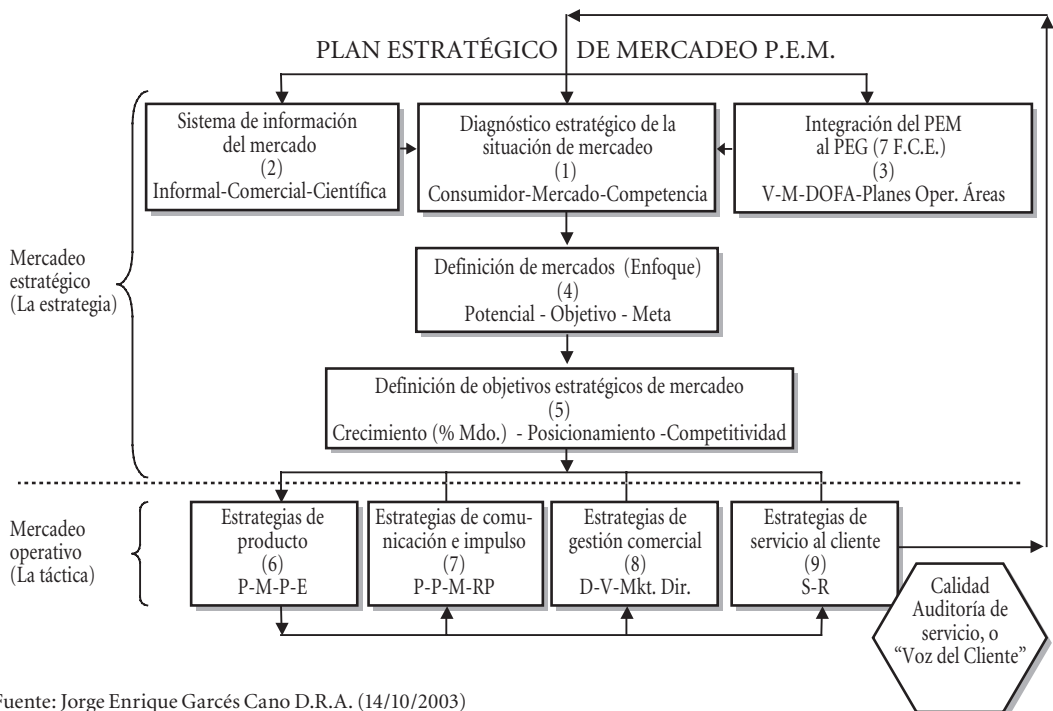
El resultado de este ejercicio profesional es lo que he venido transmitiendo y aportando en el mundo laboral y acadé-

mico; razón por la cual, desde la óptica de la ciencia, deben necesariamente definirse claramente y conceptuarse los elementos que constituyen el todo y las partes de ese proceso que describo en el cuadro guía que he denominado *Visión Dinámica del Mercadeo*. (Ver Gráfico 2).

Sin embargo ella, aunque engloba a las demás, por sí sola no permitiría una completa definición de lo que este proceso constituye, ni mucho menos del objeto y marco de estudio del *marketing* como ciencia social aplicada. Se requiere adicionalmente una visión sistémica así como su visión funcional. Solo a la luz del establecimiento de estas tres esquinas del proceso de mercadeo, es posible amarrar el paradigma al único norte posible y sostenible a largo plazo: la ciencia.

### Gráfico 2

Visión Dinámica del Plan Estratégico de Mercadeo



Fuente: Jorge Enrique Garcés Cano D.R.A. (14/10/2003)

Las tres esquinas del modelo de marketing:

- **Sistémica:** de la coordinación de sistemas; esto es, un conjunto ordenado de principios, con coherencia y un método, que permitan relacionar de manera ordenada las estructuras de un cuerpo del conocimiento, en este caso el *Marketing*, de tal forma que se puedan establecer las interrelaciones existentes entre todos y cada uno de sus componentes (partes de un sistema).

- **Dinámica:** fuerza que produce movimiento y en su acción, se convierte en el movimiento mismo. En éste caso, de dónde y hacia dónde se dirigen las fuerzas que imprimen el movimiento de los mercados para poder establecer las direcciones del movimiento del Plan Estratégico de Mercadeo (de ahora en adelante, PEM). ¿Por qué lado del proceso del mercado vienen determinadas estas fuerzas? Por el lado de la oferta (teorías clásica y neoclásica); o por el lado de la demanda (Marx, Keynes y poskeynesianos, entre otros).

- **Funcional:** Relativo a las funciones que deben realizar cada uno de los componentes o módulos de un sistema; en este caso, los módulos del PEM. Pero en términos más estrictos, la necesidad de definir claramente las variables dependientes (Objetivos Estratégicos de Mercadeo) e independientes (mezcla de mercados) del modelo de mercadeo; sus rutas de interacción y la forma como se pueden entender y medir sus correlaciones. Esto es, la definición de un modelo matemático para entender su funcionamiento, medirle, controlarle, aprender de la experiencia,

corregir y desarrollar alguna capacidad predictiva.

Entendido así, el *marketing* debe ser definido como una ciencia aplicada con origen en la ciencia económica; pero más específicamente, en aquélla parte de la teoría económica que se encarga de estudiar los aspectos relacionados con las decisiones y acciones de los llamados “*agentes económicos*”: empresas y consumidores; esto es, la microeconomía.

¿Cómo definir entonces el objeto y cuerpo de estudio de este joven paradigma? ¿Qué clase de ciencia es ésta? ¿Cuál es su método central? ¿Cuáles son sus alcances y sus límites? ¿Hasta dónde llega y dónde comienza a tomar elementos de su ciencia básica y punto de origen -la economía- o de otras ciencias paralelas como la psicología y la Administración de Empresas, que desde su perspectiva podrían ser simplemente ciencias auxiliares? ¿Cómo armar y construir un modelo que permita estabilizar y entender el funcionamiento de sus partes?

Lo primero en establecer es que el *marketing*, al igual que la economía, la administración y la psicología, es una ciencia social; es decir, no es ni una técnica empresarial ni una herramienta de la administración; ni mucho menos, un cúmulo inconexo y desordenado de recetas y fórmulas gerenciales al arbitrio del autor, el libro o la tesis de moda que alguna importante firma de consultoría internacional esté difundiendo en el mundo académico y empresarial.

Podríamos establecer que así como la economía es una ciencia social “que se encarga del estudio de las relaciones sociales de producción, distribución, acumulación y consumo, entre los diferen-

tes agentes económicos”, el mercadeo se concreta entonces, como ciencia aplicada, pero igualmente social, al estudio de aquellos aspectos que determinan las relaciones entre oferentes y demandantes, para garantizar los procesos de intercambio que se generan en los mercados; es decir, se circunscribe a la identificación de algunos de los aspectos económicos que determinan la producción y el consumo, para asegurar el intercambio de valor, (no necesariamente de equivalentes, tal como lo afirma la teoría neoclásica, entre la oferta y la demanda).

Así, esta ciencia social aplicada utiliza igualmente la historia, es decir, la información de la relación de intercambio como su método central de análisis, con el fin de construir modelos de comportamiento - del consumidor- que le permitan ir aprendiendo permanentemente de esa relación que se ha establecido en los mercados, entre productores y consumidores; y al entender cómo se comportan en el tiempo estos factores determinantes de oferta y demanda de productos tangibles e intangibles, puede, a partir de tal información, desarrollar estrategias y tácticas, cuya relación debe necesariamente buscar una orientación hacia la predicción, bajo el principio central de “incertidumbre en los mercados” y no garantía automática de supuestos “equilibrios entre ofertas y demandas”. Con márgenes de error calculados, niveles razonables de riesgo y probabilidades asociadas de éxito mayores a las que brinda el azar puro (50-50); es decir, la intuición.

Esto nos permite concluir, que siendo una ciencia social y comportándose como tal, no puede ni debe salirse de aquellas

reglas del juego definidas para la ciencia en general y que permiten diferenciarla de la no ciencia o anticincia; por no utilizar el nombre que más fácilmente definiría el fenómeno: el esoterismo<sup>28</sup>. Y así mismo, siendo una ciencia aplicada, no puede permitirse ni académica, ni empresarialmente, que cada quien conceptúe y defina a su acomodo las relaciones existentes entre las diferentes partes que constituyen su modelo de aplicación, cuando formulan un modelo, que las modas terminen definiendo su norte y orientación académica y empresarial; o peor aún, que se termine aceptando la idea esotérica de que su aplicación práctica está regida por un supuesto principio de relatividad vulgarmente entendido, como afirman algunos: “en mercadeo todo depende de todo”, y que por ello, su ejercicio dependa mucho más de un supuesto sentido común que de otra cosa.

Es decir, que puede más la intuición que la información validada; que cualquier estrategia sirve, siempre y cuando esté bien sustentada; que cualquier acción, constituye una estrategia; que no hay diferencia entre estrategia y táctica, porque “una táctica es simplemente una estrategia más micro”; por lo tanto, que no hay diferencia entre los elementos que constituyen lo uno y lo otro, o que establecerla es de irrelevante en el mundo laboral; que hacer mercadeo es poner a operar y mezclar un cúmulo de acciones del mercadeo mezcla: de producto, de precio, de *promotion* (que no es lo mismo que promoción como incentivo) o de “*place*” (que no es lo mismo que plaza), etc.

En suma: no podemos seguir permitiendo que el bajo nivel conceptual y la

28. Para apoyar la reflexión ver la diferenciación que a este respecto establece Carl Sagan, en su monumental trabajo Op. Cit.

incapacidad de definir y construir modelos con intenciones predictivas, desde la perspectiva de la ciencia y con algunas de sus relaciones matemáticas establecidas para cada relación mercado-producto, dentro de una empresa, la casuística, siga atentando contra las posibilidades de desarrollo del *marketing* y difundiendo una visión que fácilmente podemos ahora sí rotular de anticientífica y en la mayoría de los casos lamentablemente, de esotérica.

*El plan estratégico de mercadeo (PEM) debe entenderse como pensamiento y planeación secuencial de estrategias, tácticas y actividades, necesarias para conquistar: acercar, seducir y retener "el mercado".*

De esta manera, el plan estratégico de mercadeo (PEM) debe entenderse como pensamiento y planeación secuencial de estrategias, tácticas y actividades, necesarias para conquistar: acercar, seducir y retener "el mercado" -entendido como-, la demanda, con "productos" que satisfagan las necesidades de los consumidores (léase, la oferta), consolidando la permanencia y el crecimiento rentable de una organización a largo plazo, en dicho mercado. Algo que sólo será posible si logramos establecer a largo plazo relaciones sostenibles con algunos grupos de consumidores, en cuyo proceso estos son el punto de partida y así mismo, el de llegada.

Estamos entonces hablando de aquellos procesos que nos permiten identificar, crear, comunicar y entregar -o sea, distribuir- valor: valor de uso (subjetivo), por el lado de la demanda; y valor de cambio (objetivo), como sustento material de la capacidad de crear valor para el productor o accionista, por el lado de la oferta.

Así las cosas, sólo es posible definir las tácticas y actividades en función de la estrategia; y ésta, debe concretarse para garantizar su identificación, viabilidad, consisten-

cia y coherencia consigo misma y con las demás estrategias, cuantificación y medición (mensurabilidad), en los denominados objetivos estratégicos de mercadeo; éstos, por ahora, se definirán y agruparán en tres grandes bloques:

- Crecimiento y participación de mercado, a corto plazo.
- Posicionamiento, a mediano plazo.
- Competitividad (constitución de ventaja competitiva), a largo plazo.

Por su parte, la segmentación no es una estrategia; es una técnica o herramienta de las ciencias económico-administrativas, que permite ir subdividiendo el mercado, de lo más general (macro-segmentos o segmentos naturales) a lo más particular (micro-segmentos), con el objetivo de identificar los "mejores"<sup>29</sup> para ser atendidos en el tiempo, frente a los ofrecidos actualmente (mercado actual), del mercado total:

Corto plazo (un año) = Mercado meta  
 Mediano plazo (dos a tres años) = Mercado objetivo  
 Largo plazo (máximo cinco años) = Mercado potencial

¿Qué lentes o filtros utiliza la técnica?: geográficos, demográficos, sicográficos y/o comportamentales.

- Criterios geográficos: regiones, zona urbana o rural, tamaño de la población, clima y relieve, etc.
- Criterios demográficos: edad, sexo, tamaño y ciclo de la familia, distribución del ingreso, profesión-ocupa-

29. Los criterios para determinar qué segmentos son o no "mejores" para aprovisionar en el tiempo son múltiples; entre ellos estarían: su tamaño, sus niveles de concentración y homogeneidad, la facilidad o el grado de dificultad para su acceso, la cercanía o lejanía (física o virtual), sus posibilidades de generación de ingresos, etc.

ción, educación, religión, raza, origen exterior–nacional, etc.

- Criterios sicográficos: clases sociales, estilo de vida, personalidad, etc.
- Criterios comportamentales del consumidor: ocasión de compra, beneficios que busca, lealtad a las marcas–empresas, frecuencias de uso, sensibilidad a la “seducción” comercial (al vendedor, a los canales alternativos, a ofertas y promociones, etc.), entre otros.

Hay que recordar que un “mercado”, visto desde el punto de vista de quien está pensando en hacer la oferta, es un grupo de personas naturales o jurídicas con necesidades o deseos que estén soportados por una capacidad real de compra; o sea, que se identifica con el concepto económico de demanda. Pero visto desde su contraparte empresarial, además de la intención de satisfacer las necesidades de los consumidores, diferenciarse y ser competitivos, las empresas para acercarse a estos mercados persiguen un objetivo específico de obtener beneficios económicos y para lograrlo, deben poseer capacidad de producción y aprovisionamiento; es decir, el concepto económico de oferta.

Un mercado entonces puede ser definido en función de varios conceptos:

#### 1. Tamaño:

- a. Valorado en unidades monetarias (1.000 MM de pesos colombianos).
- b. Medido en unidades de volumen (30.000 gaseosas, 10.000 CDT, etc.).
- c. Según el número de clientes (100.000 consumidores del producto por un período específico de tiempo, como por ejemplo un año).

**2. Tiempo:** definido según la naturaleza de cada negocio /empresa (relación mercado / producto).

- a. Corto plazo (un año).
- b. Mediano plazo (dos años).
- c. Largo plazo (tres a cinco años).

**3. Segmento:** una parte significativa del mercado, agrupada según criterios preestablecidos, con el fin de conformar grupos homogéneos que faciliten el desarrollo de una estrategia de mercadeo y mejoren los niveles de respuesta e impacto.

- a. **Total:** 100% o total de personas y /o entidades que tienen una necesidad latente para ser satisfecha con un producto tangible o intangible, independientemente de que tal deseo se haya o no hecho explícito.
- b. **Actual:** total de ventas-consumo de un sector, o de una empresa según sea el caso, en un momento específico.
- c. **Potencial:** de interés para la empresa a largo plazo (tres a cinco años).
- d. **Objetivo:** de interés para la empresa a mediano plazo (dos años).
- e. **Meta:** de interés para la empresa a corto plazo (un año).

#### VARIABLES DEPENDIENTES DEL MODELO DE MARKETING: LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MERCADEO.

Podemos ahora sí plantear como hipótesis central, que en el modelo de *marketing* las variables dependientes son los objetivos estratégicos de mercadeo (OEM); es decir, la manera como ha sido concretada la estrategia, para posibilitar su seguimiento y medición:

1. **Crecimiento:** a corto plazo, es necesario establecer cómo permanecer en el mercado y crecer; es decir, ganar una participación real de mercado. El indicador de crecimiento económico y participación de mercado que defina la empresa, dependerá de la visión de sus accionistas y su enfoque de negocios. Sin embargo, como hemos estado hablando del proceso histórico de construcción de una relación de consumo a largo plazo, entre oferentes (empresa) y demandantes (clientes), lo lógico es centrar el indicador en un portafolio de clientes rentables, capaces de generar el valor esperado por los accionistas, si y sólo si, hemos sido capaces, a través de la relación, de generarle valor a los clientes. Hay que recordar que es en esencia un proceso de intercambio de valor.

2. **Posicionamiento:** a mediano plazo, se requiere definir cómo ubicar la empresa y/o sus productos en la mente de los consumidores, y lograr marcas de valor creciente para la organización. No se trata simplemente de ubicarse en una buena posición cuantitativa en las mentes de los mercados potenciales, cuya medida estadística puede ser el máximo indicador (*top of mind*). Sino de lograr una adecuada posición, cerrando las brechas entre el posicionamiento cualitativo logrado y el esperado; e igualmente, la brecha entre su indicador numérico y el de compra, recompra y/o referencia positiva.

3. **Competitividad:** a largo plazo, es necesario definir el camino de cómo se logrará la tan anhelada ventaja competitiva<sup>30</sup>. No

una lista de posibles ventajas comparativas; sino aquella razón por la cual el consumidor se ha decidido en nuestro favor y estaría dispuesto a seguirlo haciendo, dado que califica mejor nuestra propuesta de valor, a largo plazo.

Se tendría entonces que validar si la construcción y el desarrollo de esa relación con clientes a largo plazo, mediada por los procesos de intercambio de valor con fuerzas diferentes a cada lado de la ecuación, en la demanda como en la oferta, depende o no del mayor nivel de logro de los tres OEM definidos en el modelo; esto es, si son o no estas las variables dependientes de un modelo de mercadeo. Y con ello claro, ahí sí, definir, conceptualizar y vincular las variables independientes de dicho modelo, y la manera como pueden ser manejadas.

#### VARIABLES INDEPENDIENTES DEL MODELO DE MARKETING: LA MEZCLA DE MERCADEO.

Como factores estadísticos, o grupos de variables estabilizadas, cuya naturaleza y comportamiento permite agruparles para entender mejor su funcionamiento, su sinergia y las relaciones que establecen entre ellas mismas, con los demás factores estadísticos, o conglomerados de variables y lógicamente, con las variables dependientes del modelo de mercadeo, de las cuales dan explicación:

- El producto global: características técnicas del producto, marca, empaque y precio.
- La comunicación comercial: publicidad, promoción, *merchandising* y relaciones públicas con enfoque comercial.

---

30. No me referiré siquiera al concepto de “ventaja competitiva sostenible”, ya que a mi juicio constituye una moda más e incluso, es una simple redundancia; si es competitiva, es sostenible.

- La gestión comercial: canales físicos de comercialización o ventas, canales de distribución física, campañas de *marketing* directo y canales virtuales (alternativos y/o complementarios) de ventas y/o distribución, si se requieren.
- El servicio al cliente: programas de retención, recuperación, mantenimiento, satisfacción y fidelidad de clientes.

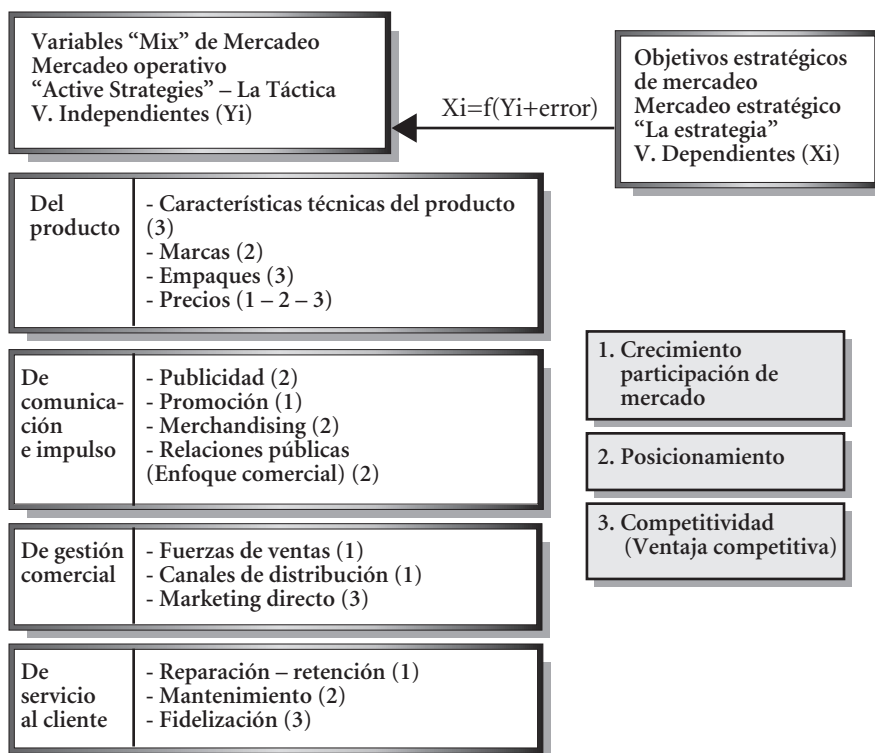
Para tratar de interpretar sus relaciones, es necesario remitirse al gráfico de interacción de variables, definido para el modelo de *marketing* PEM-JEGC (1995-2004), D. R. A. (Ver Gráfico 3).

Allí se establece cómo el proceso de mercadeo debe comprenderse como un completo (no complejo) modelo de relaciones entre variables, con mayor o menor nivel de intensidad de relación entre cada grupo, dependiendo del tipo de mercado-producto al que nos estemos enfrentando.

De la capacidad de los analistas de mercadeo para estudiar, modelar y entender tales relaciones, dependerán sus posibilidades de éxito en la implementación de los planes estratégicos de mercadeo. Es la única forma seria de combatir y acabar con la práctica generalizada del “*marketing* Intuitivo”, las modas y cualquier otro planteamiento esotérico.

**Gráfico 3**

**Relación OEM - Mezcla**



Fuente: Jorge Enrique Garcés Cano D.R.A. (14/10/2003)

*La estructura y funcionalidad de un equipo de marketing es algo que sigue a la estrategia. Sin ella, nunca será posible entender o conformar la estructura apropiada.*

Es fundamental entender que cada empresa, negocio, relación mercado -producto, presenta condiciones específicas que deben ser seguidas y cuantificadas por el analista de mercadeo; sin embargo, podríamos establecer entre las variables dependientes del modelo de mercadeo (los OEM) y las independientes (la mezcla de mercadeo), algunas relaciones generales evidentes en los resultados y la historia de los últimos 50 años de experiencia comercial, en este modo de producción capitalista.

Cada relación indica una mayor correlación entre las variables, con las cuales se pueden anticipar algunas conclusiones generales, aún antes de iniciar seguimientos estrictos a los resultados comerciales, contra las inversiones realizadas en la mezcla de mercadeo, que podrían ser de gran utilidad en las decisiones del analista.

No deben olvidarse otros efectos, so pena de incurrir en prácticas economicistas y enfoques reduccionistas:

- Las variables independientes también poseen correlaciones entre ellas mismas (por ejemplo, precio contra promoción).
- También generan efectos de autocorrelación con fenómenos de rezago en el tiempo; de esta forma, una campaña con énfasis de inversión en las variables. La publicidad, podría generar impactos en los OEM, que no necesariamente se verificarían totalmente en el PEM a corto plazo.
- Los modelos requieren ser alimentados con información relevante y oportuna; aun en las mejores condiciones de mercadeo, trabajan bajo

márgenes razonables de error controlado.

- Por lo tanto, no son mecanismos de predicción infalibles y su único fin es apoyar la toma de decisiones comerciales con herramientas que vayan más allá del ya ganado 50-50 que garantizan las leyes del azar. Sin embargo, hay que recordar que existe una gran diferencia entre predecir y adivinar. Lo primero, un acto de la ciencia, lo segundo, un campo claro del esoterismo.

En la misma línea, para su aplicación práctica, el cierre del proceso tiene que ver con algo que permanentemente olvidan los administradores de empresas y los hombres de mercadeo: la relación existente entre estrategia y estructura; ¿qué debe anteceder a qué?:

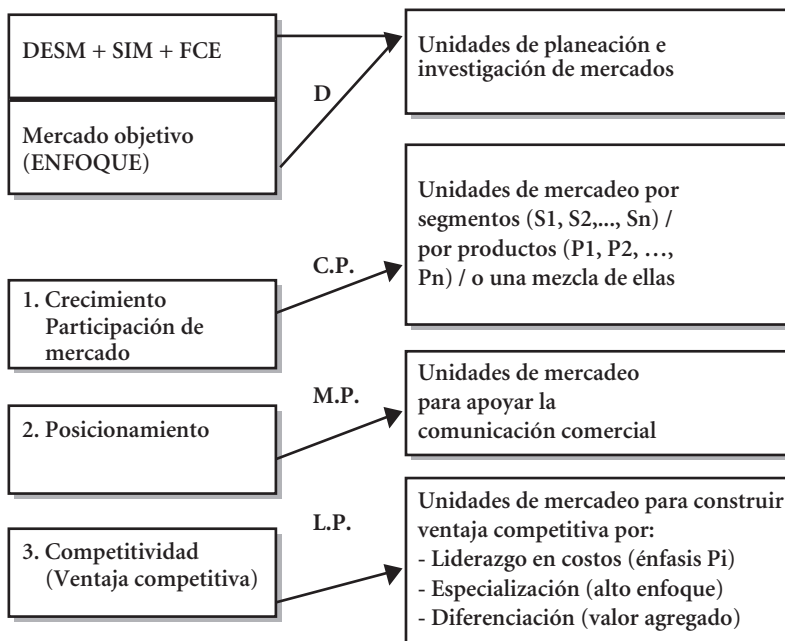
1. La esencia es enfocar las organizaciones hacia el mercado (léase, la demanda; es decir, los clientes o consumidores). No hacia los productos u oferta.
2. La única forma de lograrlo es a través del trabajo en equipo; esto es, una interacción coordinada de los diferentes grupos de segmento-portafolio óptimo de productos.
3. La clave es la proyección hacia el mercado por segmentos, concebida desde el origen de los productos, hasta las labores de post venta y servicio al cliente.
4. La estructura y funcionalidad de un equipo de *marketing* es algo que sigue a la estrategia. Sin ella, nunca será posible entender o conformar la estructura apropiada.
5. En el tiempo (ver Gráfico 4), la estructura de mercadeo, con una interacción

matricial de liderazgo por grupos de trabajo segmento-productos, tiene responsables de temas a corto plazo (en el Gráfico C.P.): cómo crecer rápidamente y ganar participación de mercado; responsables de temas a mediano plazo (en el Gráfico M.P.): cómo posicionar las diferentes marcas institucionales y del portafolio (de productos, servicios y valores agregados), en la mente de los consumidores sean o no clientes actuales; y, responsables de temas a largo plazo (en el Gráfico L.P.) cómo construir y consolidar la ventaja competitiva.

6. Finalmente, el tema de enfocar el mercado (utilizando las herramientas de segmentación adecuadas); así como,

construir el sistema de información del mercado, negociar con los proveedores internos los factores claves de éxito que se requieran para maximizar el cumplimiento de los OEM y minimizar el riesgo; y generar un mecanismo permanente de diagnóstico de los mercados, que posibilite, premie y afiance el pensamiento estratégico (claro, colectivo) del equipo comercial y de toda la organización, siempre corresponderá al máximo nivel no necesariamente jerárquico, de un área de mercadeo. Lamentablemente la práctica empresarial suele ser totalmente inversa. En nuestro grafico corresponde a una ruta que llamaremos dinámica (D).

**Gráfico 4**



Fuente: Jorge Enrique Garcés Cano D.R.A. (14/10/2003)

Finalmente, no importa que esta sea una ciencia social y aplicada; requiere de:

- Conceptualización.
- Definición de la teoría o cuerpos teóricos guía.
- Identificación del modelo.
- Variables dependientes e independientes en el modelo.
- Definición clara de roles para las variables.
- Identificación del todo y las partes.
- Interacciones.
- Coherencia y consistencia interna.
- Necesidad y suficiencia explicativa.
- El fin como ciencia: capacidad predictiva.
- Aplicación práctica (lo funcional): Un modelo para medir, controlar y aprender de la experiencia.

Parafraseando al profesor Homero Cuevas, quien afirma que: “Los economistas disponen del instrumental adecuado para eliminar la inflación, así como los militares disponen del instrumental adecuado para iniciar una guerra mundial; pero el permiso para usar tales instrumentos depende finalmente del poder político y de una decisión de carácter político”<sup>31</sup>, es evidente que igualmente hoy en día la mercadotecnia tiene sentadas las bases para construirse como un paradigma de la ciencia. Sin embargo, la mayoría de las decisiones académicas y empresariales siguen en manos de un puñado de tecnócratas, que lejos están de sentirse seducidos e interesados por permitir que sea

el poder centrado en el conocimiento lo que las determine; para ellos es mucho mejor perpetuar un statu quo, donde es el poder centrado en la fuerza -emoción e intuición-, lo que aún se impone, alimentado permanentemente por las dosis y recetas administrativas y de mercadeo, del gurú de moda, sin ninguna rigurosidad o discusión científica y abierta sobre los contenidos y sustentos de cada nueva “fórmula” salvadora.

#### IX. NOTAS FINALES: EL “NUEVO” KOTLER Y SU “MODELO DE MARKETING HOLÍSTICO”

Esta revisión quedaría incompleta si no mencionara el hecho de que desde finales de la década pasada se ha generado una especie de contracorriente a los planteamientos que ya podemos denominar tradicionales, sobre estos temas del mercadeo.

Desde los trabajos de Stephen C. Burnett (1994) y Bobby J. Calder (1995), de la Universidad de Northwestern<sup>32</sup>; pasando por George S. Day (1996), de la Universidad de Pennsylvania<sup>33</sup>; hasta los más recientes planteamientos de Frederick Webster (2003)<sup>34</sup>, sin mencionar otros autores (Doyle, Gummensson y el mismo Kotler, entre otros), el giro de los planteamientos ha sido casi unívoco:

1) La necesidad de reenfocar los temas del mercadeo al estudio de las relaciones de intercambio de valor, a largo plazo, y sus procesos de “exploración, creación y entrega de valor”.

2) La necesidad de aclarar el papel de lo realmente estratégico, frente a los temas

31. Homero Cuevas T., Op. Cit., cap. viii, p. 353.

32. Stephen C. Burnett, *Strategic Marketing* J. L., Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, 1994; y Bobby J. Calder, *Strategic Consumer Marketing* J. L., Kellogg

33. George S. Day, *Market Driven Organizations: Building Marketing Capabilities*, The Warton School, University of Pennsylvania, 1996.

34. Frederick Webster, *Market-Driven Management*, American Marketing Association, 2003.

operativos (tácticas) que fueron premiados durante más de cuatro décadas.

3) La necesidad de prestar atención a los temas de la demanda; es decir, del consumidor, frente a una tradición que pese a esfuerzos teóricos aislados, ha sido claramente proclive (y económicamente neoclásica) a concentrarse en temas de producción y oferta (el producto, la publicidad y/o las ventas).

4) La necesidad de definir de manera explícita (no tácita) un modelo de mercadeo, que sea capaz de organizar la concepción de esta joven ciencia.

P. Kotler no podía quedarse al margen de esta arrolladora tendencia, y en sus dos más recientes trabajos<sup>35</sup>, el padre de la mercadotecnia, replantea muchos de sus focos originales, y se decide, por fin, a plantear explícitamente un modelo de *marketing*, que además, se centre en los temas estratégicos del proceso que llama: “esquema de *marketing* holístico”.

Allí, a las que él denomina como tres actividades de exploración, creación y entrega de valor, le atraviesa los procesos, que también llama “funciones” relevantes: gestión de la demanda (concentración en el cliente), administración de los recursos (identificación de las competencias esenciales de la compañía) y gerencia de la red (desarrollo de la red de colaboradores). A estos, clientes, compañía y colaboradores, los denominará “los tres actores del proceso”.

En sus cruces (3\*3) se establecen los nueve componentes básicos del modelo y en su interior, quedarán definidas las que el llama “plataformas competitivas”.

#### 9 COMPONENTE BÁSICOS:

1. Espacio cognitivo
2. Espacio de competencia
3. Espacio de los recursos
4. Beneficios del cliente
5. Dominio empresarial
6. Socios empresariales
7. Gestión de la relación con el cliente
8. Administración de los recursos internos
9. Gestión de la asociación empresarial

#### 4 PLATAFORMAS COMPETITIVAS:

1. Ofertas de mercado
2. Arquitectura empresarial
3. Actividades de mercadeo
4. Sistema operacional

No es el interés de este escrito hacer una evaluación de éste, calificado por el mismo Kotler, como un “*novedoso*” planteamiento; sin embargo, vale la pena reflexionar en algunas de las afirmaciones con que lo sustenta:

- Según el mismo Kotler, su modelo tiene como origen o punto de partida tratar de explicar cómo la economía, los mercados y así las relaciones en su interior, han sido seriamente transformadas por la internet, el mundo de los espacios y mercados virtuales y su máximo grado de “concreción”: la actual “economía digital”. Se le olvida a Kotler que desde hace ya bastante tiempo los mercados y la economía en general, no son ni se comportan como las viejas teorías económicas clásica y neoclásica nos habían descrito; no es

35. Philip Kotler, *El Marketing según Kotler*, Madrid: Paidós, 2001; y Philip Kotler, Dipak C. Jain y Suvit Maesincee, *El Marketing se mueve: una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación*. Madrid: Paidós, 2002.

la Internet la que ha invalidado los viejos supuestos neoclásicos de equilibrio en los mercados, rendimientos decrecientes (costos crecientes), competencia perfecta (con el cúmulo de supuestos adicionales que ella encierra), etc., sino la realidad misma del funcionamiento de los aparatos productivos y las relaciones sociales de producción, en la economía capitalista.

- De la misma manera, no es Internet la que ha hecho o dejado obsoleto el planteamiento operativo y de baja capacidad explicativa para el desarrollo del mercadeo, centrado en las pes; ellas, en su esencia, nunca estuvieron cerca siquiera de ayudarnos en el proceso científico de interpretar las relaciones en los mercados, entre consumidores y productores; sólo reforzaron la visión productonista y ofertista esgrimida desde el viejo paradigma neoclásico.
- Asimismo, tampoco será la Internet a quien le corresponda el papel y la relevancia que le está adjudicando Kotler: venir a ocupar el sitio de la vieja “*mano invisible*” de Adam Smith, como el nuevo mecanismo garante de un capitalismo donde por fin la información volverá a circular de manera ubicua (no asimétrica) y perfecta; esto es, que siente nuevamente las bases de la competencia “perfecta” y ¿por qué no?, que se convierta en la respuesta “salvadora” y perpetua de un modo de producción que desde hace ya bastantes años ha dado claros síntomas de enfermedad,

cuando se deja y sigue suponiendo que “las libres fuerzas del mercado”, guiadas por el interés individual, conllevan automáticamente a la eficiencia; o peor aún, al bienestar colectivo<sup>36</sup>.

Podríamos cerrar diciendo, que desde una perspectiva científica social, es imposible hablar de “*el fin de la historia*”; y el modelo de marketing requerido para interpretar las relaciones en los mercados al futuro. En este o en cualquier nueva forma o mutación del actual modo de producción, sólo será aquel que sea identificado y construido con elementos y planteamientos de la ciencia; ese es su único norte posible, so pena de morir condenado al olvido por haberse maquillado de “moda y casuística”.

#### BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. A. y Day, G. S. (1988). *Investigación de Mercados*. México: McGraw-Hill.
- ANSOFF, I. (1968). *Estrategia Corporativa*. McGraw-Hill: New York.
- ALDERSON, W. y Cox, R. (1948): “Toward a theory of marketing”. En: *Journal of Marketing*, Vol. 13, pp. 137-152.
- ALDERSON, W. (1965). *Dynamic Marketing Behaviour: a functionalist theory of marketing*. Illinois: Homewood, Richard D. Irwin, Inc.
- BAGOZZI, Richard P. (1975). “Marketing as Exchange”. En: *Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 4, pp. 32-39.
- BARTELS, R. (1968). “The General Theory of Marketing”. En: *Journal of Marketing*, Vol. 32, pp. 29-33.

36. Para este tema en particular, ver las críticas demoledoras a tales planteamientos de J. Stiglitz, Premio Nobel de Economía 2001: Joseph E. Stiglitz, *Los felices 90: la semilla de la destrucción*. Madrid: Taurus, 2003.

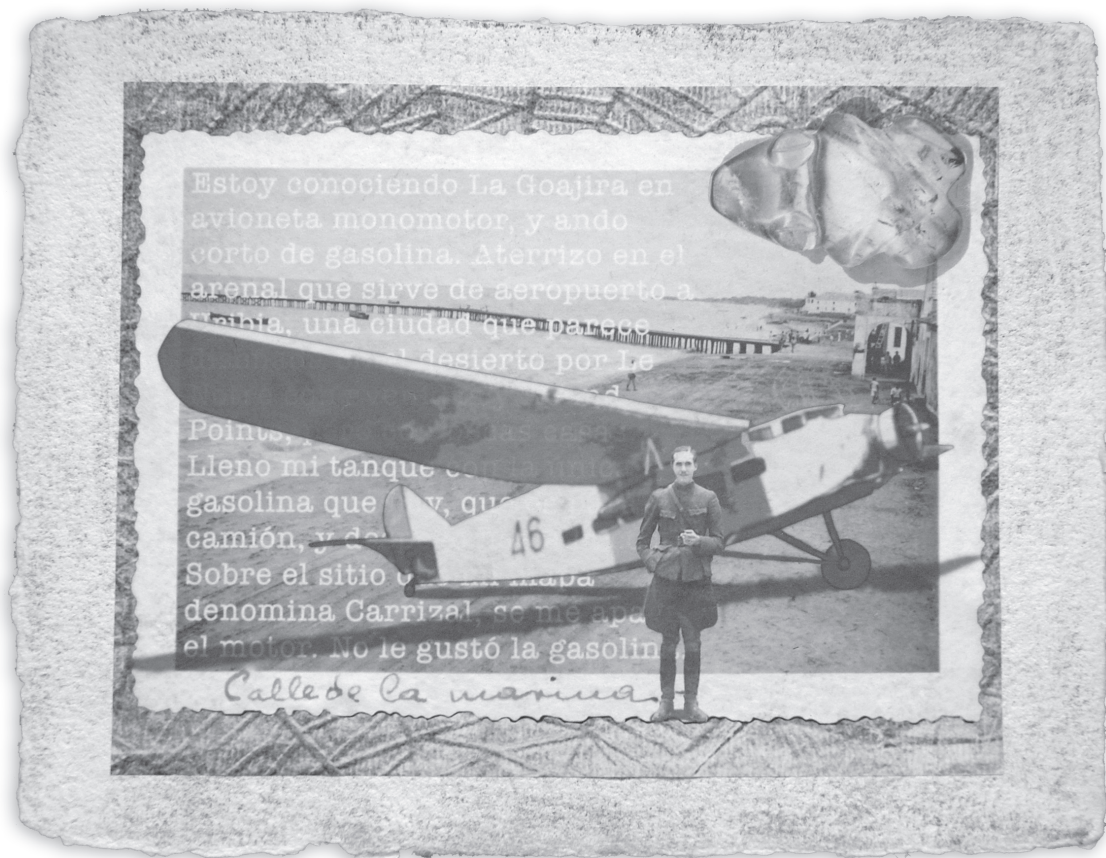
- BURNETT, Stephen C. (1994). *Strategic Marketing*. J. L., Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.
- BUTLER, R.; DEBOWER, H. y JONES, J. (1914). *Marketing Methods and Salesmanship*. New York: Alexander Hamilton Institute.
- CALDER, Bobby J. (1995). *Strategic Consumer Marketing*. J. L., Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.
- CAVES, R., y PORTER, M. (1977). "From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition". En: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, pp. 241-262.
- CHAMBERLIN, E. (1933). *The Theory of monopolistic competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- CLANCY, Kevin J. y KRIEG, Peter C. (2000). *Counter-Intuitive Marketing: Achieve Great Results using Uncommon Sense*. New York: The Free Press.
- CUEVAS T., Homero (1981). *Introducción a la Economía, Guías de Clase*. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia.
- DAY, George S. (1990). *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*. New York: The Free Press.
- DAY, George S. (1996). *Market Driven Organizations: Building Marketing Capabilities*. Pennsylvania: The Wharton School, University of Pennsylvania.
- DAY, George S. (2000). "Capabilities for Forging Customer Relationships". En: *Marketing Science Institute, Report Summary # 00-118*, pp. 1-33.
- DAY, George S. y VAN DEN BULTE, Christophe (2002). "Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance". En: *Marketing Science Institute, Report Summary # 02-123*, pp. 1-41.
- EL-ANSARY, A. (1979). "The General Theory of Marketing: revised". En: *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*. Ferrells, Brown y Lamb eds. Chicago: American Marketing Association, pp. 399-407.
- FREY, Albert W. (1961). *Advertising*. Nueva York: Ronald Press, (3ª. Ed.).
- GRANDE, Ildefonso (1992). *Dirección de Marketing: fundamentos y software de aplicaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- GRÖNROOS, Ch. (1989). "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach". En: *European Journal of Marketing*, Vol. 23, No. 1, pp. 52-60.
- GUMMESSON, E. (1987). "Marketing-Long Term Interactive Relationship", Research report. En: Grönroos, Ch., *Defining Marketing: A Market-Oriented Approach*, op. cit. Stockholm: Stockholm University.
- GUMMESSON, E. (1991). "Marketing Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer". En: *European Journal of Marketing*, Vol. 25 No. 2, pp. 60-75
- HUNT, S., MUNCY, J., RAY, N. (1981). "Alderson's general theory of marketing: a formalization." En: *Review of Marketing*, Ben M. Enis y Kenneth J. Roerings, eds., Chicago: American Marketing Association, pp. 267-272.
- KOTLER, Philip (1962). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, (traducida de la primera edición en inglés "Principles of Marketing", 1962).
- KOTLER, Philip. y LEVY, Sidney (1969). "Broadening the Concept of Marketing".

- En: *Journal of Marketing*, Vol. 33 pp. 10-15.
- KOTLER, P. y ZALTMAN, G. (1971). "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change". En: *Journal of Marketing*, Vol. 35 pp. 3-12.
  - KOTLER, Philip (1972). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall, 1972.
  - KOTLER, Philip (1972). "A Generic Concept of Marketing". En: *Journal of Marketing*, Vol. 36, pp. 46-54.
  - KOTLER, Philip (1984). "Rethink the Marketing Concept". En: *American Marketing Association News*, N° 18.
  - KOTLER, Philip (1986). "Megamarketing". En: *Harvard Business Review*, N° 64, pp. 117-124.
  - KOTLER, Philip (2001). *El Marketing según Kotler*. Barcelona: Paidós.
  - KOTLER, P., Jain, Dipak C. y Maesincee, Suvit (2002). *El Marketing se mueve: una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación*. Barcelona: Paidós.
  - LAMBIN, Jean-Jacques (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill, (primera versión en francés, publicada en 1989).
  - LAZER, William y KELLY, Eugene J. (1962). "Systems Perspective of Marketing Activity". En: *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., edición revisada.
  - LEVITT, T. (1960). "Marketing Myopia". En: *Harvard Business Review*, Vol. 38.
  - LEVITT, T. (1969). *La Moda del Marketing: Caminos para un crecimiento empresarial*. New York: McGraw Hill.
  - LILIEN, Gary y KOTLER, Philip (1990). *Toma de Decisiones en Mercadotecnia: un enfoque a la construcción de modelos*. México: Compañía Editorial Continental.
  - LLINÁS, Rodolfo (2002). *El Cerebro y el Mito del Yo: el papel de las neuronas en el pensamiento y el comportamiento humanos*. Bogotá: Norma.
  - McCARTHY, E. Jerome y PERREAULT, W. (1990). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Illinois: Richard Irwin Homewood, (1a. ed. de 1960).
  - NARVER, J. y SLATER, S. (1990). "The Effect of a Marketing Orientation on Business Profitability". En: *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 20-35.
  - PORTER, M. (1985). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de Sectores Industriales y de la Competencia*. Madrid: CECSA, (primera versión en inglés, publicada en 1980).
  - PORTER, M. (1990). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Madrid: CECSA, (primera versión en inglés, publicada en 1985).
  - PORTER, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Madrid: Plaza y Janes.
  - RIES, Al y TROUT, Jack (1990). *Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. Madrid: McGraw-Hill: (primera versión en inglés publicada en 1980).
  - SAGAN, Carl (1995). *El Mundo y sus Demonios: la ciencia como una luz en la oscuridad*. Barcelona: Planeta.
  - SARABIA, F. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
  - SHETH, J., GARDNER, D. y GARRETT, D. (1988). *Marketing Theory: evolution*

- and evaluation*. New York: John Wiley & Son.
- SALLENAVE, J. P. (1995). *La Teoría “L” de la Administración - La Antigestión*. Bogotá: Norma.
  - SCHWARTZ, George (1969). *La Teoría del Marketing*. Barcelona: Ed. Labor S.A.
  - STANTON, William J.; Etzel, Michael J.; y Walker, Bruce J. (1992). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill, (novena edición).
  - STIGLITZ, Joseph E. (2003). *Los Felices 90: la semilla de la destrucción*: Madrid: Taurus.
  - WEBSTER, Frederick (Jr) (1981). “Top Management’s Concerns about Marketing Issues for the 1980’s”. En: *Journal of Marketing*, Vol. 45, pp. 9-16.
  - WEBSTER, Frederick (Jr) (1988). “The Rediscovery of the Marketing Concept”. En: *Business Horizons*, Vol. 31, pp. 9-16.
  - WEBSTER, Frederick (Jr) (1992). “The Changing Role of Marketing in the Corporation”. En: *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 1-17.
  - WEBSTER, Frederick E. (Jr) (1994). *Market-Driven Management: Using the new marketing concept to create a customer-oriented company*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

#### NOTA FINAL

Los puntos de vista que aquí se muestran han sido parte del material de trabajo de los cursos de Marketing Estratégico y Marketing Operativo que propuse, diseñé y comencé a enseñar, para los estudiantes del Postgrado de Psicología del Consumidor, de la Universidad Konrad Lorenz, desde 1995. Igualmente, han sido totalmente documentados en los diferentes lugares de trabajo, cursos, seminarios, capacitaciones, asesorías y consultorías, que he realizado para varias empresas, entidades, instituciones y universidades, desde igual año: Jorge Enrique Garcés Cano, “Visiones Dinámica, Sistémica y Funcional de la Planeación Estratégica de Mercadeo (PEM)”, 1995-2004, D. R. A. (material sin publicar).



Guajira III. Técnica mixta sobre papel hecho a mano.  
2005. María Clara Gómez

# USO Y COMPRA DE LIBROS: LEJANÍAS Y CERCANÍAS<sup>1</sup>

JENNY ALEXANDRA RODRÍGUEZ PEÑA

## INTRODUCCIÓN

El mercado del libro está demarcado por dos fenómenos determinantes en el consumo como son el uso y la compra. Podemos afirmar que los que compran generalmente usan (es decir, leen), pero no todos los que usan compran. De hecho cada uno de estos agentes en la caracterización

de clientes del libro tiene su propio perfil y responde con ciertos comportamientos y hábitos como: uso de bibliotecas, razones de uso y de compra, influencias lectoras, etcétera. Estos hábitos y comportamientos que determinan el uso y la compra resultan también de ciertas características coyunturales, relacionadas con la capacidad adqui-

## RESUMEN

A partir de la Encuesta Nacional de Hogares y el módulo *Hábitos de lectura y consumo de libros en Colombia*, realizada en el 2000, el estudio se sustenta en un principio diferenciador que se refiere a la condición de si los bogotanos han comprado o no libros. A partir de esta variable se desarrolla todo el esquema para caracterizar los factores de convergencia y divergencia entre uso y compra de libros.

Se realiza una investigación correlacional desde los archivos planos de la encuesta. Se identifican las variables más importantes y se consolida un orden para el cruce de variables de acuerdo con los objetivos y con las hipótesis. El manejo estadístico y técnico de la información secundaria fue concurrente con el estudio ya publicado, lo cual valida la investigación y potencializa el uso de esta información orientada hacia el mercadeo.

## PALABRAS CLAVE

Uso de libros, compra de libros, Encuesta Nacional de Hogares, hábitos de lectura, mercadeo libros.

## ABSTRACT

From the National Home Interview and the module *Reading habit and books consumption in Colombia*, performed in 2000, the survey is supported in a differentiating principle that refers to the condition of whether Bogotá people have bought or not books. Starting with that variable the entire scheme to characterize the convergence and divergence factors between books use and buying is developed.

A correlational research is performed since the plain files of the interview. The most important variables are identified and an order is consolidated for variables crossing based on the objectives and hypothesis. The statistical and technical handling of secondary information was concurrent with the survey already published, which validates the research and makes it possible the use of this information market oriented.

<sup>1</sup> Agradezco los valiosos comentarios de Bernardo Jaramillo y de Juanita Sanz de Santamaría a las versiones preliminares así como a David Melo Torres, Luis Fernando Sarmiento—Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe, CERLALC—y a Martha Reyna del DANE. Igualmente agradezco a Jorge del Castillo Umaña, Andrés Hoyos y Moisés Melo por su participación en la fase exploratoria del proyecto.

sitiva de las unidades de consumo: usuarios y compradores.

Con estos argumentos se fundamenta la realización de un estudio que como este, no sólo contribuye con la profundización de un bien tan especial y diferente a los demás, sino también se constituye como un aporte a la generación de conocimiento estadístico del consumidor de libros a partir de información existente no explorada.

Desde el punto de vista del mercadeo, el sector del libro es un tema inmenso y complejo que académicamente en Colombia no ha sido atendido suficientemente; sin embargo, merece tanta atención como otros a los que sí se les da cierta preponderancia pedagógica. La labor

*Desde el mercadeo, el sector del libro es un tema inmenso y complejo que académicamente en Colombia no ha sido atendido suficientemente; sin embargo, merece tanta atención como otros a los que sí se les da cierta preponderancia pedagógica*

---

#### RESEÑA DE AUTOR

Jenny Alexandra Rodríguez, profesional en mercadeo y publicidad en la Universidad Politécnica Gran Colombiano. Su experiencia laboral ha sido en la industria editorial desde hace cinco años. Ha trabajado en Bico Internacional de Carvajal S.A., en Legis, en el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe –CERLALC–. Actualmente trabaja como coordinadora editorial y de mercadeo en Proceditor, una empresa especializada en servicios editoriales para fondos de publicaciones universitarios. Está enfocando sus conocimientos y estudios hacia el sector cultural, participando en los seminarios-taller: “Problemáticas culturales de la gestión cultural y elaboración de proyectos sociales y metodologías ONU-UE” organizados por la Universidad Nacional de Colombia. Actualmente coordina y dirige el proyecto librofusión –con el aval de la Cámara de Comercio de Bogotá y el British Council– proyecto galardonado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con mención de honor al tercer lugar en el concurso Planes de Negocio y Empresas Constituidas, 2005.

editorial durante muchas décadas ha sido más empírica que académica.

Cada libro, –y es aquí cuando se inicia la confusión– es comprado y usado (leído), o sólo usado, o comprado y regalado; entonces es cuando surge la necesidad de diferenciar dos conceptos importantes, –uso, compra– para poder determinar los factores influyentes en una conducta comercial.

En mercadeo pueden utilizarse estos dos términos, connotándolos paralelamente, y generando confusiones según la clase de producto al que se esté haciendo referencia. En el lenguaje del sector, el uso y la compra son dos fenómenos que tienen una distinta pero marcada influencia en la productividad y rentabilidad del sector editorial. Cabe aquí hacer esta discriminación ya que lo que se pretende es diferenciar los usuarios de los compradores.

El objetivo<sup>2</sup> del estudio es conocer cuáles son los factores determinantes de la convergencia y divergencia entre el uso y la compra de libros<sup>3</sup> de modo que sirva como herramienta útil para los gestores de libros. Este objetivo se desarrolla retomando y adecuando los archivos planos de la Encuesta Nacional de Hogares (ENH) de diciembre de 2000 (etapa 110) y el módulo sobre hábitos de lectura y consumo de libros realizado por el DANE, el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe, CERLALC, la Cámara Colombiana del Libro, Fundalectura, el Ministerio de Cultura y el Ministerio de Educación<sup>4</sup>.

---

2 El objetivo general estuvo soportado en objetivos específicos que a su vez plantearon las correspondientes hipótesis. Éste es un anexo que puede solicitarse a jenalex@hotmail.com.

3 Constructo: Determinación de los elementos sociodemográficos para conocer el umbral que aleja y acerca a los fenómenos: uso y compra de libros.

4 Este estudio fue analizado parcialmente y sus resultados fueron publicados en: Ministerio de Cultura, Ministerio de Educación, Cámara Colombiana del Libro, Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Fundalectura. *Hábitos de lectura y Consumo de Libros en Colombia 2002*. Bogotá.

## VALIDEZ. ARGUMENTACIÓN DE LA FUENTE DE DATOS SECUNDARIA

Aunque la recopilación de los datos fue realizada en el 2000, los resultados de esta investigación son vigentes. Las pautas de consumo en cuanto a libros no cambian frecuentemente, como con otros bienes. El consumo de libros está directamente relacionado con los hábitos de lectura, y estos varían a largo plazo. Por esta razón el comportamiento lector en cuanto al consumo de libros no es necesario actualizarlo ni realizarlo frecuentemente porque sus resultados van a ser similares.

## MARCO DE MUESTRA

El marco de muestra es la población residente en Bogotá, clasificada como población en edad de trabajar, PET; es decir hombres y mujeres de doce años en adelante (5'061.309) que estén clasificados como población lectora de libros (2'751.958)<sup>5</sup> y que sin expandir corresponde a una muestra de 3.526 encuestados. De este grupo se eliminaron los que no sabían si han comprado libros (113.631), para finalmente trabajar con una población de 2'638.327.

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio es de tipo descriptivo correlacional, con un diseño de investigación no experimental o ex postfacto; tipo: transeccional.

## LIBROS Y MERCADEO

### ANTECEDENTES

En la revisión de la bibliografía, se encontró

que ha habido muchas personas que han orientado su discurso en torno al libro, pero son pocos los estudios investigativos que hayan desarrollado o contemplen de manera conjunta el uso y la compra.

Los datos encontrados sirven de antecedente y se consolidan como una herramienta contra la cual se pueden observar los fenómenos: uso y compra de manera independiente, ya que muchos de los análisis provienen de opiniones y criterios resultantes de la documentación y la experiencia, especialmente aquellos relacionados con la lectura<sup>6</sup>.

En este sentido, las publicaciones que se han realizado en nuestro país provienen principalmente de personajes cuya opinión tiene importancia en el sector gracias a su experiencia y bagaje intelectual, y los estudios estadísticos que se han realizado están enfocados principalmente a conocer las cifras de producción y venta, registros en agencias ISBN, importaciones, exportaciones entre otros<sup>7</sup>.

En el año 2000 con la Encuesta Nacional de Hogares se desarrolló la iniciativa de incluir el módulo *Hábitos de Lectura y Consumo de Libros en Colombia*, que ha sido hasta ahora el primer estudio en este tema llevado a cabo en nuestro país.

### EL LIBRO COMO PRODUCTO Y COMO FACTOR

Para aproximar una lectura convergente entre mercadeo y libros, primero se orientará el marco teórico desde el punto de vista de producto.

5 Esta cifra abarca los lectores de sólo libros; sólo libros e internet; sólo libros y revistas; sólo libros y periódicos; libros, internet y revistas; libros, internet y periódicos; libros, revistas y periódicos; libros, internet, revistas y periódicos.

6 Muestra de esto son los documentos realizados por el CERLALC, Fundalectura y Asolectura, entre otras instituciones expertas también en el tema de lectura.

7 La Cámara Colombiana del Libro se ha esforzado por publicar anualmente documentos que recogen estas cifras bajo el nombre de: Estadísticas del Libro en Colombia.

*El libro es un producto tangible por el cual los lectores manifiestan una gran preferencia por la editorial que lo respalde y por la trayectoria del rol del autor, sea este, escritor, compilador, investigador u otro.*

El libro como producto está compuesto físicamente por elementos que enraízan y resisten la mezcla entre el progreso social y tecnológico. La mezcla de productos en el sector editorial, es el conjunto de áreas editoriales que la industria le ofrece a los clientes lectores. Estas áreas editoriales son: libros técnicos y científicos, textos escolares, libros de referencia, libros de literatura, cuento y novela, teatro y poesía, libros de ensayo, libros de interés general y fascículos<sup>8</sup>.

El libro es un bien cuya distinción fundamental frente a otras formas de materia impresa no es sólo la forma física de la palabra escrita, o el conjunto implícito de agentes culturales y sociales que exige –tales como autor, impresor, editor y lector– sino el modo de temporalidad que el formato de un libro establece entre estos agentes; es decir, el tiempo y atributos personales del lector se comportan distinto para un libro que para una revista o periódico. Así, sus competidores directos no son éstos, por ser contrarios al libro en lo que corresponde al tiempo que exige para elaborarlos, el monto en dinero para comprarlos y la atención y tiempo que se requiere para leerlos.

El libro en este estudio, –sin dejar de lado el eje cultural y social que lo aborda– es aquí concebido como un medio de producción, más allá de generar la información que contiene, “los libros forman parte de un sistema social que incluye autores, lectores, editores, libreros, bibliotecas, etcétera. Los libros producen y son producidos a su

vez por el sistema en su totalidad. Por tanto no son simplemente “cosas muertas” que llevan información preconfigurada desde los autores a los lectores. Son agentes esenciales en el ciclo de producción, distribución y consumo”<sup>9</sup>.

Los libros podrían clasificarse, según el orden jerárquico de Stanton como bienes de especialidad<sup>10</sup>; aunque en muchas de sus características no compartan similitudes con otros productos clasificados en este mismo tipo de bienes. El libro es un producto tangible por el cual los lectores manifiestan una gran preferencia por la editorial que lo respalde y por la trayectoria del rol del autor, sea este, escritor, compilador, investigador u otro.

Sin embargo, se advierte que según las teorías encontradas desde el punto de vista del producto, no existe una clasificación adecuada que incluya a los libros como bienes de alguna categoría. Por esta razón una vez más se ratifica el comportamiento especial de los libros, ya no sólo desde sus implicaciones sociales, personales y subjetivas, sino desde su comportamiento en el mercado<sup>11</sup>.

Haciendo una aproximación análoga a la teoría de mercadeo, el libro posee varios agentes activos para su desarrollo. Consta de dos procesos distintos, pero igualmente congruentes: el proceso intelectual y el proceso productivo. En el proceso intelectual, está el autor (compilador, investigador), el editor, la editorial, que al final representan la etapa gerencial y estratégica desde

8 BARVO, Carmen (1996). *Manual del editor*. CERLALC-UNESCO. Bogotá. p. 20-27.

9 DUGUID, Paul. *El futuro del libro ¿Esto matará eso? Cuestiones materiales: el pasado y la futurología del libro*. Editorial Paidós: Barcelona. 1998. p. 88.

10 STANTON, W. et al. (1998). *Fundamentos de marketing*. McGraw. Hill. p. 208.

11 Asociación Colegial de Escritores de Editoriales Universitarias (2000). *En defensa del lector, precio fijo del libro ¿por qué?* Madrid.

la concepción del libro como producto; y el corrector y cotejador, que constituyen lo que podríamos llamar control de calidad de contenidos.

El autor como estrategia de nuevos productos, necesita contar con el aval de un editor que lo respalde<sup>12</sup>, asignándole al libro las características paratextuales convenientes; es decir el formato, las notas, el epílogo, la introducción, las ilustraciones, el diseño y todas aquellas características que hacen que una edición sea más atractiva que otra, lo cual repercute en su éxito comercial. Estas características tan importantes para conocer el libro como producto se presentan al lector con el fin de aproximarle al tema, sin pretender correlacionarlas con los resultados, dadas las limitaciones propias del estudio.

#### LOS CLIENTES LECTORES

La lectura se muestra como un fenómeno independiente del soporte frente al cual ésta se presenta. En este sentido, la lectura como hecho independiente, poco importa si se realiza frente a un libro, una revista, una valla, un afiche, un televisor o un periódico.

El comportamiento de la lectura frente a los libros es muy distinto si lo comparamos con las revistas. Una persona puede leerse muchos artículos de farándula. Igual podría suceder con artículos de política actual o economía, y lograr comprenderlos y asimilarlos de manera rápida e igualmente temporal, gracias al carácter inmediatesta y estacionario de sus relatos. Lo que hace diferente el proceso de lectura de

libros frente a cualquier otro, es la continuidad de sus textos, la exigencia intelectual y disciplinaria para poder permanecer y terminar la lectura, y los fenómenos externos diferentes a los relativos a la voluntad del lector al realizar la lectura.

Para este estudio se entenderán como clientes lectores, todos los individuos que toman la decisión de consumir una lectura, ya sea usándola a través de cualquier medio que no implique su tenencia, o comprándola como es lo deseado por las editoriales. Asimismo serán entendidos clientes de libros los individuos que toman la decisión de comprar un libro<sup>13</sup>.

#### FACTORES DE CONSUMO: USO Y COMPRA

El libro no ha alcanzado su total plenitud en cuanto a su difusión, acceso y aceptación por parte de los lectores. Las razones de este problema son principalmente las fallas en cuanto a la inserción al sistema escolar, al tipo de educación que recibe cada individuo, la inquietud intelectual e investigativa, y al medio cultural y social de cada persona. Es evidente que el hecho de que el consumo de libros esté directamente asociado con el fenómeno de la lectura, trae serias implicaciones en cuanto a la congruencia que tienen o no las políticas en cuanto al fomento de la lectura y el uso o compra de libros. Algunos expertos en el tema dicen que el fomento de la lectura arrastra el uso y la compra de libros<sup>14</sup>.

Estos argumentos tienen relevancia en la medida en que son débiles los hábitos de lectura y pueden fácilmente destruir ese

*Lo que hace diferente el proceso de lectura de libros frente a cualquier otro, es la continuidad de sus textos, la exigencia intelectual y disciplinaria para poder permanecer y terminar la lectura, y los fenómenos externos diferentes a los relativos a la voluntad del lector a realizar la lectura.*

<sup>12</sup> BARVO, Carmen (1996). Op. cit.

<sup>13</sup> COLE, David (2003). *Marketing editorial: la guía*, Conaculta: Fondo de Cultura Económica, Fonca. p. XVIII.

<sup>14</sup> Estas conclusiones se derivan de entrevistas en profundidad realizadas en la fase exploratoria de esta investigación a protagonistas del sector del libro en Colombia como: David Melo Torres, Luis Fernando Sarmiento (CERLALC), Bernardo Jaramillo, Jorge del Castillo (Legis) y Moisés Melo (Editorial Norma).

potencial lector de libros por otras formas de lectura más fáciles, rápidas y versátiles, que así como son muestra de la evolución de la manera de leer de la gente, también son consecuencia del débil arraigo personal de la lectura de libros y constituyen una amenaza parcialmente directa para el sector.

Entonces, al libro en sí no le interesa que la gente esté leyendo mucho, sino que lo lean a “él”. Es claro que los textos que se hallan en los libros no se encontrarán iguales en ningún otro medio, y que las personas que valoren este fenómeno se constituirán fácilmente en fieles consumidores de libros; pero aquellas que no lo hacen también fácilmente se desplazarán hacia otro medio de difusión que le proporcione información suplanteable.

El problema, no está en que existan otros tipos de lectura propios de manifestaciones de las culturas mediáticas, sino que por su reemplazo, se desplace el valor real del libro y por lo mismo se les considere como competencia al fenómeno de la lectura. Entonces de acuerdo con el concepto de metalectura<sup>15</sup> esta podría ser competencia del uso de libros y amenaza para la compra de los mismos. Germán Rey<sup>16</sup>, sostiene que no es competencia sino complementariedad<sup>17</sup>, aspecto que en mercadeo sería un reto bien importante, ya que cabe resaltar que esta afirmación se produce en torno a la lectura y no en torno al libro.

#### FACTORES SOCIODEMOGRÁFICOS. ARTICULACIÓN SECTORIAL

El libro desempeña un rol esencial que coordinando la producción y el consumo, mantiene el sistema social de la información. Esta producción conforma un instrumento capaz de viajar a través del circuito público y coordinar su fabricación y consumo heterogéneo. Es por esto que conocer las características sociodemográficas de un público o mercado, se constituye en elemento importante para establecer relaciones generales a partir de factores comunes y establecidos desde el punto de vista, social, político y económico.

En este sentido, tener en cuenta las coyunturas que los estudios que analizan factores sociodemográficos, presentan con el fin de identificar la calidad de vida, las características de los hogares, la situación de empleo y desempleo, los ingresos de las familias entre otros, resultan importantes como base para analizar los procesos y estados sociales de una comunidad. En este estudio, estos factores están aplicados también en conjunto con otros –los de hábitos de lectura y consumo de libros en Colombia– para aproximarnos a conocer la comunidad lectora y compradora desde aspectos generales como el sexo, el estado civil, la ocupación; son aspectos que permiten identificar informaciones que pueden alimentar tanto al sector privado como al público.

En función del mercadeo y desde el enfoque de este estudio, la información

15 “El proceso de lectura –según Patric Bazin– lucha por liberarse del corsé del libro y dirige sus esfuerzos hacia una verdadera politextualidad, en la que diferentes tipos de textos e imágenes, sonidos, películas, bancos de datos, servicios de correspondencia o redes interactivas quizás se opongan mutuamente o interfieran unos con otros, generando de forma progresiva una nueva dimensión (polimórfica, transversal y dinámica) que se puede denominar metalectura”. BAZIN, Patrick. *Hacia la metalectura* (1996). En: NUMBERG, Geoffrey (1998). *El futuro del libro ¿Esto matará eso?* Barcelona: Editorial Paidós.

16 Asesor de proyectos de responsabilidad social de la Casa Editorial El Tiempo.

17 FUNDALECTURA et al. (2001). *Hábitos de lectura y consumo de libros en Colombia*. Bogotá.

socio-demográfica también permite identificar cuáles son los grupos representativos, para dos cosas: uno, para aquellos con conducta comercial débil (es decir, los divergentes hacia el consumo), y dos: para aquellos con potencial de compra mayor. Esto permite aproximarse al mercado a partir de las características más generales, modelo utilizado tradicionalmente en otros sectores de la economía a la hora de segmentar mercados, realizar muestreos y estrategias de mercadeo en general.

Las estrategias y programas de mercadeo que se diseñan a partir de la información sociodemográfica son diferentes para cada *target*.

Si lo que se quiere es orientar la divergencia a favor del uso, hacia una convergencia, con la misión de que a largo plazo esta convergencia tienda hacia la divergencia a favor de la compra, las estrategias adecuadas serán apertura de nuevos mercados. Por el contrario, si lo que se quiere es explorar aquellos mercados favorables a la compra, entonces una estrategia adecuada sería la de penetración de mercados.

Todas las decisiones en este sentido dependen fundamentalmente de los intereses del editor y del grado de especialización requerido para cada mercado, explotando así los nichos de mercado descubiertos.

El conocimiento demográfico de los compradores de libros, permite al sector editorial establecer relaciones con otros sectores de la economía y de la política tanto con el estatal como con el privado e institucional, con el fin de aprovechar las coyunturas que se presenten respecto a cambios y transformaciones sociales y culturales que puedan observarse en una

comunidad o en un público lector, anteriormente no explotado.

Estas coyunturas pueden también estar soportadas en predicciones acerca de temas sociodemográficos como tasas de natalidad, factores educativos, movilidad social, crecimiento económico, ingresos promedio, etcétera. De la misma manera que cuando se identifican sectores y/o grupos profesionales más propensos a la compra de libros, pueden enfocarse entonces, los esfuerzos de mercadeo para potencializar los segmentos que son permisiblemente más compradores de libros que otros.

## FUNDAMENTOS DE LOS RESULTADOS

### PRINCIPIOS DE LA LECTURA DE LOS RESULTADOS

Para discriminar la convergencia y divergencia entre uso y compra de libros se partió de la pregunta no. 11 del módulo *Hábitos de Lectura*: ¿Ha comprado libros en los últimos doce meses?

A quienes respondieron sí, fueron clasificados como compradores, a quienes respondieron no, fueron clasificados como usuarios. A partir de esta pregunta se derivan los demás resultados que permitirán caracterizar a cada grupo.

En este sentido se infiere, no por ejemplo: ¿cuántos obreros compran?, sino: del total de los obreros, ¿cuántos compran? Así se determinan cuáles son los segmentos más representativos para el sector, no de acuerdo con la cantidad de estos en el factor de compra total, sino con el número de compradores de la categoría total individual de cada grupo.

### NIVEL DE INGRESOS

Para conocer el nivel de ingresos de la población lectora en edad de trabajar, se

*El conocimiento demográfico de los compradores de libros, permite al sector editorial establecer relaciones con otros sectores de la economía y de la política tanto con el estatal como con el privado e institucional, con el fin de aprovechar las coyunturas que se presenten respecto a cambios y transformaciones sociales y culturales que puedan observarse en una comunidad o en un público lector, anteriormente no explotado.*

orientó la lectura de los datos hacia las fuerzas de trabajo clasificadas en el PET, como PEA (Población Económicamente Activa). Estos son: ocupados, desocupados y población económicamente inactiva: inactivos.

Para analizar el aspecto concerniente al nivel de ingresos de los ocupados se tienen en cuenta dos grupos: los empleados (de empresas públicas, privadas y domésticas) y los independientes, (trabajadores por cuenta propia o patrones o empleadores). Se excluyen a los que no reciben ingresos por trabajo, es decir, trabajadores de empresas familiares sin remuneración (12.876).

#### LOS ASIDUOS Y LOS DISCONTINUOS

Para esta investigación se les ha dado una nominación a los lectores: a los que han leído libros en los tres meses anteriores al momento de la encuesta se les llama asiduos (2'019.991); a los que no han leído libros en este tiempo, pero sí en el último año, discontinuos (282.355). El número restante (335.981) corresponde a aquellos personajes que cuando leen, leen libros aunque no hayan leído libros en el último año<sup>18</sup>.

#### APROXIMACIÓN A LA TEORÍA<sup>19</sup> DE CONVERGENCIA Y DIVERGENCIA

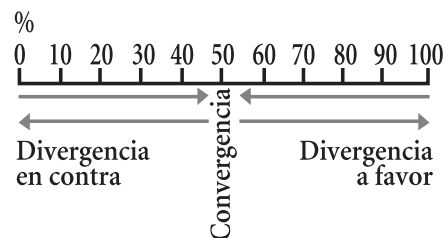
Los resultados están orientados a identificar el porcentaje de personas con determinada característica sociodemográfica que propenda por el uso o por la compra de libros.

De esta manera la variable correspondiente tuvo dos valores porcentuales

para los factores de consumo: uno para la compra y otro para el uso. Así, realizando una lectura horizontal, se sabe si la participación de determinado factor en la compra y el uso de libros tiende a la convergencia (cercanía) o a la divergencia (lejanía).

La convergencia sucede cuando los factores de consumo están muy próximos entre sí; y la divergencia puede darse en dos direcciones: hacia la compra o hacia el uso. Es decir si la mayor participación tiende más hacia uno de los dos factores.

**Figura 1. Teoría de la convergencia y divergencia.**



Esto quiere decir que existe un 20% de convergencia, ubicado entre 40% y 60%, que delimita el encuentro y comportamiento paralelo de determinada variable en los factores de consumo: uso y compra.

En la teoría desarrollada en esta tesis, la convergencia (cercanía) ocurre en un mismo sentido y es cuando los factores por analizar encuentran un punto en común, que permite que si bien coincidan en una perfecta convergencia (50% - 50%), pueda también por puntos porcentuales no mayo-

18 Entiéndase por último año, los doce meses anteriores a la aplicación del formulario de la Encuesta Nacional de Hogares. Fecha de utilización del formulario: diciembre de 2000.

19 "...conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación". En: Real Academia Española (2001). Diccionario de la Lengua Española. 22 ed. Tomo II.

res a 10%, predominar el uso, o bien, la compra.

Por el contrario la divergencia (lejanía) puede ocurrir en dos sentidos: a favor del uso y a favor de la compra. En este sentido la caracterización de la compra es la que nos compete y hacia la que se enfocarán los esfuerzos para lograr definir las características más importantes.

#### DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Durante la ejecución y posterior análisis del estudio se rechazaron varias de las hipótesis.

En general, muchas personas con posición favorable frente a la compra que, sin embargo, no constituyen por sí mismos un segmento porcentualmente relevante, es algo así como lo que se llama en ventas, muchos productos con poca rentabilidad. Por el contrario, esos segmentos poco destacados en cantidad, pero que porcentualmente están consolidados por sí mismos, representan un grupo importante, para que el sector editorial centre su atención.

#### ALGUNOS RESULTADOS ARROJADOS POR LA INVESTIGACIÓN

##### ASOCIACIONES SOCIODEMOGRÁFICAS

Aunque las mujeres son mayor en cantidad y por tanto su participación en el consumo también es mayor, no quiere decir que su posición respecto a la compra sea igualmente más alta. Del total de las mujeres, el 35% compra libros, mientras que el porcentaje en los hombres es del 42%. Es decir, existe convergencia entre uso y compra para los hombres y una leve

divergencia a favor del uso en las mujeres. El género no se encuentra directamente relacionado con la compra de libros<sup>20</sup>.

Otro factor que permite una aproximación a la oportunidad de la compra de libros, es el correspondiente al estado conyugal. El porcentaje de uso frente a la compra siempre será mayor en este aspecto; convergen las participaciones cercanas al 50% de uno y de otro factor de consumo, este es el caso de los casados, los separados /divorciados con una pequeña diferencia a favor del uso. Por el contrario, la divergencia a favor del uso se presenta, fundamentalmente en los viudos (71%).

Es curioso observar que el estado conyugal predominante es el soltero con 52% de la participación total del cruce de las dos variables, sin embargo su papel en la compra de libros es la segunda más baja, después de la de los viudos y es el grupo de más peso en el uso de libros con 32,9%<sup>21</sup>.

En Bogotá, en términos de edad puede encontrarse convergencia entre el uso y la compra de las personas con edad en rangos de 26 a 40 y de 41 a 55. Estos grupos distintos en cantidad sustancialmente, ya que el primero supera al segundo en 147.258 personas, presentan un comportamiento frente a la compra y frente al uso igual o muy similar, pues la participación es de 48% en ambos casos. El rango más débil es el de personas de 12 a 17 años en el cual existe una divergencia grande de 82% a favor del uso. En el caso de los mayores de 55 años el uso muestra que está duplicando la compra. La edad

*Del total de las mujeres el 35% compra libros, mientras que el porcentaje en los hombres, es del 42%. Es decir, existe convergencia entre uso y compra para los hombres y una leve divergencia a favor del uso en las mujeres. El sexo no se encuentra directamente relacionado con la compra de libros*

20 Coeficiente de contingencia: 0.02.

21 Se rechaza la hipótesis: coeficiente de contingencia 0,1719.

no determina que haya o no compra de libros<sup>22</sup> pero sí se muestra que entre más edad hay un leve incremento en la compra.

#### EDUCACIÓN VERSUS COMPRA

La educación es un factor determinante frente a los hábitos de lectura y al consumo de libros. Puede observarse cómo a medida que la gente va aumentando en grado educativo, su participación va aumentando de manera importante.

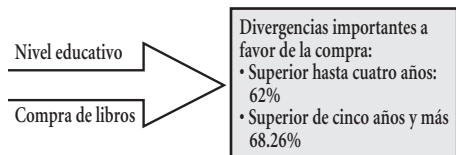
Respecto a ser o no estudiante, así como el nivel de educación es relevante y favorece la compra de libros; el hecho de que la gente se encuentre estudiando no necesariamente determina o facilita la compra de libros. Por ejemplo, el 64,7% de los lectores de libros que se encuentran estudiando en Bogotá, no compra libros y la participación de compra del grupo de los que no estudian, es un 4,6% más alto de los que sí estudian<sup>23</sup>.

En las instituciones, respecto a su naturaleza (pública o privada) se encontró que ninguna de las dos favorece la compra de libros. Sin embargo, estudiar en un establecimiento público aleja la condición de compra en un 74,91%; es decir, presenta una divergencia importante frente al uso de libros. Los que estudian en establecimiento privado compran en su segmento 17,7% más que los de establecimiento oficial; así mismo su puesto sobre el total de compradores por tipo de establecimiento es mayor 38%.

La mayor cantidad de población lectora de libros, tiene un nivel de educación mínimo de bachillerato completo. Esto

muestra que existe un mayor potencial de lectura de libros cuando el nivel de educación va aumentando. No obstante, se destaca que casi la mitad de la población que lee libros aún no ha terminado el bachillerato.

**Figura 2. Divergencias a favor de la compra - nivel educativo**



El hecho de que la variable en estudio no sea un factor de divergencia a favor de la compra, ni tampoco de convergencia entre las unidades de consumo, determina el bajo grado de concientización que existe en la academia y por cada estudiante, de configurar sus correspondientes bibliotecas personales, las cuales evidentemente constituyen un apoyo tanto pedagógico como profesional para todos los distintos niveles de educación.

#### LOS USUARIOS DE BIBLIOTECAS VERSUS COMPRADORES EN LAS BIBLIOTECAS

Las bibliotecas son definitivamente un lugar estratégico en el que convergen tanto compradores como usuarios, y constituyen igualmente una herramienta que bien podría utilizarse a favor del sector y en función del lector. Este puede ser un mecanismo de aproximación al mercado; es como una plaza, en la que se reúnen oferentes y demandantes con el fin de suplir una necesidad específica. Es un potencial

*El 64,7% de los lectores de libros que se encuentran estudiando en Bogotá, no compra libros y la participación de compra del grupo de los que no estudian, es un 4,6% más alto de los que sí estudian.*

22 Estadístico gamma: -0.2305.

23 Se rechaza la hipótesis. Coeficiente de contingencia: 0.04466 (condición de estudiante) y 0.18927 (tipo de establecimiento).

en crecimiento que constituye un instrumento de acceso al libro, pero que también da vía libre a otras formas de distribución que posibiliten este acceso, esta vez orientado hacia la compra.

Muchas veces en mercadeo es difícil identificar los nichos de mercado por estar dispersos en el universo de análisis, por no ser clara la información de estos, y por no saber dónde encontrarlos. Identificar un lugar donde converjan los usuarios de los productos de una manera tan maravillosa, tan natural, tan versátil, sin vicios y que permita hallarlos en un lugar reunidos sin cita previa, son atributos que sólo pueden atribuírsele a los libros y en una plaza tan privada por lo pública como las bibliotecas. Un lugar en donde los esfuerzos de todos los agentes están en torno al libro.

#### USO DE BIBLIOTECAS

Para los visitantes de bibliotecas y para quienes solicitan libros prestados en ellas la participación en los factores de consumo converge en el uso y la compra, con cierta tendencia hacia el uso. Además se encontró cómo los no visitantes y los que no llevan libros a la casa, tienden al uso.

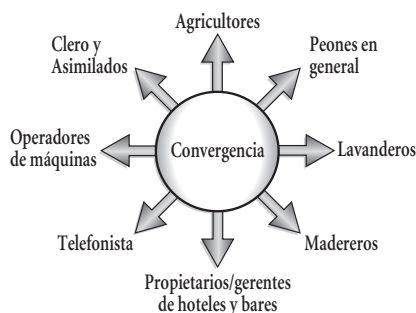
#### OCUPACIÓN Y LECTORÍA

Para la lectura de resultados de ocupaciones, se trabajaron dos categorías: la general y la específica<sup>24</sup>.

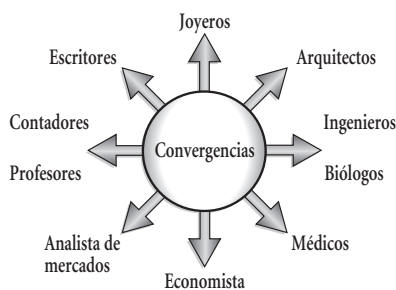
El estudio comprobó que los profesionales que requieren actualización permanente sí presentan divergencia a favor de la compra de libros<sup>25</sup>; hubo casos como el

de algunos trabajadores manufactureros y jefes agropecuarios como mayordomos o capataces que se incluyeron en este grupo.

**Figura 3. Divergencia a favor del uso. Ocupación específica.**



**Figura 4. Divergencia a favor de la compra. Ocupación específica.**



Respecto de las ocupaciones generales son cuatro las principales razones de compra para seis de las diez ocupaciones: lectura escolar universitaria, actualización para el trabajo, importancia del tema y adquirir conocimiento. La mitad de los empleados de oficina, comerciantes, trabajadores de la industria manufacturera y de reparación e instalación, compran por lectura escolar o universitaria.

*El estudio comprobó que los profesionales que requieren actualización permanente sí presentan divergencia a favor de la compra de libros<sup>25</sup>; hubo casos como el de algunos trabajadores manufactureros y jefes agropecuarios como mayordomos o capataces que se incluyeron en este grupo.*

<sup>24</sup> Para conocer con más detalle el listado de ocupaciones, solicitar la información en: jenalex@gmail.com.

<sup>25</sup> Existe una correlación mínima entre las ocupaciones específicas y los factores de consumo, coeficiente de contingencia: 0,3861. De la misma manera sucede con las ocupaciones generales, aunque en este caso la correlación va a ser aún mínima, coeficiente de contingencia: 0,3075.

En las razones de lectura, para las diferentes clasificaciones del PET, se encontró que cuando la razón de lectura está orientada hacia el trabajo, sí existe tendencia hacia la compra en todos los grupos (ocupados, desocupados e inactivos). En especial en los ocupados es muy alentador ya que, en todos los casos el porcentaje de compra es igual o superior al 50%. Además cuando el motivo de lectura es por trabajo son en 73.8% compradores de libros.

#### INFLUENCIA DEL NIVEL DE INGRESO

##### Ocupados

Entre los subgrupos de la población en edad de trabajar, la de los ocupados fue el único que presentó un comportamiento de convergencia casi perfecta entre uso y compra de libros. Es decir, de todos los ocupados el 50% compra libros. Este porcentaje es importante, teniendo en cuenta que para los desocupados (36,56%) e inactivos (24,74%) la participación indicó divergencia a favor del uso de libros.

Tres es el número de libros comprados por la mayoría de las personas ocupadas y la mitad de los ocupados gasta en libros un monto igual y menor a \$80.000 durante el año anterior a la aplicación de la encuesta.

#### GRUPOS SOCIO DEMOGRÁFICAMENTE REPRESENTATIVOS DEL PET.

##### Ocupados

Se presenta una divergencia leve a favor de la compra de libros en los ocupados de estado civil casado (60,54%), las demás nominaciones civiles presentan convergencias y ninguna divergencia a favor del uso. La condición de estudiante es convergente y muestra mayor peso en la compra (58%). El comportamiento del parentesco de los cuatro componentes principales de la unidad familiar

también es convergente y muestra una leve orientación hacia la compra por parte de los jefes de hogar (58%).

##### DESOCUPADOS

En la unidad familiar de los desocupados se destacan las participaciones convergentes del jefe del hogar y de otros parientes, y se nota en las demás nominaciones, una divergencia en algunos casos acentuada a favor del uso de libros, como los hijos casados que sólo compran un 19%. Respecto al sexo se nota una participación inferior tanto de los hombres (39%) como de las mujeres (34%) en la compra de libros.

Sin embargo cabe destacar la participación de los estudiantes desocupados en la compra, quienes convergen en los factores de consumo con tendencia hacia la compra. Por el contrario los desocupados que no son estudiantes, son 71% usuarios de libros.

##### INACTIVOS

La variable parentesco en los inactivos sólo presenta divergencia a favor del uso de libros, exceptuando a aquellos que no son parientes del jefe del hogar, quienes tuvieron una participación convergente (52%). El sexo, la edad y el estado civil de los inactivos (exceptuando los separados 48%), en general son divergentes a favor del uso.

Cabe destacar, que la mayor parte de la población inactiva se ubica entre los 12 y los 17 años (47%), lo cual hace lógica la posición pasiva frente a la compra, dados sus niveles de ingreso.

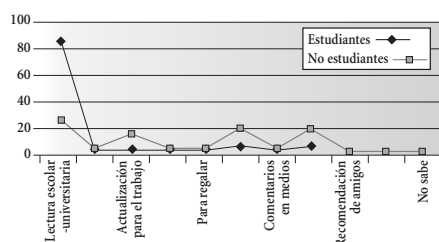
#### LIBROS SON AMORES Y ADEMÁS BUENAS RAZONES

Respecto de los que leen por exigencia académica, y que tienen un peso relativo sobre la compra de libros, son fundamentalmente

estudiantes, los cuales no están comprando por iniciativa propia. Aunque esto se percibe como un problema, también puede ser una oportunidad en cuanto al potencial comprador de libros, porque si los estudiantes tienen una participación frente a la compra 10% más alta que la mitad convergente, con unas influencias lectoras lejanas a la iniciativa y a lo que se puede llamar consejo lector, no es difícil imaginar la participación en esta compra de libros, si estas influencias cambian y por ende, sus razones de lectura y de compra.

RAZONES DE COMPRA, MOTIVOS DE LECTURA E INFLUENCIAS LECTORAS

**Figura 5. Razones de compra para estudiantes y no estudiantes.**



Fuente: Cálculos propios basados en la Encuesta Nacional de Hogares.

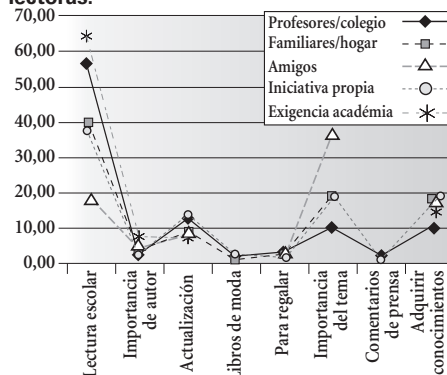
Las razones de lectura indistintamente de si son compradores o usuarios, están orientadas hacia el gusto/entretenimiento, seguida por las razones de estudio (que es la más importante para los inactivos) y posteriormente motivadas por el desarrollo personal.

El 62.84% de los que leen por estudio no compran libros. Esto muestra que así como el estudio es razón importante de lectura, no lo es para la compra de libros.

Puede observarse en la Figura 6 que las

razones de compra de libros están orientadas hacia la lectura escolar indistintamente de la influencia lectora, exceptuando los casos de los amigos como forjadores de hábitos de lectura, en los cuales la razón de compra principal es la importancia del tema<sup>26</sup>.

**Figura 6. Razones de compra – influencias lectoras.**



Fuente: Cálculos propios basados en la Encuesta Nacional de Hogares.

Sólo existe una divergencia leve a favor de la compra en aquellos lectores bogotanos cuyos hábitos de lectura fueron creados por la exigencia académica (62,29%). Sin embargo el 50% de quienes el hábito de la lectura fue creado por la familia y/o el hogar, son compradores de libros.

Los discontinuos constituyen, además de los que no leen, el grupo de menos potencial de compra.

Debe profundizarse en un punto muy importante. De todos los 996.296 inac-

*Sólo existe una divergencia leve a favor de la compra en aquellos lectores bogotanos cuyos hábitos de lectura fueron creados por la exigencia académica (62,29%). Sin embargo el 50% de quienes el hábito de la lectura fue creado por la familia y/o el hogar, son compradores de libros.*

26 La correlación entre estas variables es mínima. Coeficiente de correlación: 0.312725. Pueden conocerse los datos detallados de la gráfica consultando el anexo Tablas.

27 No existe correlación entre estas dos variables. Coeficiente de contingencia: 0.12.

tivos que leen libros, 246.436 (24%) son compradores. El 72% de estos inactivos compradores no recibe dinero, por tanto se presta para ambivalencias en el momento de reconocerlos como agentes activos frente a un proceso de compra. Además el 50% de ellos son hijos solteros y se justifica por ello la dependencia actual del jefe del hogar y el 74,87% son menores de 25 años, rango en el cual se encuentra el 61% de la población estudiantil de este segmento y dentro del cual el 44% son estudiantes universitarios, es decir 108.872 personas. En el estudio se identificó que todos los inactivos cuya razón de lectura es por trabajo, son compradores, aunque esta razón de lectura no sea representativa frente a las demás razones, sí lo es frente a las unidades de consumo.

#### PARTICIPACIÓN DEL TIEMPO Y LIBROS LEÍDOS

Un indicador para conocer cómo es la dinámica de la lectura de libros en Bogotá, es la cantidad de libros leídos por los asiduos y por los discontinuos.

Estadísticamente las medias de las horas dedicadas a la lectura de lunes a viernes y los fines de semana, tienen un comportamiento superior en los compradores. Estos índices se presentan en todos los casos: en el total de la población de trabajo, en los ocupados, desocupados e inactivos. Entre estos, los inactivos son el grupo que menos lee en comparación con los demás.

Respecto de los libros leídos en tres meses de los asiduos y los discontinuos, efectivamente aumentan proporcionalmente con el nivel de educación específicamente en el caso de los asiduos. Acerca de los libros leídos en el año, en los discontinuos, aunque este fenómeno se presenta,

tiene un comportamiento distinto, pues hasta la secundaria completa presenta un aumento progresivo que desciende a la mitad en la educación superior.

Los libros leídos al año por los asiduos tienen un comportamiento irregular, y se presenta el promedio mayor en los estudiantes universitarios de pregrado.

El número de libros leídos que más se repitió, fue para los asiduos (tres libros), mientras que para los discontinuos fue de uno. El 50% de los asiduos está por encima de los cuatro libros, entre tanto que para los discontinuos, está por encima de un libro. Es evidente, que entre el grupo de los discontinuos, se encuentra una cifra muy desalentadora en cuanto a hábitos, ya que el 51,4% de los que pertenecen a este grupo sólo se leyeron un libro.

#### PROCEDENCIA DE LOS LIBROS LEÍDOS

La procedencia principal de los libros para todos los grupos del PET fue propios nuevos, seguida en todos los casos de los libros propios usados. Quienes leyeron libros propios nuevos y fotocopiados presentan convergencia entre el uso y la compra. Asimismo existe una divergencia bastante pronunciada a favor del uso de libros para las procedencias que se refieren a libros propios usados, prestados por particulares y por bibliotecas<sup>28</sup>.

Los libros propios nuevos son los predominantes en las diferentes razones de lectura, seguidos por propios usados en todos los casos exceptuando a los que leen por trabajo, quienes como procedencia secundaria tienen los libros prestados por particulares. El porcentaje más alto de libros fotocopiados y prestados por bibliotecas responde a

---

28 No existe correlación entre estas variables. Coeficiente de contingencia 0.212.

la razón de lectura por estudio. Cabe aquí resaltar que entre todas las influencias lectoras, el porcentaje mayor de libros fotocopiados se presenta en los que el hábito ha sido creado por exigencia académica<sup>29</sup>.

El aporte de los profesores / colegio seguido por familiares / hogar son las influencias lectoras que más tienen peso en la procedencia de libros propios nuevos.

#### COMPRANDO LECTURAS

Teniendo en cuenta que una compra implica un gasto y ese gasto a su vez proviene de un ingreso, debe resaltarse que en el análisis de los ingresos de los ocupados no se acota al fenómeno de la lectura en general, sino a los compradores y su relación frente a los usuarios. La relación entre este fenómeno y los ingresos van a dar resultados distintos. En el libro *Hábitos de lectura y consumo de libros en Colombia*<sup>30</sup>, se hace referencia a quiénes son los no compradores en el país en términos de ingresos. Obviamente las cifras cambian regionalmente, pero no se hace una explicación a la participación de los rangos de ingresos como un todo individual y su fracción en la compra.

Conociendo la variable ingresos y teniendo en cuenta que el estudio no permite conocer la influencia del factor precio en la compra de libros, puede de todas formas estimarse, que la participación en la compra es sustancialmente menor, cuando el nivel de ingresos es tan bajo y el costo de vida tan alto. Esto se hace evidente en las divergencias a favor del uso de los inactivos y de los desocupados y por supuesto, en

la convergencia entre uso y compra de los ocupados.

#### CONCLUSIONES

En general, predominaron las divergencias a favor del uso y las convergencias entre los grupos.

Deben implementarse políticas que promuevan la iniciativa personal y profesional para formar bibliotecas que además de estimular los buenos hábitos de lectura, también constituyan un elemento de crecimiento en la industria al estimular la compra.

Las motivaciones alrededor de la compra de libros predominan entre los de mayor nivel de educación independientemente de si se encuentran o no estudiando, sin embargo aquellos que no estudian compran más que los que sí lo hacen. Entonces, si representan una mejor participación quienes tienen más educación y si se forja desde la academia a aquellos que se encuentran en proceso de formación, estas personas no sólo se proyectarán como compradores siendo estudiantes, sino su potencial como compradores en el futuro crecerá exponencialmente con las motivaciones actuales.

Los estudiantes inactivos son una población grande por cultivar que merece muchísima atención para enfocar hacia ellas estrategias publicitarias, de distribución y de ventas para vincular a este mercado estudiantil con la compra de libros.

Cabe aclarar, que si las personas continúan leyendo por estudio, sin que este se consolide como un reforzador de la compra de libros, continuará soslayándose la importancia de crear un hábito

*El aporte de los profesores / colegio seguido por familiares / hogar son las influencias lectoras que más tienen peso en la procedencia de libros propios nuevos.*

29 Grado mínimo de correlación para estas variables. Coeficiente de contingencia: 0.2619.

30 FUNDALECTURA et al. *Hábitos de lectura y consumo de libros en Colombia*. Bogotá. 2001.

verdadero contrapuesto a la lectura por obligación.

En la escuela debe tenerse cuidado con la exigencia académica para motivar la lectura, ya que se observa que esto conlleva principalmente al fotocopiado de los libros. Esto es un mal para la industria, para los derechos de autor y para la misma intención de fomentar la construcción de bibliotecas personales.

A través de los resultados de este estudio, se confirma cómo las características coyunturales del país como el ingreso y el empleo, constituyen factores claves a la hora de discriminar y conocer a compradores y a usuarios. Esto se traduce en que si estas variables cambian de manera positiva o negativa tienen fuertes influencias e implicaciones en la conducta comercial de los compradores de libros.

Una posición favorable en cuanto a empleo, (que motive la lectura para el trabajo) ingresos, asistencia, préstamos en bibliotecas y nivel educativo entre otros, posibilitan e impulsan la compra de libros.

La población ocupada representa un nicho de mercado importante para el sector editorial que constituye un grupo potencialmente mayor para la compra de libros, no solo por su nivel de ingresos, sino por sus intereses lectores y en general, por las divergencias a favor de la compra que presentan en diferentes variables.

Respecto a la identificación de nichos basados en el perfil ocupacional del posible mercado meta, es decir que evidencie divergencia a favor de la compra o en su defecto la convergencia entre uso y compra, pode-

mos saber cuál perfil ocupacional merece la atención de las estrategias de ventas, promoción y mercadeo en general, gracias a su potencial comprador. Así, con los resultados del estudio se pueden segmentar mercados y delimitar *target*, de acuerdo con el perfil ocupacional y socio-demográfico de los clientes lectores hacia los que la editorial quiera dirigirse remitiéndose a las tablas en las que se encuentran tres cuadros: uno, con las ocupaciones específicas que presentaron convergencia, otra, con las que presentaron divergencia a favor del uso y la última con las que la presentaron a favor de la compra<sup>31</sup>.

También en las localidades, cajas de compensación, asociaciones de padres de familia y demás escenarios que puedan vincular a los jefes del hogar, pueden hacerse campañas y actividades que los persuadan directamente a la creación de hábitos para la lectura, además de la construcción y fomento de bibliotecas familiares como parte de la base para el desarrollo de los integrantes de la unidad familiar como cultivadora local de procesos lectores.

Igualmente para la construcción del segundo instrumento se hacen las siguientes observaciones. Algunas sugerencias plantean una descripción operacional de la variable, pero en general se presentan temáticamente:

- a. Para la identificación de hábitos de consumo, conocer la incidencia de la realización de ferias de libros sobre la conducta comercial de los lectores. Identificar qué proporción de sus compras de libros se realizan en ferias.

---

31 Si el lector quiere conocer estos anexos u otros que considere que el estudio le puede proporcionar, por favor escribir a: [jenny.r@librofusion.org](mailto:jenny.r@librofusion.org) o [ajenalex@gmail.com](mailto:ajenalex@gmail.com).

- b. Conocer las preferencias de los lectores: qué lee la gente y qué compra la gente por área editorial para diferenciar los intereses temáticos de lo que gusta leer o lo que gusta comprar. “¿Qué clase de libros compró/(leyó)?” En este orden se propone ser temáticamente amplios, evitando agrupar bajo el nombre de interés general muchos ítems que podrían ayudar a definir perfiles lectores si se manejan de manera independiente.
- c. Identificar la cantidad de libros comprados.
- d. Identificar si los que compran leen lo que compraron.
- e. Incluir en el instrumento una razón de compra que esté directamente relacionada con la generación de hábitos por iniciativa propia. Por ejemplo: “porque me gusta leer”.
- f. Se sugiere invertir la última pregunta. Por ejemplo: “¿Qué razones considera que le ayudarían a incrementar su índice de lectura?” “¿Que lo motivaría a usted a leer más?” “¿Cuáles cree que son los motivos que harán que la gente lea más libros?”:
- Tener más tiempo libre.
  - Mejorar los hábitos de lectura.
  - Mejorar los ingresos (o disponer de dinero para comprarlos).
  - Tener más bibliotecas cerca.
  - Leer menos internet.
  - Leer menos revistas.
  - Otros motivos.
  - (...)

Hay que tener cuidado ya que como la pregunta está planteada está incluyendo respuestas relacionadas tanto con las condiciones para que se den procesos de lectura como para que den procesos de

compra. Las respuestas y las preguntas se podrían plantear para cada caso preferiblemente “¿qué lo motivaría a usted a leer más?” y “¿qué lo motivaría a usted a comprar más?”

- g. Lugares de compra: librerías pequeñas, librerías grandes, grandes superficies (supermercados), librerías virtuales, en la calle...
- h. Actividad laboral frente a actividad profesional ¿Compra o lee libros relacionados con su actividad laboral?  
Esta pregunta puede ser muy costosa para el instrumento y aparentemente no muy relevante; entonces se sugiere incluir en la variable de razones de compra: (actualización profesional –carrera que estudia o que estudió-). Esto es distinto a “actualización para el trabajo”, ya que en este caso mucha gente no ejerce lo que estudió y por lo mismo sus intereses lectores pueden verse afectados.
- i. Debe contemplarse la variable precio para complementar los resultados, correlacionarlos con el ingreso y también de ser posible contra la proporción del gasto frente a otras inversiones paralelas relacionadas con el uso del tiempo libre.
- j. También se debe ser más claro o cambiar la redacción de la variable relacionada con la razón de lectura: para ayudar a niños y jóvenes, ya que no se percibe de manera práctica.

Para finalizar respecto a la generación de hábitos se puede observar cómo la iniciativa propia que es la única variable que denota un gusto por la lectura y un interés, tiene el mejor comportamiento en los estratos 1, 2 y 3, quienes son entonces, más com-

*Respecto a la generación de hábitos se puede observar cómo la iniciativa propia que es la única variable que denota un gusto por la lectura y un interés, tiene el mejor comportamiento en los estratos 1, 2 y 3, quienes son entonces, más compradores potenciales.*

pradores potenciales. Sin embargo en todos los estratos, cerca del 22%, los bogotanos afirman que los colombianos no leen por falta de dinero. Es decir el problema adquisitivo tiene la misma importancia en todos los estratos en lo que se refiere a la lectura de libros. De hecho esta creencia -la falta de dinero-, según el estudio aqueja más a los estratos más altos.

Si los estratos altos adquieren mayores ingresos que los bajos y sus posibilidades de compra son mayores y aún así se quejan de la misma manera que el estrato uno frente a la falta de dinero, es un indicador de que no es por la falta de dinero por lo que no se compran libros en los estratos altos y que si los estratos 1, 2 y 3, tuvieran mejor poder adquisitivo son más potenciales compradores que los estratos 4, 5 y 6 en lo que se relaciona con la generación de hábitos y una conducta del lector como consumidor.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Colegial de Escritores de Editoriales Universitarias (ASOCI), (2000). *En defensa del lector; precio fijo del libro ¿por qué?* Madrid.
- BRAVO, Carmen (1996). Manual de edición. Santa Fe de Bogotá: CERLALC.
- CERLALC, UNESCO (2000). *Cultura, comercio y globalización. División de arte e iniciativas culturales*. Sector de la Cultura, UNESCO.
- \_\_\_\_\_ (1982). *El desarrollo del libro en América Latina y el Caribe*. Serie Monografías. Bogotá.
- Convenio Andrés Bello (2001). *Economía y cultura*. Informe ejecutivo del proyecto. Bogotá.
- COLE, David (2003). *Marketing editorial: la guía*. México: Fondo de Cultura Económica.

- FUNDALECTURA et al. (2001). *Hábitos de lectura y consumo de libros en Colombia*. Bogotá.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar (1991). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. 2ªed.
- MENA LOZANO, Úrsula y HERRERA CAMPILLO, Ana Rosa (1994). *Políticas culturales en Colombia*. Editorial Mena y Herrera Editores.
- NUNBERG, Geoffrey (1998). *El futuro del libro ¿Esto matará eso?* Barcelona: Paidós.
- SANABRIA CEVEDO, Alberto. (Compilador). *Ley General de Cultura*. Imprenta Nacional de Colombia.
- SCHWARTZ, Pedro (1998). *El precio de los libros, argumentos para una polémica*. Madrid: Unión Editorial, Instituto de Estudios de Libre Comercio (IDELCO).
- SHATZKIN, Leonard (2004). *Cómo seleccionar títulos rentables. Herramientas estadísticas para la venta de libros*. México: Fondo de Cultura Económica.
- STANTON, William; ETZEL, Michael y WALKER, Bruce (1998). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill.
- UNESCO, Book House Training Center (1992). *Manual de administración editorial*. Coeditores: CERLALC y Fundación Germán Sánchez Ruipérez.
- WOLL, Thomas (2003). *Editar para ganar. Estrategias de administración editorial*. México: Fondo de Cultura Económica.
- ZAID, Gabriel (1996). *Los demasiados libros*. México: Editorial Diana S.A. P.





*Piscina. Técnica Óleo sobre lienzo.  
2003. María Clara Gómez*

# SI LOS ADMINISTRADORES PENSARAN COMO DISEÑADORES

JEANNE M. LIEDTKA

---

## RESUMEN

El diseño es un concepto muy discutido ahora en el mundo de los negocios y es considerado por muchos como el "arma secreta" que apoyará a las empresas en la competencia para encontrar un lugar destacado en el ámbito lleno de argucias, que seguramente se vivirá en el siglo XXI. El artículo se pregunta "qué significaría para la estrategia de negocios que los administradores tomáramos en serio la idea del diseño".

El análisis de diez interesantes procesos de diseño motivan respuestas inteligentes a este interrogante. El Teatro de la Ópera de Sydney, creado por Jørn Utzon, Premio Pritzker en el 2003 y que es hoy un motivo de orgullo para la ciudad. El Museo Guggenheim en Bilbao, creado por Frank Gehry, con una gran intuición sobre lo que atraería a los vascos. El vestido negro (little black dress), diseñado por Coco Chanel en la década de los 20, cuya sencillez constituyó un acontecimiento. El puente Golden Gate de San Francisco, que se ha transformado en símbolo de la ciudad. Una hermosa pintura realizada por Picasso a los 14 años, la Primera Comunión, elaborada de manera convencional, comparada con la innovadora factura del Guernica, que conmemora el bombardeo nazi del pueblo vasco. La "visionaria" compañía ideada por Ingvar Kamrad, IKEA, que transforma el negocio de los

muebles. La innovación en los diseños urbanos logrados gracias el proceso *charrette* de los proyectos del Nuevo Urbanismo de la Comunidad Seaside en Florida. La concepción del Parque Central de Nueva York, asignada por concurso a Frederick Law Olmsted y Calvert Vaux y que dio esa "sensación campestre" a la ciudad ombligo del mundo. La Universidad de Virginia, a la cual dedicó Thomas Jefferson los últimos años de su vida, y que generó una "comunidad" donde "los estudiantes trabajan como socios" para establecer el diálogo que "requiere la democracia". Y, finalmente, la inacabada catedral de La Sagrada Familia en Barcelona, ideada por Antoni Gaudí como una "Biblia de piedra".

La autora indica que "las diez historias de diseño relatadas aquí tratan de posibilidades hechas realidad" y que cada una de estas grandes creaciones encarna una virtud necesaria para que una estrategia inteligente y creadora de negocios sea capaz de innovar en este siglo.

## PALABRAS CLAVE

Diseño, estrategia, administradores, administración, invención, concepciones estratégicas.

## ABSTRACT

The design is a very well discussed concept nowadays in the business world and is consi-

dered by many as the “secret weapon” that will support the enterprises in the competence to find a prominent place in the environment full of cunning arguments which the XXI century will live for sure. The article questions “what would it mean for the business strategy that administrators took seriously the idea of design”.

The analysis of ten interesting design processes motivates intelligent responses to this questioning. The Theater of Sydney Opera, created by Jørn Utzon, Pulitzer Prize in 2003 and that today is the reason of pride for the city. The Guggenheim Museum in Bilbao, created by Frank Gehry, with a great intuition about what would attract the Basque. The little black dress designed by Coco Chanel in the 1920s whose simplicity was an event. The Golden Gate Bridge in San Francisco which has been transformed in city symbol. A beautiful picture performed by Picasso when he was 14, the First Communion elaborated conventionally, compared to the innovative making of the Guernica that commemorates the nazi bombing of the Basque people. The “visionary” company

devised by Ingvar Kamprad, IKEA that transforms the furniture business.

The innovation in urban designs reached thanks to the charrette process of the New Urbanism of the Seaside Community in Florida. The conception of Central Park in New York assigned by contest to Frederick Law Olmsted and Calvert Vaux and which gave that “countryside sensation” to the center city of the world. The University of Virginia, to which Thomas Jefferson devoted the last days of his life, and that brought about a “community” where “students work as partners” to establish the dialogue that “the democracy requires”. And finally, the unfinished cathedra of the Sacred Family in Barcelona, devised by Antonio Gaudi as a “Stone Bible”.

The author points out that the “ten design stories told here are about possibilities made true” and that each of these great creations embodies a necessary virtue for one intelligent and creative strategy of business is able to innovate in this century.

---

#### INVIERNO 2005 • CONFERENCIAS BATTEN

*Una discusión acerca de la innovación, el espíritu emprendedor, y la transformación corporativa.*

El diseño es un tema muy discutido en el mundo de los negocios de hoy. De hecho, ha sido llamado el “arma secreta” para la competencia en el siglo veintiuno. Pero, debajo de toda la exageración, tenemos que preguntarnos qué significaría para la estrategia de negocios que los administradores tomáramos en serio la idea del diseño. ¿Qué tal si tratáramos de pensar en la forma que lo hacen los diseñadores? Habiendo estu-

diado durante la última década cómo los diversos tipos de diseñadores trabajan y crean, ofrezco las siguientes diez sugerencias como punto de partida en el diálogo.

Si tomáramos en serio la metáfora del diseño...

1. Nos daríamos cuenta que el diseño de la estrategia de negocios es cosa de invención. Los estrategas, pese a toda su retórica acerca de “arte y ciencia” de la administración, más que en otra cosa, han puesto la atención en la búsqueda analítica de la única estrategia correcta. Tomar en serio la

metáfora del diseño, sin embargo, significa reconocer en primer término, la diferencia entre lo que hacen los científicos y lo que hacen los diseñadores. Mientras los científicos investigan el hoy para descubrir explicaciones para lo que ya está, los diseñadores inventan el mañana para crear algo que no está.

Nos importa la estrategia porque queremos que el futuro sea distinto al presente. Pero los futuros impactos raramente se descubren a través del análisis. Estos son, como dijo Walt Disney, “creados primero en la mente y luego en la actividad”. Esto no niega un importante papel al análisis, pero sí subordina el análisis al proceso de la invención.

Ofrezco, a manera de ejemplo de la tensión existente entre invención y análisis, el Teatro de la Ópera de Sydney, cuyo diseñador, Jørn Utzon, fue premiado con el más alto galardón de la arquitectura, el Premio Pritzker, en 2003. Es difícil imaginar ahora una Australia sin el Teatro de la Ópera de Sydney, pero es bastante posible que esta impactante invención nunca hubiera sido construida si los estimativos iniciales para el proyecto hubieran sido precisos. En 1957, cuando fue seleccionada la propuesta de Utzon, los contadores estimaron que el proyecto tomaría cinco años para completarse y costaría \$7 millones. En realidad, demoró 14 años y costó más de \$100 millones. John G. Lowe, quien registró la historia del teatro de la ópera, cita a Ove Arup, un ingeniero

que colaboró con Utzon en el proyecto: “Si la magnitud de la tarea se hubiera apreciado por completo... el Teatro de la Ópera nunca se hubiera construido. Y el hecho de que no fuera conocido... fue una de las circunstancias inusuales que hicieron posible el milagro”. Gracias a Dios que los contadores fallaron en su análisis.

2. Reconoceríamos la supremacía de la persuasión. Si la estrategia es en realidad una invención, sólo una historia entre muchas acerca del futuro, entonces siempre es discutible. Los líderes deben, por tanto, persuadir a otros de la gran sabiduría y superioridad de la historia que han elegido. Ellos deben, de hecho, hacer seductora la historia; en la venta de su estrategia, ellos deben, para decirlo de manera clara, tratar a los empleados como amantes en lugar de prostitutas.

No es fácil intentar convencer a las personas para que compartan una imagen del futuro. Después de todo, las estrategias en la mayoría de las industrias de hoy día, llaman a las personas a comprometerse con algo totalmente nuevo y diferente, a dar un paso para alejarse de la seguridad de lo que siempre ha funcionado en el pasado. No es una venta fácil, incluso para los líderes más veteranos. Persuadir a otros de compartir su visión, al igual que entrar en una nueva relación, funciona mejor cuando uno hace una invitación en lugar de dar una orden.

Los diseñadores entienden esto. Los arquitectos exitosos, por ejemplo, saben que para que sus grandiosos edificios sean construidos, ellos deben persuadir a los clientes para que los paguen, y que esto requiere ayudarles a los clientes a visualizar el edificio. De hecho, mientras más

---

#### RESEÑA AUTOR:

**Jeanne M. Liedtka**, directora ejecutiva del Batten Institute y Profesora Asociada de Investigación Johnson and Higgins en Administración de Empresas en el Darden School de la Universidad de Virginia. Se puede comunicar con ella en [liedtkaJ@arden.virginia.edu](mailto:liedtkaJ@arden.virginia.edu).

ingenioso sea el arquitecto, más crítica será la habilidad de evocar la imagen para el cliente y para lo que puede ser un público muy escéptico.

Cuando Frank Gehry comenzó a esbozar lo que se convertiría en el Museo Guggenheim en Bilbao, España, él ya tenía una fuerte intuición de lo que atraería a una audiencia vasca muy tradicional a su creación asombrosamente inventiva. Gehry explica su método: “Uno trae ciertas cosas a la mesa... los vascos, su deseo de usar la cultura, de traer la ciudad al río. Y la sensación industrial...”.

El crítico de arquitectura que escribe en *Los Angeles Times*, Nicolai Ouroussoff describe el resultado:

“Gehry ha logrado lo que no hace mucho parecía imposible para la mayoría de los arquitectos: la invención de formas arquitectónicas radicalmente nuevas que, sin embargo, hablan al hombre de la calle. Bilbao se ha convertido en un punto de peregrinación para aquellos quienes, hasta ahora, tenían poco interés en la arquitectura. Los fines de semana llegan parejas vascas de clase trabajadora con niños a bordo. Las élites culturales se desvían de sus trayectos de vuelo normales para poder decir a sus amigos que ellos también han visto el edificio en persona.”

El Guggenheim de Gehry persuade y seduce conectando el pasado de los vascos y señalando un nuevo futuro. Así es como las estrategias se vuelven poderosas y persuasivas: le muestran a una organización su futuro sin olvidar su pasado. Nos cuentan qué podemos conservar como también qué debemos perder.

3. Valoraríamos la sencillez. Piense en un objeto que usted adora. Lo más probable es que sea suficientemente complejo para realizar bien su función, pero no más complejo de lo necesario. En otras palabras, es una solución elegante. Ningún diseño ejemplifica mejor la sencillez y elegancia que el vestidito negro de Chanel (*little black dress*). El más llamativo aspecto del vestidito negro, diseñado por Coco Chanel en los años 20, es su sencillez. El vestido no se excede en prescribir o adornar sino que ofrece en su lugar un lienzo negro, que su portadora ajusta a la función en mano: agregue perlas y tacones altos para mayor elegancia; una bufanda de color fuerte y zapatos de tacón bajo para mayor informalidad. Las posibilidades no tienen fin, haciendo del vestido la prenda más funcional del vestuario de una mujer. Pero el vestidito negro va más allá de la mera funcionalidad para lograr la elegancia: no le falta nada esencial y no contiene nada extraño.

¿Qué tal si usáramos el vestidito negro como modelo de una estrategia de negocios? Terminaríamos con estrategias que no serían incomprensibles ni banales ni obvias a todos exceptuando a sus creadores. Estas olvidarían las modas y se enfocarían en elementos perdurables, incorporando una versatilidad y apertura que invitaría a sus “portadores” a agregar adornos para la ocasión del momento. Lo más importante tal vez sería que hicieran énfasis en nuestros puntos positivos a la vez que reconocerían nuestras fallas — todo al servicio de ofrecernos la esperanza de un mejor (y más esbelto) mañana.

4. Buscaríamos inspirar. Uno de los hechos más tristes del estado del diseño

de negocios es el grado en el cual nos conformamos con la mediocridad. Ni siquiera intentamos atraer a nuestra audiencia en el campo emocional, mucho menos inspirar. Sin embargo, la diferencia entre los grandes diseños y los que apenas están bien es la manera como los primeros nos llaman a algo más grande.

Considérense las diferencias entre el puente de la Bahía de San Francisco y el Golden Gate. El Puente de la Bahía ofrece un camino por encima del agua. El Puente Golden Gate también hace eso, pero también transporta, simboliza y encanta. Al igual que el Teatro de la Ópera de Sydney, se ha convertido en un icono de la tierra que ocupa. ¿Cuántas de nuestras estrategias de negocios son como el Puente Golden Gate? Muy pocas.

5. Primero, nos volveríamos maestros en las habilidades básicas. Cada uno de los diseños que hemos mirado hasta ahora es inventivo, persuasivo, elegante, e inspirador. No obstante, todos tienen éxito porque también funcionan bien, y hacen esto debido a la maestría en cuanto a elementos técnicos. Las cubiertas en forma de vela del Teatro de la Ópera de Sydney demandaron ingeniería experta. La ondulante fachada exterior cubierta de titanio del Guggenheim de Bilbao sólo fue posible gracias a sofisticados modelos de computador. Y el vestidito negro funcionó porque Chanel fue pionera en un tejido sintético—jersey—que fluía en lugar de colgar.

Si uno examina la pintura de 1895 Primera Comunión, verá evidencia de esta técnica extraordinaria; en particular, las capas de blanco en el vestido de la joven, son asombrosas. ¿Quién era el artista?

Pablo Picasso, quien, a los 14 años, claramente había logrado maestría en el arte convencional. Considere ahora Guernica, que Picasso pintó en 1937 en memoria del bombardeo nazi del pueblo vasco. Hay poco de convencional en esta pintura, considerada una de las declaraciones antibélicas más poderosas del arte moderno. Picasso, quien para entonces era reconocido como uno de los artistas más influyentes del siglo veinte, había ido más allá de la técnica convencional, usando su maestría para impulsar las fronteras del arte.

6. Aprenderíamos a experimentar. ¿Cómo va uno de la maestría a la brillantez? ¿Desde la competencia técnica a la verdadera innovación? Experimentando. Algunos experimentos de diseño se llevan a cabo en la mente—piense en el proceso de planeación estratégica, en el cual los estrategas imaginan y ensayan nuevos futuros—y algunos encuentran su expresión en prototipos físicos. Algunos experimentos se realizan incluso en el mundo real, y aquí ofrezco mi única historia de diseño tomada del mundo de los negocios: IKEA. Cuando el visionario fundador de la compañía, Ingvar Kamprad, comenzó, sólo tenía una idea general de lo que se convertiría en la visión revolucionaria de IKEA respecto del negocio de muebles. Casi todos los elementos del ahora legendario modelo de negocios de IKEA—salas de exhibición y catálogos, muebles desarmables en empaques planos, y transporte y ensamblaje por parte del cliente— surgieron a lo largo del tiempo a partir de respuestas experimentales a problemas urgentes. El transporte por parte del cliente, por ejemplo, se volvió un elemento central de la estrategia de IKEA

*Considérense las diferencias entre el puente de la Bahía de San Francisco y el Golden Gate. El Puente de la Bahía ofrece un camino por encima del agua. El Puente Golden Gate también hace eso, pero también transporta, simboliza y encanta. Al igual que el Teatro de la Ópera de Sydney, se ha convertido en un icono de la tierra que ocupa. ¿Cuántas de nuestras estrategias de negocios son como el Puente Golden Gate? Muy pocas.*

casi por accidente, cuando los clientes frustrados entraban a la bodega porque no había suficientes empleados para ayudarlos. El gerente del almacén se dio cuenta de las ventajas de la iniciativa de los clientes y sugirió que la idea se volviera permanente.

7. Seríamos más incluyentes en nuestras conversaciones estratégicas. La imagen del genio solitario trabajando en su taller es tan mítica en el arte, arquitectura y ciencia como lo es en los negocios. El diseño nos enseña acerca del valor de incluir múltiples perspectivas en el proceso de diseño—volviendo el proceso, una conversación. Mientras más complejo sea el reto de diseño, mayores los beneficios de múltiples voces y perspectivas.

Considérese, por ejemplo, el muy complejo, y político, proceso de la planeación urbana. Me gustaría considerar en particular, el Nuevo Movimiento Urbanista, el cual surgió de las experiencias de los urbanizadores y arquitectos de la innovadora Comunidad Seaside en Florida. Lo que diferencia al Nuevo Urbanismo de otros movimientos arquitectónicos es su énfasis en la amplia participación. Esta participación toma la forma de una *charrette*<sup>1</sup>, una conversación de diseño interactiva con larga tradición en el arte y arquitectura. Derivada de la palabra francesa que significa “pequeña carreta,” *las charrettes* fueron usadas en la primera escuela de arquitectura formal, la École des Beaux Arts en París, en el siglo diecinueve. A medida que los estudiantes progresaban de un nivel a otro, ponían sus proyectos en pequeños carritos, sobre los cuales los

estudiantes saltaban para hacer sus toques finales.

El proceso *charrette* usado en proyectos del Nuevo Urbanismo se basa en cuatro principios: involucre desde el comienzo a todos los que puedan construir, usar, vender, aprobar, o bloquear el proyecto; trabaje en forma simultánea e interdisciplinaria (arquitectos, planificadores, ingenieros, economistas, expertos en el mercado, ciudadanos, funcionarios públicos); trabaje en ciclos cortos de retroacción; y trabaje en los detalles.

El *charrette*, creo yo, ofrece una poderosa alternativa al proceso tradicional de planeación estratégica invitando a participar a todo el sistema e incluyendo conocimiento local en el diálogo.

8. Aprenderíamos a hablar de modo diferente. Es obvio que no basta simplemente con juntar a una variedad de personas. Para producir diseños superiores, debemos cambiar la forma en que hablamos entre nosotros. La mayoría de nosotros aprende a hablar en contextos de negocios como si estuviéramos en un debate, defendiendo una posición. No obstante, dentro de un grupo diverso, es más probable que el debate lleve a empates que a avances. Los avances surgen de hacer nuevas preguntas, no de debatir soluciones existentes. Vienen de reexaminar lo que damos por descontado.

Tómese como ejemplo el diseño del Parque Central de Nueva York. En 1857, se llevó a cabo el primer concurso de diseño paisajista público en el país para seleccionar el plan para este parque. Entre todas las propuestas, sólo una—preparada por Frederick Law Olmsted y Calvert Vaux—

---

<sup>1</sup> En español carreta. Posiblemente tiene que ver con el significado de conversación o discurso que se le da en Colombia.

llenó todos los requerimientos de diseño. El reto mayor—que se permitiera el paso del tráfico vehicular de la ciudad sin dañar la sensación campestre del parque—había sido considerado como imposible de cumplir por parte de todos los demás diseñadores. Olmsted y Vaux fueron exitosos al dejar de suponer que el parque era un espacio en dos dimensiones. En su lugar, ellos imaginaron el parque en tres dimensiones, y hundieron cuatro carreteras ocho pies debajo de su superficie.

9. Trabajaríamos de atrás hacia adelante. A la mayoría de los administradores se les enseña una metodología directa para la solución de problemas: defina el problema, identifique varias soluciones, analice cada una, y escoja una. Los diseñadores comienzan al final de este proceso, como en la famosa advertencia de Stephen Covey, logrando claridad acerca de los resultados deseados del diseño y luego trabajando de atrás hacia adelante.

Me gustaría ilustrar este método con una historia que es cercana. Thomas Jefferson, quien incluyó la educación entre sus muchas pasiones e intereses, dedicó la última década de su vida a la fundación de la Universidad de Virginia. Para Jefferson, el vínculo entre democracia y educación era claro: sin una población educada, no había esperanza de proteger la naciente democracia que él y los demás padres de la patria habían creado trabajando tan duramente. La universidad de Jefferson produciría graduados con mente abierta, por tanto necesitaría diferenciarse en muchas formas de las instituciones educativas dominantes. Ésta sería una comunidad donde la facultad y los estudiantes trabajarían como socios

para crear un diálogo que produciría el tipo de aprendizaje que la democracia requiere. El típico gran edificio central, como aquel en el que Jefferson había vivido, estudiado, y trabajado en el College of William and Mary, sería reemplazado por una colección de edificios más pequeños. Esta “aldea académica” rodeada de jardines sería una comunidad del aprendizaje donde los estudiantes tendrían libertad sin precedentes tanto en la elección del currículo como en gobernar sus propios comportamientos.

El genio de Jefferson, para el observador moderno, puede parecer que yace en la belleza de la arquitectura que creó. En realidad, él tomó mucha de su inspiración arquitectónica directamente del arquitecto italiano del siglo dieciséis, Palladio. El verdadero genio de Jefferson yace en el poder del espacio que él creó y su habilidad para evocar de manera tan vívida el objeto para el cual fue diseñado.

10. Comenzaríamos el diálogo con posibilidades. El gran diseño, se ha dicho, ocurre en la intersección entre restricción, contingencia, y posibilidad —elementos que son centrales en la creación de diseños innovadores, elegantes, y funcionales. Sin embargo, importa mucho dónde se comienza. En los negocios, hemos tendido a comenzar la conversación estratégica con restricciones: las restricciones de presupuestos, de la facilidad en la implementación, del foco en ganancias trimestrales que dicta Wall Street. Como resultado, obtenemos diseños para mañana que simplemente se ajustan al hoy. El gran diseño inevitablemente comienza con la pregunta: “¿Qué tal si cualquier cosa fuera posible?” Después de todo, si la estrategia es una

*El gran diseño, se ha dicho, ocurre en la intersección entre restricción, contingencia, y posibilidad —elementos que son centrales en la creación de diseños innovadores, elegantes, y funcionales.*

invención, producto de nuestras imaginaciones, y nuestras suposiciones restringen lo que podemos imaginar, entonces remover las suposiciones que surgen de creer en esas restricciones es la tarea número uno.

Para nuestro último ejemplo de diseño, nos vamos a una de mis ciudades preferidas, Barcelona, y examinamos la historia de su gran catedral inconclusa, La Sagrada Familia, diseñada por Antoni Gaudí.

Gaudí tenía sólo 32 años en 1884, cuando fue nombrado arquitecto principal de la iglesia conocida como la “Catedral de los Pobres,” la cual sería construida por completo con donaciones. Desde el comienzo, Gaudí vislumbró la catedral que quería crear—una “Biblia en piedra,” un interior encumbrado que evocaba un bosque y un exterior con torres que alcanzaban los cielos. Gaudí resolvió diseñar su catedral como si cualquier cosa fuera posible, aunque las restricciones a las que se enfrentó fueron numerosas y aparentemente insuperables. Gaudí eligió ignorar las restricciones usuales de tiempo y dinero. “Mi cliente no tiene prisa,” era su respuesta a los escépticos quienes dudaban de que la iglesia se fuera a terminar algún día. Cuando los fondos se hicieron demasiado escasos para seguir construyendo, él regresó al diseño, construyendo modelos de yeso cada vez más detallados y saliendo de su papel de arquitecto—constructor para conseguir fondos personalmente.

Las restricciones reales impuestas por los materiales y técnicas de construcción disponibles en ese tiempo eran imposibles de ignorar para Gaudí. Debido a que el mundo natural servía como una de sus fuentes primarias de inspiración en todos sus diseños, Gaudí aspiraba a crear espacios

encumbrados con luz natural y se encontró profundamente impedido por la necesidad de muros interiores de carga y vigas rectas. Sin el conocimiento matemático y técnicas de modelación a disposición, hoy en día, la física de la construcción de la catedral era también un reto a medida que Gaudí buscaba evitar los enormes arcos y arbotantes comunes a las catedrales medievales.

Para poder trabajar sobreponiéndose a estas restricciones, Gaudí buscó nuevas herramientas y técnicas. Él encontró dos herramientas poco usadas en esos días en Barcelona, que se convertirían en el cimiento de su trabajo. El primero fue el arco en catenaria, un arco simple cuya forma podía simularse suspendiendo una cadena al revés. Gaudí pudo calcular las exigencias de carga impuestas a las enormes torres de la catedral suspendiendo pequeñas bolsas de arena desde la cadena invertida para imitar el peso que las torres tendrían que portar. Esto creó un modelo perfecto (¡aunque al revés!) de las posibles formas y dimensiones que una torre verdadera podía asumir. Modelos de computador hechos con las torres de Gaudí demuestran la sorprendente precisión de este método.

La segunda herramienta que él descubrió fue un material nuevo: cemento. Combinado con vigas de hierro, columnas de ladrillo o piedra, y un nuevo aprovechamiento del cerrado de techos, el cemento permitía a los muros exteriores portar la mayor parte del peso del techo, lo que dio a Gaudí la libertad de diseño interior que añoraba.

Gaudí murió a la edad de 74 años (atropellado, camino a misa, por un tranvía en Barcelona) con su catedral parcialmente terminada. Diez años más tarde, llegó la

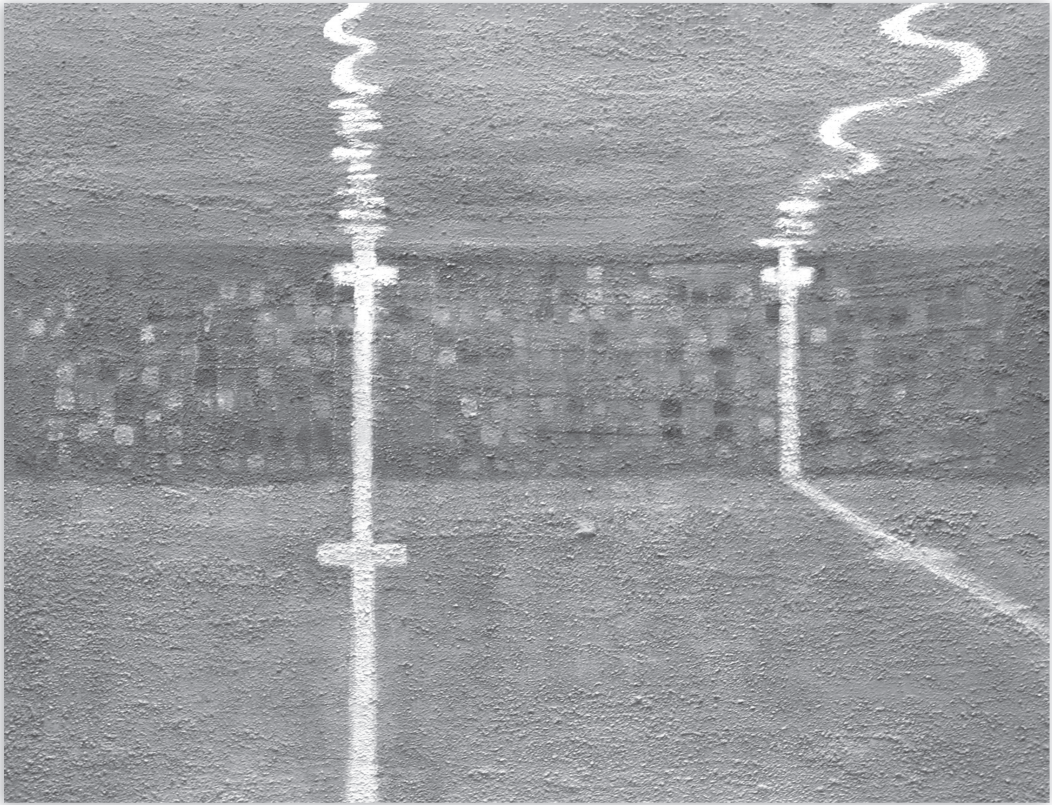
guerra civil española a la ciudad y frenó la construcción. Unos amotinados quemaron su taller, destruyendo todos sus planos y archivos. Afortunadamente, los modelos de yeso sobrevivieron al incendio y son usados hoy para guiar la fase final de la construcción de la catedral. Se espera terminar la construcción dentro de los próximos 20 años.

Todas las diez historias de diseño relatadas aquí tratan de posibilidades hechas realidad, algunas de ellas con mucho en contra. Diseños de este tipo son difíciles de lograr. Para poderlo hacer, debemos primero aspirar a lograrlos, retando la mediocridad de muchos de los diseños de hoy. También debemos aprender nuevas destrezas —la maestría de las tecnologías básicas y la habilidad para persuadir, hablar de manera distinta, experimentar. Finalmente, debemos dar la bienvenida a los nuevos procesos— procesos que invitan

a un conjunto de perspectivas más diversas al diálogo estratégico, que trabajan de atrás para adelante a partir de un sentido claro de los resultados que queremos crear, diálogos que comienzan con posibilidades. El tipo de diseños ejemplares que hemos examinado aquí rara vez se logran incluso en el diseño, mucho menos en los negocios. Pero como sabemos todos, lo más difícil de hacer es lo que más vale la pena hacer.

Batten Briefings, Volumen 4, Número 1, invierno 2005. Traducido y publicado con el permiso del Instituto Batten en el Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia.

Batten Briefings, Volume 4, Number 1, Winter 2005. Translated and published with permission by the Batten Institute at the Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia.



*Bajo el agua II. Técnica Acrílico sobre lienzo.  
2003. María Clara Gómez*

# ¿TRADE OFF O PECKING ORDER? UNA INVESTIGACIÓN SOBRE LAS DECISIONES DE FINANCIAMIENTO

HUGO O. BERLINGERI

## RESUMEN

*Tradeoff* (TO) y *Pecking Order* (PO), en sus versiones estática y dinámica, son las teorías rivales que han dominado la discusión académica de los últimos veinte años en materia de estructura de capital. Sin embargo, aún no se ha alcanzado una definición categórica sobre su validez. Este trabajo evalúa el grado en que sus predicciones se ajustan a la práctica corporativa, con base en una recopilación única de evidencias empíricas, señala aspectos epistemológicos y axiomáticos de las mismas, *ignorados* por la bibliografía de finanzas corporativas. Su conclusión es clara: PO explica mejor la conducta financiera de las empresas maduras de USA, pero fracasa cuando es aplicada a empresas jóvenes y en crecimiento o a empresas de países en vía de desarrollo. Es más, la adhesión a PO bajo condiciones de conservadurismo financiero y/o conflicto accionistas-gerentes conduce a estructuras y decisiones financieras destructoras de valor. Sobre esta base, se propone un enfoque alternativo, el *Tradeoff Proactivo* (TOP), que preserva el carácter prescriptivo de TO, y abarca tanto el aspecto estructural como el dinámico de la estrategia de financiamiento. En particular, este trabajo muestra la superioridad de TOP respecto a TO y PO, como herramienta para la gestión financiera y para desarrollar planes de acción concretos que permitan adaptar la misma a la realidad de los países en vías de desarrollo y de las pymes. Finalmente se analiza el endeudamiento corporativo en la Argentina, durante la vigencia de la convertibilidad, a la luz del enfoque propuesto y en comparación con estructuras financieras en otros países en desarrollo.

## PALABRAS CLAVE

Política de financiamiento, estructura de capi-

tal, *tradeoff*, *pecking order*, *tradeoff* proactivo, modelo de simulación, administración de riesgos.

## ABSTRACT

*Tradeoff* (TO) and *Pecking Order* (PO), in their static and dynamic versions, are the rival theories which have dominated the academic discussion over the last 20 years in connection with corporate capital structure. However, it has not found a categorical definition about its validity yet. This work evaluates the degree in which its predictions adjust the corporate practice based on a unique compilation of empirical evidences and points out epistemological and axiomatic aspects of the same ignored by the bibliography of corporate financing. Its conclusion is clear: PO explains better the financing behavior of mature enterprises of America, but it fails when it is applied to young and growing enterprises or to enterprises in developing countries. Even more, the adherence to PO under conditions of financing conservatism and/or stockholder – managers conflict leads to structures and financing decisions destructive of value. With this basis, an alternate approach is proposed, the proactive *Tradeoff* (TOP) which preserves the prescriptive character of TO, and embraces both the structural and dynamic aspect of the financing strategy. In particular, this work shows the superiority of TOP with respect to TO and PO, as tool for the financing management and to develop concrete action plans which allow to adapt it to the developing countries reality and the one of the pymes. Finally, the corporate indebtedness in Argentina is analyzed, during the validity of the convertibility, in the light of the approach proposed and comparing the financing structures in other developing countries.

## INTRODUCCION

El presente artículo es una síntesis del trabajo de investigación sobre las decisiones de financiamiento realizado por el autor (Berlingeri 2003b). El mismo tuvo los siguientes objetivos:

- Realizar una evaluación detallada de las teorías de mayor aceptación sobre la estructura de financiamiento, incluido ciertos aspectos epistemológicos y axiomáticos ignorados por la bibliografía de finanzas corporativas.
- Elaborar un desarrollo original de las predicciones que surgen de cada una de ellas.
- Evaluar si las mismas se ajustan a la práctica corporativa, para lo cual las predicciones desarrolladas fueron contrastadas con una recopilación única de evidencias empíricas, obtenida de aproximadamente 250 trabajos, entre libros, artículos y ensayos.
- Proponer un enfoque teórico alterna-

---

## RESEÑA AUTOR:

Hugo O. Berlingeri, nació el once de enero de 1956 en la ciudad de Buenos Aires. Es Contador Público y Licenciado en Administración, egresado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y actualmente está trabajando en su tesis doctoral "La epistemología de las teorías de financiamiento". Es profesor asistente en la cátedra de Finanzas II de la Universidad Católica Argentina y fue profesor de Mercado de Capitales e Instrumentos de Deuda y Equidad en los posgrados de Negocios dictados en Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas - ESEADE.

Se desempeña como consultor en Finanzas Corporativas. Fue Jefe de la Oficina Financiera de CEI Citicorp Holdings, Controller de Massalin Particulares y ocupó la gerencia financiera de diversas instituciones bancarias.

Es autor del libro *¿Trade off o Pecking Order? Una investigación sobre las teorías de financiamiento* publicada por la Universidad Católica Argentina. Ha escrito diversos artículos sobre temas de su especialidad y ha participado como expositor en congresos nacionales e Internacionales realizados en la República Argentina.

tivo que sirva como guía de acción para la gestión financiera y sea aplicable a la problemática del financiamiento en los mercados menos desarrollados y en las pymes.

## I. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS TEORÍAS RIVALES

El análisis del impacto de las "imperfecciones" de los mercados en las proposiciones de "irrelevancia" de Modigliani y Miller ha conducido al desarrollo de, básicamente, dos teorías rivales sobre la estructura de capital: el *Tradeoff* (TO) y el *Pecking Order* (PO), cada una con su versión estática y dinámica. Pese a sus claras discrepancias, ambas teorías sostienen, a diferencia de las proposiciones de M y M, que existe una estrategia de financiamiento que maximiza el valor de los accionistas.

### 1. EL TRADEOFF

Sostiene que las decisiones financieras buscan alcanzar la estructura de capital que optimiza *el balance* entre beneficios y costos del endeudamiento. Estos beneficios y costos son los siguientes:

#### BENEFICIO 1: APROVECHAMIENTO DE LA DEDUCCIÓN IMPOSITIVA DE LOS INTERESES

Dado que los intereses son deducibles de la ganancia gravada, el pago de los mismos produce un ahorro en el impuesto a las ganancias que debe pagar la compañía, a diferencia de los dividendos que no son deducibles a efectos impositivos. Sin embargo, la ventaja impositiva de la deuda sobre el capital no surge, exclusivamente, de la tasa impositiva que grava las utilidades corporativas. Además de aspectos de técnica tributaria, como la trasladabilidad de los quebrantos, la existencia de créditos

fiscales, etc., Miller (1977) ha mostrado que también depende de la relación que guardan entre sí los impuestos personales sobre los intereses y sobre las rentas derivadas de las tenencias de acciones. Según Miller (1977) la ventaja impositiva de la deuda sobre el capital no  $\tau_C$  es, la tasa de impuestos corporativos, sino que es  $1 - (1 - \tau_C)(1 - \tau_S)/(1 - \tau_B)$  igual a:  $\tau_S$ , donde representa la tasa de impuestos que grava la renta originada en la tenencia de acciones (dividendos o ganancias de capital<sup>1</sup>) y  $\tau_B$  representa la tasa de impuestos que grava la renta originada en el cobro de intereses. Normalmente la tasa a la que se grava la ganancia derivada de las acciones es menor que la tasa que grava las rentas por intereses. Si a esto se agrega la posibilidad de diferir la realización de las ganancias de capital, resulta, entonces, que la ventaja impositiva de la deuda será menor a  $\tau_C$  pudiendo ser nula si  $\tau_C = \tau_B$  y  $\tau_S = 0$ . Esto significa que la ventaja impositiva neta de la deuda surge de deducir, de la ventaja impositiva de la deuda corporativa, la ventaja impositiva del capital personal. Pese a ello, se trata de un concepto muy significativo: en el caso de USA, el valor presente de la ventaja impositiva neta de la deuda ha sido estimada en aproximadamente el 7% del valor de los activos de las empresas (Graham 2000).

#### BENEFICIO 2: ATENUACIÓN DEL CONFLICTO DE AGENCIA ENTRE LOS INSIDERS Y OUTSIDERS

1.2.1. Beneficios de la deuda en atenuar el conflicto entre accionistas y gerentes:  
La sustitución de capital por deuda en

las compañías maduras con flujo de caja positivo y estable agregará valor al reducir los saldos líquidos a disposición de los gerentes y al forzar una mayor disciplina y foco en sus decisiones (Stewart 1991, Jensen 1986).

1.2.2. Beneficios de la deuda en atenuar el conflicto entre accionistas controlantes y minoritarios: La deuda puede agregar valor al reducir la posibilidad de los accionistas controlantes de desviar recursos en su favor, en perjuicio de los accionistas minoritarios.

#### COSTO 1: COSTOS ESPERADOS DE LAS DIFICULTADES FINANCIERAS

2.1.1. Costos directos: son los costos legales, contables, etc. y la pérdida de valor en los activos que se produce a partir de la cesación de pagos.

2.1.2. Costos indirectos: son aquellos que se producen como consecuencia de la percepción de un riesgo significativo de insolvencia. Ejemplos de estos costos son la reducción en valor que resulta de no encarar proyectos atractivos ante la imposibilidad de obtener financiamiento a precios adecuados, la pérdida de valor de los activos intangibles de la compañía, el impacto negativo en la eficiencia operativa y en la relación con proveedores, empleados y clientes y la venta de activos a precios deprimidos, entre otros.

#### COSTO 2: CONFLICTO DE AGENCIA ENTRE ACREEDORES Y ACCIONISTAS

Situaciones de alto riesgo de insolvencia pueden conducir a los accionistas a optar por proyectos que aumenten el riesgo de la compañía o a tomar decisiones que dilu-

1. La tasa que grava los dividendos puede ser distinta de la tasa que grava las ganancias de capital, las que, además, tienen la posibilidad de ser diferidas. Graham (2000) muestra cómo incorporar estas consideraciones en la determinación de la ventaja impositiva de la deuda.

yan los derechos de los acreedores. Ante esta posibilidad, los acreedores se protegerán exigiendo mayores tasas de interés, racionando el crédito o incluyendo compromisos (*convenants*) restrictivos en los contratos de préstamo, cuyo control y ejecución también incrementarán los costos de financiación.

Se puede considerar que TO tiene dos versiones básicas:

I Versión estática: la mejor estructura de capital es aquella que optimiza el balance (*tradeoff*) entre beneficios y costos de la deuda. Las compañías toman sus decisiones financieras con base en la estructura objetivo buscando no apartarse de la misma.

II Versión dinámica: las compañías tienen una estructura objetivo de capital y tratarán de aproximarse a ella. Sin embargo, la frecuencia con que ellas ajustarán sus estructuras de capital dependerá de los costos de transacción y de información necesarios para volver al objetivo. Dado que existen economías de escala en la emisión de títulos, y los costos de información son volátiles, estos ajustes no serán frecuentes, por lo que la estructura de capital oscilará. Esta oscilación puede darse dentro de un rango cuyo óptimo depende de la relación entre los costos que ocasiona el ajuste al objetivo y los costos de desviarse del mismo (Barclay y Smith 1999, Fischer et al 1989), o bien puede consistir en un ajuste gradual que dependa de la evolución de las condiciones de mercado y de la situación financiera. (Jalilvand y Harris 1984, Hovakimian et al 2001, Flannery y Ragan 2004, entre otros).

## 2. EL ORDEN DE ELECCIÓN - PECKING ORDER-

A diferencia de TO, PO se apoya en la asimetría de información entre gerentes e inversor: cada vez que la compañía emita títulos, los inversionistas interpretarán que la gerencia considera que los mismos están sobrevalorados, y en consecuencia aplicarán un descuento sobre su valor. Este descuento será mayor en títulos más expuestos a asimetría, como por ejemplo, las acciones. En consecuencia, las compañías pueden verse impedidas a encarar proyectos atractivos si para ello tuviesen que emitir títulos y el precio de los mismos en el mercado fuera bajo, comparado con el que resulta de las perspectivas que la gerencia maneja sobre el futuro de la compañía. (Myers y Majluf 1984).

Las compañías buscan evitar el riesgo de que la asimetría de información afecte sus decisiones de inversión y maximizan su valor siguiendo un orden en sus decisiones de financiamiento. El mismo consiste en elegir la fuente de fondos disponible con menor costo de información asimétrica, es decir, aquella cuyo valor cambiará menos cuando la información interna de los gerentes sea revelada al mercado. En primer término, las empresas recurrirán a los fondos internamente generados y, en segundo lugar, a la deuda, hasta agotar su capacidad de emitir deuda “segura”, es decir, con bajo riesgo de incumplimiento (*default*). A partir de ese punto irán agotando las restantes fuentes de fondos en orden creciente de asimetría (orden que, normalmente, es deuda, convertibles, capital, etc.). Sin embargo, si los costos de insolvencia fueran suficientemente altos, las compañías intentarán emitir capital externo, aún cuando conserven capacidad de endeudamiento, ya que buscarán evitar

cualquier costo material de insolvencia.

Como vemos, PO reconoce dos tipos de costos de las decisiones de financiamiento:

1. Costos de información asimétrica, los que aumentan a medida que se asciende en la escala del PO.
2. Costos de las dificultades financieras, a partir de que la compañía ya no pueda emitir deuda “segura”.

A diferencia de TO, PO no plantea el problema en términos de una estructura de capital óptima, ya que considera que el balanceo entre los beneficios y costos de la deuda es una consideración de segundo orden en la política financiera de las compañías. Por el contrario, sostiene que la estructura de capital de una empresa cambiará en respuesta a los desequilibrios entre los fondos generados internamente y las necesidades de inversión, y que el valor se maximiza al minimizar los costos de información y mantener un adecuado nivel de flexibilidad (Myers 1984, Myers et al 1998, Myers y Shiam-Sunders 1999).

Al igual que TO, PO tiene también su versión dinámica. Dado que las decisiones de financiamiento dependen de los costos de información asimétrica de sus títulos, una compañía podría realizar emisiones de deuda o capital aprovechando una disminución de los costos mencionados con el propósito de aumentar su holgura financiera aunque, aparentemente, esto constituya una violación del orden clásico de PO. Cuando una compañía está sobrevalorada o, por lo menos, su gerencia no la considere subvalorada emitirá capital aunque todavía

pueda emitir deuda “segura” (idea inicialmente sugerida por Myers, 1984, y desarrollada por Lucas y McDonald (1990), sobre la base de un modelo de variación temporal de los costos de selección adversa, y por Loughran y Ritter (1997) y Backer y Wurgler (2002)<sup>2</sup>, desde un enfoque conductista y de oportunismo gerencial (*market timing*).

En sentido inverso, una compañía subvalorada intentará recomprar capital, aunque para ello deba recurrir a utilidades retenidas o a emisión de deuda, en la medida en que no aumente los riesgos de insolvencia más allá de lo aceptable.

### 3. EVALUACIÓN DE LAS TEORÍAS RIVALES

La evaluación comparativa de TO y PO conduce a las siguientes conclusiones:

- La investigación realizada confirma claramente que las predicciones de TO y de PO difieren en muchos casos de la evidencia empírica y que las discrepancias se producen en cuestiones centrales de las teorías.
- Es dudosa la aptitud epistemológica de PO. Tanto la Administración como las Finanzas integran el mundo de las tecnologías; son sociotecnias, en términos de Bunge (1980). Como tales, su objeto es diseñar o prescribir mecanismos de optimización en sus campos de aplicación (Bunge 1980, Pavesi 1994, Scarano 1999). En consecuencia, el objetivo de las finanzas debe ser proponer normas que definan cómo debe proceder la gestión financiera para maximizar una determinada función objetivo y no limitarse a describir cómo se toman

2. Backer y Wurgler (2002) constituyen una versión dinámica extrema ya que sostiene que la estructura de capital es el resultado de la acumulación de los intentos de la gerencia por aprovechar la baja de precios (*mispricing*) de las acciones en el mercado.

las decisiones financieras en el mundo real.

- TO cumple con esta exigencia. Por el contrario, PO adopta desde el principio un claro modo descriptivo y no parece tener pretensiones normativas. Tampoco intenta demostrar por qué la minimización de los costos de información maximizará el valor para los accionistas en cualquier circunstancia ni tampoco por qué razón si la política financiera se ajusta al PO aumentará la flexibilidad financiera.
- PO no satisface los axiomas de la (mal llamada) teoría de la utilidad cardinal en que se apoyan, casi sin excepción, las Finanzas, y, en consecuencia, tampoco satisface el criterio de maximización de la utilidad esperada. Incluso, su propia validez axiomática ha recibido objeciones.
- Los modelos desarrollados a partir de cada una de las teorías, ya sean deterministas, estocásticas o dinámicas, son de escasa utilidad en la gestión financiera.

## II. PRINCIPALES PATRONES DE LAS DECISIONES FINANCIERAS

Globalmente considerada, la evidencia empírica reunida en el curso de la investigación muestra que las decisiones financieras de las compañías siguen los patrones que se detallan a continuación<sup>3</sup>:

### PATRONES ESPECÍFICOS DE LAS EMPRESAS DE USA

- A largo plazo, las compañías apuntan a una estructura objetivo de capital. A pesar de ello, en el caso de las empre-

sas maduras y grandes, su definición es borrosa y la velocidad a la que se ajustan a la misma es excesivamente baja<sup>4</sup> ya que estas compañías dan prioridad al aprovechamiento de la volatilidad del mercado de acciones en la emisión de títulos. A corto plazo, las evidencias de que las mismas siguen un “*pecking order*” son muy fuertes, si bien el soporte empírico de esta afirmación ha declinado en la década del 90.

- El financiamiento corporativo se caracteriza por la preferencia por la financiación interna, su conservadurismo y el impacto limitado de las consideraciones impositivas en las decisiones, lo que redundan en subaprovechamiento del ahorro por intereses. Estos puntos son compatibles con PO y contradicen a TO. Sin embargo, estas características pueden conducir a estructuras financieras destructoras de valor, tal como muestran las evidencias sobre las compañías, fuertemente generadoras de caja, el uso de los mercados internos de capital y el impacto del conflicto entre los agentes con información (*outsiders-insiders*) en la estructura de financiamiento.
- Todas las decisiones que involucran la emisión pública de títulos relacionados con el capital (IPO, SEO, convertibles), excepto los *carve outs*, muestran, en línea con la versión dinámica de PO, un fuerte componente oportunista. Sin embargo, ésta no parece ser la única consideración de las compa-

3. Las fuentes bibliográficas pertinentes están indicadas en Berlingeri (2003b) y se encuentran disponibles a solicitud del lector interesado.

4. Sin embargo, trabajos recientes de Roberts (2002) y Flannery y Ragan (2004) sostienen que la firma media cierra aproximadamente el 30% de la brecha con el endeudamiento objetivo dentro del año. No estoy al tanto de que ninguno de los dos haya sido todavía objeto de discusión por parte de la comunidad académica.

ñas involucradas ya que, en general, las emisiones también tendrían como objetivo mejorar la estructura de capital de las mismas.

- El objetivo de las recompras de acciones en el mercado abierto es señalar al mercado la subvaloración de la acción y rescatar la fuente de fondos de mayor costo de información asimétrica, tal como predice PO dinámico. Sin embargo, también influyen las características de las compañías, ya que las más expuestas al conflicto de sobreinversión son más proclives a iniciar un programa de esta naturaleza.
- Los patrones financieros de las empresas pequeñas, jóvenes y de crecimiento, normalmente sujetas a fuertes restricciones financieras, son muy distintos de los seguidos por las empresas maduras. No muestran el comportamiento oportunista de estas últimas y se ajustan más estrictamente a la estructura objetivo.

Esta evidencia es compatible con TO.

- Las decisiones relacionadas con reestructuraciones corporativas son determinadas, fundamentalmente, por consideraciones impositivas o vinculadas con el conflicto *outsiders-insiders*, tal como predice TO, y apuntan a corregir las distorsiones producidas por la preferencia por la financiación interna, el conservadurismo en el endeudamiento y los conflictos de agencia.

*La magnitud de la ventaja impositiva de la deuda sobre el capital afecta la elección de las compañías entre ambas fuentes de fondos al acceder a la financiación externa.*

#### PATRONES GLOBALES DE FINANCIAMIENTO

- El valor de la flexibilidad financiera, los conflictos *outsiders-insiders*, y las consideraciones sobre los costos de asimetría afectan todas las decisiones financieras.
- El diseño de los títulos de deuda y la mezcla deuda privada-pública surgen de un *tradeoff* entre los distintos costos y beneficios de las fuentes de financiamiento.

**Cuadro 1**

		PD			PVD
<b>FUENTES DE FONDOS</b>					
Fondos internamente generados		60%			32%
Deuda (*): Bancos y otros préstamos	23%		Corto plazo	11%	
Bonos	7%	30%	Largo plazo	16%	27%
Emisión de acciones		10%			41%
		100%			100%

<b>ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO</b>		
Pasivo/Activo	0.63	0.50
Deuda/Activo neto	0.37	0.28
Pasivo/Patrimonio neto	1.70	1.00
Deuda/Patrimonio neto	0.76	0.39
Deuda de largo plazo/Activo neto	0.42	0.21
EBIT/Intereses	2.3	2.69

\* La información recopilada en los estudios citados no es homogénea en la apertura de este rubro.

- La propensión de las compañías a pagar dividendos y la definición de la política respectiva apuntan a controlar el conflicto *outsiders-insiders*. Fuera de USA, el marco legal es un factor de primer orden en la definición de estas políticas.
- La magnitud de la ventaja impositiva de la deuda sobre el capital afecta la elección de las compañías entre ambas fuentes de fondos al acceder a la financiación externa.

#### DIFERENCIAS ENTRE LOS PAÍSES DESARROLLADOS Y LOS PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO

La estructura y los patrones financieros seguidos en los países en vías de desarrollo (PVD) son muy distintos de los correspondientes a los países desarrollados (PD). Mientras que en los PD, los fondos generados internamente son la fuente principal de financiamiento, los fondos obtenidos a través de emisiones de capital no son importantes y los bancos son la fuente externa de fondos dominantes (Mayer 1989), en los PVD las compañías se apoyan fuertemente en la financiación externa y, particularmente, en la emisión de acciones (Singh 1995).

El Cuadro 1 resume las principales diferencias (las cifras que se indican surgen de Singh (1995), Booth et al. (2001) y Rajan y Zingales (1995)) y pone en evidencia el mayor nivel de capitalización de los PVD, producto de una mayor obtención de capital externo.

Por su parte, el marco legal, las estructuras de control y las consideraciones macroeconómicas son factores de primera importancia en las decisiones financieras en los PVD. En conjunto, estos patrones son incompatibles con PO, pero pueden ser explicados en el marco de TO.

En conclusión, las evidencias referidas a empresas maduras en USA parecen apoyar más a PO (en particular a su versión dinámica) que a TO. Sin embargo, también se debe observar que:

- Los patrones financieros en los PVD y en las empresas pequeñas, jóvenes, de crecimiento y sujetas a restricciones financieras impiden considerar a PO como una teoría general del financiamiento.
- El soporte empírico a favor de PO ha declinado en la última década.
- La flexibilidad es un componente importante en las decisiones financieras y PO no da cuenta de los factores que afectan el valor de la misma.
- La adhesión a PO bajo condiciones de conservadurismo y conflicto *outsiders/insiders* conduce a estructuras y decisiones financieras destructoras de valor.
- Cuando las compañías llegan a situaciones de pronunciado conflicto *outsiders/insiders* y/o desaprovechamiento del ahorro impositivo, se reestructuran siguiendo lineamientos que responden a TO.

#### III. UN ENFOQUE ALTERNATIVO: EL *TRADE OFF* PROACTIVO

Del análisis precedente surgen los siguientes interrogantes: ¿Tiene sentido juzgar estas teorías por su capacidad de predecir decisiones que, en muchos casos, son destructoras de valor? ¿O deberíamos juzgarlas por su capacidad para optimizar las decisiones del director financiero? La respuesta es que se requiere un nuevo enfoque sobre las teorías de estructura de capital, las que deberían reunir las siguientes condiciones:

1. Su objetivo debe ser determinar criterios que permitan definir y prescribir

(no sólo describir) normas de acción concretas aplicables a la gestión financiera, y deben ser juzgadas por su capacidad para maximizar el valor para los accionistas.

2. Deben ser aplicables a las decisiones financieras de cualquier empresa (públicas o cerradas, grandes o pequeñas, jóvenes o maduras) y en cualquier contexto (PD o PVD).

3. Su ámbito de aplicación no puede quedar restringido a la cuestión de los determinantes de la relación de endeudamiento. Deben ser una teoría de las decisiones de financiamiento.

4. Deben ser consistentes con los axiomas de la teoría de la utilidad en que se apoyan las Finanzas y con el criterio de la maximización de la utilidad esperada.

5. Deben contemplar el aspecto estructural (definición de la estructura objetivo de capital de la compañía y diseño de los instrumentos financieros adecuados) y el aspecto dinámico (administración y optimización de los apartamientos a la estructura objetivo) del financiamiento.

6. Deben estar en condiciones de formular un modelo cuantitativo apto para la decisión.

Como se muestra en la investigación, ni TO ni PO, tanto en sus versiones estática como dinámica, satisfacen estas condiciones. Propondré un enfoque alternativo que cumple con las condiciones señaladas y resuelve las limitaciones de TO y PO. Es una versión de TO que he denominado *Tradeoff Proactivo* (TOP), la cual rescata las ventajas epistemológicas y axiomáticas de TO, y combina los aspectos válidos de las

versiones dinámicas de TO y PO. La misma se puede formular de la siguiente manera:

A fin de maximizar su valor, las compañías deben definir tanto el aspecto estructural como el aspecto dinámico de su estrategia de financiamiento.

#### ASPECTO ESTRUCTURAL DE LA ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO

Las compañías deben definir un objetivo para su endeudamiento y sus disponibilidades y diseñar sus títulos, a fin de optimizar el *tradeoff* entre los beneficios y costos de la deuda. La frecuencia con que las compañías ajustarán sus estructuras de capital al objetivo, dependerá de los costos necesarios para ello. Este ajuste se puede realizar a través de mecanismos de bajo costo (como la política de dividendos, la realización de activos ineficientes y la inversión de fondos en proyectos atractivos) o la emisión y rescate de títulos. Dado que hay economías de escala y costos de información en estos últimos, los ajustes no serán frecuentes. En consecuencia, la relación de endeudamiento oscilará dentro de un rango. Esto afectará la flexibilidad financiera de la compañía, concepto que debe ser explícitamente considerado dentro del *tradeoff* de costos y beneficios del endeudamiento.

El aspecto estructural de la propuesta se basa en el TO dinámico planteado por Fisher et al. (1989), al que le incorpora el valor de la flexibilidad, como costo adicional del endeudamiento: ésta será más valiosa para las compañías cuya generación interna de fondos es menor o menos estable, las que tienen menor acceso a los mercados financieros, cuyas oportunidades de inversión son mayores o más inciertas, y cuyos proyectos tienen altas tasas de retorno (Damodaran 2001).

*A fin de maximizar su valor, las compañías deben definir tanto el aspecto estructural como el aspecto dinámico de su estrategia de financiamiento.*

#### ASPECTO DINÁMICO DE LA ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO

Dado que la relación de endeudamiento oscilará dentro de un rango, las compañías deben:

- Definir los límites superior e inferior del mismo, optimizando la relación entre los costos que genera la desviación respecto al objetivo y los costos que ocasiona ajustarse al mismo. Cada vez que la relación de endeudamiento alcance alguno de los límites del rango, la compañía intentará emitir o recomprar capital (según corresponda) por un monto que le permita alcanzar la relación objetivo de endeudamiento. Es probable que, en ese momento, las condiciones de mercado no permitan realizar la transacción deseada. Por lo tanto, la definición de los límites del rango también deberá contemplar el riesgo de que esto ocurra.

Este punto incorpora a los lineamientos de TO dinámico el riesgo de que las condiciones de mercado impidan recomponer la estructura patrimonial cuando se alcanza el límite superior o inferior de la relación de endeudamiento<sup>5</sup>.

- Diseñar una estrategia financiera que permita optimizar los costos de información y transacción, mientras la relación de endeudamiento oscile dentro del rango de variación.

La definición de esta estrategia se basa en los lineamientos de PO dinámico<sup>6</sup>:

- Si la compañía está sobrevalorada en el mercado, emitirá capital externo (aunque no haya alcanzado el límite superior de endeudamiento) por un monto que le permita alcanzar el límite inferior de endeudamiento.
- Si la compañía está subvalorada en el mercado y la relación de endeudamiento es inferior a la relación objetivo, recomprará capital (aunque no haya alcanzado el límite inferior de endeudamiento) por un monto que le permita alcanzar la relación objetivo de endeudamiento.
- Dentro del rango de variación, si no se verifica ninguna de las situaciones indicadas en los puntos anteriores, la compañía se financiará con fondos generados internamente y con deuda.

La complejidad del modelo que contemple los *inputs* e interrelaciones que requiere la aplicación del TOP escapa, evidentemente, a las posibilidades de un modelo cerrado de optimización dinámica. Sin embargo, es posible determinar el objetivo y rango de variación óptimo del endeudamiento mediante un modelo dinámico de simulación (similar al de Opler et al. (1997)) que proyecte los resultados e inversiones de la compañía e incluya, además, la consideración de la flexibilidad y la volatilidad de los costos de información (Berlingeri, 2003a, desarrolla una versión inicial de este modelo de simulación). Un

5. En un trabajo que conocí después de finalizada la investigación, Roberts (2002) sugiere que las firmas, al definir su endeudamiento objetivo y el rango de variación del mismo, estarían apuntando al mantenimiento de un determinado *rating* crediticio.

6. En línea con esta propuesta, un trabajo publicado después de finalizada la investigación (Alti 2004) muestra resultados que son consistentes con una versión de *Tradeoff*, que incorpora el *market timing* como un factor de corto plazo.

modelo de estas características conserva las ventajas de uno estocástico e incorpora el carácter dinámico de la estructura de capital, las restricciones que impone el endeudamiento y el impacto de la volatilidad de los costos de información. Permite, en consecuencia, diseñar una estrategia cuyos resultados serán superiores a los que arrojaría una gestión financiera basada en las reglas de TO o PO.

#### IV. EJEMPLO DE APLICACIÓN DE TO PROACTIVO: EL CASO DE LOS MERCADOS MENOS DESARROLLADOS (MMD)

##### 1. PROBLEMAS QUE AFECTAN EL FINANCIAMIENTO EN LOS MMD

Como todos sabemos, los problemas que afectan a los mercados caracterizados por inflación, racionamiento de crédito, fuerte asimetría, iliquidez y débil marco regulatorio (que Del Aguila (1994) llama “mercados menos desarrollados” [MMD]), característicos de los PVD, inciden significativamente en la disponibilidad de crédito, acceso a los mercados y costo de capital. Algunos de los problemas típicos que afectan el financiamiento en los MMD son:

- Los MMD están expuestos a *shocks* frecuentes que aumentan la fragmentación de los mercados, restringen la oferta de crédito y afectan la liquidez y solvencia de las compañías (Fanelli et al 2001).
- El cierre de los mercados es mucho más frecuente que en los mercados desarrollados.
- Los procesos de liberalización financiera aumentan el riesgo de que se produzcan crisis bancarias (Demirguc-Kunt y Detragiache 1998)

lo que incrementa el riesgo de refinanciación.

- Los costos financieros y el acceso a los mercados son afectados por la evolución del riesgo soberano y son más sensibles al riesgo de crédito y a las restricciones crediticias que los mercados desarrollados (Fanelli 2001).
- La fuente fundamental de endeudamiento a largo plazo es la deuda en dólares. Se plantea un *tradeoff* entre *matching* de activos y riesgo cambiario (Eichengreen y Haussmann 1999).
- La expansión del crédito en la fase “virtuosa” del ciclo y las políticas de cambio fijo o de *crawling peg* pueden generar falta de disciplina en las decisiones financieras y conducir a endeudamientos excesivos (en particular en dólares), sobre todo en países en los que tradicionalmente el Estado ha solucionado problemas de endeudamiento o exposición cambiaria generalizados (Bai y Wang 1999, Maskin 1999, Eichengreen y Haussmann 1999).
- Las tasas de interés en moneda local son fuertemente positivas a largo plazo.
- El racionamiento de crédito es particularmente severo debido a la mayor asimetría de la información, las regulaciones prudenciales del sistema financiero y el financiamiento del sector público.
- Los bajos niveles de efectividad del sistema legal y de protección a los inversionistas, y el nivel de inflación afectan el tamaño del sector bancario, la liquidez del mercado de acciones y el ritmo al que las compañías hacen su IPO (La Porta et al. 1997, 2000, Demirguc-Kunt y Maksimovic 1998, 1999, Demirguc-Kunt y Levine 1996).

## 2. APLICACIÓN DE TO PROACTIVO AL FINANCIAMIENTO EN LOS MMD

Mostraré, a continuación, que el impacto de estos factores puede ser analizado dentro del marco teórico de TOP y que éste puede ser utilizado para establecer planes de acción que permitan adaptar la estrategia de financiamiento.

### Ahorro impositivo

La volatilidad del entorno y del propio negocio de la compañía genera una mayor probabilidad de que la deducción impositiva no se aproveche de manera integral. En algunos países existen normas que limitan la deducción de los intereses y gravan el pago de los mismos en algunos tipos de instrumentos. Estos factores disminuyen el valor actual del ahorro impositivo corporativo, circunstancia a la que, en los MMD, en general, se agrega una mayor carga impositiva sobre las rentas de intereses que sobre las rentas de las acciones (Booth et al 2001). Todo esto conduce a una menor ventaja impositiva de la deuda sobre el capital. Por otro lado, el riesgo de cambios inesperados en el sistema impositivo es alto.

#### Plan de acción:

- Cubrir, en la medida de lo posible, los riesgos de moneda, tasas y *commodities* para disminuir la volatilidad del resultado impositivo.
- Incorporar el impacto impositivo global (incluido, si existe, el efecto del ajuste por inflación y la ventaja impositiva del capital sobre la deuda personal) en la evaluación del costo de las distintas fuentes de financiamiento.
- Computar de manera realista los factores que puedan impedir el aprovechamiento total de la deducción de los intereses.

### Conflicto *insiders-outsiders*

El bajo nivel de protección a los *inversio-*  
*nistas* exacerba el conflicto potencial entre accionistas controlantes y minoritarios, lo cual reduce el valor al que las compañías pueden emitir capital.

#### Plan de acción:

- Mejorar el gobierno corporativo y el *disclosure* de información.
- Establecer una política de dividendos muy prudente, pero predecible y estable.
- Listar las acciones en un mercado de acciones internacional.
- En un conglomerado, maximizar la autonomía financiera y foco de las divisiones.
- Incorporar *Private Equity* a la compañía.

### Conflicto gerentes-accionistas

En los MMD es normal que la estructura de acciones esté concentrada y que exista un monitoreo estrecho por parte del accionista controlante sobre los gerentes. Por lo tanto, el efecto disciplinario de la deuda se diluye. No se requiere plan de acción específico.

### Costo esperado de las dificultades financieras

Prácticamente todos los factores que afectan a los MMD incrementan los riesgos de refinanciación e insolvencia y aumentan el costo de esta última.

#### Plan de acción:

- Realizar un uso equilibrado y disciplinado del crédito en la fase “virtuosa” del ciclo y en los períodos de liberalización financiera.

- Limitar el endeudamiento a corto plazo para mantener capital de trabajo positivo.
- Aprovechar los momentos en que las primas por riesgo cambiario son bajas para cubrir los riesgos de cambio o emitir deuda de largo plazo en moneda local.
- Monitorear el valor en riesgo (VAR) derivado de la estructura operativa y financiera de la compañía (en particular el impacto de una devaluación imprevista) y ajustar el capital a fin de contar con la capacidad para enfrentar ese riesgo.
- Evaluar de modo realista la validez de las “coberturas” cambiarias originadas en cláusulas contractuales (cuentas por cobrar en dólares de residentes locales, tarifas dolarizadas, etc.).
- Mantener un alto componente de deuda a tasa fija.
- Estructurar financiamientos basados en cuentas por cobrar o flujos por recibir en el futuro.
- Adoptar estructuras societarias o estatutarias que disminuyan el riesgo de pérdida de control de modo de maximizar el aprovechamiento de los mercados accionarios.

#### Pérdida de flexibilidad

El menor acceso a financiación a largo plazo, el mayor riesgo de cierre de los mercados, la mayor incertidumbre respecto al entorno y el mayor riesgo de refinanciación conducen a que el valor de la flexibilidad financiera sea extremadamente importante en los MMD.

#### Plan de acción:

- Financiar el crecimiento con una alta

proporción de autofinanciamiento y capital externo, sobre todo en períodos de alta inflación o inestabilidad monetaria.

- Mantener un nivel de activos líquidos acorde con la volatilidad del negocio y de las oportunidades de inversión de la compañía.
- Desconcentrar vencimientos a través de la colocación de títulos en el mercado de capitales.
- Adoptar una relación de endeudamiento que permita obtener una calificación local no menor a *Investment Grade*.
- Contratar líneas de créditos *stand by* y/o mantener líneas disponibles con bancos.
- Diversificar las fuentes de financiamiento.
- Desarrollar mercados internos de capital, en la medida en que no exacerbe el conflicto *outsiders-insiders* y los problemas de gobierno corporativo.

#### Conflicto de agencia entre acreedores y accionistas

El menor nivel de protección a inversores y el mayor nivel de incertidumbre y asimetría en los MMD otorgan a los accionistas mayores chances de afectar el perfil de riesgo de la compañía o diluir los derechos de los acreedores que en las economías desarrolladas. Esto afectará las tasas de interés, la disponibilidad de crédito y los *covenants* aplicables a la compañía.

#### Plan de acción:

- Desarrollar relaciones bancarias suficientemente estrechas como para atenuar la asimetría de información y el racionamiento de crédito sobre la compañía.

- Evitar *covenants* restrictivos y a cambio negociar mecanismos que faciliten la renegociación de los contratos ante cambios en el contexto y/o necesidad de mayor flexibilidad.

#### Aspectos dinámicos

*La frecuencia con que los mercados de capitales se cierran para nuevas emisiones, la debilidad y problemas de valuación (mispricing) los mismos y su iliquidez, condicionan severamente los aspectos dinámicos del financiamiento.*

La frecuencia con que los mercados de capitales se cierran para nuevas emisiones, la debilidad y problemas de valuación (*mispricing*) los mismos y su iliquidez, condicionan severamente los aspectos dinámicos del financiamiento. A su vez, el reducido tamaño de los MMD y la baja proporción del capital que normalmente se encuentra en manos del público hace que la función de señalamiento de la deuda no sea significativa.

#### Plan de acción:

- Mantener capacidad de endeudamiento para financiar los apartamientos del objetivo hasta que se produzcan los ciclos favorables que permitan emitir capital.
- Subordinar las actitudes oportunistas en la emisión de capital al aprovechamiento de las ventanas de oportunidad en el mercado de capitales.
- Anticipar las necesidades financieras de la compañía, aprovechando las ventanas de oportunidad del mercado y los períodos de flexibilización financiera, para emitir capital y deuda de largo plazo.
- Fijar el límite superior del rango objetivo de endeudamiento en un nivel que implique muy bajo riesgo de insolvencia.

### 3. CONCLUSIÓN

El análisis precedente muestra que el uso de deuda en los MMD tiene menores bene-

ficios y mayores costos que en mercados desarrollados. La aplicación de las acciones recomendadas conduce a una estrategia financiera que enfatiza el cuidado del riesgo de insolvencia y la flexibilidad y cuyo objetivo de endeudamiento y rango de apartamiento del mismo debe ser menor. El resultado será una empresa con capital de trabajo positivo, que financie su crecimiento con una retención de fondos internos apreciable, que cuente con capacidad de crédito ociosa en bancos y una mayor proporción de deuda a largo plazo y de capital externo, y que administre cuidadosamente sus riesgos de cambio y de tasas de interés, incorporando el capital necesario para enfrentar los mismos. Este perfil se ve confirmado por la evidencia expuesta en la Sección II sobre el patrón de financiamiento de las empresas en PVD y por las evidencias sobre dolarización de los pasivos que expondré en la sección siguiente.

Si bien las líneas de acción propuestas en los párrafos anteriores son, en su mayoría, aplicables tanto a empresas grandes como a pymes, la aplicación del TOP puede ser ampliado a las características particulares de estas últimas. El resultado es que estos factores aumentan el costo de las dificultades financieras y la necesidad de flexibilidad y, en consecuencia, conducen a un menor endeudamiento, relaciones bancarias más estrechas y mayor capital de trabajo. La evidencia muestra que las pymes argentinas que han sobrevivido a la altísima tasa de mortalidad del período 1996-2002 han seguido claramente estos lineamientos. Con excepción de un pico en 1994, el nivel de deudas bancarias estuvo bien por debajo de sus pares en países desarrollados y durante 2001 se redujo a apenas el 7% de los activos. El capital propio

ascendió al 60% de los activos (contra el 50% en USA y el 45% en España) mientras que sólo el 27% provino de endeudamiento. Al 31 de enero del 2000 el capital de trabajo era positivo, en aproximadamente un 13% del activo (IAEF 2001, UIA 2001, Deloitte y Touche 2001).

Estos dos ejemplos de aplicación de TOP nos llevan a la conclusión más importante de la investigación: si bien puede ser una descripción aproximada del comportamiento de las compañías maduras en PD, PO no sirve como instrumento para el manejo financiero, en particular en los MMD y en las pymes, ya que es incapaz de producir planes de acción financieros como los que he expuesto. En cambio, TOP satisface este objetivo y brinda el marco teórico adecuado para su aplicación como herramienta de gestión.

#### V. UNA DIGRESIÓN (¿O UNA CRÍTICA?) SOBRE EL ENDEUDAMIENTO EN LA ARGENTINA

En las secciones anteriores he mostrado que los patrones financieros seguidos por las empresas en los MMD, en general, y por las pymes argentinas, en particular, han respondido a las normas de acción que surgen de aplicar el TOP.

Por el contrario, la gestión financiera de las compañías argentinas grandes no había respondido a esas pautas:

- Los *ratios* de endeudamiento de las empresas que cotizan en bolsa, si bien eran menores que los correspondientes a los PD, superaban por un margen considerable el promedio de una muestra de PVD. Al 31 de enero del 2000 su capital de trabajo era ligeramente negativo (ver Anexo I).

- En cuanto a las empresas grandes y medianas que no cotizan, las mismas presentaban *ratios* considerablemente mayores al promedio de una muestra de PVD. Algunos de sus *ratios* de endeudamiento eran similares a los de los PD. Al 31 de enero del 2000 su capital de trabajo era negativo, por un monto equivalente al 8% del activo (ver Anexo I).

- Otros indicadores señalan que el endeudamiento de las compañías argentinas en la década del 90 no fue suficientemente conservador:

- La relación pasivo-patrimonio neto pasó de un promedio de 0.60 al 31 de diciembre de 1992 a 0.89 al 31 de diciembre del 2000 (IAEF Depto. de Investigaciones) siguiendo la evolución del crédito y la situación del mercado de capitales (Fanelli y Keifman 1998). En 1994 los *ratios* de endeudamiento ya eran más altos que en otros países de Latinoamérica (IAMC 1995):

	Argentina	Brasil	México	Chile
Pasivo/Patr. Neto	88%	62%	82%	46%
Deuda C.P./Total	73%	71%	47%	34%

- Sólo el 29% de los fondos obtenidos por las compañías argentinas en el mercado de capitales en el período 1980-1997 corresponde a emisiones de capital. Esa proporción fue de 63% en los países emergentes y de 43% en los tigres asiáticos y en los países de la OCDE (no G-4) y sólo fue menor en los países del G-4 (15%) (Domowitz et al. 2001). Esta menor emisión relativa de acciones

*En Alemania sólo el 13% de las compañías no realiza cobertura de sus riesgos de cambio mientras que el 68% cubre más del 50% del mismo. A su vez, más del 50% de las coberturas se realiza con base en políticas pasivas de cobertura, es decir, no basadas en los pronósticos ni en la discrecionalidad de la gerencia (Glaum 2002).*

podría deberse a un comportamiento excesivamente oportunista que no caracterizó a las compañías de los demás países emergentes (Aylward y Glen 1999).

- Schumkler y Vesperoni (2001) no encuentran evidencias de *matcheo* de plazos de activos y pasivos y muestran que el nivel de acceso al mercado de acciones internacional no tuvo efecto significativo en la estructura de financiamiento.
- La relación EBIT-Intereses en 1998 (año en que todavía no había comenzado la recesión que desembocó en la salida de la convertibilidad) fue sólo de 2.20x (calculado como la mediana de las medianas sectoriales de las compañías calificadas por S & P).

En relación con la administración del riesgo cambiario, las empresas argentinas tampoco habrían seguido las pautas que surgen de TOP:

- La dolarización de los pasivos alcanzó el 77% al 31/12/00 (Fanelli et al 2001). Este guarismo se compara muy desfavorablemente con las economías del sudeste asiático y con otros países latinoamericanos (Eichengreen y Hausmann 1999, Bleakley y Cowan 2002) <sup>7</sup>:

	Mediana	Máximo
Sudeste Asiático	41%	46% (Corea)
América Latina	10%	46% (México)

- La dolarización de los pasivos decrecía en períodos de aumento del riesgo soberano (Fanelli et al 2001). Esta evidencia indica que la cobertura del riesgo cambiario no siguió una política de administración de riesgos, sino que se producía como reacción ante el agravamiento de la situación económica.
- En las otras cuatro economías grandes de América Latina (Chile, Colombia, Brasil y México), el mayor endeudamiento en dólares se verifica en los sectores transables o cuyo *output* tiene mayor elasticidad al tipo de cambio real (Bleakley y Cowan 2002<sup>8</sup>). Por el contrario, en la Argentina la dolarización de los pasivos del sector no transable superaba la correspondiente al sector transable (Levy Yeyati et al 2003).
- Las firmas de mayor tamaño utilizaron su mejor acceso a los mercados internacionales para incrementar la dolarización de sus pasivos (Levy Yeyati et al. 2003). Una evidencia en este sentido es que las 50 compañías argentinas que representaban en 2002 el 70% de la deuda corporativa fueron alcanzados por la “pesificación” en sólo el 8% de sus pasivos y no presentaban evidencias de cobertura del riesgo cambiario (MBA 2002). Esto contrasta con la preocupación por la administración del riesgo cambiario en las economías desarrolladas:
  - En Alemania sólo el 13% de las compañías no realiza cobertura de sus riesgos de cambio mientras que el

7. Galindo et al. (2003) proveen cifras calculadas sobre bases diferentes, pero que no alteran la conclusión de este párrafo.

8. Benavente et al. (2003), Echeverry et al. (2003), Bonomo et al. (2003) y Pratap et al. (2003), en análisis específicos de cada país, llegan a conclusiones similares.

68% cubre más del 50% del mismo. A su vez, más del 50% de las coberturas se realiza con base en políticas pasivas de cobertura, es decir, no basadas en los pronósticos ni en la discrecionalidad de la gerencia (Glaum 2002).

- En USA, el 58% de las compañías siguen políticas pasivas de cobertura del riesgo cambiario (según estudios citados en Glaum 2002).

Estas evidencias requieren un análisis que escapa al alcance del presente trabajo. Sin embargo, la misma parece indicar que las empresas argentinas grandes siguieron una estrategia financiera menos conservadora de lo aconsejable, tanto en el nivel como en la dolarización de su endeuda-

miento, ya que, tal como postula la más elemental teoría de Administración de Riesgos, la mayor exposición cambiaria que, inevitablemente, debieron enfrentar las compañías argentinas, debió haber conducido a menores niveles de endeudamiento y a un mayor uso de instrumentos de cobertura. Sucedió lo contrario: una dinámica de la deuda corporativa compatible con un PO 'ingenuo' concluyó en un modelo de agotamiento de la capacidad de endeudamiento. Las razones que motivaron este comportamiento, entre ellas la dolarización contractual de los ingresos de las compañías privatizadas o la creencia de que el régimen de convertibilidad proporcionaba un seguro de cambio implícito (Levi Yeyati et al 2003), deben ser objeto de un estudio ulterior.

#### ANEXO I: ESTRUCTURAS DE CAPITAL COMPARADAS

	EMPRESAS ARGENTINAS(1)				PAÍSES		PROM.
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	PROM.	SUBD (2)	G-7(3)	
Activos corrientes	55.90	17.86	19.16	30.97	ND	52.00	
Activos no corrientes	44.10	82.14	80.84	69.03	ND	48.00	
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>							
Pasivos operativos	28.82	13.88	11.64	18.11	28.90	25.00	
Pasivos financieros	14.20	12.06	9.27	11.84	7.60	11.00	
Subtotal	43.02	25.94	20.91	29.95	36.50	36.00	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>							
Pasivos financieros	1.83	23.35	18.93	14.70	12.00	17.00	
Otros	1.38	2.07	3.59	2.34	1.5	10.00	
Subtotal	3.21	25.42	22.52	17.04	13.50	27.00	
<b>TOTAL PASIVO</b>	46.23	51.36	43.43	46.99	50.00	63.00	
<b>PATRIMONIO NETO</b>	53.77	48.64	56.57	53.01	50.00	37.00	

RATIOS						
Pasivo/activo	0.46	0.51	0.43	0.47	0.50	0.63
Deuda/act. neto (4)	0.23	0.41	0.32	0.32	0.28	0.37
Pasivo/patr. neto	0.86	1.06	0.77	0.89	1.00	1.70
Deuda/patr. neto	0.30	0.73	0.50	0.50	0.39	0.76
L.t. debt ratio (5)	0.06	0.34	0.28	0.24	0.21	0.42
Deuda c.p./ patr. neto	0.26	0.25	0.16	0.22	0.15	0.30
Cap. de trabajo	12.88	-8.08	-1.75	1.02	ND	16.00

## REFERENCIAS ANEXO

### NOTA (1)

GRUPO 1: Empresas Pymes Regionales

GRUPO 2: Empresas medianas y grandes que no cotizan

GRUPO 3: Empresas que cotizan

FUENTE: IAEF (2001).

NOTA (2): Cifras calculadas con base en Ratios estimados por SINGH (1995) Y BOOTH ET AL. (2001).

NOTA (3): Cifras calculadas con base en Ratios estimados por RAJAN y ZINGALES (1995).

NOTA (4): Deuda es la suma de los pasivos financieros.

NOTA (5): Equivale a pasivos no corrientes. / (Patrimonio Neto – Pasivos Corrientes).

## GLOSARIO

**Carve-out:** proceso por el cual una firma crea una nueva firma a través de la escisión de una de sus divisiones, la cual, posteriormente realiza una oferta pública inicial de sus acciones y las coloca en el mercado público.

**Covenants:** compromisos de hacer o de no hacer que asume un deudor al firmar un contrato de préstamo.

**Crawling Peg:** régimen cambiario en el que la autoridad monetaria anuncia la evolución futura del precio de la divisa extranjera.

**Default:** incumplimiento de sus obligaciones por parte de un deudor.

**Disclosure:** proceso por el cual las firmas revelan la información de sus negocios a terceros.

**Inputs:** datos que ingresan en un proceso.

**Insiders:** agentes que tienen acceso parcial o total a la información no pública de una firma.

**Investment Grade:** grado de inversión. Se refiere a aquellas obligaciones que tienen una calificación de largo plazo igual o superior a BBB.

**IPO:** Initial Public Offering, oferta pública inicial de acciones.

**Matching/matcheo:** en Finanzas se refiere al “calce<sup>9</sup>” de activos y pasivos de acuerdo con alguna característica (monedas, plazo, etc.).

**Market timing:** actitud oportunista que

9. «Calce» en matching/matcheo se refiere a que ciertos activos y pasivos están definidos en sus montos (flujos de caja y saldos) y plazos de manera tal que, por ejemplo, si se sube el dólar, lo que se pierde por mayor pago de deuda e intereses convertidos a pesos, se gana porque hay un activo que a su vez, gana por el aumento del dólar. Esto se llama también cobertura de riesgo cambiario. Podríamos decir que hay pasivos y activos que tienen esta cobertura de riesgo cambiario tanto en montos como en plazos. En una presentación del Banco de la República (Banco Central de Colombia) se dice: «Si no se tiene ese “calce” entre activos y pasivos se pueden buscar instrumentos para cubrir el riesgo cambiario. Los derivados son comúnmente utilizados para este propósito».

apunta a esperar el momento más favorable para realizar transacciones en el mercado.

**Mispricing:** diferencia de los precios de mercado respecto a sus fundamentos, originada en la actividad de los inversores no racionales.

**Output:** en macroeconomía, el producto de una economía.

**Outsiders:** agentes que sólo disponen de la información pública de una firma.

**Pecking Order:** orden de elección. En Finanzas, se refiere a las decisiones en las que hay un orden preestablecido de elección de las alternativas.

**Private Equity:** aportes de capital no provenientes del mercado público ni del grupo controlante de una firma. Fondos de inversión especializados en adquirir participaciones en empresas en transacciones privadas.

**Ratios:** relaciones contables.

**Rating:** calificación.

**SEO:** *Seasoned Equity Offering*, oferta pública de acciones de una firma que ya cotiza en el mercado.

**Stand by:** línea de crédito disponible bajo ciertas condiciones.

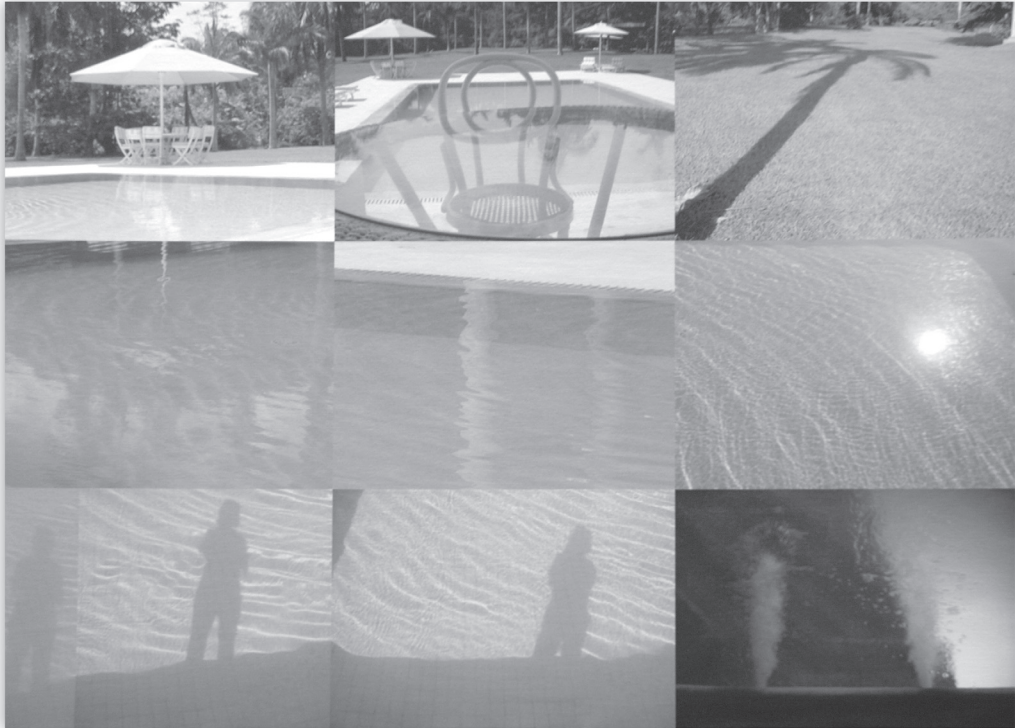
**Tradeoff:** en una decisión, es el balanceo entre costos y beneficios.

## BIBLIOGRAFÍA

- EMR Emerging Markets Review
- JF Journal of Finance
- JACF Journal of Applied Corporate Finance
- JFE Journal of Financial Economics
- JFQA Journal of Financial and Quantitative Analysis
- IAMC Instituto Argentino de Mercado de Capitales
- IAEF Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas
- ALTI (2004). "How persistent is the impact of market timing on capital structure?" [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com).
- AYLWARD y GLEN, J. (1999). "Primary securities markets. Cross country findings". IFC Discussion paper. N° 39.
- BACKER, M. y WURGLER, J. (2000). "Market timing and capital structure" JF V 57 N° 1.
- BAI, C. y WANG, Y. (1999). "The myth of the East Asian miracle: the macroeconomic implications of soft budgets". *American Economic Review*, V.8 N° 2.
- BENAVENTE, J.M., JOHNSON, C. y MORANDÉ, F. (2003). "Debt composition and balance sheet effects of exchange rate depreciations: a firm level analysis for Chile". EMR V 4 N° 4.
- BERLINGERI, H. (2003 a) "La simulación aplicada a la política de financiamiento". *Ejecutivos de Finanzas*, Año XIX, N° 184.
- BERLINGERI, H. (2003 b). "¿Tradeoff o Pecking Order? Una investigación sobre las decisiones de financiamiento". Buenos Aires: Pontificia Universidad Católica.
- BLEAKLEY, H. y COWAN, K. (2002). "Corporate dollar debt and devaluations: much ado about nothing" Trabajo presentado en la conferencia sobre "Valuation in emerging markets" Darden University of Virginia.
- BONOMO, M., MARTINS, B. y PINTO, R. (2003). "Debt composition and exchange rate balance sheet effect in Brazil: a firm level analysis". EMR V .4, N° 4.
- BOOTH L. et al. (2001). "Capital structures in developing countries". JF V. 56, N° 1.
- BUNGE, M. (1980). "Status epistemológico de la Administración" en *Metodología de las Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Ed. Macchi.

- DAMODARAN, A. (2001). "Corporate Finance. Theory and practice". New York: Wiley International. Stern School of Business, New York University.
- DEL AGUILA, J. (1994). "Corporate Finance in less-developed financial markets", Master tesis.
- DEMIRGUC-KUNT, A. y DETRAGIACHE, E. (1998). "Financial liberalization and financial fragility", *The World Bank WP* 1917.
- DEMIRGUC-KUNT, A. y LEVINE, R. (1996). "Stock markets, corporate finance and economic growth: an overview". *The World Bank Economic Review*, V. 10, N° 2.
- DEMIRGUC-KUNT, A. y MAKSIMOVIC, V. (1998). "Law, Finance and firm growth" *JFV* 53.
- DEMIRGUC-KUNT, A. y MAKSIMOVIC, V. (1999). "Institutions, financial markets, and firm debt maturity". *JFE* V. 54, N° 3.
- DELOITTE y TOUCHE (2001). "Pymes: mitos y realidades". En: [http://www.aba-argentina.com/reunionanual/doc\\_2001/arrigoni-trabajo.pdf](http://www.aba-argentina.com/reunionanual/doc_2001/arrigoni-trabajo.pdf)
- DOMOWITZ et al. (2001). "International evidence on aggregate financing decisions". En "Financial structure and economic growth", MIT Press.
- ECHEVERRY, J. (2003). "Dollar' debt in Colombian firms: are sinners punished during devaluations", *EMR* V. 4, N° 4.
- B. EICHENGREEN, B. y HAUSSMANN, R. (1999). "Exchange rates and financial fragility". NBER WP 7418.
- FANELLI, J.M. (2001). "El desarrollo de un mercado de capitales para la competitividad y el crecimiento". XVIII Congreso anual del IAEF.
- FANELLI, J.M. y KEIFMAN, S. (1998). "Finance and changing trade patterns in developing countries: the argentinian case". Universidad de Buenos Aires.
- FANELLI, J.M. et al. (2001). "Determinants and consequences of financial constraints facing firms in Argentina". mimeo CEDES.
- FISCHER, E. et al. (1989). "Dynamic capital structure choice: theory and tests". *JF*, V. 44, N° 1.
- FLANNERY, M. y RAGAN, K. (2004). "Partial adjustment toward target capital structure". [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com).
- FRANK, M. y GOYA V. (2003). "Testing the pecking order theory of capital structure". *JFE* 67.
- GALINDO, U. ; PANIZZA y SCHIANTARELLI, F. (2003). "Debt composition and balance sheet effects of currency depreciation: a summary of the micro evidence" *EMR*, V. 4, N° 4.
- GLAUM, M. (2002). "The determinants of selective exchange risk management –Evidence from German non-financial corporations". *JACE*, V. 14, N° 2.
- GRAHAM, J. (2000). "How big are the tax benefits of debt? *JF*, V. 55.
- HOVAKIMIAN, T. OPLER y S. TITMAN 2001 "The debt-equity choice" *JFQA* 36.
- IAEF 2001 "Estructura de financiamiento y composición de activos en las empresas al 31/12/2000".
- IAMC (1995). "Endeudamiento empresario en la Argentina". *Cuaderno de investigación* N° 7.
- JALILVAND y HARRIS, R. (1984). "Corporate behavior in adjusting to capital structure and dividend targets: an econometric study". *JFV*. 39.
- JENSEN, M. (1986). "Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers" *American Economic Review* 76.
- LA PORTA, R. et al. (1997). "Legal determi-

- nants of external finance” . JF V. 52, Nº 3.
- LA PORTA, R. et al. (2000). “Agency problems and dividend policies around the world”. JF V. 55, Nº 1.
  - LEVY, E. et al. (2003). “Financial dollarization and debt deflation under a currency board”. EMR V. 4, Nº 4.
  - LOUGHRAN, T. y RITTER, J. (1997). “The operating performance of firms conducting seasoned equity offerings” .JF V. 52, Nº 5.
  - LUCAS, D. y MCDONALD, R. (1990). “Equity issues and stock price dynamics” , JF V. 45.
  - MASKIN, E. (1999). “Recent theoretical work on the soft budget constraint” . Economic review ,V. 89, nº 2.
  - MAYER, C. (1989). “Myths of the West: lessons from developed countries for development finance” . *The World Bank Working Paper* 301.
  - M.B.A (2002). Seminarios de Finanzas. CEMA, octubre.
  - MILLER, M. (1977). “Debt and taxes”. JF V. 32.
  - MYERS, S. (1984). “The Capital Structure Puzzle”. JF V. 39.
  - MYERS, S. et al. (1998). “Mesa redonda sobre estructura de capital Vanderbilt University”. JACF V. 11, Nº 1.
  - MYERS, S. y MAJLUF, N. (1984). “Corporate financing and investment decisions when firms have information that investor do not have”. JFE V. 13.
  - S. MYERS Y L SHYAM SUNDER 1999 “ Testing Static tradeoff against pecking order models of capital structure” JFE V 51 Nº 2.
  - OPLER, T. et al. (1997). “Designing capital structure to create shareholder value” . JACF V. 10, Nº 1.
  - PAVESI, P. (1994). “Lo normativo y lo descriptivo y su conflicto en las praxiologías: el caso de las teorías de la utilidad”. Tesis Doctoral, Universidad de Buenos Aires.
  - PRATAP, S.; LOBATO, I. y SOMUANO A. (2003). “Debt composition and balance sheet effects of exchange rate depreciations: a firm level analysis for México” .EMR V. 4, Nº 4.
  - RAJAN, R. y ZINGALES, L. (1995). “What do we know about capital structure? Some evidence from international data”. JF V. 50.
  - ROBERTS, M. (2002). “The dynamics of capital structure: an empirical analysis of a partially observable system” . www.ssrn.com.
  - ESCARANO, E (1999). “El status de la Administración”. Jornadas de Epistemología. Facultad de Ciencias Económica, Universidad de Buenos Aires.
  - SCHMUKLER, S. y VESPERONI, E. (2001). “Firms’ financing choices in bank-based and market-based economies”. En “Financial structure and economic”. MIT Press growth.
  - SINGH (1995). “Corporate financial patterns in industrializing economies: a comparative international study”. IFC Technical Paper Nº 2.
  - G. Stewart 1991 “The Quest for Value” Harper Business.
  - UIA (2000). “Evolución y situación actual de las pymes argentinas 1995-2000”. Observatorio permanente de las pymes argentinas.



*Palmapool. Técnica collage digital sobre lienzo.  
2004. María Clara Gómez*

# ¿ASÍ QUE ESTO ES LA MUERTE?

ÁNGEL MARCEL

---

1  
Narciso De Liborio, prófugo de la justicia, cerrajero, pintor de domingo, profesor y poeta, quien ahora protegía su identidad con el pavés o escudo de Cesare Pavese, apuntó en su agenda el día y hora de su muerte, con el mismo cuidado e interés con que había anotado otros compromisos.

2  
Vivía el poeta en la última planta de un excéntrico edificio de catorce, cuya nomenclatura, en vez de señalar los pisos con números arábigos, los distinguía con letras mayúsculas seguidas de ciertas palabras un tanto misteriosas, en perfecto acuerdo con el color de las paredes.

El *D-Cabellera*, que era el primero, tenía muros pintados amarillo espino cerval. Nunca tal se vio en la nomenclatura de ninguna torre, excepto en la de ésta donde vivía Pavese, clásica, críptica, esencial, austera y sustantiva, por cuya defensa sin fe ni convicción estaría dispuesto a volver a la cárcel, o a consentir un exilio voluntario que, sin embargo, no implicara ningún compromiso ni esperanza alguna en la redención de los hombres. “La compensación de haber sufrido tanto –había dicho a sus amigos- es que después nos morimos como perros”.

Y así, conforme se subía por el ascensor o las escaleras, se encontraban los otros pisos: el *E-Puerto*, pintado de azul de Egipto, el *E-Muerto*, de azul de Bremen, el *D-Sonriera*, de amarillo de Nápoles, el *C-Vida*, de rojo español, el *C-Partida*, de carmín nacarado, el *A-Mano*, de verde mate, el *B-Hombría*, de blanco de China, el *B-Agonía*, de blanco de cal, el *A-Ciudadano*, de verdete, el *A-Humano*, de verde de Rinmann, el *B-Traía*, de blanco creta de Bolonia, el *B-Bahía*, de blanco de barita, y, por último, el *A-Temprano* –el piso de Pavese-, de verdín o cardenillo.

–Es como vivir en el arco iris –le dijo alguna vez Ignacio Vélez, uno de sus poquísimos amigos.

–Sí, señor –asintió Pavese-. Y como vivir también en un soneto.

3  
El profesor Pavese fue el primero en llegar a las 6:50 de la mañana al comedor de directivos. Poco después llegaron los decanos y docentes invitados. Salvo por el jugo de naranja, el pan con mantequilla y mermelada, los huevos revueltos “al gusto” y el chocolate que sirvió don Héctor con gestos de ayuda de cámara de su alteza real, la princesa Camilla Parker Bowles, el desayuno de trabajo organizado por Vicerrectoría para elu-

cidar las grandes diferencias entre reforma educativa y reforma educacional con miras a los procesos de autoevaluación y acreditación del Instituto, pasó sin pena ni gloria.

No faltó quién contextualizara la puesta en común –como se les dice ahora a las discusiones bizantinas- dentro del marco teórico de la semiología pedagógica al uso, como estudio que es de los signos y sistemas de signos de dicha disciplina en el seno de la vida social, para desacreditar en seguida los enfoques semióticos tradicionales que, al parecer, se ocupan de lo mismo.

Quien finalmente zanjó entre risas la disputa fue precisamente el profesor Pavese, quien advirtió que la diferencia entre reforma educativa y reforma educacional es la misma que hay entre muerto y difunto, panificadora y panadería, fábrica y factoría, cacao y chocolate. “No sé –concluyó mientras se levantaba de la mesa- por qué nos seguimos matando por palabras”.

#### 4

Aunque estaba algo enfermo, no era como para morir tan temprano. La próstata, por mal que la cuidara, podía aguantarle seis años más de vicio, y sus pulmones de fumador, otros siete.

---

#### RESEÑA AUTOR:

**Ángel Marcel**, nombre literario de Pompilio Iriarte Cadena (Neiva, 1945), profesor, escritor y poeta colombiano, autor de los poemarios *Una pausa total* (1980), *Transgresión y anacronismo* (1990) y *Obra poética* (1997), además de nueve libros de texto para la enseñanza del español y la literatura. Por su trabajo poético mereció en 1988 la primera mención de honor en el Primer Concurso Hispanoamericano de Poesía “Octavio Paz”; en 1989 el primer premio nacional de poesía “Alfárez Real”, de la Universidad del Valle, y en 1991 el Premio Nacional de Poesía “Carlos Castro Saavedra”. Actualmente es profesor de literatura en el Gimnasio Moderno y Director del Departamento de Humanidades del Politécnico Granacolombiano, Institución Universitaria, de Bogotá.

No obstante, a las nueve se presentó en la *Nuova Necrópoli Ecuménica*, la funeraria del señor Chiaviríe.

Después de los saludos de rigor a tono con el ambiente fúnebre de la empresa, desde cuya dirección, con todo respeto, señor Pavese, hemos sido líderes continentales durante más de 30 años gracias a nuestra agresiva gestión y a la tecnología de punta que nos ha permitido posicionarnos en los primeros lugares de la industria mortuoria, como otros dirigentes del país se han posicionado ya en sus respectivas industrias, la educativa entre ellas, en sintonía con los aires de globalización que soplan en estos tiempos; gracias además a nuestro atractivo proyecto tanatológico estratégicamente ejecutado y atendido por el recurso humano a nuestra disposición, audaz, asertivo, leal, competente y proactivo, no sólo en lo que atañe a la preparación y presentación estética de los cuerpos bajo estrictas normas de asepsia y seguridad sanitaria exigidas por el ente del ramo, sino también en la fabricación de más de 70 modelos de cofres de excelente calidad y acabado, modelos únicos en continua renovación, a la altura de las exigencias de nuestros clientes, permítame ponerme a su disposición para ofrecerle total o parcialmente nuestro portafolio, que incluye los trámites notariales, el traslado del fallecido hasta nuestra sede, el proceso de embalsamamiento y colocación del ser querido en el cofre que usted escoja, a cargo siempre de expertos tanatólogos con título profesional, diplomado, magíster o especializaciones; los arreglos florales, los obituarios en la prensa, la capilla ardiente y el acompañamiento de los deudos, la esmerada atención a quienes nos visiten, con un refrigerio cada seis horas que incluye, según la hora del día o de la noche, té o café o limo-

*Aunque estaba algo enfermo, no era como para morir tan temprano. La próstata, por mal que la cuidara, podía aguantarle seis años más de vicio, y sus pulmones de fumador, otros siete.*

nada, bebidas gaseosas y sabrosas galletitas con el logo de nuestra casa, aguas aromáticas, deliciosos y discretos canelazos, tisanas, tilo o toronjil; la ubicación a la entrada de nuestras salas de velación del libro de condolencias, en un atril finamente tallado en maderas nobles; las diligencias para la celebración de las exequias en la parroquia a la que pertenezca el extinto, o en el templo que haya pedido en sus últimas voluntades, con un ligero incremento del 10% en los costos si el oficiante es canónigo o monseñor y lleva por escrito la oración fúnebre o el panegírico; la conducción del cadáver desde nuestra sede a la iglesia y de allí al jardín cementerio, en carrozas de lujo de las prestigiosas y exclusivas marcas Lincoln, Jaguar, Cadillac, Mercedes Benz, BMW, Volvo o Rolls Royce, según las preferencias de nuestros clientes, en cuyo vidrio trasero fijamos una linda cinta funeral con el nombre del fallecido, que entregamos a los deudos una vez concluyan las honras fúnebres, y para aquéllos que deseen un ceremonial más económico, una carroza de la marca Renault, más modesta es cierto, pero también pulcramente arreglada como lo merecen todos nuestros difuntos, con escolta a cargo de personal motorizado que activará o no las sirenas durante el desfile si así lo disponen los parientes; la asistencia psicológica a los familiares que lo deseen, por parte de nuestras expertas terapeutas formadas en las escuelas de Paulo Coelho, Deepak Chopra, Anthony de Mello o Walter Riso, para una adecuada elaboración del duelo, y, finalmente, señor Pavese, después de la inhumación o de la entrega del cuerpo para su cremación, el obsequio de un lindo recordatorio que consiste en un lapicero con el nombre del difunto grabado junto al logo de nuestra casa.

—No es para tanto —se rió Pavese—. Yo sólo quiero un cajón y un entierro sencillo.

—Ah, sí, sí, señor Pavese, por supuesto. No faltaba más. Usted necesita un cofrecito. Permítame antes que todo darle en nombre de la Nuova Necrópoli Ecuménica y en el mío, las más sentidas condolencias. Y ahora, si le parece, podemos dar inicio al trámite de este sencillo formulario. Le garantizo que no le causaré demasiada molestia ni pérdida de tiempo. Comprendo desde luego su situación y su estado de ánimo. Por favor, señor Pavese, ¿quiere darme el nombre de la persona fallecida?

—Cesare Pavese.

—¿Su señor padre? Ah, cuánto lo siento.

—No señor. Yo.

—Caray, caray, ejem... Sí, sí, ya comprendo. Veo que usted, con todo respeto, es un cliente atípico, diferente. Aunque, como comprenderá, debería ofrecerle otra clase de ayuda, remitiéndolo por ejemplo a una de nuestras psicólogas terapeutas, voy a respetar su voluntad y a atender de inmediato su petición, pues, como usted comprende, siempre hay que dejar al cliente satisfecho. Pero, dígame, señor, ¿usted qué profesión tiene?

—Cerrajero, pintor, profesor y poeta.

—Qué maravilla, señor Pavese —dijo el Señor Chiaviríe, mientras acompañaba al poeta al depósito de ataúdes, en el sótano del edificio, contiguo a la sala de anatomía—. Lo felicito. Por ser poeta, se entiende. Precisamente tenemos por estos días una atractiva promoción de cofres y servicios exequiales para aquellos de nuestros usuarios que hayan cultivado en vida la literatura. Queremos celebrar así los 400 años de Cervantes. Se trata de un *Kit* funerario —para no darle el nombre de *combo*, que podría

¿Quién estaba con quién?  
No se sabe.  
Lo cierto es que Da Vinci pintó, en un solo y callado movimiento, la tensión y el desconcierto, la sorpresa y el dolor, la indignación y la pena, y el ventarrón de emociones que estremecía a los comensales en el momento en que el pobre nazareno les revela la figura del traidor, mientras él, Cesare Pavese, cerrajero y ex presidiario, profesor y poeta, permanecía en el centro, solitario y abandonado por sus mujeres.

sonar un poco inconveniente- que, además de todo lo anunciado, le ofrece un increíble descuento del 35%. Mire nuestra oferta. Tenemos féretros de interés social y ataúdes económicos de convenio. Ahora, dentro de la línea de super lujo, tenemos el modelito *París*, fabricado en cedro crespado, con aros y argollón dorados, y pintado al duco. El modelo *Galaxia*, muy fino, con argollón rosa, y pintura al tapón. El modelo *Imperio*, lo mismo que el anterior, pero con tapa bombé. El modelo *Presidente*, tapa huevo, argolla de aluminio dorado, baranda fina e impecable acabado en laca china. El modelo *Wojtyla*, en simple madera de ciprés, como el que usó Su Santidad hace unos meses. Está de moda. El modelo *Lux aeterna*, en nogal, con aro y argollón estilo calima. El modelo *Ejecutivo*, en cedro o roble, argollón y vidrio visor. El modelo *Llamita*, en cedro o roble, argollón emperador dorado y seis manijas. El modelo *Challenger*, tapa huevo, como el que le mostré hace un momento, en madera de pino, vidrio visor, lacado. El modelo *Banano*, exclusivo, en abeto, con aplicaciones talladas, vidrio visor, y un magnífico y cómodo abullonado interior en satín rosado, bolsillo secreto para guardar recuerdos, y almohada de plumas.

—Quiero éste —dijo Pavese francamente divertido, y haciendo fuerza para no reírse—. Pero en vez de vidrio visor, quiero que me le pongan un espejo.  
—¿Y por qué un espejo, señor Pavese?  
—Pues oiga esto —dijo el poeta poniendo cara un poco más seria—. Oiga esto:

Que nadie llore a Borges muerto  
o ciego.  
Él encontró la paz en la ceguera  
de su arduo laberinto; y en la esfera  
halló la forma pura del sosiego.

Él pudo imaginarse, desde luego,  
en riesgo de morir de otra manera;  
y es probable que Borges nos pidiera  
con las palabras justas de su ruego,

enaltecer la estirpe de esos muertos  
que mueren con los ojos bien abiertos.  
Y para que en los rostros del cortejo

esos ojos sin luz se reflejaran,  
él hubiera querido que fijaran  
en la tapa del féretro un espejo.

## 5

A las seis de la tarde se sentó a la mesa para cenar. Invocó a doce de sus discípulas amadas, a las que había dado potestad contra los demonios. Allí estaban Adalis, Alessandra, Amalberga, Amparo, Carmiña, Flor Alba Teresa, Luigina Paola, Jeanine, Luce Stella, María Geloira, Penélope y Viviana, y al frente de ellas y de él, a la diestra y siniestra de Jesucristo, y en cuatro grupos de a tres, los hombres repartidos, Simón llamado Pedro, Andrés, Santiago el Mayor, hijo del Zebedeo, Juan, Felipe, Bartolomé, Mateo, llamado Leví, Tomás, Santiago el Menor, hijo de Alfeo, Simón, llamado el celador, Judas Tadeo y Judas Iscariote, tal y como Leonardo los puso al fresco en el refectorio del convento de Santa María.

¿Quién estaba con quién? No se sabe. Lo cierto es que Da Vinci pintó, en un solo y callado movimiento, la tensión y el desconcierto, la sorpresa y el dolor, la indignación y la pena, y el ventarrón de emociones que estremecía a los comensales en el momento en que el pobre nazareno les revela la figura del traidor, mientras él, Cesare Pavese, cerrajero y ex presidiario, profesor y poeta,

permanecía en el centro, solitario y abandonado por sus mujeres.

Es verdad que todas ellas podían ser la misma persona, la que él siempre amó y amaba todavía, con los miedos de Pedro, las ternuras de Juan, la vocación viajera de Santiago, la incredulidad de Tomás y la culpa inocente de Judas Iscariote.

Puesto que está escrito que, por designios de la fatalidad, las cosas ocurren como ocurren, que muere el que tiene que morir, y que con la muerte—cumplida la sentencia—sabemos por fin quiénes somos, hombres y mujeres de carne y hueso, engréidos por el conocimiento y el poder que de él se deriva, seres esperanzados en ninguna esperanza, no se entiende entonces cómo se califica de cobarde a quien teme por instinto, y de incrédulo a quien no encuentra explicación al mundo; cómo se reprueba la aventura del que es camino, viaje y caminante, a la vez que origen y destino; cómo se condena por licencioso a quien nada puede frente al amor, incluso sabiéndolo ilusorio, y cómo se acusa de traidor a quien sólo es el instrumento de la suerte.

Mientras Pavese escanciaba el vino y repartía galletitas a sus invitadas, al tiempo que decía: “Tomad y comed, éste es mi cuerpo; tomad y bebed, ésta es mi sangre”, la imagen de sus mujeres se fue difuminando hasta diluirse en los fantasmas de los apóstoles, al tiempo que la figura del poeta se desvanecía en la persona de Jesucristo, de modo que nadie supo cuál era la diferencia entre la Cena de Leonardo y esta otra—más modesta— que estaba terminando. “La diferencia—como había dicho por la mañana en el desayuno— (...) es la misma que hay entre muerto y difunto, panificadora y panadería, fábrica y factoría, cacao y chocolate.

No sé—volvió a decirse ahora mientras se levantaba de la mesa— por qué nos seguimos matando por palabras”.

Entonces el comedor empezó a llenarse de plumas. Primero unas, como de canario, entapizaron el piso de amarillo, como una alfombra de espino cerval. Luego, miríadas de azulejos y oropéndolas, flamencos y guacamayos, cacatúas de moño rosado, cotorras de collar, palomas mensajeras y frailecillos, cóndores y buitres, quetzales y colibríes, faisanes orejados, avestruces y aves del paraíso, soltaron sus plumas de azul de Egipto y de azul de Bremen, amarillo de Nápoles, rojo español, carmín nacarado, verde mate, blanco de China y blanco de cal, verdete y verde de Rinmann, blanco creta de Bolonia y blanco de barita, verdín o cardenillo, y fueron alcanzando en capas sucesivas guardaescobas y tomacorrientes, los cajones bajos de la alacena, los cojines de los asientos, el borde del mantel, la superficie eucarística de la mesa, los restos de galletitas, las copas de vino ya escanciadas, el espaldar de las sillas, el picaporte, la Cena de Leonardo, el cielo raso, y luego, otra vez desde el suelo, una marea irisada de trinos y cantos, gritos y gorjeos, himnos y palabras, comenzó a subir en las aguas crecientes del arco iris, hasta hacer invisibles los zapatos, los tobillos, las pantorrillas, los muslos, las manos, el sexo inútil, el vientre y las caderas, los brazos y el torso, los hombros, la quijada, la boca, la nariz, las orejas, los ojos, la frente y la cabeza de Pavese.

## 6

Es cierto que no sabía si eran plumas o cantos los que lo envolvían. Podían ser algodones. En el libro *Modo práctico de embalsamar cuerpos defunctos*, de Pérez Fadrique,

un eminente tanatólogo del siglo XVII, que Pavese conservaba como un tesoro entre los más bellos de su biblioteca, se da cuenta del mirracio, un bálsamo inventado por don Pedro del Agua, célebre boticario del rey Francisco I de Francia, nuestro señor. Compuesto por sal, alumbre, mirra, áloe o acíbar, ajeno, cinamomo o canela, cominos, clavos, sílice y pimienta, a los que se añadía vinagre para darle cuerpo y textura de unguento, consigo lo llevaba el poeta por si moría mientras hacía camino en sus libros por lejanas tierras, en cuyo caso quienes atendieran su deceso debían untarlo con él para que, así ungido, pudiera volver a su patria sin el riesgo de corromperse.

Vaciaron pues su cuerpo de las vísceras, lo lavaron bien y lo limpiaron, y lo untaron por fuera y por dentro con mirracio. Ungido así y cubierto con ceras y aceites esenciales, lo amortajaron con un lienzo de lino, y en seguida lo pusieron en el cofre que él mismo había comprado esa mañana, el modelo Banano, exclusivo, en cedro cesposo, con aplicaciones talladas, un espejo en vez de vidrio visor, y un magnífico y cómodo abullonado interior en satín rosado, bolsillo secreto para guardar recuerdos, y almohada de plumas.

Entre los asistentes al velorio estaban sus poquísimos amigos: el mayor Ricardo Silva Romero, el teniente Germán Pardo García-Peña, el sargento Julián Saad, el ingeniero y abogado Ignacio Vélez Pareja, el jurisperito Jorge Iván Salazar Muñoz, y el abogado Manuel Ospina, quien, con el respeto que le merecen los que han muerto de veras en sus libros, mientras viajan por países oscuros, extraños y lejanos, puso sobre el

cajón para que todos lo leyeran, después de contemplar su rostro en el espejo, el siguiente poema de Pavese:

Qué modo el suyo de zarpar temprano  
sin agitar apenas la bahía;  
qué marinero el gesto que traía,  
joven Ulises, demasiado humano.

Qué navegante y breve ciudadano  
que supo anticiparse a la agonía;  
qué juventud, propósito de hombría,  
el relámpago vivo entre su mano.

Se antecedió a sí mismo en la partida,  
nos precedió en las cosas de la vida  
por querer que la muerte le sonriera.

Vivos los ojos entre tanto muerto,  
nos anuncia en las vísperas el puerto  
y en el viento, la roja cabellera.

## 7

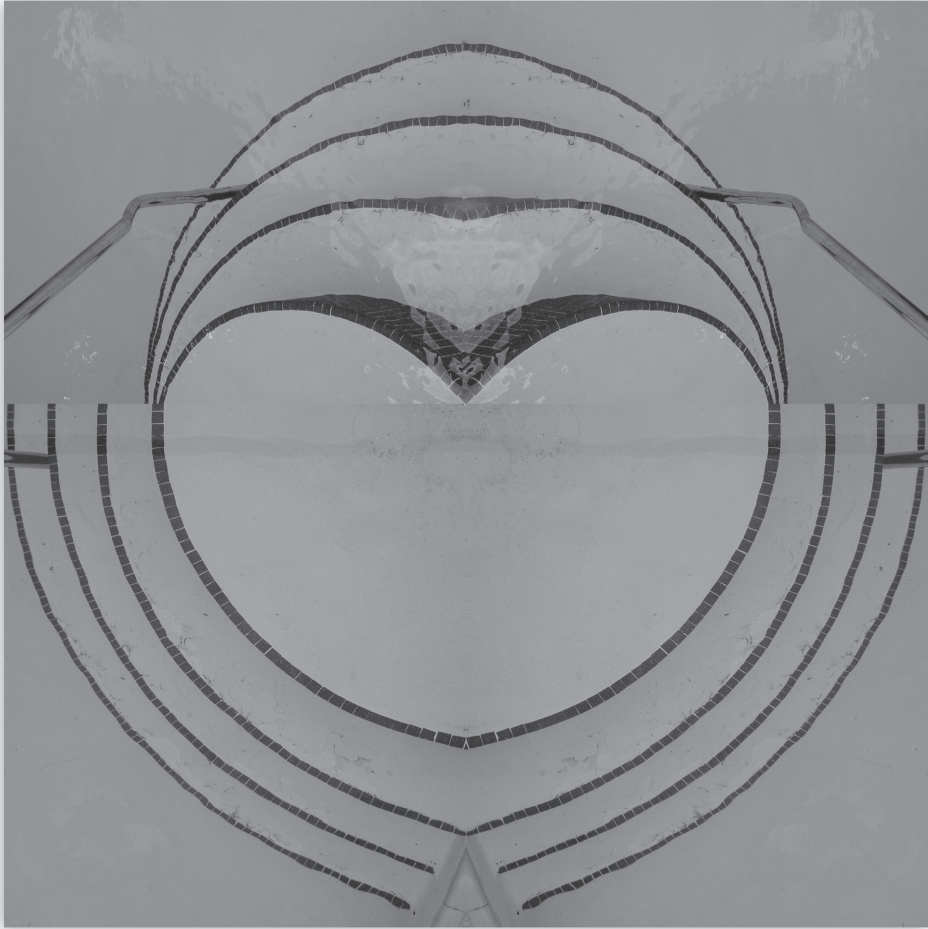
—Nos hemos reunido aquí—comenzó el oficiante— para dar cristiana sepultura a nuestro muy querido amigo..., a nuestro muy querido amigo..., a nuestro muy...

Ante el olvido del nombre del difunto, monseñor metió la mano al bolsillo de la sotana por entre el farrago de sus ornamentos episcopales, sacó un papelito diminuto, se caló los anteojos, y con voz clara y firme continuó:

—...a nuestro muy querido amigo Cesáreo Pavesas.

—Ese fue el muerto de las doce—aclaró una ancianita que asistía a todos los entierros.





*Piscina corazón. Técnica collage digital sobre lienzo.  
2004. María Clara Gómez*

# DE LA QUE SE SALVÓ LEONARDO\*

MANUEL OSPINA ACOSTA

---

1

–Mona, levanta un poco más la barbilla... Así... Ahora ladea la cabeza hacia la izquierda... Hasta ahí... Muy bien... Quédate quieta... Sonríe.

La miró durante un tiempo, midiéndola de lejos con distintas posiciones del pincel. Se concentraba intensamente, como buscando la inspiración necesaria para un toque que consideraba decisivo en la pintura. Luego embadurnó repetidamente el pincel, seleccionando la cantidad de cada color para obtener el tono adecuado. Volvió a su trabajo sobre la tela. Sería su obra maestra si lograba captar la esencia de esa sonrisa enigmática, la que lucía la modelo mientras lo contemplaba embelesado. Por eso él parecía poseído por una gran fiebre interior y su mano firme evolucionaba hacia la culminación de la pintura que revelaría al mundo su extraordinaria sensibilidad artística. De pronto, las llamadas de una gruesa voz femenina provenientes de la estancia contigua, lo tomaron por sorpresa y le causaron gran sobresalto:

–Leonardooooo... ¡Leonardo!!! El almuerzo está servido, deja lo que estás haciendo y ven a comer. Pero apúrate, Leonardo, porque se enfría la sopa y, además, tú sabes que detesto sentarme sola a la mesa...

–Voy inmediatamente, mujer. ¡Zuas! Maldita sea... Ya me salió torcida esta boca–. Pensando esto, el Maestro le dijo a la modelo, –Bien, Mona, tenemos que suspender. Te espero a las tres de la tarde para continuar, aunque no sé si valga la pena. El rostro quedó hecho un desastre; con esa boca tan deforme.

2

–Si las aves pueden volar y desplazarse libremente por los cielos... ¿Por qué el hombre no es capaz? Todo es cuestión de tener alas, sí, señor. Veamos... No sería difícil construir unas alas artificiales, pero ya está probado que eso no es suficiente. Más de un iluso lo ha intentado y el único resultado después de un vuelo consiste en una caída muy larga. Es probable que el

---

\* Tomado de: OSPINA, Manuel. *Deseo cumplido y otros cuentos*, Bogotá: la Silueta Ediciones, 2004.

obstáculo mayor radique en que la fuerza de los músculos resulta insuficiente para agitar unas alas del tamaño requerido por el peso del cuerpo. Y, ¿si se emplearan al mismo tiempo los músculos de las piernas, que son más potentes? ¡Claro!, ¡hurra! Un sistema de pedales que... hum... accione una gran hélice y la haga girar encima del operador para levantar todo el aparato. Sí, ¿cómo no se le ocurrió antes a nadie? Esa es la solución... Necesito herramientas y también tendré que comprar mucha lona y madera liviana... a ver qué hay en esta alacena que pueda servirme...

—Leonardooo... ¡Ya estás otra vez escarbando en los cajones! Después me los dejas todos abiertos. Eres muy desordenado. Ven a coger los libros que dejaste tirados por todo el cuarto. Parece un basurero y no una habitación de gente decente.

---

### RESEÑA AUTOR:

Manuel Ospina Acosta, es Prix d' Excellence del Liceo Francés de Bogotá y diplomado en Lengua y Civilización Francesa con mención Trés Honorable; egresado Summa cum laude en Derecho con especialización en Ciencias Socioeconómicas de la Universidad Javeriana de Bogotá; catedrático de Derecho Privado y de Introducción al Derecho de las universidades de Los Andes y Javeriana; y diplomado en "Mercadeo y producción en la industria editorial", por la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá. Se ha desempeñado como director de investigaciones jurídicas de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), y de la Asociación Bancaria de Colombia (Asobancaria).

Es consultor independiente desde 1981 en materia jurídica y de administración patrimonial y financiera. Se desempeña también como empresario destacado en el área de la construcción de vivienda de interés social y arquitectónica, asesor académico del Politécnico Granacolombiano desde el 2001, y en la actualidad es Decano de la nueva Facultad de Derecho y Ciencias Empresariales de la misma institución.

Como escritor prolífico cuenta con numerosas publicaciones, artículos y ensayos de entre los cuales destacamos su libro *La intervención estatal en el sector financiero*, editado por Legis en su colección titulada "Ciencia Jurídica".

—Pero, esposa mía, —dijo él— estoy muy ocupado en la invención de una máquina voladora.

—¡Bah!, otra de esas típicas excusas tuyas para no tener que hacer ningún esfuerzo. Eso puede esperar, en cambio este desorden ya me empieza a enfermar. ¿Cuándo aprenderás?, ¿cuándo?

3

—Leonardo, querido, ¡te tengo una sorpresa! Aprovechando tu salida a Palacio para la negociación con el Príncipe de su estatua ecuestre, estuve arreglando toda la casa. Se me fue la mañana entera en el oficio, pero valió la pena. Me quedó todo inmaculado. Especialmente tu estudio. ¡Qué puerco y desordenado estaba! ¡Bien le hacía falta un aseo a fondo!

—Veo, mujer, no quedó nada mal... ¿dónde guardaste mis papeles?

—¡Ay!, Leonardo, deja ese sonsonete tuyo con el trabajo. Por ejemplo, no te esfuerces mucho en la estatua del Príncipe, él no te pagará tu trabajo en su verdadero valor; es un tacaño. ¡Y conste que no lo invento yo, lo dicen todas las damas de la corte! Figúrate, además, no entiende ni pizca de arte, sólo le gusta la guerra y se conformaría bien con cualquier estatuica con tal de que no le hagas la nariz tan grande como la tiene. ¡Huy, es horrorosa!

—No me entretengas más con tanta cro-niquilla, tengo que ponerme ya mismo manos a la obra. Pero, ¿dónde pusiste mis papeles cuando arreglaste el estudio?

—¿Cuáles papeles? Había tantos...

—Unos en los que me tomé el trabajo de escribir al revés. Una especie de clave, ¿entiendes? Sólo se pueden leer mirándolos en un espejo. Con ese método ingenioso

aseguro la salvación de mis ideas y de algunos inventos que el mundo no está todavía preparado para recibir. Chocarían contra la superstición y la censura eclesiástica.

—¿Te refieres a unas hojas usadas, llenas de garabatos incomprensibles y dibujos deformes?

—Esos mismos. Dámelos.

—¡Ay!, pues yo creí que eran borradores que ya no te servían y los usé para encender el fogón. Pero no te afanes, no alcancé a quemarlos todos, aún me quedan dos o tres hojas... Creo.

#### 4

Algunos siglos después, en un museo de una populosa ciudad italiana:

—Señora, perdone. ¿Quién da información sobre este museo?

—Consulte la guía ilustrada que recibió a la entrada, ahí encontrará la lista de todas las obras que exhibimos, y fotografías de las más importantes.

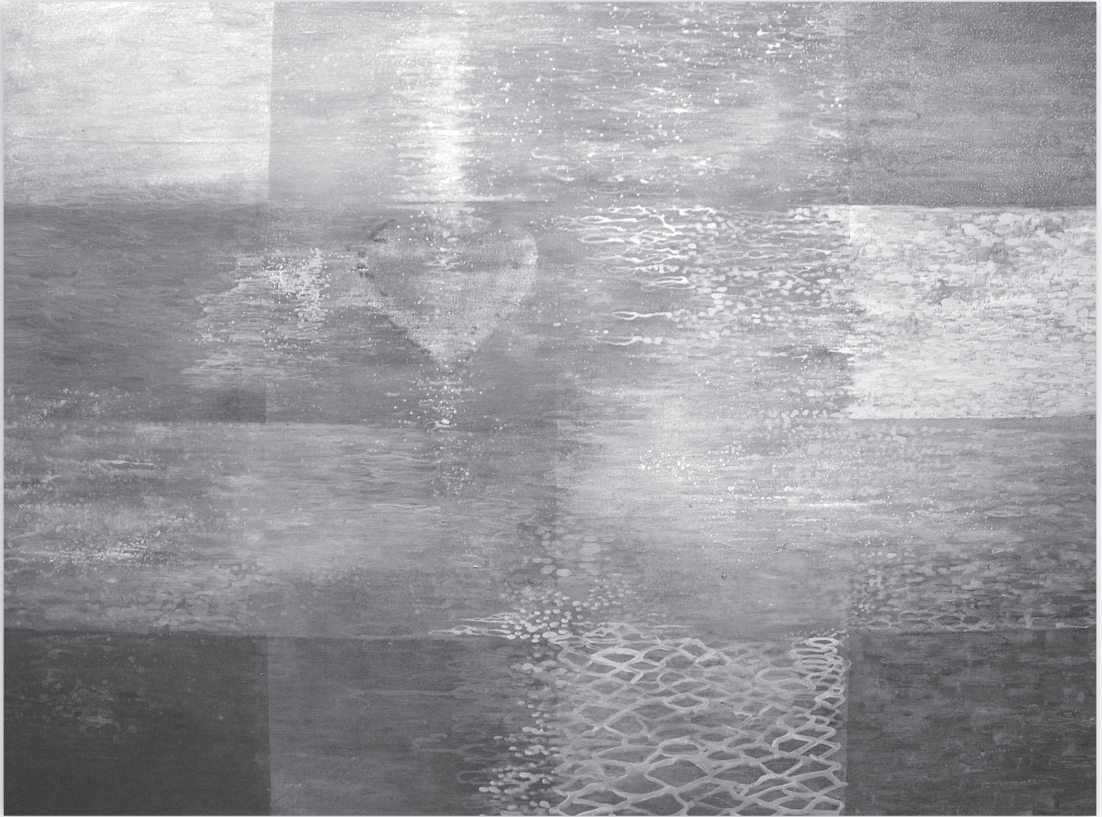
—Disculpe, pero ya lo hice y no encontré lo que busco. ¿Podría decirme si por casualidad tiene alguna obra de Leonardo Da Vinci?

—Leonardo... ¿Cómo dijo?

—Da Vinci, italiano, del Renacimiento.

—No, no tenemos nada suyo. ¿Quién era? ¿Pintor? ¿Escultor? Al comienzo pensé que preguntaba por alguno de esos locos modernos. No entiendo cómo pueden gustar esas plastas horribles que hacen... Y menos que les paguen cifras monstruosas por ellas. Esos coleccionistas maniáticos. No se sabe cuál es más loco. Pero a ese que me dice no lo conozco; Leonardo Da... Leonardo... ¿cómo dijo?

—Da Vinci. No importa. Según tengo entendido, él realizó muy pocas obras y la mayoría de ellas están inconclusas o son imperfectas. Algo le pasaba siempre a última hora; los historiadores no han hallado aún ninguna explicación satisfactoria a esa inconstancia del artista.



*Corazón de agua. Técnica acrílico sobre lienzo.  
2004. María Clara Gómez*

# MARÍA CLARA GÓMEZ: NUEVOS ÁNGULOS DE PERCEPCIÓN

*Así, en el caso de María Clara Gómez; sus piscinas con escenarios donde el juego de luz y sombra, de líquido y sólido, entretejen sus, en apariencia, diáfanos contrapuntos.*

JUAN GUSTAVO COBO BORDA

La nueva serie de pinturas de María Clara Gómez se desarrolla en torno al tema de la piscina. Una piscina vista desde el exterior, fotografiada en su brillo y nitidez. Y una piscina contemplada desde dentro del agua misma, con sugerente temblor impresionista. Ya había antecedentes ilustres como las californianas piscinas de David Hockney con la simetría horizontal de sus persianas y el manchón de luz del cuerpo invisible que ha caído al agua.

Así, en el caso de María Clara Gómez; sus piscinas con escenarios donde el juego de luz y sombra, de líquido y sólido, entretejen sus, en apariencia, diáfanos contrapuntos. Pero no es cierto: el ejercicio de percepción que todo ello implica nos sumerge, en realidad, en un mundo de ambiguas presencias. Esas siluetas corporales que desde el borde, y al reflejarse en el agua, se descomponen y afantasman, al alargar sus contornos como una simple mancha sin límites que terminará por disolverse.

## RESUMEN

Juan Gustavo Cobo Borda sugiere una lectura de la serie de cuadros del tema de la piscina de María Clara Gómez; nos lleva a las profundidades de la pintura de la artista mientras nos rodea del color y nos explica la relación entre fotografía y pintura en esta obra.

Miradas, ángulos y percepciones revelan el lienzo líquido y ondulado que en esta edición trae impreso *Poliantea* como ilustración de sus páginas.

## ABSTRACT

Juan Gustavo Cobo Borda suggests a reading about the series of pictures about the topic the swimming pool from Maria Clara Gómez; it takes us to the depth of the artist painting while it surrounds us with color and explains the relationship between photography and painting in this masterpiece.

Looks, angles and perceptions reveal the waving and liquid canvas that *Poliantea* brings printed in this issue as illustration from its pages.

Hay entonces un dialogo inicial entre fotografía y pintura, donde la primera capta un mundo estructurado y la segunda lo ve como algo inaprensible y evasivo. Hay también un brillo que nos deslumbra y un enigma que nos inquieta. Pero ese registro inicial tiene otra derivación: fotos viejas, postales de la añoranza, que se compaginan con arcaicas caligrafías, como una suerte de opacas estampillas que conmemoran el vuelo de los primeros aviones. Aviones de hélice con pilotos uniformados que descubrían, pioneros, una Guajira inédita, contemplada por primera vez desde sus monomotores de riesgo y aventura. El homenaje de una hija a un padre por supuesto mítico.

Esa incitación al ascenso tiene, claro está, su reverso en los escalones de la piscina que nos invitan a sumergirnos, poco a poco, en sus aguas. Caligrafía oriental de esos reflejos blancos trazados sobre el lienzo líquido y ondulante. Luces de mar y cielo, profundidad marina, ambigüedad sugestiva de capas de color que cual buzos, nos obligan a abrir los ojos para comprobar cómo los baldosines del fondo constituyen un mosaico de azules y verdes, de amarillos, violetas y lilas, que se estreme-

cen y ondulan con su pulso vibrátil. Con su composición horizontal de exploración obsesiva del color y a la vez reconocimiento de cómo el ojo es quien termina por inventar el mundo, desde las verdes palmeras y los amarillos parasoles, hasta la palpitación submarina con la que la luz se ahoga en sí misma, traza su límite y crea el milagro de esta pintura.

---

## MARÍA CLARA GÓMEZ

### ALGUNAS EXHIBICIONES DE ARTE

- Corcoran Alumni Printmakers. Alumni Gallery, Corcoran Museum of Art, Washington, D.C.
- Close(\*mfadt); Parsons School of Design, Nueva York
- The Internet as Art Medium. Thundergulch@thewall, Nueva York.
- Neighbours, The Corcoran at the OAS. Museo de Arte de las Americas, Organización de Estados Americanos, Washington, D.C.
- Shadows. Exhibición individual, Instituto Goethe, San Francisco.
- ArtAuction, Corcoran Gallery of Art, Washington, D.C.
- Book Exchange Exhibition, University of Georgia, Athens, Georgia.
- IV Salón Iberoamericano de Escultura Contemporanea. Mexican Cultural Institute, Washington, D.C.

---

## RESEÑA AUTOR:

Juan Gustavo Cobo Borda, poeta y ensayista bogotano. Su último libro sobre pintores colombianos, *Pintura simple*, fue publicado por Sic Editores de Bucaramanga, en el 2005. Director durante una década (1973-1984) de la revista *Eco*, de Bogotá; ha ocupado cargos diplomáticos en Buenos Aires, y Madrid, y ha sido embajador en Grecia. Miembro de número de la Academia Colombiana de la Lengua desde 1993, y correspondiente de la Lengua Española. Ha sido jurado del premio Juan Rulfo, de Guadalajara (México); del Rómulo Gallegos (Caracas), del Reina Sofía de Poesía Iberoamericana (Madrid) y del Neustad, Universidad de Oklahoma, Estados Unidos.

- XXIII Salon Nacional de Artistas, Bogotá.
- II Bienal de Arte Latinoamericana, Havana, Cuba.
- MCGomez, Pintura. Exhibición individual, Museo de Arte Moderno, Bogotá, Colombia.
- Portafolio Internacional de Grabados AGPA, Museo Nacional, Bogotá.
- Salón de Arte Joven. Museo de Arte Moderno La Tertulia, Cali.
- Colecciones privadas en Washington D.C., Nueva York, Londres, San Francisco, Bogotá.

#### EDUCACIÓN

- MFADT - Maestría en Artes Visuales, Diseño y Tecnología Digital. Parsons School of Design, Nueva York.
- BFA - Bachelor of Arts. Corcoran School of Art, Washington, D.C.
- Estudios de Arte y Arquitectura, Universidad de Los Andes, Bogotá, Colombia.

#### OBRA EN MUSEOS Y COLECCIONES

- Corcoran Gallery of Art, Washington D.C. y Museo de Arte Moderno, Bogotá, Colombia.



*Fuente de oro. Técnica mixta sobre papel acuarela.  
2005. María Clara Gómez*

# LA LITERATURA COLOMBIANA DESPUÉS DE GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ: *BOOM* DE NEO REALISMO URBANO\*

JOHN FITZGERALD TORRES SANMIGUEL

## RESUMEN

La novelística colombiana posterior al *boom* de la literatura latinoamericana y al Premio Nobel de García Márquez, se enfrentó a dos posibilidades discursivas: prolongar el camino abierto insistiendo en sus hallazgos, o bien inventar formas inéditas de contar la propia historia. Las búsquedas se centraron en el paisaje urbano y sus devenires, y se acogió con entusiasmo la novela negra y de suspenso. Algunas veces era una búsqueda sin norte, otras, carente de originalidad.

Pronto, sin embargo, aflora una nueva generación de narradores que, para bien o para mal, reconoce en García Márquez, y otros autores del *boom*, antepasados irrevocables de poderosa pero soslayable influencia. ¿Quiénes son estos otros escritores? ¿Sobre qué están escribiendo? ¿Existe algún rasgo común y verdaderamente novedoso en su literatura? ¿Configuran un nuevo *boom* en la literatura colombiana? Estas y otras indagaciones son las que se abordan en este texto.

## ABSTRACT

It would seem that after Gabriel García Márquez's success, Colombian literature has taken a particular way expecting to take a distance from the well-known "realismo mágico". This latin-american tendency had placed on the very top of world literature other names like Carlos Fuentes, Mario Vargas Llosa, Julio Cortázar, Juan Rulfo, Juan Carlos Onetti, among others, who were not always pleased to be listed under this "title". But, it was in 1982, that such tendency received worldwide recognition: That year, García Márquez was honored with the Nobel Prize.

After all the celebrations for the award, our wri-

ters -specially Colombian writers- started to feel a sort of demand to follow the example given by the caribbean Nobel. Soon, however, a new generation of narrators identified García Márquez as a dark influence. Thus they have tried to find new ways to tell their stories. What kind of things are they writing about? Is there some new turn in our literature? Who are these "other" new writers? Are they a little new boom in Colombian literature?

The writings following Gabriel García Márquez's boom revealed a desire to transcend that included two behaviors: either to prolong the way opened by García Márquez, or to discover new ways: other languages containing street slang, bizarre idioms and colloquial expressions were used. Not only were there other topics such as urban life, political business, crimes and thrillers, but also new structures -fragmentary, unclear, and combined structures. Sometimes, it was a search without north, and others a search lacking original findings.

Now, we can clearly follow some lines in common in books published during the last decade by some new Colombian writers: Fernando Vallejo, Ricardo Silva Romero, Jorge Franco Ramos, Efraín Medina Reyes, Mario Mendoza, Nahum Montt, and others. In their novels we can find a similar attitude towards language. There aren't strange realities either, or even better, the strange reality is understood naturally as the urban reality of our cities where the past, popular beliefs, myths and modern life are mixed; there is a constant reference to the real world -a violent, hard world- but always a surprising one. Something that can be called "urban neo realism".

\* Texto base de las conferencias impartidas en el Rensselaer Polytechnic Institute, la State University of New York at Albany y el College of Saint Rosse, en octubre de 2003, y en el evento "Liderazgo a las puertas de América" efectuado en la ciudad de Cape Coral, Florida, en junio de 2005.

1.

En 1962, en un artículo titulado con sensible sarcasmo y matizado en el trasfondo por el resplandor de un justo reclamo, “La literatura colombiana: un fraude a la nación”, el entonces incipiente periodista costeño Gabriel García Márquez alertaba acerca de la urgencia de salvar las letras patrias con la irrupción de un escritor que apareciera dispuesto a otorgarles dignidad, a sopesar su valor, a desplegar su potencial y a proyectarlas al plano universal sin pudores ni modestias. El texto era una suerte de inventario de las peculiaridades de nuestros creadores que, a la sazón, no aportaban ninguna “obra de importancia universal”, y una especie de llamado a las generaciones de escritores jóvenes que, primordialmente en la capital y en la costa norte del país, empezaban a publicar cuentos y artículos intentando definir una identidad y una forma singular de contar su propia historia. Una generación que insistía con más o menos fortuna en aproximarse a las oleadas esporádicas que provenían de la literatura europea y norteamericana (particularmente de autores como William Faulkner, Ernest

Hemingway, Scott Fitzgerald, William Saroyan y John DosPassos).

El entusiasmo por estos reflujo estéticos no era nuevo, sin embargo. Desde siempre los literatos nacionales habían puesto sus ojos, con esmerado espíritu emulador, en los dictámenes estéticos que provenían especialmente allende el océano y “fundaban” sus propios movimientos estéticos sobre la base de ajustar, “acomodar” con supuesta buena fe las directrices que legitimaban esos movimientos literarios en otras latitudes.

Pero la generación de García Márquez, esa que empieza a publicar después de cumplida la primera mitad del siglo XX, mostró especial empeño, no en ajustar o acomodar esas estéticas, sino en digerirlas (en los diversos significados del verbo) con el propósito de arrojar un resultado diferente, un producto característico de los sentires, padecimientos y pareceres de la cultura colombiana, y también, por supuesto, latinoamericana, sin dejar de representar los avatares y trasiegos del hombre moderno; unas creaciones que no tuvieran que disputar su originalidad ni su aporte a la tradición literaria occidental y que, por el contrario, aparecieran a la postre como verdaderos rasgos de identidad e incluso, se convirtieran en paradigmas seductores para los creadores foráneos.

Acaso el reclamo que entonces expresaba el escritor de Aracataca era una manera de anticipar la afortunada irrupción de su narrativa y también, quizás, una comprobación personal del terreno fértil pero escasamente productivo (y no hay paradoja en ello) de nuestra prosa, circunstancia por supuesto favorable para la

---

#### RESEÑA AUTOR:

John Fitzgerald Torres Sanmiguel, poeta, narrador y ensayista colombiano. Magister en Literatura. Ganador de numerosos concursos nacionales e internacionales de cuento y poesía. Beca Nacional de Creación Colcultura 1995 por Cuentos Patrios. Autor de los libros *La camisa en llamas* (1987), *En el centro de la hoguera* (1990), *Palabras de más* (1998) y *Alguien creará que esto es la poesía / Orsai* (2002); coautor de los volúmenes antológicos de poesía hispanoamericana *Poesía Viva* (tres volúmenes) y de la antología Colombia, *Poesía Contemporánea*. Fundador y director durante una década del Festival Internacional de Poesía de Bogotá. Actualmente es Director de Desarrollo Académico de la Facultad de Comunicación Social-Periodismo del Politécnico Grancolombiano.

aparición del talento de un escritor consagrado y convencido de su destino como nuestro futuro Nobel. Por otra parte, la inesperada atención que los señores de la Academia Sueca dirigieron hacia nuestro continente y que se hizo palmaria al entregar el premio consagradorio, por primera vez después de casi medio siglo, a un autor latinoamericano (a decir verdad, una “poeta” de discreta trascendencia, la chilena Gabriela Mistral en 1945), alentó sin duda entre los nuestros el legítimo deseo de originalidad y reconocimiento. En materia de literatura, no solamente en el plano de la poesía, Latinoamérica tenía muchas cosas que decir al resto del planeta y Colombia ocuparía un lugar privilegiado en ese coro de voces aún por escuchar.

El espíritu resuelto de aquellos creadores no sólo se apropiaba de las propuestas estéticas foráneas para sustraerles la médula y amalgamarlas de manera muy personal, sino que además, hacían suyas las fuentes y las historias que antes parecían serles tan ajenas. La labor de periodista que varios de ellos desempeñaron, esa suerte de “servicio militar de la ficción” como la llamó el propio García Márquez, les sirvió de manera efectiva para ambientar sus propósitos literarios. Pusieron a la gente de la aldea a hablar sobre las cosas del mundo y querían poner al mundo a hablar de las cosas de su aldea. La pregunta que a la postre puede hacerse es si en realidad más de uno de ellos consiguió hacerlo.

Por lo pronto, bástenos aseverar con orgullo, receloso y humilde, que sí, al menos uno lo consiguió. Y lo hizo de tal manera, con tanta fuerza, originalidad y confianza que su inconfundible imagen y su sombra descomunal aún persisten

flotando sobre las cabezas de algunos de nuestros creadores más recientes.

## 2.

Pero antes de dar el salto hasta el paisaje actual, resulta útil arrojar una mirada vertiginosa sobre la producción novelística que prosiguió al Nobel colombiano, a partir de una consideración que supone al menos dos caminos estéticos cuyo trazo tuvo desde entonces -y sigue teniendo- como referente la figura de Gabriel García Márquez, o que es lo mismo decir, la expresión madura del realismo mágico. Dos grandes derroteros que, no obstante, desde siempre han marcado la dirección de nuestra producción narrativa y que bien podríamos identificar, en términos generales, como el de la tradición -o bien el de la recuperación y valoración de las formas precedentes- y el de la ruptura (o renovación, que con frecuencia indaga para edificar sus propuestas en los aportes culturales foráneos; un camino que, a su vez, obedece a una tradición, la que Octavio Paz llamara la tradición de la ruptura).

Uno primero, decíamos, que empujado por el convencimiento de que la veta real maravillosa no sólo era inagotable, sino que además, en sus posibles variantes, era la moldura más ajustada a una experiencia cultural única, la pintoresca y seudobarroca experiencia latinoamericana, insistía en prolongar los hallazgos que ya el mundo entero empezaba a identificar con un nombre propio. En esta vertiente cabe situar la producción literaria de autores como Germán Espinosa, Héctor Rojas Herazo, Roberto Burgos Cantor, Gustavo Alvarez Gardeazábal, Fanny Buitrago,

entre otros, y más recientemente a Laura Restrepo (la novelista). Si bien, es justo reconocer las singularidades de cada autor, lo que a todas luces torna imposible la rotulación rigurosa (lo que por otra parte resultaría obtuso), toda vez que sus búsquedas y hallazgos por delinear una voz propia les llevan a territorios de infinitos matices, entre ellos se pueden ubicar algunos rasgos que les son comunes y que obedecen quizás a imperativos sociales históricos. Entre otros, el propósito de indagar en las resonancias de un proceso de migración social característico de nuestra historia: la trashumancia de los individuos del ambiente rural al urbano. Un trasplante accidentado que trastornaba a su vez, como otra manera de la violencia, las percepciones de los inmigrantes e involucraba en los procesos de crecimiento de las pequeñas urbes, elementos insospechados, la combinación de una memoria mítica y una tradición oral con las cotidianidades y afanes cruentos de las multitudes caóticas en medio de las calles y los lenguajes masificados.

De ahí la recurrencia en su narrativa a contraponer paisajes, costumbres y visiones de provincia con las alteraciones y descentramientos propios de una modernidad que empezaba a fracturar la atmósfera natural. De ahí la recurrencia en personajes desestabilizados por su enfrentamiento con el estupor y la incertidumbre del caos y la agitación urbana. De ahí el deseo de algunos por guardar la memoria ancestral frente a la relativización de los sucesos cotidianos. Por supuesto, esa irrupción de la modernidad, bastante tardía en nuestro primitivo entorno, suponía la aparición de formas de violencia desconocidas. Porque

si bien, por siglos se había salpicado la historia patria con las emanaciones sangrientas de una realidad violenta, las más de las veces alimentada por irracionales pasiones políticas, lo que claro, también tuvo entre nuestros narradores sus cronistas más acuciosos, ahora se estrenaban modalidades inciertas que invadían todos los espacios vitales. Una para ilustrar, el dinero como factor primordial de definiciones sociales y culturales.

Un segundo camino avanzaba en sentido opuesto e intentaba alejarse lo más posible de las tentaciones que le ofrecían los néctares del *boom* editorial de nuestros narradores, quienes entre otras cosas, también empezaban a afianzar por estos lares la idea del escritor profesional. Su preocupación es dotar también de formas más universales su narrativa. Sus referentes son ahora declaradamente ciudadanos y su lenguaje se esmera por estructurar una expresión que sólo episódicamente da lugar a la reproducción oral a través de la escritura. En esta corriente creadora podemos ubicar con más o menos acomodo la prosa de algunos autores como Luis Fayad, Rafael Humberto Moreno Durán, Antonio Caballero, Germán Pinzón, Oscar Collazos, (y la de otros más jóvenes que la prolongan como Héctor Abad Facciolince y Andrés Hoyos) entre otros pocos más. Su novelística transpira deseos de búsqueda y originalidad y el ferviente empeño de no emular la estética de los seguidores del realismo mágico. Sus propuestas estéticas suelen orientar su crítica consciente hacia los avatares más truculentos del recién descubierto rostro ciudadano de las nuevas metrópolis, en donde se concentra ya entonces la actividad vital del país. No

obstante, un cierto formalismo retórico y una audacia bastante moderada no permitía diferenciar en mucho sus siluetas en medio de los sobresaltos de la incipiente, ansiosa y entusiasmada industria editorial colombiana.

Dos islas se destacan en este panorama y no precisamente por su prolífica carrera. Andrés Caicedo Estela y Rafael Chaparro Madieto. Dos autores señalados por la muerte a temprana edad, representantes a su manera de una voluntad de cambio común a otros autores igualmente insatisfechos, y que aportaron con su breve obra un discreto pero definitivo componente, el primero durante la década del ochenta, el segundo en la década siguiente. Un desenfado casi adolescente que bebía en la narrativa de autores que por entonces la crítica consideraba ciertamente excéntricos; autores norteamericanos como Edgar Allan Poe, Cyril Conolly, Howard Phillip Lovecraft; autores de la novelística policíaca o negra (denominación de las editoriales españolas a la traducción) Dashiell Hammett, Raymond Chandler, Horace McCoy...; autores de la Beat Generation, Allen Ginsberg, Jack Kerouak, William Bourroug; lecturas que compartían con su incursión también en los autores clásicos europeos y algunos cuya singularidad los acercaba a sus preferencias norteamericanas: James Joyce, Franz Kafka, Samuel Becket, Chesterton, Simenon...

Pero en esto es justo reconocer que una vez más, la madre España tenía mucho que ver con las tribulaciones espirituales de nuestros ciudadanos. No podemos desconocer que la inundación de que gozó América Latina de las publicaciones que hicieran las editoriales españolas (que a su

vez experimentaban una suerte de júbilo editorial y expresivo, finalizada la larga oscuridad de la dictadura franquista) trayendo a raudales por estos parajes las traducciones de los autores en mención, contribuyó a rediseñar la estructura de nuestro universo literario. Por otro lado, el mercado editorial hispano volvió sus ojos a nuestros narradores, al punto que hoy por hoy cerca del 70% de nuestra producción novelística es editada por casas matrices de ese país (Alfaguara, Plaza y Janes, Planeta, entre otras).

### 3.

Sin duda, este viraje fue definitivo y sedujo con largueza a los novelistas en ciernes. Una generación de jóvenes lectores que empezó a exponer sus búsquedas y sus hallazgos a partir de la última década del siglo pasado. Escritores nóveles que desde sus primeras palabras publicadas hicieron énfasis en su rompimiento definitivo con la herencia garciamarquiana, aun cuando no siempre era evidente. Un sentimiento que compartían con la mayoría de narradores latinoamericanos contemporáneos suyos: era justo y necesario cometer parricidio (aquí conviene recordar las similitudes actitudinales con autores como los de la “generación del crack” en México, Jorge Volpi, Xavier Velasco, y los nuevos narradores chilenos, Alberto Fuguet, Roberto Bolaños, y argentinos como César Aira y Federico Andahazi, o cubanos como Zoe Valdés y Pedro Juan Gutiérrez, e incluso como el peruano Jaime Bayley). Un parricidio bastante singular: no se trata de manera alguna de destruir la imagen paterna, sino, más bien, el de colgarla en la galería de las imágenes caducas, que

*No podemos desconocer que la inundación de que gozó América Latina de las publicaciones que hicieran las editoriales españolas (que a su vez experimentaban una suerte de júbilo editorial y expresivo, finalizada la larga oscuridad de la dictadura franquista) trayendo a raudales por estos parajes las traducciones de los autores en mención, contribuyó a rediseñar la estructura de nuestro universo literario.*

no muertas. Más que un abandono de los resumideros de García Márquez, lo que los nuevos narradores experimentan es la complacencia de tenerlo a la distancia, situado entre los autores clásicos, en una suerte de doble juego de aceptación y renuncia en el que se le reconoce, pero no se le emula ni se le impugna.

*Más que un abandono de los resumideros de García Márquez, lo que los nuevos narradores experimentan es la complacencia de tenerlo a la distancia, situado entre los autores clásicos, en una suerte de doble juego de aceptación y renuncia en el que se le reconoce, pero no se le emula ni se le impugna.*

Aunque probablemente, más adelante podamos verificar entre estos autores la permanencia de esas dos actitudes rectoras que mencionábamos al comienzo, la de la tradición y la de la ruptura, por ahora destaquemos algunas coincidencias que si bien no permiten hablar de una tendencia puntual o de una corriente específica, convienen sí para demostrar que, como rasgo general, a la sazón hay una mayor confianza en las búsquedas que se emprenden y una afirmación más decidida de las voces propias que experimenta, no obstante, una cierta conciencia de grupo, confianza y afirmación que, decíamos, son a un tiempo aceptación del inmenso legado garciamarquiano y renuncia a esa misma herencia. Hagamos un muy breve recorrido por la obra de los escritores que en esta reflexión nos ocupan.

Fernando Vallejo, 1942, es el autor de mayor edad al cual nos vamos a referir en este panorama, y aunque empezó a publicar sus novelas hacia 1985 su producción ha venido a valorarse con especial atención recientemente. Este autor es, digámoslo así, transicional. Su obra apunta a recuperar en un intento memorístico el tiempo de su acontecer vital. Su prosa recupera sin duda el tono oral y discurre a merced de los avatares de la memoria, sin atender a los órdenes convencionales de la estructura narrativa. Se caracteriza

especialmente por su escritura desenfadada y escueta, rabiosa y brutalmente real. Expresa abiertamente su homosexualidad y su malestar hacia todas las malformaciones que supone la cultura colombiana, -y latinoamericana y mundial- de hoy. En su novela *La virgen de los sicarios* de 1994 (llevada a la pantalla hace algunos años por el director Barber Schroeder), aborda sin ningún pudor y descarnadamente las realidades de la violencia urbana desatada por la presencia del narcotráfico, que dio inicio en Colombia a lo que algún crítico ha denominado como la literatura “sicarial antioqueña”. Uno de sus últimos libros *El desbarrancadero*, merecedor del premio Rómulo Gallegos 2003 (una especie de consagración al estilo Nobel en las letras Latinoamericanas) describe el derrumbe moral, físico y emocional de su hermano enfermo de Sida y la confirmación del desprecio del autor hacia la realidad perversa y absurda de su país. En una reacción consecuente con su concepción del mundo, Vallejo donó el dinero del premio, cerca de 90 mil dólares, una suma nada despreciable, a una organización que rehabilita perros callejeros en Caracas, Venezuela.

Jorge Franco Ramos, autor nacido en 1964, prolonga el espectáculo de esa literatura “sicarial” en una novela que ha tenido una difusión importante, *Rosario Tijeras*. Esta novela, galardonada en 1998 con un premio nacional, y en el 99 con uno español, ha tenido numerosas reimpressiones posteriores y una versión cinematográfica se rueda actualmente bajo la dirección de un reconocido director mexicano; la novela exalta la figura de una bella asesina procedente de las barriadas empobrecidas de Medellín, una sicaria formada y

deformada a la sombra del narcotráfico. Su estructura simple, la anécdota de la muerte violenta de la protagonista y el amor secreto que le profesa su amigo, el narrador, discurre en medio de saltos de memoria que ilustran con episodios deshilados la personalidad paradójica, naturalmente cruel y misteriosa de la asesina. La pobre definición de este personaje en su individualidad, es compensada por la confluencia de múltiples fotogramas de las mujeres del narcotráfico que, como en un caleidoscopio, aparecen sobrepuestas en la novela. Su estilo recrea de nuevo el discurso oral acercándose fácilmente al testimonio periodístico y a la semblanza fervorosa y ligera. Después, en *Paraíso Travel*, de 2001, Franco rastrea las dolorosas circunstancias que rodean la vida de los inmigrantes colombianos en Norteamérica, un desarraigo con frecuencia auto infligido, que es otra manera velada de la violencia social que se cierne sobre los habitantes de ese país en la diáspora.

Efraín Medina Reyes (1967) es un autor bastante peculiar. Provocador y crítico, su arte adopta las expresiones y las tonalidades más características de la literatura negra, sin abandonar cierto lirismo propio del hombre del Caribe, un lirismo que, no obstante, el autor reciente de manera expresa aunque matiza favorablemente su discurso. Heredera directa de Charles Boukovsky, de James Ellroy, Raymond Carver (eso que Granta denominó “realismo sucio”) y diría también de Rubem Fonseca (una fuente secreta de la mayoría de nuestros jóvenes creadores), su prosa desenfadada y mordaz ha tenido especial acogida en Europa, en donde es casi un *best seller*. Acude al lenguaje cinematográfico

hollywoodense y a las referencias musicales del *hard rock* para generar una atmósfera feroz de filme al estilo Tarantino. Es de los pocos que se atreve a expresar abiertamente su opinión sobre García Márquez y los autores del *boom* latinoamericano; en su novela *Erase una vez el amor, pero tuve que matarlo* premiada en el 97 y publicada por vez primera en 2002, leemos: “Uno se mete a escribir (...) porque piensa que es una forma fácil de hacer fama y dinero, porque si lo hacen mamarrachos como García Márquez y Mutis uno también puede hacerlo, (...) porque si un mamón hipócrita como Vargas Llosa escribe, cualquiera puede hacerlo...”. En 2002 apareció su libro *Técnicas de masturbación entre Batman y Robin* en donde insistiendo en su lenguaje de “pachuco” culto, arrogante y provocador, sobresale la propuesta de una novela pastiche, casi experimental al estilo de Pynchon y Barth, que ha sido acogida con destacado fervor.

También sobresale en el panorama Ricardo Silva Romero (1975), autor hasta ahora de tres novelas: *Relato de navidad en la Gran Vía* del 2001, *Tic* del 2003 y *Parece que va a llover* del 2005, libros que cargados de humor e ironía marchan a caballo entre la fabulación cotidiana muy cercana a los *leiv motiv* kafkianos (el hombre que de súbito cambia de identidad o el que por azar toma una vida prestada) y los verosímiles ritmos de la cotidianidad más apabullante y absurda de la urbe bogotana, si bien soslayando con atemperado sentido las señales de la violencia más explícita. Buen lector de Paul Auster (recordemos especialmente los desdoblamientos de *Trilogía de Nueva York* o las fascinaciones de *Vértigo*) y Raymond Carver, quizás

*Efraín Medina Reyes (1967) es un autor bastante peculiar. Provocador y crítico, su arte adopta las expresiones y las tonalidades más características de la literatura negra, sin abandonar cierto lirismo propio del hombre del Caribe, un lirismo que, no obstante, el autor reciente de manera expresa aunque matiza favorablemente su discurso.*

también de John Cheever, su prosa fluye sin rebuscamientos, pero con elaborada factura, ordenando con pulcritud cinematográfica un relato que en las fronteras de la irrealidad pareciera llevar a sus personajes al borde del naufragio.

Uno de los autores que con mayor fortuna ha buceado en las profundidades de la violencia urbana y más propiamente en la psiquis social e individual de sus protagonistas es Mario Mendoza (1964). Con un lenguaje depurado y a veces periodístico al estilo Capote, en su novela más reciente, *Satanás* galardonada hace unos años con el premio Biblioteca Breve de la editorial Seix Barral de España -premio que distinguiera a Vargas Llosa, Carlos Fuentes y Cabrera Infante en sus orígenes- Mendoza aborda una de las masacres más célebres en la historia nacional, los crímenes del restaurante Pozzeto. Un asesinato en masa cometido en 1973 por un psicópata colombiano excombatiente de la guerra del Vietnam. Sus otras novelas, *La ciudad de los umbrales*, *Scorpio City* y *Relato de un asesino* abordan la cultura de los bajos fondos bogotanos y el fantasma del mal que pareciera connatural en sus ofiциantes. Su prosa incursiona con la agudeza propia de un diestro cirujano en la patología más oscura y perversa de nuestra cultura.

Tras de estos y otros varios autores - como Santiago Gamboa: *Perder es cuestión de método*, *Los impostores*; Julio Paredes: *La celda sumergida*; Antonio García: *Mi casa es su casa*; Sergio Álvarez: *La lectora*, Alonso Sánchez Baute: *La maldita primavera*; Antonio Ungar: *Zanahorias voladoras*, Nahum Montt: *El esquimal y la mariposa*-, a lo largo de los últimos

meses se ha desatado en Colombia una suerte de floración de la novelística escrita por mujeres, viniendo a satisfacer una ausencia que ya se tornaba angustiada. Parece que el reciente premio Alfaguara otorgado a Laura Restrepo por su novela *Delirio*, ampliamente elogiada por el Nobel José Saramago, insufló confianza en las narradoras, o bien en las editoriales, y ya empieza a hablarse de nombres como los de Carolina Sanín, Carolina Alonso, Angélica García, Andrea Echeverri, todas ellas debutantes este año con novelas prometedoras, y también de Ángela Becerra, residente en España, cuya ópera prima *De los amores negados* publicada hace un par de años con amplio despliegue originó expectativas que se han confirmado con el premio Azorín de novela otorgado a su último libro.

Los lenguajes aligerados pero multivalentes del cine, la televisión y el video; la música como elemento aglutinante y definidor de conductas sociales; la fragmentación visual como parte del relato articulado sobre estructuras de guión audiovisual; personajes anodinos y grises, perdedores, ignorados, marginales y fracturados, sujetos abofeteados por la ruina, las perversiones y los vicios; las existencias en el límite; el paisaje urbano como entorno natural, ya no demencial, sorprendente y sorpresivo sino utilizado, maleable y asumido; historias que rebasan los límites geográficos más inmediatos y que superan los referentes locales; el sarcasmo frentero o el humor desenfadado; la clarísima influencia de la novelística norteamericana (la novela policiaca, el realismo sucio, el estilo periodístico), son constantes que, si bien no en todos estos

autores son explícitas e incluso voluntarias, sí permiten trazar algunos rasgos que confieren asimilar una narrativa renovada que persiste con confianza en afianzar su propia expresión y destacar sus propias búsquedas, con las peculiaridades que conciernen por supuesto a cada voz.

Como se ve, entre estas y otras varias constantes, y por alguna extraña razón (¿la cercanía geográfica quizás? ¿la arrogante fuerza de la cultura norteamericana? ¿la presencia avasalladora de su industria mediática? ¿el mercado capitalista?) la producción literaria de los Estados Unidos ha sido y sigue siendo referente constante

en la evolución de nuestras letras, incluso en la poesía; fenómeno que, como cuando García Márquez reconoce los aportes definitivos de Faulkner o Hemingway en su obra, hay que sopesar positivamente; no con la postración con que acaso se asume en otros terrenos de la realidad, sino con la entereza y la seguridad que supone haber sido un país discreto en el panorama mundial que, a su vez y no obstante su parvedad, concibió un narrador cuya obra aún sigue deslumbrando al mundo y continúa delineando, más o menos de cerca, en todas las latitudes, la literatura de los tiempos que corren.



*Fragmento de piscina noche. Técnica acrílico sobre lienzo.  
María Clara Gómez*

# EL BOLÍVAR DE ALFREDO IRIARTE

JUAN GUSTAVO COBO BORDA

## EL BOLÍVAR DE ALFREDO IRIARTE

Antes de morir Alfredo Iriarte preparó con destino al Politécnico Grancolombiano una amplia antología de escritos sobre Simón Bolívar. Están allí reunidos textos claves sobre la figura del Libertador, desde contemporáneos suyos como Tomás Cipriano de Mosquera y Florentino Gonzáles, amigos o adversarios, hasta las figuras más recono-

cidas de las letras del continente, caso de José Martí y Juan Montalvo, que enaltecieron al héroe con su prosa, y que convocados por el siempre infatigable y polémico escritor venezolano Rufino Blanco Fombona encontraron en su figura la posibilidad de integrar a todo el continente bajo la impetuosa sombra de un héroe propio.

Esta tradición, que tendrá seguidores

## RESUMEN

Este artículo, escrito por Daniel O'Leary, fue elegido por Alfredo Iriarte antes de morir para su publicación por el Politécnico Grancolombiano. Después de una amena y completa introducción del poeta y ensayista Juan Gustavo Cobo Borda, nos adentramos en la vida del joven Bolívar, el Libertador, que aún hoy genera fascinaciones y conflictos.

El texto, nos revela a un Bolívar vulnerable que a través de sus cartas nos transporta a algunas de las dramáticas situaciones y los protagonistas que rodearon los procesos de emancipación de la corona española. Los conflictivos eventos que produjeron la caída de Francisco Miranda, con la firma del convenio de San Mateo —al cual el mismo Bolívar se opuso— y el destino final de este general olvidado y maltratado en la Carraca.

El escrito revela apartes de la historia, a veces olvidada, de Venezuela y Colombia, que lejos de los fríos datos históricos de los libros, muestran a un Bolívar humano y sus duras batallas, además dentro de sí, por lograr la Independencia.

## ABSTRACT

This article, written by Daniel O'Leary, was chosen by Alfredo Iriarte before his death for its publication through Politecnico Grancolombiano. After a pleasant and complete introduction by the writer and essayist Juan Gustavo Cobo Borda, we go into the life of the young Bolívar, the Liberator, who still today brings about fascinations and conflicts.

The text reveals one Bolívar vulnerable who through his letters takes us to some of the dramatic situations and characters who surrounded the emancipation process from the Spaniard crown. The conflictive events which caused Francisco Miranda's falling, with the signature of San Mateo's agreement – to which Bolívar objected himself – and the final faint of this general forgotten and mistreated in the Carraca.

The writing reveals paragraphs about the history, sometimes forgotten, from Venezuela and Colombia, that far from the cold historical data in the books, show a Bolivar human and his hard battles, aside in himself, to reach the Independence.

ilustres y que en el caso colombiano abarca los textos de Miguel Antonio Caro, José Asunción Silva, Guillermo Valencia y José Umaña Bernal, se prolongará y magnificará de modo creativo a través de figuras como Gabriela Mistral, Pablo Neruda o Miguel Ángel Asturias. Pero la figura del Libertador no ha dejado de irradiar sugerencias y polémicas, trátase de sus biógrafos como el español Salvador de Madariaga, el norteamericano Waldo Frank o el alemán Gerhard Massur sin olvidar nuestro Indalecio Liévano Aguirre. Un Bolívar aún vivo, e incidiendo en la actual vida política latinoamericana.

Una tradición ilustre que se renueva y enriquece con los libros de Germán Arciniegas, Álvaro Mutis en el cuento *El Último Rostro*, y la novela de Gabriel García Márquez, *El general en su laberinto*, tal como he intentado analizarlo en mi reciente libro *Lector impenitente* al hablar de “los nuevos bolívares” (México, Fondo de Cultura Económica, 2004).

Por ellos es pertinente volver a preguntarnos quién era Bolívar como lo hace de modo maestro Daniel O’Leary mostrándonos a un Bolívar joven y vencido en Puerto Cabello que se enfrenta a su simbólico padre Francisco de Miranda y que ya en la dramática carta, reconociendo su derrota, nos

---

#### RESEÑA AUTOR:

Juan Gustavo Cobo Borda, poeta y ensayista bogotano. Fue director durante una década (1973-1984) de la revista *Eco*, de Bogotá. Ha ocupado cargos diplomáticos en Buenos Aires, y Madrid, embajador en Grecia. Miembro de número de la Academia Colombiana de la Lengua desde 1993, y correspondiente de la Lengua Española. Ha sido jurado del premio Juan Rulfo, de Guadalajara (México), por tres veces; del Rómulo Gallegos (Caracas), del Reina Sofía de Poesía Iberoamericana (Madrid) y del Neustad, Universidad de Oklahoma, Estados Unidos. Su último libro, *Lector impenitente*, fue publicado por el Fondo de Cultura Económica de México en el 2004.

da certeros atisbos de su garra y su temple. Leer conmovidos ese texto es comprobar lo arduo y doloroso de la independencia del dominio español y lo dramático de intentar conformar sociedades justas a partir de la conquista y la explotación. Para hacer un país, Bolívar tuvo que hacerse primero a sí mismo y este texto de O’Leary, desde la fatiga del vencido, nos recuerda cuán complejo llega a ser el proceso para ser hombres. Una pedagogía que nunca termina.

Con su poblada barba, su bastón, su mirada feroz de niño furioso, Alfredo Iriarte (Bogotá, 1932-2002) era una figura singular de la vida intelectual colombiana. Había abandonado una brillante carrera dentro de la organización Seguros Bolívar mordido por el demonio exigente de la literatura. Comenzó entonces una difícil carrera por periódicos y revistas del país donde mezclaba su admiración verbal por el idioma de Quevedo y los párrafos barrocos de Jorge Zalamea, de quien fue buen amigo, además de las novelas de Alejo Carpentier y Manuel Mujica Láinez, con un humor de cachaco irreverente y desabrochado. De ahí libros como *Bestiario tropical* (1986) donde se ríe y burla de la fauna social colombiana.

De otra parte las demasías y excesos de los dictadores latinoamericanos, toda esa cohorte de Trujillos y Somozas, despertaban su gozoso apetito registrando las casi siempre criminales hazañas, tan cursivas como letales. Un buen ejemplo de ello sería *Lo que lengua mortal decir no pudo* (1979) donde también los padres de la patria colombiana fueron puestos en solfa, y varios de cuyos artículos suscitaron polémica o fueron sencillamente censurados en su momento. Alfredo gozaba con ello y pro-

rrumpía en homéricas carcajadas.

También investigó, acucioso, chismoso y detallista, *Episodios bogotanos* (1987) y se paseó por la pequeña y grande historia de América y de España, la última de las cuales conocía muy bien.

Exagerado y truculento experimentaría al final de su trayectoria un amplio reconocimiento por parte de muchos y nuevos lectores con sus libros de ficción como *Espárragos para dos leones* (1999) y *El hidalgo de bragueta y otras fábulas de Iriarte* (2000) en el que, ya suelto y sin prejuicio alguno, arremete contra todo lo estatuido, incluso el aparente buen gusto, con el desenfreno propio de los mal hablados satíricos del Siglo de Oro, circunscrito ahora a las miserias propias de una conventual y petulante Bogotá. Fue un divulgador histórico y un fabulista satírico que todavía nos regocija con sus certeros exabruptos y lo inclemente de su humor.

#### MEMORIAS\*

DANIEL F. O'LEARY

Tan luego como supo el gobierno que las fuerzas españolas se movían, puso en juego todos sus recursos para salirles al encuentro; pero no tardó en conocer que su conducta le había enajenado la confianza popular y que no bastaba la pureza de sus intenciones a ponerlo a cubierto de las censuras. Una vez más se señaló a Miranda como el hombre que las circunstancias requerían para salvar la patria de los peligros que amenazaban destruirla; y considerando que una de las causas principales de los males que afligían al país era la debilidad inherente al sistema federal, se creyó indispensable investirle de

una autoridad ilimitada. En consecuencia, fue nombrado generalísimo con facultades dictatoriales. Las fuerzas independientes subían entonces a 7.000 hombres de todas armas. Si bien es cierto que recientes acontecimientos habían contribuido a debilitar la moral del ejército, en cambio lo más granado de la juventud venezolana se agrupaba en torno del veterano que estaba a su frente, ansiosa de distinguirse en defensa de la patria. Ninguno más ansioso que Bolívar, pero por desgracia suya no halló simpatías en Miranda, que en vez de emplearle en el servicio activo que solicitaba, le destinó a mandar el castillo de Puerto Cabello, empleo entre todos el que menos convenía a su genio emprendedor. Bolívar vio que se le quería apartar del camino del honor, y partió a ocupar el puesto que se le señalaba, bajo la impresión del desagrado y de la dignidad ofendida.

Entre tanto, Monteverde avanzaba rápidamente por el territorio de la Unión. Desatendiendo las instrucciones de Ceballos, que como oficial de mayor graduación era el jefe de las fuerzas realistas por ausencia de Miyares, que había pasado a Puerto Rico en busca de auxilios, entró a Cabudare el 7 de abril, dispersando un destacamento que le opuso débil resistencia. Araure fue ocupado el 18 por el capitán Mármol, y el 25 cayó San Carlos en manos de Monteverde, después de batir las tropas republicanas que intentaron defender la ciudad. Durante el combate un cuerpo de caballería patriota, el escuadrón del Pao, se pasó al enemigo. Este fue el triunfo más importante hasta entonces obtenido por Monteverde; pero sus auxiliares más poderosos no fueron las victorias, ni la fuerza

\* Tomado de: Daniel F. O'Leary. *Memorias*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional, 1952.

*En los llanos de Calabozo se habían alzado partidas de bandoleros, mandados por jefes escogidos entre ellos mismos que acercándose más a furias del infierno que a seres humanos, cometían excesos que no tienen nombre en el catálogo de los crímenes.*

física, sino la decisión de los pueblos por la causa del rey, lo que le hacía casi invencible. Los campesinos le servían más eficazmente que su ejército, sembrando el espanto por todas partes con noticias exageradas, suministrándole víveres, caballos y acémilas, y todo cuanto necesitaban, en los lugares de su tránsito. Después de algunos días de descanso en San Carlos, se adelantó el jefe español hacia Valencia, que Miranda ya había evacuado, y la ocupó el 3 de mayo. Apenas dueño de la plaza fue atacado por un cuerpo de tropas independientes, que rechazó. Hasta aquí la marcha de su ejército más parecía un paseo militar que marcha de tropas en son de guerra.

Muy diferente era la situación de los patriotas en estos críticos momentos. Con un tesoro exhausto y una población descontenta, era harto difícil la subsistencia del ejército, a lo que se agrega que el tono altanero de Miranda traía ofendidos a los militares y descontentos a los civiles. Unos y otros dudaban ya de sus talentos administrativos, y con las murmuraciones, la insubordinación ganaba terreno. En los llanos de Calabozo se habían alzado partidas de bandoleros, mandados por jefes escogidos entre ellos mismos que acercándose más a furias del infierno que a seres humanos, cometían excesos que no tienen nombre en el catálogo de los crímenes. Convenía al jefe español, cuya autoridad ilegítima dependía del éxito de su empresa, tolerar las depredaciones de aquellos feroces salvajes, que para coonestar su conducta tomaban por divisa su lealtad al rey. Al oriente de Caracas, en Curiepe, Capaya y otras localidades, los esclavos instigados por los partidarios de España se habían alzado en armas y ame-

nazaban la capital.

Apenas ocuparon los españoles a Valencia, estableció Miranda su cuartel general en Guacara, a cuatro leguas de aquella ciudad, con un ejército muy superior en número al del enemigo, a quien mantuvo en constante alarma, por medio de falsos ataques. Monteverde perdió brío y llegó a temer haber avanzado demasiado en el interior del país, y tornó a pedir auxilios al gobernador de Coro, representándole la apurada situación en que se encontraba, lo que no sorprendió a Ceballos, que desde un principio había considerado la invasión como un error militar.

Coro había quedado casi indefenso y Maracaibo tampoco estaba en actitud de resistir un ataque. Si Miranda, al tomar el mando, hubiese obrado con energía, y en vez de dejar al enemigo aproximarse a Valencia y Caracas hubiese atacado con intrepidez a Coro, contando, como contaba, con superiores fuerzas navales, es indudable que la campaña habría tenido distinto resultado. Los medios de que disponía eran más que suficientes para esa operación, pues además de los buques de transporte, la marina de la república se componía de tres bergantines, una goleta y varias cañoneras, que en pocas horas lo hubieran llevado frente a aquella ciudad. Observando Ceballos este inexplicable descuido de Miranda, e inquieto todavía por la suerte de las fuerzas que comandaba Monteverde, resolvió marchar en persona con un corto refuerzo que acababa de llegar de Cádiz y Puerto Rico. El 30 de mayo entró en Valencia, con intención de reasumir el mando del ejército; pero Monteverde, cuya vanidad y ambición crecían con la buena fortuna, en vez de entregárselo, le aconsejó se volviese a

su gobierno, consejo que siguió el prudente Ceballos. A pesar del refuerzo que recibió y de la desmoralización de las tropas independientes, no alcanzó Monteverde ventaja alguna sobre ellos.

Miranda, después de dos ataques infructuosos contra Valencia y desalentado por la desertión de algunos de sus soldados, se retiró a La Cabrera, fuerte posición que domina el camino que conduce a Caracas. Fortificado este punto y el paso de Guaica, con lanchas cañoneras, cuyos fuegos enfilaban aquel camino desde el Lago, el acceso a Caracas era en extremo difícil. Monteverde dio tres embestidas al paso de Guaica, pero fue rechazado en todas ellas, y en la última con pérdida considerable. Su situación era cada día más crítica, a pesar de la decisión que en su favor mostraba la población, pues aunque Barinas, una de las más ricas e importantes provincias de Venezuela, había enarbolado el estandarte real, y los inmensos llanos de Calabozo estaban ya sometidos a Antoñanzas, de ninguno de esos lugares podían venirle los pertrechos de guerra que tanto necesitaba. La fortuna, empero, volvió a serle propicia. A la derecha de las posiciones de Miranda existía un atajo que por considerarse intransitable estaba mal guardado. Un traidor lo denunció a Monteverde, quien ejecutó el movimiento de flanco con la celeridad y secreto con que sólo en país amigo puede arriesgarse semejante operación. Este movimiento acabó de desconcertar los planes de Miranda, que inmediatamente se replegó a La Victoria, fortificándose allí. Los españoles en tanto ocuparon los fértiles Valles de Aragua, desde Maracay hasta San Mateo, a dos leguas del campo de los independientes.

Aflictivo en extremo era el estado del país y singularmente difícil la situación de Miranda. Los esclavos azuzados por agentes españoles talaban los campos al este de Caracas, a cuyas goteras casi habían llegado ya. Sólo una victoria sobre Monteverde podía salvar a Venezuela de la ruina que la amenazaba; pero sordo Miranda a los ruegos de sus compañeros de armas, no se decidió a arriesgar una batalla, a pesar de la positiva superioridad de su ejército sobre las fuerzas realistas. Muchos días se pasaron en la inacción hasta que al fin tentó Monteverde forzar los atrinchamientos de La Victoria, pero como en sus anteriores ataques sobre Guaica fue rechazado con mayor quebranto que en aquéllos y, sin embargo Miranda, como poseído de extraña alucinación, no tentó siquiera sacar ventajas del desaliento que fracaso tan decidido produjo en el ejército enemigo. Monteverde se retiró a Maracay para reunir los dispersos y esperar las municiones de guerra que debían venir de Coro. Realistas e independientes de consuno afirman, que si Miranda hubiese perseguido las fuerzas españolas, en esa retirada hubiera dado fin a la campaña con un triunfo completo sobre Monteverde. Sin embargo, él opinó de distinto modo y creyó imposible contener el torrente de la opinión popular. En vano le instaron sus oficiales para que se aprovechara de la favorable disposición de la tropa y de la debilidad del enemigo después de la última derrota; no quiso oírles, y rechazando con desdén la intervención de sus subalternos, propendió a aumentar el descontento que su tono altanero había ya producido en el ejército.

La singular fortuna que había acompañado a Monteverde desde el principio

*Conviene decir aquí que Bolívar, desde su entrada al mando de la plaza de Puerto Cabello, representó el peligro de conservar allí tantos reos de importancia por su capacidad y por su influencia y muchos también por su riqueza.*

de su atrevida empresa, vino una vez más a salvarle de los peligros que le rodeaban en tan apurada coyuntura. En los calabozos de Puerto Cabello estaban confinados varios reos de Estado, de los principales en la revolución de julio del año anterior, y entre ellos don Francisco Inchauspe y don Jacinto Iztueta, personas de influencia, que con liberales promesas indujeron a Francisco Vinoni y a otro oficial, de nombre Carbonell, encargados de custodiarlos, a hacer traición poniéndolos en libertad. Aprovechando un momento en que el comandante de la fortaleza, Ramón Aymerich, había ido a tomar órdenes a la plaza, se apoderaron de la guarnición el 30 de junio y, proclamando al rey, convirtieron las baterías contra la ciudad.

Conviene decir aquí que Bolívar, desde

Daniel F. O'Leary, distinguido masón, cuyas "Memorias", son el más valioso testimonio histórico de los tiempos heroicos de la formación de la República, nació en Dublín, Irlanda, en 1800. Pisó suelo venezolano en 1818, al desembarcar con las tropas expedicionarias británicas que organizó el Coronel E. Wilson, para ayudar a la lucha por la emancipación.

La mayoría de los oficiales británicos que llegaron eran masones. Daniel Florencio O'Leary, no obstante su juventud, era también un iniciado. Según parece ingresó a la masonería en Inglaterra.

Su pensamiento liberal, racionalista, con un estilo analítico netamente masónico, queda reflejado en su producción histórica, donde explica que la obra de redención llevada a cabo en América tiene su raigambre en las Logias Masónicas, del mismo modo

su entrada al mando de la plaza de Puerto Cabello, representó el peligro de conservar allí tantos reos de importancia por su capacidad y por su influencia y muchos también por su riqueza. Seis días permaneció defendiéndose contra los sublevados y los enemigos exteriores; hasta que reducido a la última extremidad por las bajas en la tropa y la falta de municiones, y después de exhortar en vano a algunos oficiales a ayudarlo en un temerario ataque para recuperar el castillo, se vio obligado a retirarse por la costa y a embarcarse en un bergantín que había logrado salir de la bahía al sentir la sublevación. Al día siguiente, 7 de julio, llegó a La Guaira acompañado de siete oficiales, uno de los cuales, el coronel Mires, siguió inmediatamente para el cuartel general.

como la tuvo la Revolución Francesa del 14 de julio de 1789.

Valiente y con mucho dinamismo, O'Leary, con el grado de Teniente estuvo en la Angostura y en San Fernando. Fue herido en Pantano de Vargas y participó heroicamente en la Batalla de Boyacá.

Al morir Anzoátegui, de quien era edecán con igual rango, pasó al servicio del Libertador. Fue testigo presencial de ese abrazo masónico de Bolívar y Morillo, en Santa Ana, en 1820, y tomó parte después en la segunda Batalla de Carabobo, en 1821.

A fines de 1821, por órdenes del Libertador viajó al Ecuador para ponerse bajo el mando de Sucre. Peleó en Pichincha, y fue comisionado después para hacer firmar al vencido jefe realista Aymerich, una honrosa capitulación. Tras el combate de Ibarra, fue ascendido a Coronel

y volvió al cargo de Edecán del Libertador, a quien acompañó a Guayaquil y Lima.

En 1823 cumplió una delicada comisión diplomática en Chile. En 1829, el Libertador lo envió para hacer unas gestiones ante el General Páez, las cuales infortunadamente fueron desaprobadas. A raíz de ese fracaso, O'Leary se retiró del servicio, pero volvió más tarde al ser solicitado por el Libertador.

Cuando Perú y Colombia estuvieron a punto de romper hostilidades, fue enviado a Lima como Ministro Plenipotenciario, con plenos poderes para arreglar las diferencias. Al ser rechazadas por el Perú sus credenciales estalló el conflicto. En la Batalla de Tarquí, O'Leary conquistó sus galones de General.

Otra brillante acción de armas de O'Leary, fue la aplastante derrota que infligió a Córdoba en la Batalla de El Santuario, en la que acabó con el foco sedicioso de Antioquía.

Daniel Florencio O'Leary fue un hábil estratega, que estudiaba las debilidades del enemigo antes de lanzarse a la

lucha. En 1830 los partidarios de la unidad Gran Colombiana pensaron en confiarle el mando de una expedición militar para combatir a Páez. La muerte del Libertador dejó sin efecto esos planes.

O'Leary se retiró a la vida privada, viajó a la Gran Bretaña, y regresó a Venezuela en 1842, como Ministro Plenipotenciario inglés; pasó después a Bogotá con el mismo rango, donde falleció el 24 de febrero de 1854.

Como Edecán de la íntima confianza del Libertador y por esa devoción a la que hemos hecho referencia, conservó gran parte del archivo que posterior al año 1830 fue incrementando con la ayuda de sus antiguos compañeros de armas, a quienes solicitaba el documento para su recopilación.

Esta importantísima colección pasó a sus hijos, quienes la cedieron al Estado venezolano durante la presidencia de Antonio Guzmán Blanco, dando así inicio al Archivo del Libertador, que actualmente se conserva en la Sociedad Bolivariana de Venezuela, Caracas.

De Caracas escribió el 12 a Miranda la carta que transcribo:

“Después de haber agotado todos mis esfuerzos físicos y morales, ¿con qué valor me atreveré a tomar la pluma para escribir a Ud. habiéndose perdido en mis manos la plaza de Puerto Cabello? Mi corazón se halla destrozado con este golpe aún más que el de la provincia. Esta tiene la esperanza de ver renacer de en medio de los restos que nos quedan, su salud y libertad, pues nada es más cierto que aquel pueblo es el más amante a la causa de la patria y el más opuesto a la

tiranía española. A pesar de la cobardía con que al fin se han portado los habitantes de aquella ciudad, puedo asegurar que no por eso han cesado de tener los mismos sentimientos. Creyeron nuestra causa perdida porque el ejército estaba distante de sus cercanías.

”El enemigo se ha aprovechado muy poco de los fusiles que teníamos allí, pues la mayor parte de ellos los arrojaron a los bosques los soldados que los llevaban, y los otros quedaban muy descompuestos: en suma, creo que apenas lograrán doscientos por todo.

”Espero se sirva U. decirme qué destino toman los oficiales que han venido conmigo: son excelentísimos, y en mi concepto no los hay mejores en Venezuela. La pérdida del coronel Jalón es irreparable; vale él solo por un ejército.

”Mi general, mi espíritu se halla de tal modo abatido que no me siento en ánimo de mandar un solo soldado; mi presunción me hacía creer que mi deseo de acertar y mi ardiente celo por la patria suplirían en mí los talentos de que carezco para mandar. Así, ruego a U. o que me destine a obedecer al más ínfimo oficial, o bien que me dé algunos días para tranquilizarme, recobrar la serenidad que he perdido al perder a Puerto Cabello: a esto se añade el estado físico de mi salud, porque después de trece noches de insomnio y de cuidados gravísimos me hallo en una especie de enajenamiento mortal. Voy a comenzar inmediatamente el parte detallado de las operaciones de las tropas que mandaba y de las desgracias que han arruinado la ciudad de Puerto Cabello, para salvar en la opinión pública la elección de U. y mi honor.

”Yo hice mi deber, mi general, y si un soldado me hubiese quedado, con ese habría combatido al enemigo; si me abandonaron no fue por mi culpa. Nada me quedó qué hacer para contenerlos y comprometerlos a que salvaran la patria; ¡pero ah! ésta se ha perdido en mis manos.

Simón Bolívar”.

He aquí el parte, que dos días después mandó al cuartel general de Miranda:

“Honorable generalísimo:

”Cumpliendo con mi deber, tengo el dolor de hacerlos una relación circunstanciada de los sucesos desgraciados que han

obligado a la plaza de Puerto Cabello a sucumbir.

”Hallándome en mi posada a las doce y media de la tarde, el día 30 del próximo pasado, llegó apresuradamente el teniente coronel Miguel Carabaño, a darme la noticia de que en el castillo de San Felipe se oía un ruido extraordinario y se había levado el puente, según se le acababa de informar por una mujer. Que el coronel Mires había ido inmediatamente a saber la novedad que ocasionaba aquellos movimientos. Aún no había bien llegado al castillo dicho oficial, cuando se le intimó desde lo alto de la fortaleza que se rindiese o se le haría fuego; a lo cual respondió con la negativa, y revolviéndose hacia el bote que lo había conducido allí, se reembarcó y volvió a la plaza.

”Inmediatamente después de este acontecimiento, empezó el fuego del castillo sobre la ciudad, enarbolando una bandera encarnada y victoreando a Fernando VII.

”Un momento antes de comenzar el fuego había venido a mi casa el comandante del castillo, teniente coronel Ramón Aymerich, a quien pregunté qué novedad era aquella que sucedía en el castillo, y me respondió ignorarla: entonces supe que el oficial destacado allí era el subteniente del batallón de milicias de Aragua, Francisco Fernández Vinoni, el cual de acuerdo, o seducido por los presidiarios y reos de Estado que estaban en aquella fortaleza, se habían sublevado para cooperar con las fuerzas del enemigo. En consecuencia, mandé reunir todas las tropas que se hallaban dentro de la plaza, y al mando del coronel Mires y teniente coronel Carabaño, tuvieron orden de cubrir los puestos más avanzados hacia el muelle, y la fortaleza del Corito; así lo ejecutaron, y rompieron

*”Yo hice mi deber, mi general, y si un soldado me hubiese quedado, con ese habría combatido al enemigo; si me abandonaron no fue por mi culpa. Nada me quedó qué hacer para contenerlos y comprometerlos a que salvaran la patria; ¡pero ah! ésta se ha perdido en mis manos. Simón Bolívar”.*

ron el fuego de artillería y fusilería contra los rebeldes, el que fue suspendido poco tiempo después por orden mía, con el objeto de mandar al castillo una intimación en que les ofrecía libertad, vida y bienes, a condición de que se entregasen con todos los efectos y demás pertrechos de guerra que en él se hallaban. Se me contestó que rindiese la plaza: enviase a buscar al coronel Domingo Taborda: entregase ínterin el mando al teniente coronel Garcés, y fuese yo personalmente, en compañía del coronel Jalón y teniente Carabaño, a concluir aquel convenio en el castillo.

”Hice segunda intimación notificando a los sublevados que si no cesaban su fuego y se rendían en el término de una hora, no tendrían después perdón, y serían pasados al filo de la espada: la contestación fue negativa, en los términos que la primera.

”Repetí tercera intimación, que no tuvo contestación alguna, porque los fuegos de ambas partes se cruzaban y era ya de noche.

”Viendo la obstinada resistencia de los reos, me determiné abatirlos con todas las fuerzas que estaban a mi mando: para lo cual marchó a la Vijía de Solano el capitán Montilla, a relevar al teniente coronel Garcés que la mandaba, con orden de hacer fuego desde allí: pero observando que no alcanzaban sino por elevación, y sin ningún acierto, juzgué muy conveniente hacerlo cesar para ahorrar las municiones, y después de haber tenido una conferencia con Garcés, lo devolví a su destino, por haberle hallado en mi concepto inocente, y más que todo, porque su popularidad y gran crédito entre la clase de pardos lo hacían temible si se le hacía el ultraje de quitarle el mando y desconfiar de él como sospechoso; y en

este caso no me quedaba recurso alguno para sostener la plaza, pues los únicos que la defendían eran pardos.

”El bergantín Celoso, bajo los fuegos del enemigo, salió del puerto con la mayor bizarría, y aunque con algún descalabro, lo salvamos. El bergantín Argos se sostuvo por nosotros, a pesar de los repetidos cañonazos que le tiraron, y la marinería a nado vino a tierra. El comandante del apostadero, coronel Juan Bautista Martinena, fue sorprendido a bordo de su buque y conducido al castillo, donde permanece preso con la mayor severidad.

”La goleta Venezuela la tomaron, y llevaron parte de la marinería al castillo.

”Toda la noche del día 30 hubo un combate, el más obstinado de artillería y fusilería, entre el castillo y nuestras baterías; éstas estaban cubiertas de nuestras tropas que se portaron con un valor extraordinario; y en particular el teniente coronel Carabaño y el capitán Granados, que fue muerto de un tiro de metralla, como también varios cabos, sargentos y soldados.

”La causa que tuvo, según las conjeturas, el subteniente Vinoni para vender la fortaleza, fue hallarse quebrado de los fondos de su compañía, por una parte, y la seducción de mando o riqueza que esperaba este traidor por recompensa de su felonía, luego que los reos de Estado estuviesen en libertad, y su paisano Monteverde se apoderase de la plaza.

”Este oficial, indigno de serlo, es un hombre de una conducta detestable, sin honor y sin talento. Yo ignoraba todo esto.

”El comandante del castillo, Ramón Aymerich, que vivía en él, es inculpable: además de ser un oficial de honor e inteligencia, es tan prolijo en el cumplimiento

de sus deberes, que es dudoso se halle otro alguno tan capaz de gobernar el castillo de San Felipe, con el celo y vigilancia que él; éste había sido su destino mucho tiempo antes y lo desempeñaba a toda satisfacción, como es notorio. En cuanto a haber acopiado en el castillo víveres para subvenir a la mantención de 300 hombres para tres meses, es claro que nada era más indispensable que esta medida, para en caso que fuese sitiado, como no era imposible, en el estado actual de las cosas. El haber almacenado la mayor parte de la pólvora en dicho castillo era de igual necesidad; porque en los almacenes, que se hallaban fuera de la ciudad, no estaba segura, y por esta razón la había mi antecesor transportado a la goleta Dolores, que tampoco presentaba más seguridad; sobre todo, cuando el comandante Martinena me ofició repetidas veces que la pólvora iba a perderse totalmente porque la goleta hacía agua. El resto de las municiones ha tenido siempre sus almacenes en el castillo, como el puesto más seguro y retirado del enemigo.

”A las dos de la tarde del mismo día 30 os di el primer parte de este acontecimiento, y a las tres de la mañana os di el segundo, repitiéndoos lo mismo que en el anterior.

”El día 1° de julio el enemigo continuó sus descargas de artillería y fusilería contra la ciudad, del modo más terrible y mortífero, causando tantos estragos en las casas y habitantes, que arrebatados éstos de un terror pánico, hombres, mujeres, niños y ancianos, empezaron a abandonar sus hogares y fueron a refugiarse a los campos distantes.

”Dos marineros del bergantín Argos, mandados por nosotros, le cortaron los cables, y vararon hacia nuestra costa, con el

doble objeto de aprovechar sus pertrechos y cuanto fuese útil, y así evitar que el enemigo se apoderase de él: pero apenas vieron éstos perdida la esperanza de tomarlo, cuando empezaron a cañonearlo con mucha frecuencia; y al cabo de dos horas de hacerle fuego, lograron acertarle una bala roja que incendiándole lo voló y convirtió en cenizas, produciendo un temblor tan universal en la ciudad, que rompió la mayor parte de los cerrojos de las puertas de las casas y rindió muchas de ellas; de cinco marineros que estaban extrayendo los efectos del Argos, dos se salvaron y tres perecieron.

”El capitán Camejo, que se hallaba a la cabeza de ciento veinte hombres, en el destacamento de Puente del Muerto, se pasó con toda su tropa y oficiales en este día a Valencia, seducido por Rafael Hermoso, oficial de contaduría que la noche antes había desertado de la plaza y fue a llevar al enemigo la noticia del suceso del castillo.

”En todo el día 1° estuve combinando la operación única que podía hacernos dueños del castillo, y era la de asaltarlo con trescientos hombres, por la parte de Hornabeque, que es la más accesible: pero la dificultad de buques menores para transportar los soldados, fue un obstáculo invencible, y no obstante el entusiasmo que tenían las tropas y los patriotas en aquel momento no pude aprovecharlo por el insinuado inconveniente.

”El día 2 los insurgentes siguieron siempre sus tiros de artillería, aunque con menos fuerza que los anteriores, pero el terror que infundió en los habitantes el fuego destructor del castillo, los acobardó de tal modo, que en este día desapareció todo el mundo de la ciudad, no quedando en ella arriba de doscientos hombres de la guarnición y rarísimos paisanos.

”Conociendo la importancia de retener a los habitantes de la ciudad, y contener la desertión de las tropas, tomé desde el principio todas las medidas de precaución que puede dictar la prudencia: primeramente, puse guardias en las puertas de la ciudad; mandé patrullas fuera de ella a recoger los que se refugiaban en los campos; oficié a la municipalidad y justicia para que cooperasen a esta medida, comprometiéndolos fuertemente; rogué a los párrocos exhortasen a sus feligreses para que viniesen al socorro de la patria; mas todo inútilmente, porque desde el venerable padre vicario hasta el más humilde esclavo, todos la abandonaron, y olvidándose de sus sagrados deberes dejaron aquella ciudad casi en manos de sus enemigos.

”Los soldados, afligidos al verse rodeados de peligros, y solos en medio de ruinas, no pensaban más que en escaparse por dondequiera; así es que los que salían en comisión del servicio no volvían, y los que estaban en los destacamentos se marchaban en partidas.

”El día tres no ocurrió novedad particular, excepto la de haber recibido un oficio del alcalde de primera elección en que solicitaba una junta para tratar sobre los acontecimientos del día, con el objeto real de comprometerme a capitular con el enemigo, según me insinuó el mismo alcalde y algunos regidores; a lo que contesté que primero sería reducida la ciudad a cenizas que tomar partido tan ignominioso, añadiendo que jamás había tenido tantas esperanzas de salvar la ciudad como en aquel momento, en que acababa de recibir noticias favorabilísimas del ejército, y que el enemigo había sido batido en Maracay y San Joaquín; y para más apoyar esta fic-

ción, hice publicar un boletín anunciando estas noticias, haciendo salvas de artillería y tocando tambores y pífanos para elevar de este modo el espíritu público que se hallaba en abatimiento extremo. Logré un tanto mi designio y se concibieron por entonces esperanzas de salud.

”El día cuatro los insurgentes redoblaron sus fuegos, para atemorizarnos en aquel mismo día en que ellos esperaban nos atacasen los corianos: así sucedió por la parte del Puente del Muerto, camino de Valencia, en donde estaba un destacamento nuestro de cien hombres a las órdenes del coronel Mires, el cual rechazó al enemigo y persiguió victoriosamente hasta donde estaba su cuerpo de reserva, que reforzado entonces en número muy superior al de los nuestros, obligó al coronel Mires a retirarse al Portachuelo, a distancia de una milla de la ciudad, en donde le mandé detener y esperar socorros de municiones y tropa: en esta acción la pérdida fue igual de ambas partes y nuestros soldados se portaron con valor.

”Yo mandé en este día aumentar las municiones de boca y guerra de todas las alturas, con el fin de hacer en ellas una obstinada defensa en el caso extremo de no poder defenderme dentro de la ciudad, como era muy probable, porque ya la guarnición apenas montaba ciento cuarenta y un hombres; porque la defensa que debíamos hacer contra los corianos era precisamente en la batería de La Princesa, bañada por los fuegos del castillo; y consiguientemente atacada por la espalda como por el frente.

”El mayor inconveniente que presentaba la defensa dentro de la ciudad era la carencia de agua, que había sido absoluta,

*”Los soldados, afligidos al verse rodeados de peligros, y solos en medio de ruinas, no pensaban más que en escaparse por dondequiera; así es que los que salían en comisión del servicio no volvían, y los que estaban en los destacamentos se marchaban en partidas.*

porque los enemigos, apoderándose del río, nos impedirían el tomarla; y no pudiendo recurrir al pozo del castillo, no habría otro partido que rendir la plaza, o morir de sed, pues el expediente de hacer excavaciones para extraer agua no es adaptable en Puerto Cabello, porque estando la ciudad a nivel del mar, el agua es impotable.

”El día cinco, el enemigo atacó el destacamento del Palito, que estaba al mando del subteniente Cortés, el que fue totalmente derrotado, sin que escapasen más que el oficial y cinco soldados sin armas. Esta novedad llenó de consternación a los poquísimos soldados que me quedaban, no menos que a los oficiales de la guarnición, como que se hallaban cercados por todas partes y sin esperanzas. Entonces yo, de acuerdo con los coroneles Mires y Jalón, determiné reunir el mayor número de tropas que fuese posible, y atacar con ellas primero a los enemigos más inmediatos y después a los que estaban más distantes, para evitar así, si era posible, la reunión de las fuerzas totales en las avenidas de la ciudad, en donde no era posible resistirlos por las razones que tengo expuestas.

”El coronel Mires, con el coronel Jalón y capitán Montilla, dieron orden de marchar inmediatamente con 200 hombres a atacar al enemigo a San Esteban. Allí encontraron un fuerte cuerpo de corianos, compuesto de infantería y caballería, el cual fue atacado por nosotros, pero con tan desgraciado suceso, que a la media hora de combate sólo pudimos reunir 7 hombres; porque los demás fueron muertos, heridos, prisioneros y dispersos: habiendo quedado el coronel Jalón, que mandaba la derecha, envuelto por los enemigos con el corto número de soldados que le seguían, sin

que hayamos podido tener noticia alguna de este benemérito y valeroso oficial, cuya pérdida es bien lamentable y costosa.

”Hallándose el coronel Mires en esta cruel posición, tomó el partido de retirarse a la plaza, con la guardia que había dejado en el Portachuelo, y por orden mía fue a situarse al fuerte del Trincherón, en donde había un destacamento de 30 hombres, grande acopio de pertrechos y municiones de boca y guerra, que anticipadamente había hecho almacenar allí para sostenerme en aquel puesto hasta el exterminio, como el más propio para ello, en razón de su fuerte situación y fácil comunicación con el puerto de Borburata, en donde estaban anclados el bergantín Celoso, las lanchas cañoneras y transportes con víveres.

”La ciudad quedó reducida a 40 hombres de guarnición, y consiguientemente era imposible se sostuviese contra el castillo guarnecido de 200 hombres, y los destacamentos corianos que cubrían ya las avenidas de la plaza. El número de estos destacamentos no es fácil fijarlo, porque sus avanzadas fueron las que derrotaron nuestras partidas, mas yo conjeturo que el enemigo no excedería de 500 hombres.

”Las alturas estaban municionadas para sostener un sitio de tres meses; sobre todo la Vigía de Solano, que es inexpugnable: sus fuegos, es verdad, son poco temibles al enemigo, por ser demasiado fijantes: pero podría servir de padrastro contra la plaza y favorable a nosotros cuando volviéramos a tomar aquella ciudad. El comandante de estas alturas era el teniente coronel Garcés, hombre reputado por un respetable ciudadano, y el corifeo de los militares de la clase de pardos; amado de éstos, y estrechamente ligado con los que se dicen patriotas. Por

estas consideraciones, y saber yo evidentemente que si le despojaba del mando de aquel puesto, se aumentaría el embarazo en que me hallaba para defender la plaza, juzgué prudente continuarlo en él, en lugar de quitárselo. Nada deseaba yo tanto como encerrarme en aquella fortaleza para sepultarme entre sus ruinas; pero ¿con qué tropas podría ejecutar resolución tan gloriosa? No las tenía: al contrario, estaba rodeado de soldados llenos de pavor, y consiguientemente prontos a la infidencia y desertión. Tampoco era justo que diera el mando a uno de los valerosos oficiales que me sostuvieron hasta el fin, pues habría sido un sacrificio tan cruel como perjudicial a las armas de Venezuela, por la falta que nos haría cualquiera de ellos.

”En la mañana del 5, ya mi situación era tan desesperada que nadie juzgaba pudiese mejorarse, y por esta causa me instaban de todas partes para que tratase de proporcionarme una retirada, aunque sólo fuese para mi persona y la plana mayor. Sin embargo, mi resolución no varió jamás un punto de batirme mientras hubiese un soldado. Para esto di orden al mayor de plaza, Campos, para que mantuviese el fuego y sostuviese la ciudad hasta el extremo; que yo por mi parte molestaría al enemigo en el campo y ciudad exterior con las alturas y el Trincherón.

”El día 6 al amanecer tuve noticia que la ciudad acababa de capitular, y de que el coronel Rafael Martínez oficiaba al comandante de las alturas para que siguiese la suerte de la ciudad. En este estado traté de hacer un reconocimiento de la derecha del Trincherón, para observar si podría ser atacado por el frente y espalda. Yo fui en persona a hacer este reconocimiento, y aún no

había concluido esta operación cuando ya se habían desertado los pocos soldados que cubrían el Trincherón, pues la noche antes habíamos perdido muchos de ellos; además los capitanes Figueroa y Rosales capitularon de cobardes con el enemigo, y entregaron el fuerte, sin consultar a otros jefes superiores que había en él y sus inmediaciones.

”El coronel Mires, tenientes coroneles Carabaño y Aymerich, capitán Montilla, el comandante de ingenieros capitán Bujanda, mi secretario Rivas, y dos oficiales más, se vieron solos y vinieron a la plaza de Borburata a embarcarse en el Celoso, pudiendo por fortuna, y a riesgo de nuestra libertad, embarcar los pertrechos que teníamos y los víveres que poseíamos, teniendo por desgracia que dejar dos obuses de bronce, por falta de quien los condujese a la playa.

”En fin, mi general, yo me embarqué con mi plana mayor a las nueve de la mañana, abandonado de todo el mundo, y seguido sólo de ocho oficiales, que después de haber presentado su pecho a la muerte y sufrido pacientemente las privaciones más crueles, han vuelto al seno de su patria a contribuir a la salvación del Estado y a cubrirse de la gloria de vuestras armas.

”En cuanto a mí, yo he cumplido con mi deber; y aunque se ha perdido la plaza de Puerto Cabello, yo soy inculpable y he salvado mi honor; ¡ojalá no hubiera salvado mi vida, y la hubiera dejado bajo de los escombros de una ciudad que debió ser el último asilo de la libertad y la gloria de Venezuela!

Simón Bolívar

”P. D. Después de habernos embarcado se reunieron sobre cuarenta soldados de Aragua que se hallaban dispersos y se

*”En cuanto a mí, yo he cumplido con mi deber; y aunque se ha perdido la plaza de Puerto Cabello, yo soy inculpable y he salvado mi honor; ¡ojalá no hubiera salvado mi vida, y la hubiera dejado bajo de los escombros de una ciudad que debió ser el último asilo de la libertad y la gloria de Venezuela!  
Simón Bolívar.*

embarcaron en los transportes y lanchas, como también más de 200 fusiles, municiones de boca y algunos paisanos.

S. B.”

\*\*\*

La desgraciada pérdida de Puerto Cabello decidió la suerte del país. Monteverde, sin embargo, no se atrevió a aventurar un nuevo combate: tan grande era el desaliento en que había caído desde el último rechazo; y en esto no anduvo desacertado, sino antes prudente, porque a pesar de las bajas en el ejército republicano, contaba Miranda todavía en La Victoria con más de 5.000 hombres bien armados y equipados, fuerza infinitamente superior en número a la tropa indisciplinada que militaba bajo las banderas españolas. Ni en el uno ni en el otro campamento ocurrió suceso notable por algunos días, hasta el 12 de julio, en que Miranda, con el asentimiento de los miembros del gobierno, propuso terminar la campaña con una negociación que garantizase la vida y las propiedades de los ciudadanos que habían arriesgado todo a favor de la causa de la independencia. Parece que Miranda, después de madura reflexión sobre los acontecimientos, se convenció de que la declaración de independencia había sido prematura, porque el pueblo de Venezuela no estaba preparado para gobernarse por sí mismo, y consideró además que bajo la influencia de la Constitución española las colonias podrían alcanzar tanta libertad política cuanta era compatible con las inveteradas costumbres de sus habitantes. Es fuerza confesar con toda imparcialidad que Miranda obró por convicción y según los dictados de la conciencia.

Escribió, pues, a Monteverde proponiendo un armisticio con el objeto de discutir las bases de una capitulación “para evitar la efusión de sangre y demás calamidades de la guerra”.

Removidos los obstáculos insuperables en los preliminares de toda negociación de esta naturaleza, ajustóse un convenio que se firmó y ratificó por ambos jefes el 25 del mismo mes, en virtud del cual se garantizaron la vida y propiedades de los independientes, se promulgó un completo olvido de los delitos políticos y se ofreció pasaporte a los que quisiesen emigrar. Las provincias independientes con sus almacenes militares se entregarían a las autoridades españolas.

En virtud de la capitulación se despidió Miranda del ejército, y acompañado de varios oficiales volvió a Caracas; pero dudando de la buena fe de Monteverde resolvió salir del país antes de que éste ocupara la capital; dirigióse, en consecuencia, a La Guaira con intención de embarcarse inmediatamente para Curazao.

El convenio de San Mateo fue recibido por muchos, sobre todo por los militares, con marcada desaprobación. La disciplina y el respeto que infundían los vastos conocimientos, el talento y la reputación de Miranda, habían impedido a los subalternos emitir abiertamente sus opiniones respecto a él; pero la capitulación les dejaba libres de toda restricción, según ellos, y entonces censuraron con acritud su conducta y llegaron hasta acusarle de traidor. Entre los más indignados y clamorosos estaba Bolívar, cuya desesperación subió al colmo al leer la orden general en que se anunciaba que el ejército, en virtud de la capitulación, había dejado de existir; creyó ver en ella la terrible sentencia que condenaba a su patria a la ser-

vidumbre y su propia deshonra. Las risueñas ilusiones de su juventud, las esperanzas que lo halagaban, iban a desaparecer. Sin vacilar determinó no quedarse un día más en la tierra natal, y para él, que la amaba con tan patriótico entusiasmo debió de ser muy dolorosa la idea de una expatriación.

En la resolución tomada por Miranda de abandonar el país sin esperar la llegada de Monteverde a Caracas, vio Bolívar todos los males a que semejante paso iba a exponer a sus conciudadanos, porque tal abandono autorizaría a Monteverde a violar la capitulación, y además echaría sobre los vencidos el borrón de la mala fe. Empleó toda su influencia, aunque en vano, para inducir a algunos de los principales jefes y oficiales del ejército a reunir los diferentes cuerpos dispersos, a notificar a Monteverde su decisión de no cumplir el convenio de San Mateo y a hacer en seguida un esfuerzo digno de su causa. Si desgraciados en la tentativa, se retirarían a Barcelona y Cumaná, donde podían aumentar sus fuerzas.

Resuelto a impedir la salida de Miranda se trasladó a La Guaira. Allí, en unión de los coroneles Mires y Miguel Carabaño y del comandante Tomás Montilla, se dirigió al jefe político doctor Miguel Peña y al comandante militar del puerto, coronel Manuel M. Casas, que habían concebido ya la misma idea, y de acuerdo con ellos ejecutó su intento. Limitábase éste por parte de Bolívar a prender a Miranda y obligarle a permanecer en el país para exigir de Monteverde el fiel cumplimiento de los artículos de la capitulación. Pero el comandante militar de La Guaira, deseoso de hacer las paces con el vencedor aun a costa de su honor y de la seguridad de sus amigos, los entregó al enemigo.

Preso Miranda, fue encerrado por algún tiempo en el castillo; luego se le trasladó a Puerto Cabello, donde permaneció ocho meses, y de allí a Puerto Rico, y por fin se le remitió a la Península; pero no terminaron allí sus sufrimientos. Inútiles fueron sus protestas y reclamaciones contra el cruel tratamiento que había recibido; en vez de la libertad que esperaba conseguir, se le redujo a más estrecha prisión, y cargado de cadenas en la Carraca, se prolongó su penosa existencia por algunos años más, hasta el año de 1816, en que murió, mártir de la causa que había abrazado desde sus primeros años. Cualesquiera que hayan sido sus faltas, la posteridad debe hacer justicia a la sinceridad de su patriotismo, y nadie le negará sus notables talentos y vasta ilustración.

Natural de una colonia lejana y de origen relativamente humilde, mereció la estimación y el encomio de uno de los primeros soberanos del siglo, y se elevó por su mérito a alto rango en uno de los ejércitos más renombrados del mundo. Mr. Pitt le consultó en más de una ocasión cuando pensó invadir la América española, y le confió una misión de grande importancia. Durante el tiempo que gobernó en Venezuela, su mayor falta consistió en no comprender la índole de sus compatriotas y en no amoldar la suya a las circunstancias.

Durante las conferencias de San Mateo llegó a Puerto Cabello el capitán general Miyares y notificó a Monteverde que marchaba inmediatamente al cuartel general; pero aquél, que ya había cometido un acto de insubordinación para conservar el mando, no quiso someterse a un superior, estando en vísperas de recoger el fruto de sus fatigas y sus triunfos. La casualidad

*Quizá algunos pocos, de carácter ardiente y apasionado como Bolívar, demasiado orgullosos para someterse al vencedor, habrían siempre abandonado su patria, pero aun esos mismos habrían visto con júbilo el advenimiento de la paz en Venezuela.*

le había ayudado a dar las apariencias de sacrificio al bien público, a lo que en realidad no era sino abierta rebelión. En virtud de un artículo adicional de la capitulación, Monteverde debería conservar el mando en jefe hasta la completa pacificación de las provincias disidentes. A la primera notificación de Miyares contestó felicitándolo por su vuelta al país, pero ya en Caracas le informó resueltamente que no entregaría el mando mientras no se supiese la resolución del rey.

Verificóse su entrada en la capital en la noche del 29 de julio. En sus arengas al público y en conversaciones particulares aquella misma noche y en la mañana siguiente, manifestó su intención de cumplir religiosamente lo pactado en el convenio de San Mateo, pero a pesar de tan solemnes promesas y sin cuidarse de la necesidad de inspirar confianza a los pueblos, dándose a curar las heridas de la desgraciada Venezuela, el 1º de agosto alarmó la ciudad con la prisión de varios de los individuos más distinguidos entre los que se habían comprometido en la revolución. Para calmar los ánimos intranquilos con medida tan imprudente, ratificó dos días después la solemne promesa que había hecho, en una proclama que abundaba en palabras de consuelo para todos, especialmente para aquellos que hasta entonces dudaban de su sinceridad y de sus intenciones.

“¡Habitantes de Caracas!”, decía, “estoy sobre las ruinas de esta desgraciada ciudad; conozco la violencia de los males que os afligen; veo las consecuencias de estos tristes acontecimientos; contemplo vuestra miserable condición y lloro con vosotros. ¡Cuánta miseria pudo haberse evitado!”

Al día siguiente dio otra proclama que empezaba así: “Una de las cualidades características de la bondad, justicia y legitimidad de los gobiernos es la buena fe de sus promesas y la exactitud en su cumplimiento... las mías son sagradas”, decía también, “y mi palabra es inviolable”. Tan sincero parecía él en estas protestas, que renació la esperanza de ver restablecida la confianza y reconciliación sobre bases de mutuo interés entre realistas e independientes. El estado del país pedía a gritos esta unión de los partidos para oponerla a los avances de la anarquía y contener las pretensiones de los esclavos y de la gente de color. Quizá algunos pocos, de carácter ardiente y apasionado como Bolívar, demasiado orgullosos para someterse al vencedor, habrían siempre abandonado su patria, pero aun esos mismos habrían visto con júbilo el advenimiento de la paz en Venezuela.

Nada más hacedero que la realización de tan generosas esperanzas; pero desgraciadamente para la colonia y la madre patria, Monteverde no era el hombre que las circunstancias exigían. Asombrado por el rápido y fácil éxito de su empresa, su vanidad crecía, y demasiado débil para resistir los halagos de la fortuna, carecía del talento necesario para comprender y seguir la política que convenía adoptar. Los hombres de miras estrechas y de carácter débil son por desgracia con frecuencia víctimas de malos consejeros. Monteverde no tenía un carácter perverso ni sanguinario; su flaco era su credulidad excesiva y una errónea idea de lealtad, que los astutos intrigantes que le rodearon al llegar a Caracas supieron explotar en todas ocasiones. Había entre esto muchos paisanos suyos, naturales

de las islas Canarias, que en el curso de la revolución se habían atraído el odio de los venezolanos, y ahora en desquite delataban conspiraciones y proyectos imaginarios de planes diabólicos para subvertir el actual gobierno y destruir las tropas y el jefe que había devuelto la tranquilidad a Venezuela. No faltaron entre los realistas hombres honrados y de corazón que rechazasen como falsos semejantes cargos, e hiciesen ver a Monteverde el peligro de dar crédito a cuentos inventados con siniestros fines de interés político, o lo que es peor, por razones privadas de venganza particular. En vano intentaron inclinarlo a la clemencia, poniendo de manifiesto la impotencia a que estaban reducidos los patriotas y el anhelo de todas las clases y partidos de efectuar la reconciliación y propender al restablecimiento del orden. El irreflexivo Monteverde no sólo despreció tan juiciosas advertencias, sino que dudando de la pureza y rectitud de los que las hacían, acogió las sugerencias de los malos consejeros.

El 14 de agosto se alarmó de nuevo la población con un gran alarde militar; colocáronse cañones frente a la casa de gobierno; grupos armados compuestos de peninsulares e isleños se regaron por la ciudad y sus suburbios; la tropa veterana tomó también las armas y se arrestó a varios de los principales vecinos sin previa notificación. En muchas ciudades del interior se adoptaron simultáneamente las mismas medidas, ejecutándolas con bárbaro rigor.

En Caracas, muchos miembros respetables de la sociedad fueron exhibidos en cepos en las calles y plazas públicas, sirviendo de ludibrio a la soldadesca brutal y expuestos a la befa e insultos del vil populacho. El doctor Juan Germán Roscio, que como miembro

del gobierno se había distinguido por sus humanitarios sentimientos, su modestia y cultos modales, y que era además digno de respeto por su edad, talento y ejemplar conducta, fue uno de los escogidos en esta ocasión para sufrir tan degradante tratamiento; los soldados, para burlarse del papel moneda que durante su administración se había emitido, se acercaban a él con pedazos de papel pidiéndole su firma. Otras personas tan respetables como Roscio fueron arrancadas de sus hogares, y atadas a las colas de los caballos conducidos a los calabozos de La Guaira a cargo de Cerveris, comandante de aquella plaza, y tan despiadado carcelero que no contento con insultar y maltratar a sus víctimas les robaba hasta los vestidos; su nombre se recuerda todavía con horror por los que sobrevivieron a los sufrimientos de aquellos días aciagos. Otros de los presos fueron remitidos a Puerto Cabello, y cargados de cadenas, encerrados en las inmundas bóvedas de aquella fortaleza; y como ofrenda al gobierno español, se envió a la Península a los patriotas Juan Germán Roscio, Cortés Madariaga, Juan Pablo Ayala, Juan Paz del Castillo, José Mires, Manuel Ruiz, José Barona y Francisco Iznardi. La carta que con este motivo dirigió Monteverde a la regencia es un documento curioso que merece ser transmitido a la posteridad, dice así: “Presento a V.A. esos ocho monstruos, origen y primera raíz de todos los males y novedades de la América, que han horrorizado el mundo entero. Que se avergüencen y confundan delante de la majestad y que sufran la pena de sus delitos. Domingo Monteverde. Caracas, 14 de agosto de 1812”.

Tal fue el terror y tan grande la consternación causados por tanto desenfreno y

*Tal fue el terror y tan grande la consternación causados por tanto desenfreno y tan salvaje proceder que se veía a los habitantes huir por centenares a los bosques, prefiriendo morar con las fieras a quedarse en las ciudades expuestos a la ferocidad de las autoridades españolas.*

*”Si los bienes de don Francisco Iturbe se han de confiscar, yo ofrezco los míos, como él ofreció su vida por la mía; y si el Congreso soberano quiere hacerle gracia, son mis bienes los que la reciben; soy yo el agraciado.*

tan salvaje proceder que se veía a los habitantes huir por centenares a los bosques, prefiriendo morar con las fieras a quedarse en las ciudades expuestas a la ferocidad de las autoridades españolas. Otros solicitaron pasaportes con el fin de salir del país, pero aun esta pequeña gracia a muy pocos se concedía. Bolívar fue de los agraciados. Desesperado, fuera de sí al ver los sufrimientos de sus conciudadanos, se propuso ir a buscar en tierra extraña los medios de redimir la propia de la servidumbre y de castigar al falaz Monteverde por la infame violación del convenio, que le puso en posesión de provincias que al haber sido bien defendidas, habría costado tiempo, sangre y muchos sacrificios subyugarlas. Impulsado por estos sentimientos se presentó a Monteverde pidiendo pasaporte en virtud de la capitulación: al oír su nombre el jefe realista lo acusó de haber fusilado a dos españolas en Puerto Cabello, a lo que contestó Bolívar, que siendo ellos espías, las leyes de la guerra lo autorizaban a tratarlos de esa manera. Monteverde aparentó no hacer caso de la respuesta y agregó: “Habéis ejecutado una acción laudable arrestando a Miranda y ella os hace acreedor al favor del rey”. “Como no fue esa mi intención al prender al general Miranda”, replicó Bolívar, “niego todo derecho al mérito que quiere U. atribuirme; mi conducta tuvo otro móvil muy distinto; yo veía en él un traidor a mi patria”. Estas palabras ofendieron a Monteverde, no acostumbrado a que se le contradijese desde su entrada a la capital; nególe el pasaporte y es muy probable que nunca lo hubiese conseguido, sin la amistosa intervención de don Francisco Iturbe, secretario interino del jefe español. Cediendo a

sus ruegos convino Monteverde en concederle aunque con repugnancia. En el oficio que Bolívar dirigió al presidente del Congreso reunido en Cúcuta en 1821, se verá cómo refiere él mismo este episodio, y se verá también con cuánta gratitud correspondió a la generosidad de su amigo Iturbe.

“Excmo. señor. Permítame V.E. que ocupe por la primera vez la bondad del Gobierno de Colombia con una pretensión que me es personal.

”Cuando en el año de doce la traición del comandante de La Guaira coronel M.M.C. puso en posesión del general Monteverde aquella plaza con todos los jefes y oficiales que pretendían evacuarla no pude evitar la infausta suerte de ser presentado a un tirano, porque mis compañeros de armas no se atrevieron a acompañarme a castigar a aquel traidor, o vender caramente nuestras vidas. Yo fui presentado a Monteverde por un hombre tan generoso, como yo era desgraciado. Con este discurso me presentó don Francisco Iturbe al vencedor: ‘Aquí está el comandante de Puerto Cabello, el señor don Simón Bolívar por quien he ofrecido mi garantía, si a él toca alguna pena yo la sufro, mi vida está por la suya’. ¿A un hombre tan magnánimo puedo yo olvidar? ¿Y sin ingratitud podrá Colombia castigarlo?

”Don Francisco Iturbe ha emigrado por punto de honor, no por enemigo de la República, y aun cuando lo fuera, él ha contribuido a libertarla de sus opresores, sirviendo a la humanidad y cumpliendo con sus propios sentimientos, no de otro modo. Colombia en prohiar hombres como Iturbe, llena su seno de hombres singulares.

”Si los bienes de don Francisco Iturbe

se han de confiscar, yo ofrezco los míos, como él ofreció su vida por la mía; y si el Congreso soberano quiere hacerle gracia, son mis bienes los que la reciben; soy yo el agraciado.

”Suplico a V.E. se sirva elevar esta representación al Congreso General de Colombia, para que se digne resolver lo que tenga por conveniente. Trujillo, agosto 23 de 1821”.

Cuentan que habiendo obtenido su pasaporte, comió con dos amigos con quienes compartió sobre el despotismo de Miranda, y habló de su intención de marcharse a Inglaterra a pedir al marqués de Wellesley carta de recomendación para Sir Arturo Wellesley, después duque de Wellington, con la esperanza de ser admitido como voluntario en el ejército inglés. No sabré decir si con esa conversación quiso disfrazar su verdadero proyecto, o si en realidad pensó ejecutar lo que decía; pero si tal fue su intención, la frustró la confiscación de sus bienes por Monteverde y la pérdida en Curazao de doce mil pesos.

Inmediatamente después pasó a La Guaira y se embarcó con destino a esa isla el 27 de agosto en la goleta Jesús, María y José, primer buque que salió del puerto. Por una informalidad en los papeles del buque, la aduana de Curazao embargó su equipaje en que llevaba algunas alhajas y todo el dinero sonante que entonces poseía. Este contratiempo no le detuvo, sin embargo, sino el tiempo necesario para buscar modo de trasladarse a Cartagena, plaza fuerte de la Nueva Granada, donde a la sazón se combatía por la causa de la América. Abandonó sus intereses privados, posponiéndolos al bien público; aunque fácil hubiera sido recuperarlos deteniéndose a alegar sus

derechos demasiado claros. Este rasgo de desinterés es característico de Bolívar; en el curso de su vida pública, aunque se vio frecuentemente reducido a la más absoluta escasez, no esquivó nunca un sacrificio pecuniario y muchas veces recompensó de su propio peculio los servicios hechos al Estado; su liberalidad en muchos casos estaba más en consonancia con sus generosos sentimientos que con la cuantía de sus recursos.

Con dinero que pidió prestado bajo su responsabilidad llevó consigo a algunos otros jefes y oficiales, que como él habían emigrado de Venezuela y se hallaban en Curazao sin medios de subsistencia. Todos ellos fueron útiles a la causa de la independencia durante la guerra.

\*\*\*

Entre tanto, el gobierno de Cartagena que no había desoído aquellos clamores, aceptó de buena gana y con prontitud los servicios que Bolívar ofrecía. Dióle el mando de un cuerpo, en la división que a las órdenes del coronel Labatut estaba destinada a arrojar a los españoles de la provincia de Santa Marta y a ocupar su capital. Desde el principio de esta campaña, habíase distinguido Labatut de una manera honrosa para él, y útil para la provincia a cuyo servicio combatía, derrotando al enemigo y desalojándole de Sitio Nuevo, Palmar y Guaímaro, poblaciones insignificantes en la ribera izquierda del Magdalena, pero que en poder de los españoles interrumpían la navegación del río y mantenían la orilla opuesta en constante alarma. No se mostró Labatut muy dispuesto a contribuir a la reputación de Bolívar, empleándole en puesto en que diese a conocer sus aptitu-

des y su ardiente deseo de distinguirse. Destinóle al mando del destacamento situado en el pueblo de Barranca con órdenes estrictas de no moverse de allí; destino dado con dañada intención, y de mal grado aceptado por Bolívar, porque a la vez que entrababa su infatigable actividad privaba al gobierno de sus conocimientos, que convenientemente aprovechados darían importantes resultados: tenía además el grave mal de dar pábulo al desacuerdo entre individuos cuyo mutuo interés, tanto como el bien de la república, exigía la más perfecta inteligencia. Pero no es de almas levantadas sufrir el desprecio con paciencia, ni del genio sujetarse fácilmente a la severa disciplina militar.

Confiado Bolívar en sus propias fuerzas resolvió echar sobre sus hombros una inmensa carga de responsabilidad contando con que el brillo de su atrevida empresa eclipsaría la enorme falta que iba a cometer. Raro es el militar que se haya elevado a puestos distinguidos en la milicia a quien no haya cabido en suerte verse bajo las órdenes de un jefe inferior a él en talento, y muy raro también el que no haya tenido la desgracia de hallarse en el predicamento en que la envidia o el mal carácter de Labatut pusieron a Bolívar. No faltará entre esos militares quien disculpe la conducta de Bolívar; pero ninguno intentará presentarla como ejemplo, porque la desobediencia, aunque el triunfo la acompañe, destruye la disciplina.

El pueblo de Barranca está situado en la ribera izquierda del río Magdalena, y a pocas leguas más arriba se encuentra la villa de Tenerife en un pequeño promontorio que domina el río. Estaban los españoles en posesión de este lugar, y habíanlo

fortificado para impedir la comunicación por agua entre el alto y el bajo Magdalena. Para abrirla, resolvió Bolívar desalojar al enemigo, y con este objeto reunió todas las fuerzas de que podía disponer, que apenas subían a 200 hombres mal armados y peor disciplinados; habiendo preparado con anticipación los champanes y canoas necesarios se embarcó con el mayor sigilo y partió río arriba haciéndose preceder de una intimación al jefe español. Acababa de salir de Tenerife el parlamentario con una altanera negativa, cuando se presentó Bolívar enfrente del lugar. Los españoles que no esperaban el ataque, confiados en que no podría reunirse fuerza suficiente para intentarlo, al notar su error abandonaron la posición con todos los elementos militares y los buques que habían llevado allí como lugar seguro y se retiraron hacia el Valle de Upar. Bolívar convocó a las autoridades y principales vecinos del lugar; les obligó a jurar la Constitución de la provincia de Cartagena, después de manifestarles los inmensos beneficios que resultarían de la estricta observancia de esa Constitución apoyando al gobierno con decisión y firmeza; recapituló los males que habían causado los españoles, y los exhortó a vengar los ultrajes hechos a la patria y a vengarse ellos mismos.

De Tenerife siguió remontando el río y dispersando los diferentes destacamentos que sorprendió en las aldeas situadas en la ribera occidental. El 27 de diciembre llegó a Mompox donde fue recibido con demostraciones de júbilo y entusiasmo por el gobernador y los habitantes de aquella patriótica ciudad; y fue aclamado unánimemente comandante militar del distrito. Multitud de jóvenes de las familias principales se

enrolaron en las tropas como voluntarios, deseosos de hacer la campaña a las órdenes de un jefe que parecía dotado del don de inspirar a cuantos le oían el ardor que le animaba a favor de la patria. Aumentadas sus fuerzas considerablemente, como también el parque con los recursos que encontró en Mompo, decidido a sacar partido de las ventajas obtenidas hasta entonces y a no permitir al enemigo concentrarse, se embarcó con 500 hombres y subió hasta El Banco, punto fortificado, al que llegó pocas horas después de haberlo evacuado los españoles, que se retiraron por el río Cesar hacia el interior. Sin pérdida de momento siguió en su persecución y el 1º de enero de 1813 los derrotó en Chiriguana. En este combate, en el único en que desde el principio de la campaña, había encontrado resistencia de alguna consideración, cayeron en su poder cuatro buques de guerra, dos piezas de campaña y gran número de fusiles y pertrechos. Volviendo de nuevo hacia el Magdalena se apoderó por sorpresa de Tamalameque, y sin hallar enemigo que se le opusiese ocupó a Puerto Real el 7 de enero, y en seguida Ocaña. Así terminó la campaña que libertó el alto Magdalena y abrió la comunicación con el interior de la Nueva Granada, hasta entonces obstruida por los buques que los españoles tenían en el río.

Labatut, que ya conocía a Bolívar por haber militado con él en Venezuela a órdenes de Miranda, recibió con disgusto la noticia de su marcha de Barranca, y envidioso le ordenó inmediatamente volviéndose a ocupar su puesto. La respuesta del delincuente subalterno fue la relación de sus triunfos, y trató de paliar su conducta alegando la debilidad de la posición que ocupaba, expuesta a los ataques del ene-

migo, que al concentrar sus fuerzas, forzosamente le habría destruido, mientras que moviéndose él con secreto y celeridad lo derrotaría, como lo había hecho, poniendo la provincia de Cartagena al abrigo de todo peligro. Esta disculpa no produjo el objeto deseado; Labatut se quejó al gobierno provincial de la insubordinación de Bolívar y pidió se le juzgase inmediatamente ante un consejo de guerra. Su petición fue desatendida, porque los servicios que Bolívar acababa de prestar le merecieron las alabanzas de Torices y la gratitud de Cartagena. Exasperado Labatut con la contestación del presidente se trasladó a la capital, y allí empleó en vano, ruegos y amenazas para conseguir su fin; porque más que la negativa del presidente le mortificaba el aplauso y admiración con que se hablaba de su rival y los públicos regocijos con que se celebraban sus triunfos.

Todo conspiraba a favor de la generosa ambición que presidía los proyectos de Bolívar; ya hemos visto que el estado precario en que se hallaba Cartagena a su llegada, contribuyó a la lisonjera recepción que se le hizo entonces, considerándole más como poderoso auxiliar que como desgraciado proscrito; luego veremos cómo los infortunios y peligros que amenazaban a la Nueva Granada sirvieron también a sus propósitos.

Cuando Monteverde se adelantó hacia el centro de Venezuela, el comandante militar de Maracaibo, don Ramón Correa, penetró por la provincia de Mérida y batió las tropas que después de la destrucción del gobierno federal en aquella provincia y en la de Trujillo se retiraban hacia la frontera de la Nueva Granada. Por consecuencia de aquella derrota ocupó Correa los valles

*Todo conspiraba a favor de la generosa ambición que presidía los proyectos de Bolívar.*

de Cúcuta amenazando a Pamplona y a Ocaña. No se estimaron suficientes las tropas patriotas en aquella ciudad para defender la provincia que, minada además por facciones como todo el país, era fácil presa de un jefe emprendedor; afortunadamente Correa, aunque soldado valeroso, esquivó toda responsabilidad personal; pero su sola presencia en Cúcuta, a pesar de su inactividad, mantenía a los patriotas en constante alarma. En tales circunstancias, el coronel Manuel Castillo, que mandaba en la provincia de Pamplona, se dirigió a Bolívar pidiéndole auxilio. Comprendió éste al punto los importantes resultados que se obtendrían, accediendo a su demanda; pero, aunque deseoso de aprovechar toda ocasión de servir a la causa común, las fatigas y la desertión habían reducido tanto su pequeña división, que no pudo ponerse en marcha inmediatamente. No queriendo, sin embargo, desalentar a Castillo, dándole a conocer la verdadera causa de su negativa, contestóle en términos generales, diciéndole que dependiendo del gobierno de Cartagena, no podía moverse sin sus órdenes, pero que se apresuraría a pedir las. Hízolo en efecto, encareciendo la necesidad de aumentar sus fuerzas, y entre tanto, desplegó toda la energía de su carácter para arbitrar recursos con qué libertar a Venezuela; “manifestando en esta ocasión, que si era activo y audaz contra el enemigo, era también severo y enérgico para mantener la disciplina. Sus soldados, cansados de las marchas y disgustados del servicio militar, empezaron a desertarse por partidas, y aun intentaron amotinarse para regresar a sus hogares. La persecución por una parte, un eficaz y vigilante celo para precaver el mal y para aprehender a los fugitivos por

otra, unidas a la aplicación de la pena capital, salvó la división de Bolívar de la disolución que la amenazaba, y le ganó para siempre el respeto y el amor de sus subalternos”.

Dejando la división al mando del coronel José Félix Ribas volvió a Mompox, recorrió todos los puntos en ambas riberas del río sujetos a su jurisdicción y recogió las armas y municiones que habían quedado atrás. El presidente de Cartagena le concedió el permiso solicitado, y el 9 de febrero emprendió marcha de Ocaña hacia Cúcuta, por la vía de Salazar de las Palmas, con 400 hombres.

Es necesario haber recorrido aquella vía fragosa y aterradora, cuya naturaleza es imposible imaginar, para apreciar como se merece la dificultad de la empresa. Saliendo de Ocaña sigue el camino por espacio de once leguas por una áspera llanura cortada de trecho en trecho por profundas quiebras, hasta el punto en que repentinamente arranca la subida. Este ramal de la gran cordillera es agrio en extremo; en tiempos muy remotos las aguas torrenciosas de las montañas abrieron angostas grietas casi intransitables y a veces subterráneas, únicas sendas que hoy existen. Como el sol nunca penetra en estos callejones —así los llaman—, el suelo se conserva siempre húmedo y resbaloso, lo que hace no sólo muy incómodo sino peligroso el paso por ellos; al salir de esas cavernas el sendero, lejos de mejorar, sigue por el filo escarpado de las montañas, donde un paso en falso precipitaría al viajero a muerte segura en el horrible torrente que brama en el fondo. En estos parajes desiertos llueve constantemente y las frecuentes tempestades los hacen terriblemente sublimes.

Con excepción de una que otra choza de indios esparcidas a grandes distancias, no se encuentra habitación humana en el trayecto que media entre el pueblo de La Cruz, a siete leguas de Ocaña, y Salazar de las Palmas; y aún en tiempos de paz tiene el viajero que proveerse de víveres en La Cruz para muchos días. Los soldados de que se componía el pequeño cuerpo independiente eran todos naturales de los climas ardientes de Cartagena y Mompos, y no acostumbrados al frío y al aire penetrante de las montañas, padecían con más intensidad por las dificultades con que era preciso luchar; fueron tantos los trabajos que sólo el entusiasmo que Bolívar supo inspirarles pudo hacérselos soportar con paciencia.

Cien hombres animados del mismo espíritu que ellos hubieran podido no sólo detener un ejército numeroso sino hacer su marcha imposible; y cien hombres en efecto ocupaban la cima de una altura llamada La Aguada, posición que defendida con habilidad y valor, ningún esfuerzo humano hubiera podido forzar. Sin embargo, con una hábil estratagema se logró lo que en vano hubiera intentado la fuerza. Estando Bolívar a un día de marcha de la formidable posición, sorprendieron los españoles a un campesino que con riesgo eminente de su vida intentaba pasar sin ser visto por la falda de la montaña, en cuya cima se hallaba el destacamento; habiéndosele registrado, hallóse una tira de papel con la orden para un oficial, que se suponía venía enviado por Castillo en auxilio de Bolívar, que iba de Ocaña, en la cual se le mandaba atacar por retaguardia al destacamento de La Aguada a las cuatro de la mañana del día siguiente, a cuya hora se le acometería también de frente. El comandante del des-

tacamento resolvió contramarchar inmediatamente a Salazar para sorprender en el camino la fuerza que se le había hecho creer venía sobre él; al descubrir luego su error, en vez de repararlo agravó la falta, exagerando grandemente el número de los independientes, lo que facilitó la llegada de éstos sin oposición a Salazar de las Palmas. Allí hizo alto Bolívar para dar algún descanso a sus tropas fatigadas y esperar el refuerzo que llegaba de Pamplona, que debía incorporársele en Arboledas, donde se cruzan los caminos de aquella ciudad y el de los valles de Cúcuta. Los españoles se apercibieron a impedir esta reunión en Arboledas, mas abandonaron luego el lugar al saber que Bolívar avanzaba sobre ellos, dejándolo así llegar hasta San Cayetano, a orillas del Zulia y a tres leguas del cuartel general de Correa, sin mayor pérdida y casi sin haberle molestado. En este pueblo recibió cien hombres, entre ellos algunos jinetes; y consiguió además caballos para montar un piquete de caballería que había formado.

Al amanecer del 28 de febrero pasó el río Zulia y marchó sobre San José, capital de los ricos valles de Cúcuta. Estando el general español oyendo misa devotamente, supo que sus avanzadas habían sido rechazadas y que los patriotas se acercaban a la ciudad. Correa, que era soldado, al par que hombre piadoso, no perdió tiempo en formar su división y presentar batalla a los independientes. Observando que éstos tomaban posiciones, y engañado por el corto número de la fuerza que desplegaban, creyó tener que habérselas con solo la vanguardia, la que embestida bruscamente pensó poder destruir con facilidad antes de la llegada del cuerpo principal. Este error le indujo a

*Cien hombres animados del mismo espíritu que ellos hubieran podido no sólo detener un ejército numeroso sino hacer su marcha imposible; y cien hombres en efecto ocupaban la cima de una altura llamada La Aguada, posición que defendida con habilidad y valor, ningún esfuerzo humano hubiera podido forzar.*

atacar a Bolívar, que adueñado de algunas alturas suplía con las ventajas del terreno su inferioridad numérica.

Empeñóse el combate, que duró cuatro horas, terminando en la derrota de los españoles, con pérdida considerable de muertos, heridos y prisioneros. Correa, que recibió una contusión y estuvo a punto de caer en manos del vencedor, logró efectuar su retirada en orden, porque los patriotas rendidos de cansancio no pudieron continuar la persecución sino a la mañana siguiente, en que Bolívar le siguió hasta San Antonio, población que demora en la ribera norte del Táchira, pequeño río que divide a Venezuela de la Nueva Granada.

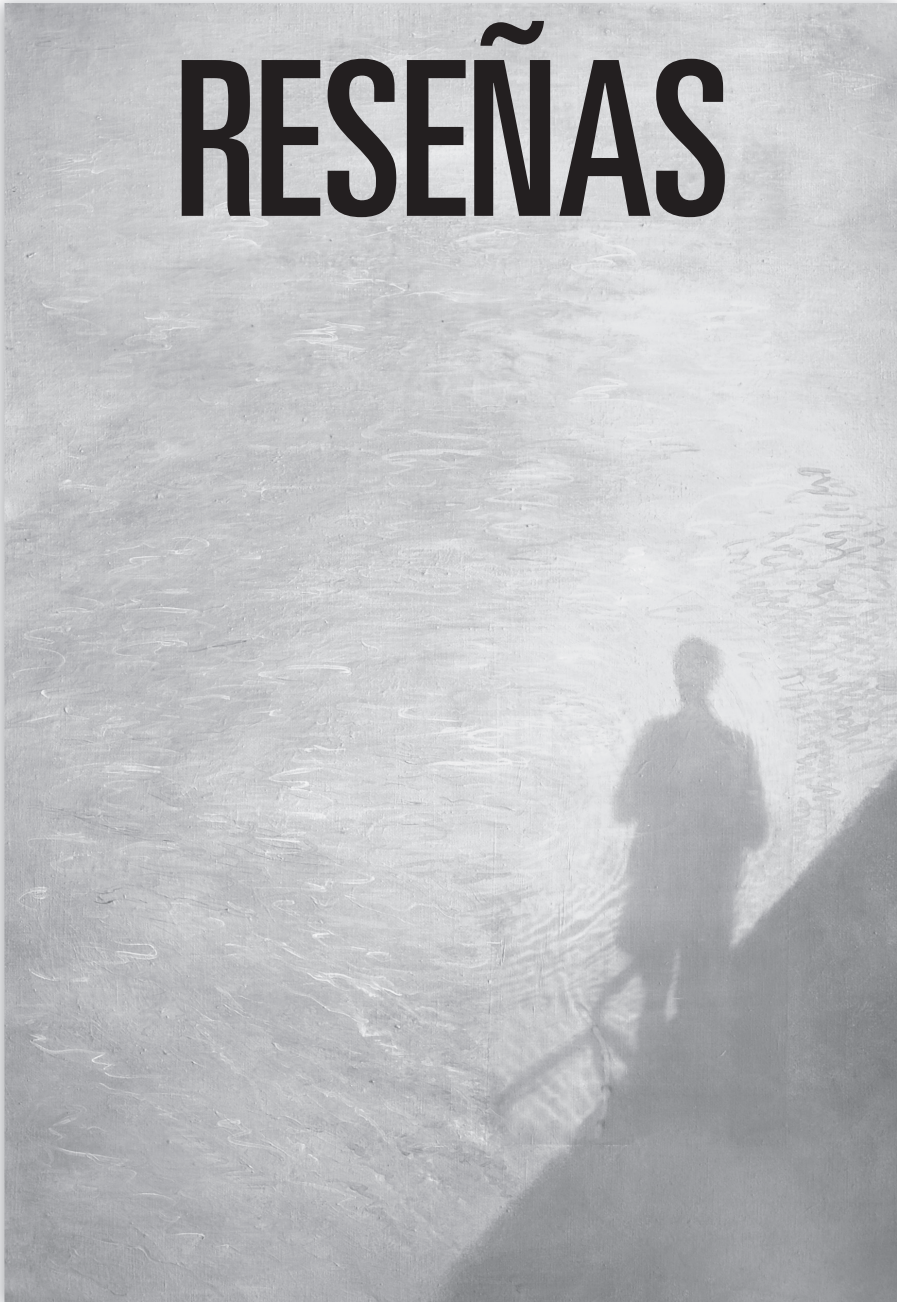
Espléndido fue el resultado de esta victoria; libró a la Nueva Granada de la invasión que la amenazaba; inspiró confianza a los patriotas de ese país; reunió las esperanzas

de los de Venezuela; dio reposo al soldado de tantas fatigas; llenó las arcas del tesoro con el rico botín de más de un millón de pesos en mercaderías, que los comerciantes españoles de Maracaibo habían acumulado en Cúcuta, seguros de que Correa subyugaría el virreinato hasta Santa Fe.

Los valles de Cúcuta, que recibieron el inmediato beneficio de este triunfo, son la puerta septentrional de la Nueva Granada. En ellos están situadas varias poblaciones bien construidas y de risueño aspecto, siendo las más importantes San José, El Rosario y San Antonio; producen café, cacao, algodón y caña de azúcar en abundancia, que por el río Zulia y el lago de Maracaibo se llevan a la ciudad del mismo nombre, donde se cambian por manufacturas extranjeras.



# RESEÑAS



*Piscina sombra. Técnica mixta sobre lienzo.  
1997. María Clara Gómez*

# LIBROS, TODO LO QUE HAY QUE LEER. CHRISTIANE ZSCHIRNT

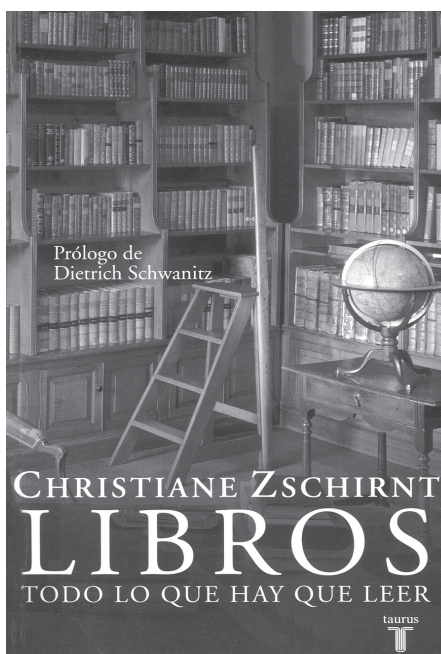
LIBROS, TODO LO QUE HAY QUE LEER. CHRISTIANE ZSCHIRNT.  
BOGOTÁ: EDITORIAL TAURUS, 2004.

ROSARIO CARRIZOSA CALLE

Una realidad irrefutable que acontece en este comienzo del siglo XXI es que si bien estamos atacados constantemente por flujos de información debido al auge de las comunicaciones y al fácil acceso del hombre a éstas, paradójicamente existe un déficit de conocimientos. Hoy hombres y mujeres aprenden y se especializan en diferentes áreas, pero su conocimiento se reduce a un tema específico y su versatilidad cultural deja mucho que desear.

Leer, más allá de ser un recurso de distracción amena, es una fuente inagotable para comprender las civilizaciones, las culturas, y para enriquecer nuestro fuero interno de enseñanzas, como también para identificarnos en el cosmos por medio del lenguaje, de la poesía, el ensayo, o la filosofía.

*Libros, todo lo que hay que leer*, es una especie de brújula que sin ánimo de ser un estricto manual académico, aporta al lector las características de obras literarias esenciales que deben ser leídas por todos. Con un rigor de investigadora, la autora de este libro invita a sumergirse en aque-



llos escritos que en su conjunto recogen en buena parte el saber occidental. Desde Shakespeare, hasta Harry Potter, pasando por Goethe y Mark Twain, este interesante libro de Christiane Zschirnt concentra hábilmente las obras que deben ser leídas para adquirir un conocimiento global de los grandes autores y sus obras a lo largo de la historia.

---

---

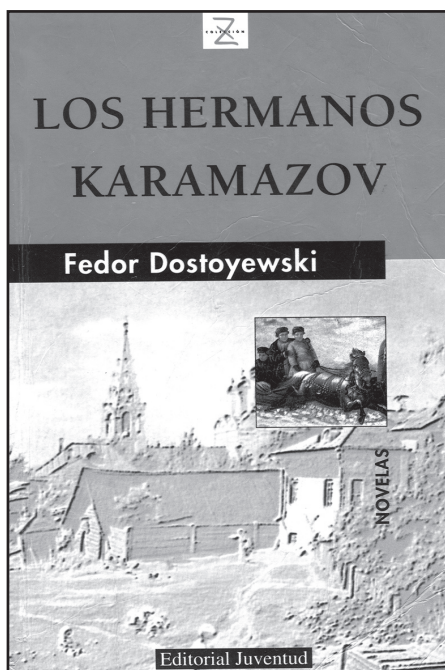
# LOS HERMANOS KARAMÁZOV. FIÓDOR MIJÁILOVICH DOSTOIEVSKI

LOS HERMANOS KARAMÁZOV. FIÓDOR MIJÁILOVICH DOSTOIEVSKI.  
BARCELONA: BRUGUERA, 1966.

ÁNGEL MARCEL

---

Más que grande, “enorme”, a juicio de Ors1, Dostoievski, cuyo padre tiránico y lujurioso fue muerto por sus criados, epiléptico e infeliz en su vida íntima, prisionero en Siberia por supuesta conspiración, e indultado en el último minuto mientras se simulaba fusilarlo, nos fascina en *Los hermanos Karamázov* con la historia de los cuatro hijos de Teodoro Karamázov: Dimitri, Iván, Aliosha y Smerdiákov, este último bastardo y asesino del padre. Sin embargo todos los indicios señalan a Dimitri como culpable del parricidio, por lo que es condenado a trabajos forzados y a largos años de cárcel en Siberia. Pero más que la trama lo que nos deslumbra de esta novela, verdadero estudio del alma humana, es la fuerza de huracán con que su autor traza el retrato psicológico de los personajes: el padre, egoísta, parlanchín e intemperante; Dimitri, apasionado, violento y generoso; Iván, escéptico y a la vez ansioso de fe; Aliosha, místico y altruista, y Smerdiákov,



astuto, servil y capaz de cualquier bajeza. Los hermanos Karamázov nos permiten entender las secretas e inconfesables razones por las que los hijos pueden odiar a su padre hasta sentirse sus asesinos, aunque otras sean las manos que lo maten.

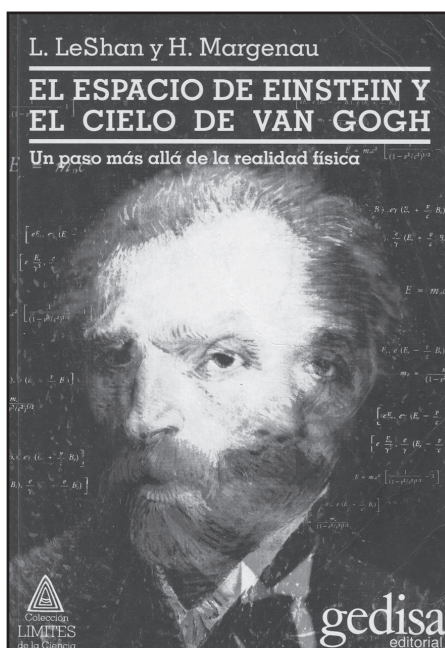
# EL ESPACIO DE EINSTEIN Y EL CIELO DE VAN GOGH. LAWRENCE LESHAN Y HENRY MARGENAU

EL ESPACIO DE EINSTEIN Y EL CIELO DE VAN GOGH. LAWRENCE LESHAN Y HENRY MARGENAU. COLECCIÓN LÍMITES DE LA CIENCIA, VOLUMEN 4. BARCELONA: EDITORIAL GEDISA, 1996.

ÁNGEL MARCEL

Un psicólogo experimental, Lawrence LeShan, y un connotado físico, Henry Margenau, proponen en este libro sorprendente por su seriedad y rigor académico, una novedosa y audaz teoría de la realidad a partir de los más recientes descubrimientos de la física moderna -entre ellos los de la física cuántica- y de los aportes de las disciplinas y áreas que, como el arte, la música, la ética, las ciencias sociales y la parapsicología, se han considerado hasta hoy carentes de la formalidad y el fundamento de las llamadas ciencias duras.

No deja de admirar que esta obra, especialmente recomendada para quienes de manera ilegítima separan las humanidades de las ciencias, llegue a la conclusión -seria y rigurosa- de que la visión del mundo está indisolublemente ligada a la naturaleza de la conciencia humana y a los procesos cognitivos, y que la realidad no es otra cosa que una “construcción



mental” que difiere según la cultura en que los individuos nacen y se forman, sin que ninguna de ellas sea superior o más verdadera que las otras.

---

---

# PAUL FEYERABEND. TRATADO CONTRA EL MÉTODO

TRATADO CONTRA EL MÉTODO. ESQUEMA DE UNA TEORÍA ANARQUISTA DEL CONOCIMIENTO. PAUL FEYERABEND TRADUCCIÓN DIEGO RIBES. MADRID, EDITORIAL TECNOS (GRUPO ANAYA S. A.), 2003.

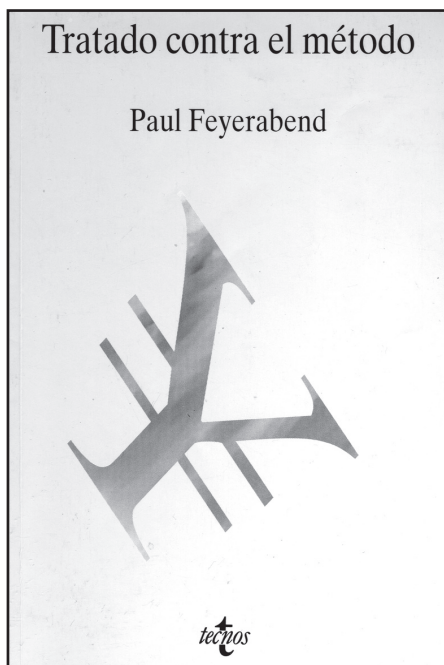
SEBASTIÁN ROMERO BUJ

---

El filósofo de la ciencia Paul Feyerabend nació en Viena el 13 de enero de 1924 y murió en Zurich el 11 de febrero de 1994. Estudió en la London School of Economics con la supervisión de Karl Popper, muy cercano al Círculo de Viena y creador del falsacionismo, una importante corriente epistemológica. Fue también muy cercano a Thomas Kuhn, filósofo estadounidense cuyos trabajos sobre historia de la ciencia lo llevaron a mostrarla como un proceso abierto y en evolución.

*El tratado contra el método* fue concebido por Feyerabend como la primera parte de una obra en la que atacaría la posición racionalista, mientras Imre Lakatos, que escribiría la segunda, la defendería apasionadamente. Sin embargo, no fue posible hacerlo así por la muerte de Lakatos.

Einstein escribió, como lo indica Feyerabend, que: “Las condiciones externas que se manifiestan por medio de los hechos experimentales, no le permiten



al científico ser demasiado estricto en la construcción de su mundo conceptual mediante la adhesión a un sistema epistemológico. Por eso debe aparecer ante el epistemólogo sistemático como un oportunista sin escrúpulos...”

Feyerabén va mucho más allá. Para él: “La ciencia es una empresa esencialmente anarquista; el anarquismo teórico es más humanista y más adecuado para estimular el progreso que sus alternativas basadas en la ley y en el orden”. Empero, en un salto que acerca su visión de la ciencia a la creatividad, piensa que “el anarquismo, tal y como se ha practicado en el pasado y como se practica hoy en día por un número cada vez mayor de personas, posee rasgos que no estoy dispuesto a defender. Se preocupa poco de las vidas humanas y de la felicidad humana... además implica un tipo de dedicación y seriedad Puritana que yo detesto... Por estos motivos prefiero ahora emplear el término ‘dadaísmo’. Un dadaísta no sería capaz de hacer daño a una mosca, mucho menos a un ser humano. Un dadaísta permanece completamente impasible ante una empresa seria y sospecha siempre cuando la gente deja de sonreír, asumiendo aquella actitud y aquellas expresiones faciales que indican que se va a decir algo importante. Un dadaísta está convencido de que una vida que merezca la pena sólo será factible cuando empece-mos a tomar las cosas a la ligera y cuando

eliminemos del lenguaje aquellos significados profundos, pero ya putrefactos que ha ido acumulando a lo largo de los siglos (‘búsqueda de la verdad’, ‘defensa de la justicia’, ‘amor apasionado’, etc., etc.)”.

Para Feyerabén el análisis de la historia muestra que la idea de la ciencia se ha modificado profunda y radicalmente en muchas ocasiones. Lo mismo ha ocurrido con los criterios de experimentación, verificación o medición. De una a otra generación, la ciencia da saltos y viola las reglas en pro de avances significativos. Lo que lleva a pensar que los estándares científicos son peculiares a ciertas condiciones sociales e históricas y que el único principio universalmente válido para la ciencia es “todo está permitido”. Si los resultados muestran un salto cualitativo, la justificación estará asegurada.

Hoy, cuando se imponen las nuevas visiones de la ciencia modo 2, la lectura de esta obra fundamental de Feyerabén resulta útil para acercarse al devenir sorprendente del conocimiento y prepararse así para el brinco conceptual que previsiblemente dará la manera de hacer ciencia en el siglo XXI.

---

---

# DESEO CUMPLIDO Y OTROS CUENTOS. MANUEL OSPINA ACOSTA

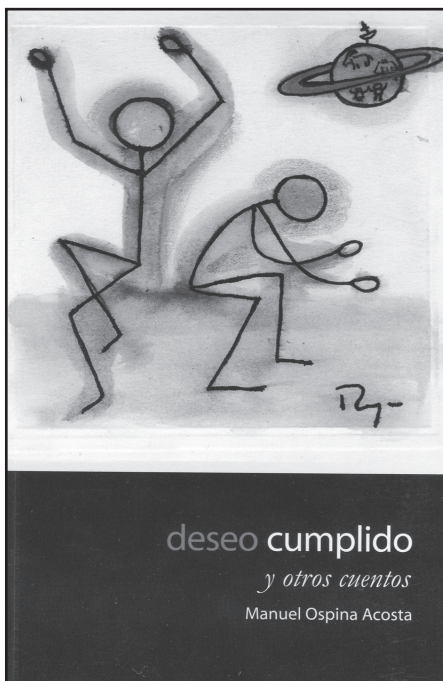
DESEO CUMPLIDO Y OTROS CUENTOS. MANUEL OSPINA ACOSTA.  
BOGOTÁ: LA SILUETA EDICIONES, 2004.

SEBASTIÁN ROMERO BUJ

---

“ El soberbio Sultán Al Kafdir se sintió retado por la joven silenciosa que rehusaba unirse al coro de todas las demás para cantarle alabanzas. Él era el más grande, el magnífico, el único, el bienamado señor de todas las bellas que habitaban en su palacio y gozaban de su protección”.

Así comienza la mágica historia que da nombre a la antología de relatos de Manuel Ospina Acosta. El nombre de este cuento encarna, a la vez, como dice la solapa, el “deseo cumplido” que siempre tuvo el autor de reunir en un solo serrallo muchas de las historia sensuales, imaginativas, de “enrojecidas mejillas”, que habitan en su castillo inédito y que pugnan por salir a la luz. Esperamos que a estas primeras y rutilantes narraciones sigan nuevas visiones literarias creadas con esa vocación oculta e indeclinable del autor.



# FINANZAS CORPORATIVAS.

## GUILLERMO L. DUMRAUF

FINANZAS CORPORATIVAS. GUILLERMO L. DUMRAUF, GRUPO GUÍA S. A., 2003.

IGNACIO VÉLEZ PAREJA

**F**inanzas Corporativas por Guillermo López Dumrauf es uno de los pocos libros sobre esta materia que se encuentran en español como lengua original. Aunque estudia los aspectos típicos de cualquier obra sobre el asunto, López Dumrauf lo hace de una manera muy clara y con un estilo pedagógico muy apropiado. Incluye, además, cuestiones novedosas e importantes.

Los siguientes son los temas y características a los que me refiero:

- 1 El libro aborda temas de mucha importancia para los mercados llamados emergentes y en particular para los mercados de América Latina.
2. Además, cubre un tema que usualmente no se trata en los libros de finanzas corporativas: opciones financieras y opciones reales.
3. El autor toca de manera explícita el aspecto del valor de Mercado (valor presente de los flujos de caja futuros, descontados al costo promedio ponderado de capital) cuando aborda el tema del cálculo del costo de capital, lo cual genera una circularidad. La mayoría de los libros o no lo mencionan o lo hacen ya sea en una nota de pie de página o perdido párrafo y



los ejemplos sobre el problema que se presentan, no deja bien en claro la necesidad de hacerlo con esos valores de mercado.

4. El tratamiento de la estructura óptima de capital, un tema muy elusivo, se trata de manera muy superior al promedio. No es de extrañar porque ese fue el motivo de la tesis doctoral del autor.

Recomiendo decididamente este libro como una obra completa y que abarca los temas más pertinentes para un curso de finanzas corporativas.



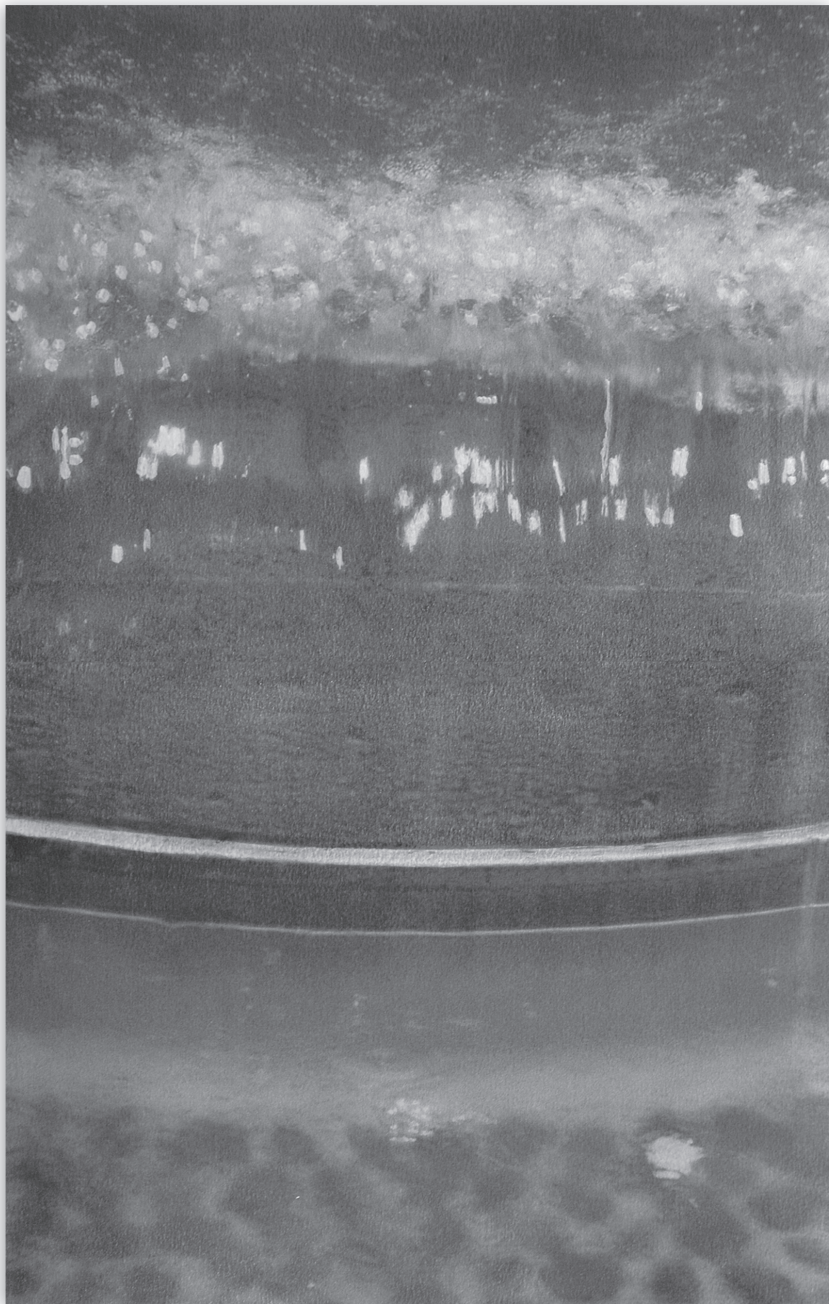


SUPLEMENTO ESPECIAL  
**CORPORACIÓN  
ESCENARIOS**

■ **APROPIACIÓN SOCIAL DE  
LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS  
DE LA INFORMACIÓN Y LAS  
COMUNICACIONES (TICS)  
E INFORMATIZACIÓN DE LA  
SOCIEDAD COLOMBIANA**

Dr. Fernando Chaparro Osorio

*Fragmento de Palmapool. Técnica collage digital sobre lienzo.  
2004. María Clara Gómez*



*Fuente de cobre. Técnica mixta sobre papel hecho a mano.  
2005. María Clara Gómez*

# APROPIACIÓN SOCIAL DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TICs) E INFORMATIZACIÓN DE LA SOCIEDAD COLOMBIANA<sup>1</sup>

FERNANDO CHAPARRO OSORIO

## RESUMEN

La llamada "Nueva Economía", que utiliza de manera amplia la información y el conocimiento como factores de producción, ha generado un rápido progreso científico y tecnológico, a la vez que un volumen sin precedentes de innovaciones industriales y transformaciones en las relaciones mundiales.

En este nuevo contexto, un elemento esencial de la competitividad y la sostenibilidad de las sociedades que están surgiendo es su capacidad de innovación, pues esta les permite traducir las oportunidades generadas por los desarrollos científicos y tecnológicos en nuevos productos y servicios, en posibilidades de trabajo y en un mayor bienestar para la sociedad.

El surgimiento de "nuevas tecnologías" hace parte del proceso. Ellas generan empresas, permean los sectores tradicionales de la producción, y ocasionan incluso, desempleo como parte de la reestructuración competitiva de los sectores económicos que las utilizan.

Existen tres grandes áreas tecnológicas: las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), la biotecnología, producida por la de biología molecular, y los nuevos materiales. Estas áreas son intensamente científicas; no representan un sector económico, sino que se extienden a todos los sectores de la producción y de la sociedad; generan un alto valor agregado, tanto en las actividades productivas como sociales, y tienen gran influencia en la comunidad, en el mercado de trabajo, actividades culturales y formas de participación social.

El artículo trata en especial del caso de las TIC, aunque hay muchas sinergias que surgen de la interacción entre estos tres sectores, como es el caso de la bioinformática y de sus aplicaciones en el manejo de la biodiversidad. También detalla cómo enfrenta Colombia la "sociedad del conocimiento" y como se transforma paulatinamente al desarrollar su infraestructura tecnológica y de comunicación.

## PALABRAS CLAVE

Nueva economía, sociedad del conocimiento, tecnologías de comunicación e información (TICs), innovación, conectividad, globalización, revolución digital.

## ABSTRACT

The so called "New Economy", which extensively uses information and knowledge as production factors, has generated rapid scientific and technological progress, as well as an unprecedented volume of industrial innovations and transformations in worldwide relations.

In this new context, an essential element of competitiveness and sustainability of societies which are rising is their capacity for innovation, because this allows them to translate opportunities generated by scientific and technological developments into new products and services, into possibilities for work and greater welfare for society.

The rise of "new technologies" is part of the process. They generate companies, permeate traditional production sectors, and even cause unemployment as a part of the competitive restructuring of the economic sectors using them.

1. Conferencia realizada por Corporación Escenarios, Politécnico Granacolombiano y Portafolio. Bogotá, abril 1 de 2004

*Un elemento esencial de la competitividad y la sostenibilidad de las sociedades es el de su capacidad de innovación que les permita traducir las oportunidades ocasionadas por los desarrollos científicos y tecnológicos en nuevos productos y servicios, y en posibilidades de trabajo y de bienestar para la sociedad.*

There are three large technological areas: information and communications technologies (ICT), biotechnology, produced by molecular biology, and new materials. These are intensely scientific areas; they do not represent an economic sector, but rather, they extend to all sectors of production and society; they generate high added value, both in productive as well as social activities, and they have great influence on the community, the labor market, cultural activities and types of social participation.

The article especially deals in the case of the ITC's, although there are many synergies which come about from the interaction between these three sectors, as in the case of bioinformatics and its applications in the management of biodiversity. It also details how Colombia faces the "knowledge society" and how it is gradually transformed by developing its technology and communications infrastructure.

---

### 1. TICs, GLOBALIZACIÓN Y DESAFÍOS DEL NUEVO ENTORNO

Los últimos 20 años se han caracterizado por una dramática evolución que nos ha llevado de una estructura productiva inten-

siva en capital y en uso de recursos energéticos, dominada por producción masiva en cadena, productos estandarizados, competencia estructurada y grandes organizaciones (empresas y agencias del Estado), hacia el surgimiento de la llamada "Nueva Economía" basada en el uso intensivo de información y conocimiento como factores de producción, y caracterizada por un rápido progreso científico y tecnológico que ha generado un volumen sin precedentes de innovaciones industriales y ha logrado transformar el contexto mundial en el que vivimos. Está emergiendo una economía fundamentada en la capacidad de generar y usar conocimiento, en la calidad de sus recursos humanos, en altos requerimientos de capacidad empresarial, la cual exige un marco institucional ágil y flexible que responda a los profundos cambios dados en el mercado de trabajo y en el entorno. En este nuevo contexto, un elemento esencial de la competitividad y la sostenibilidad de las sociedades es el de su capacidad de innovación que les permita traducir las oportunidades ocasionadas por los desarrollos científicos y tecnológicos en nuevos productos y servicios, y en posibilidades de trabajo y de bienestar para la sociedad. Esta última

---

#### RESEÑA AUTOR:

**Luis Fernando Chaparro Osorio**, sociólogo de la Universidad de Lovaina, Bélgica, realizó su Máster en Sociología en la Universidad de Princeton, Estados Unidos, y fue becado por esa misma institución para cursar el Ph.D. en Sociología Industrial y Organizacional.

Fernando Chaparro dirige actualmente el Centro de Gestión del Conocimiento y la Innovación (CGCI) de la Universidad del Rosario. En su carrera profesional ha desempeñado importantes cargos directivos en diversas organizaciones, tales como Director para América Latina y el Caribe del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID/IDRC) del Canadá (1981-1992); Director General de la Corporación Colombiana de Investigaciones Agropecuarias - CORPOICA (1992-1994); Director General del Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología - COLCIENCIAS de 1994 a 1998; Secretario General del Foro Global de Investigaciones Agropecuarias (FGIA/GFAR), con sede en la FAO en Roma, Italia (1998 - 2002); Director de la Fundación Planeta Valle de Cali (2002-2003); y Director Ejecutivo de la Corporación Colombia Digital (2003-2004).

Fue miembro de la Misión de Educación, Ciencia y Desarrollo convocada por el Presidente de Colombia César Gaviria, Presidente de la Junta Directiva del Centro de Investigación sobre Agricultura Tropical (CIAT) y ha sido consultor internacional, conferencista y autor de numerosos artículos y ensayos sobre desarrollo científico y tecnológico, planeación y evaluación de la investigación, desarrollo organizacional de institutos tecnológicos y cooperación técnica internacional. Actualmente es miembro de numerosas asociaciones científicas y tecnológicas de Colombia y de América Latina.

es un eslabón esencial para que los avances de la ciencia y la tecnología se traduzcan en desarrollo socio-económico efectivo.

Como parte de este proceso aparecen un conjunto de nuevas tecnologías que no solo generan empresas sino que crecientemente permean los sectores tradicionales de la producción, inclusive producen desempleo en ciertas ocasiones como parte de la reestructuración competitiva que dicho proceso desata. Nos referimos aquí a tres grandes sectores o áreas tecnológicas: las *tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs)*, la *biotecnología* causada por la revolución de la biología molecular y los *nuevos materiales*. Estos nuevos sectores tecnológicos tienen varias características en común: son científicamente intensivos; no representan un sector de la producción, sino que cortan a través de prácticamente todos los sectores de la producción y de la sociedad, permeando esta última; generan un alto valor agregado tanto en las actividades productivas como sociales; y tienen un alto impacto en diversas esferas de la sociedad, incluso en el mercado de trabajo, en aspectos culturales y formas de participación social. En este artículo nos concentraremos en el caso de las TICs, aunque hay muchas sinergias que surgen de la interacción entre estos tres sectores, como es el caso de la bioinformática y de sus múltiples aplicaciones en el manejo de la biodiversidad.

*Las tecnologías de la información y las comunicaciones* tienen un profundo impacto en todos los sectores de la actividad humana, desde la producción hasta la educación y los servicios de salud. La convergencia de tres

áreas tecnológicas anteriormente diferenciadas, que son la informática (computadores), las telecomunicaciones y la transferencia y procesamiento de datos y de imágenes, ha llevado a profundos cambios en la producción de bienes y servicios en las sociedades contemporáneas. La capacidad de acceso y de uso de dichas tecnologías, como son la microelectrónica, las diversas tecnologías relacionadas con la multimedia, y la multiplicidad de aplicaciones en la educación, la salud, la producción, los servicios y el control ambiental, dan lugar al proceso de *informatización de la sociedad*. La terciarización de la economía, inclusive en el sector agropecuario y manufacturero, es uno de los aspectos estrechamente vinculados con este proceso de informatización<sup>2</sup>.

La revolución causada por las tecnologías de la información y las comunicaciones ha procurado, por primera vez en la historia de la humanidad, la posibilidad de movernos en la dirección de una verdadera sociedad global, basada en la capacidad para interactuar en tiempo real a través de Internet o del correo electrónico entre personas y grupos geográficamente dispersos. La globalización es un proceso que va más allá de la apertura de mercados y de la internacionalización de la economía. Responde al proceso que Arnold Toynbee en su magna obra, *A Study of History*, planteó como uno de los principales desafíos de la humanidad al final del siglo XX: la construcción de una sociedad global, que requiere una institucionalidad y un marco normativo que complemente al estado-nación y los mecanismos intergubernamentales que han históricamente

2. Para un análisis del papel que las tecnologías de la información y las comunicaciones están desempeñando en la construcción de sociedades del conocimiento, con una capacidad de innovación, ver: Robin Mansell y Uta When (eds.). *Knowledge Societies: Information Technology for Sustainable Development*. London: Oxford University Press, 1998.

La confluencia entre internet y la multiplicidad de tecnologías y aplicaciones que están surgiendo transforman cualitativamente una parte muy importante de las actividades socio-económicas en todas las sociedades que las adoptan.

dominado el ámbito internacional. Se trata del surgimiento de la *sociedad civil transnacional* que se refleja en la globalización de los mercados, de la producción y de los sistemas financieros. Pero igualmente este proceso se refleja en la *globalización de la ciencia*, en la cual la comunidad científica desempeña un papel de creciente importancia.

Es importante resaltar el hecho de que la globalización no sólo toca a aquellos que participan en este nuevo entorno. Incide así mismo en los sectores sociales que no tienen la posibilidad de insertarse y participar activamente en ella, pero que sufren sus consecuencias a través de procesos que esta última genera, como es el caso del desempleo causado por la reestructuración competitiva, de cambios en los mercados de trabajo y en las *competencias laborales* que se requieren, o de procesos de transformación institucional de ella derivados. Los *procesos de exclusión social* que esto causa, pueden llegar a tener un impacto más significativo que los procesos de participación que dicho entorno facilita.

Para responder con éxito al desafío de *desarrollar en Colombia una Sociedad del Conocimiento* con capacidad para usar creativamente las nuevas tecnologías, surgen dos grandes dimensiones que inciden en este proceso. *El desafío de la conectividad*, medido por el grado de desarrollo de la infraestructura tecnológica y de comunicaciones requerida, el grado de penetración de internet y el desarrollo de un marco institucional y normativo que facilite el uso de esta tecnología por parte de empresas, gobierno, ONGs y comunidades urbanas y rurales. En segundo lugar, *el desafío de la informatización real de la sociedad y de la economía*, proceso mucho

más complejo que requiere un proceso de *apropiación social* de estas nuevas tecnologías por los diversos actores sociales y sectores de la sociedad, llevando a una integración creativa e innovadora de dichas tecnologías en las formas de actuar de estos últimos. Lo cual implica un cambio cultural en organizaciones, en comunidades y en personas. Al respecto, Manuel Castells plantea muy claramente que:

La idea que la revolución tecnológico-informativa, a partir de un determinado momento y con base en una cierta transformación organizativa de empresas y cultural de sociedades pueda empezar a proporcionar el dividendo de la productividad ya se puede observar... Lo anterior está abriendo la posibilidad de un salto histórico en la relación entre forma de generación económica y generación de riqueza (valor agregado, productividad y crecimiento)<sup>3</sup>.

Más recientemente este *salto histórico* del cual habla Manuel Castells ha sido analizado por Nicolás Curien y Pierre-Alain Muet, en un penetrante análisis que presentaron en *La Société de l'Information*,<sup>4</sup> informe preparado para el Consejo de Análisis Económico (CAE) de Francia. La tesis principal de este informe es que la *revolución digital* no es meramente un cambio tecnológico importante en el sector de la informática y las comunicaciones, sino que se trata de la *Tercera Revolución Industrial*. La confluencia entre internet y la multiplicidad de tecnologías y aplicaciones que están surgiendo transforman cualitativamente una parte muy importante de las actividades socio-económicas en todas las sociedades que las adoptan. La gestión en

3. Manuel Castells. "La ciudad de la Nueva Economía". En: *La Factoría*, No. 12, junio-septiembre del 2000.

4. Nicolás Curien y Pierre-Alain Muet. *La Société de l'Information*. París: Conseil d'Analyse Economique (CAE), 2004.

red de empresas y de clusters regionales (*networked firms*), la integración de la robótica y otras TICs en la producción y los sistemas de inteligencia tecnológica y competitiva -*gestión del conocimiento*-, modifican el ámbito de la producción y del trabajo con profundos impactos en la productividad y en las competencias laborales requeridas. Con base en la evidencia empírica de países europeos, los autores plantean que el paradigma de Robert Solow ya no se aplica, aunque tuvo una validez histórica. Al final de los ochenta Solow había constatado que inversiones importantes que se estaban haciendo en computadores y en adopción de software no estaban generando un crecimiento de la productividad o de la competitividad en dichas ramas industriales como se había esperado. Es evidente que en ese momento se adoptaba muy primaria y simplemente las nuevas tecnologías, sin percatarse de que, para que ellas tuvieran efecto, era necesario vincularlas a *estrategias integradas de innovación y productividad* de las empresas, lo cual levaba muy a menudo a repensar el “*business*” mismo de la empresa -los cambios organizacionales y culturales a los que hace referencia Castells-. En su reciente estudio Nicolás Curien y Pierre-Alain Muet constatan que, cuando eso se da, se desencadena una dinámica diferente que se puede observar en el hecho de que en los últimos cinco años el 0.35 % del crecimiento anual de Francia, Alemania e Italia se debe al creciente uso de estas tecnologías, y en el caso de Estados Unidos este impacto representa el 0.95 % del crecimiento anual. Y que los sectores de la producción que no están adoptando este enfoque se están quedando por fuera de dicha dinámica. En el sector social el impacto es igualmente profundo, al generar *nuevas formas de participación ciudadana*

y de *comunidades de aprendizaje* que pueden democratizar el conocimiento y empoderar comunidades con base en la utilización creativa de las nuevas tecnologías en la solución de problemas y en movilizar actores sociales alrededor de acciones concertadas. Tal es el tema de las TICs y de las colectividades o comunidades locales.

En el Gráfico No. 1 vemos una representación del proceso de “*informatización de la sociedad*” cortando a través de diversos sectores de una sociedad, aspecto que va mucho más allá del tema de conectividad. El impacto de estas tecnologías se siente no sólo en la producción y en gobierno-en-línea, dimensiones en las cuáles estas tecnologías hacen un aporte significativo, sino que igualmente tienen un impacto importante en las otras esferas de la sociedad: la cultura, la salud, la educación, el manejo sostenible del medio ambiente y la propia dinámica social (por ejemplo, participación social y movimientos sociales), que pueden potencializarse con un uso creativo de las nuevas tecnologías al fortalecer su *capacidad de acceso a y gestión del conocimiento*, así como de creación del mismo a través de procesos de *aprendizaje social*.

**Gráfico No. 1 – Diversos Aspectos en la Informatización de la Sociedad**



¿Cómo hacer para que las nuevas tecnologías puedan potencializar y resaltar la cultura propia, y se conviertan en un instrumento de expresión de ella y de protección de la diversidad cultural, y no en un instrumento de homogeneización y de alienación?

Pero si bien estas tecnologías abren grandes oportunidades, igualmente generan desafíos y peligros que pueden llevar a consecuencias muy diferentes según el contexto en el que se dan, y según la capacidad de los actores sociales para apropiarse de ellas e integrarlas con sus propios objetivos. Aquí surge una serie de preguntas básicas:

a. ¿Cómo lograr ese proceso de apropiación social real de la tecnología para que pueda surtir sus efectos positivos? b. ¿Cómo evitar las fuerzas o tendencias de “*exclusión social*” que a menudo diferencian a los que dominan y saben cómo aprovechar dichas tecnologías de los que quedan excluidos (la “*brecha digital*”)? El desafío de la inclusión social y el aporte que las TICs pueden hacer a dicho objetivo, es uno de los principales retos que actualmente confrontamos. c. ¿Cómo integrar el uso creativo de las TICs en *estrategias integradas de innovación y productividad*, no sólo en las empresas sino en *cadena de producción y de clusters regionales (networked firm)*? ¿Y cómo hacerlo para que el pequeño productor no quede excluido de este proceso, agravado el creciente problema de pobreza que confrontan nuestras sociedades? Es decir, este enfoque es tan relevante para las grandes cadenas agroindustriales de naturaleza transnacional como para las minicadenas locales: el comercio electrónico y los *mercados digitales* pueden ser tan útiles para los unos como para los otros. d. ¿Cómo podemos transformar la escuela sobre la base del uso innovador de las TICs para que esta desarrolle los recursos humanos y las personas creativas con capacidad de *aprender-a-aprender* y de manejar conocimiento, requerido por el nuevo entorno? e. ¿Cómo hacer para que las nuevas tecnologías puedan

potencializar y resaltar la cultura propia, y se conviertan en un instrumento de expresión de ella y de protección de la *diversidad cultural*, y no en un instrumento de homogeneización y de alienación? f. ¿Cómo aprovechar las nuevas tecnologías para *crear nuevas empresas y oportunidades de trabajo*, pese al desempleo que la inevitable reestructuración competitiva puede generar? ¿Cuáles son las competencias laborales que este entorno crea y cómo podemos responder a los profundos cambios en el mercado de trabajo? g. En fin, ¿cómo podemos aprovechar estas tecnologías para *construir los nuevos instrumentos de la globalización* y de la sociedad global, que respondan a los requerimientos de las sociedades locales, a su diversidad cultural, a nuevas formas de valorar el conocimiento local tradicional, al mismo tiempo que lo integramos y lo complementamos con el conocimiento científico universal?

En su clásica historia de la tecnología, el profesor Paul E. Landes de la Universidad de Harvard destacó que no hay tecnologías neutras en la historia de la humanidad que generen resultados automáticos y asegurados, ni que puedan ser consideradas como panaceas para los múltiples problemas que se confrontan en cualquier época histórica. Las grandes revoluciones tecnológicas abren oportunidades y ciclos que las sociedades deben reconocer y aprovechar, pero depende de ellas que utilicen creativamente estos *paradigmas emergentes* en la construcción de su futuro<sup>5</sup>. Las *innovaciones sociales* o la *reorganización social* que las nuevas tecnologías generan son tan importantes o más importantes que los propios cambios tecnológicos. El desafío que confrontamos es el de *construir una Sociedad del Conocimiento que sea equitativa y soste-*

5. Paul E. Landes. *The Unbound Prometheus*. Boston: Harvard University Press, 1968.

nible, basada en los principios del desarrollo humano y de la inclusión social, en el contexto actual de la *globalización* y de mercados altamente competitivos.

## 2. GRADO DE INFORMATIZACIÓN DE LA SOCIEDAD

### COLOMBIANA

En este contexto surge la pregunta sobre el grado de preparación de la sociedad colombiana para responder con éxito a las oportunidades y desafíos que el nuevo entorno engendra. La respuesta es diferente para las dos grandes dimensiones identificadas en la sección anterior: el tema de la *conectividad* y el desafío de la *informatización y la apropiación social* de las nuevas tecnologías.

En lo referente al tema de *conectividad*, Colombia ha hecho avances significativos en los últimos años gracias a la labor desarrollada por la Agenda de Conectividad, el Ministerio de Comunicaciones por parte del gobierno, y por las empresas de telecomunicaciones a través de sus programas de masificación de Internet por parte del sector productivo (Empresa de Teléfono de Bogotá, Empresas Públicas de Medellín, Empresa Regional de Telecomunicaciones del Valle

del Cauca, etc.). A pesar de este esfuerzo, Colombia sigue rezagada en relación con otros países de similar nivel de desarrollo. Hay dos tipos de indicadores que se pueden utilizar para medir el *grado de conectividad* de una sociedad. En primer lugar, hay un conjunto de indicadores simples que miden el *grado de penetración o adopción* de ciertas tecnologías por parte de la sociedad. Los cuatro indicadores estandar que se utilizan son los del número de computadores, número de líneas telefónicas fijas, número de teléfonos celulares y número de usuarios de internet por cada 1.000 habitantes. Estos indicadores simples tienen claras limitaciones por el hecho de que sólo toman en consideración la dimensión puramente tecnológica y no reflejan la complejidad y las diversas dimensiones de la sociedad de la información o del conocimiento, pero tienen la gran ventaja de que son fáciles de medir y se pueden utilizar para hacer comparaciones en el tiempo o en el espacio (entre países o regiones). En el Cuadro N° 1 se resumen estos cuatro indicadores simples para ocho países de América Latina y el Caribe, presentándolos en orden descendente.

**Cuadro N° 1 Indicadores Simples de Conectividad**

<b>País:</b>	<b>No. Computadores x 1,000:</b>	<b>No. Teléfonos fijos x 1,000:</b>	<b>No. Teléfonos celulares x 1,000:</b>	<b>No. Usuarios de Internet x 1,000:</b>
Chile	119	230	428	237.5
Costa Rica	197	251	111	193.1
México	82	147	255	98.5
Uruguay	110	280	193	119
Brasil	74.8	223	201	82.2
Argentina	82	219	178	112
Colombia	49.3	179	106	46.2
Perú	43	66	86	93.5
Am. Latina (prom.)	69	166	191	81.2

Fuente: PNUD: Informe sobre Desarrollo Humano 2004, New York, 2004.

(Ver: <http://hdr.undp.org/reports/global/2004>).

United Nations Statistics Division, New York, 2004. (Ver: <http://unstats.un.org/unsd>)

**Cuadro No. 2 Indicadores Simples de Conectividad por Región del Mundo**

Región o Grupo de Países:	No. Computadores x 1,000:	No. Teléfonos fijos x 1,000:	No. Teléfonos celulares x 1,000:	No. Usuarios de Internet x 1,000:
Regiones alto nivel de desarrollo	364	507	582	382.6
América Latina y el Caribe	69	166	191	81.2
Europa Central y Oriental & CEI	---	226	189	71.8
Asia Oriental y el Pacífico	26	142	159	60.9
Estados Árabes	---	81	85	28.0
Asia Meridional	10	41	13	14.9
África Subsahariana	12	15	39	9.6
Prom. Mundial	10	175	184	99.4

Fuente: United Nations Statistics Division, New York, 2004.

(Ver: <http://unstats.un.org/unsd>)

*Es interesante destacar el caso de Costa Rica, pues siendo éste un país pequeño le ha dado una alta prioridad a utilizar las nuevas tecnologías como motor de desarrollo, y ha combinado éste enfoque con una estrategia de desarrollo igualmente basada en recursos naturales que le asigna un importante papel al sector agropecuario.*

Como se puede observar en el Cuadro N° 1, Colombia está significativamente por debajo de un buen número de países de América Latina, como es el caso de Chile, Costa Rica, México, Uruguay, Brasil y Argentina. Dicho atraso es especialmente notorio en el número de usuarios de Internet: 46.2 por 1.000 habitantes en comparación con 98.5 en México, 193.1 en Costa Rica y 237.5 en Chile. El Cuadro N° 2 suministra las cifras relevantes para los países desarrollados. Aun la cifra más reciente del 2004 de 69 usuarios por 1.000 sigue siendo baja. En los otros indicadores se observa un atraso similar. Es interesante destacar el caso de Costa Rica, pues siendo éste un país pequeño le ha dado una alta prioridad a utilizar las *nuevas tecnologías* como motor de desarrollo, y ha combinado éste enfoque con una estrategia de desarrollo igualmente basada en recursos naturales

que le asigna un importante papel al sector agropecuario. Es de señalar que las nuevas tecnologías se pueden combinar con una estrategia de desarrollo fundamentada en recursos naturales y en el papel estratégico que pueden desempeñar ciertas agroindustrias, como igualmente lo demuestra el caso de Chile. Se deben evitar “*opciones falsas*” que buscan anteponer estrategias de desarrollo cimentadas en las nuevas tecnologías a otras basadas en sectores tradicionales y en recursos naturales. Como se indicó en la primera sección, una característica esencial de las nuevas tecnologías es que cortan a través de todos los sectores de la economía, incluyendo los tradicionales, transformándolos y dinamizándolos. Lo que sí se requiere es *integrar explícitamente las nuevas tecnologías a las estrategias de desarrollo*, cualesquiera que sea la base económica de estas últimas.

El contexto colombiano está rápidamente cambiando como lo muestran las cifras más recientes del Ministerio de Comunicaciones. En el caso del número de teléfonos celulares por 1.000 habitantes, Colombia pasó de 100 en diciembre del 2002 a 170 en julio del 2004. El número de usuarios de internet pasó de 1.6 millones en junio del 2002 a 3.1 millones en diciembre del 2003, lo que representa un crecimiento del 96% en 18 meses (y llegó a 69 usuarios por 1.000 habitantes). En el Cuadro N° 1 hemos dejado las cifras de Naciones Unidas, ya que en este mismo período se puede haber dado un incremento similar en los otros países. Por lo tanto, un cambio de las cifras en uno sólo de ellos puede desvirtuar la posibilidad de análisis comparativo, pero sí debe resaltarse el hecho de que la situación en Colombia está cambiando muy rápidamente. En el Cuadro N° 2 se puede ver cómo se compara América Latina con las otras regiones del mundo en estos cuatro indicadores.

Además de los indicadores simples, se han realizado diversos esfuerzos para desarrollar *indicadores compuestos -multivariados-* que buscan reflejar la mayor complejidad de las TICs y las sociedades del conocimiento. El trabajo más sistemático que se ha hecho para desarrollar un índice de esta naturaleza es el llamado *Network Readiness Index (NRI)* desarrollado por la Universidad de Harvard y el Banco Mundial, cuyos resultados se publican anualmente en el *Global Information Technology Report*, publicación conjunta del Banco Mundial y del Foro Económico Mundial con el objetivo de suministrar información comparativa sobre el grado de adopción y uso de estas tecnologías en

todos los países, tanto desarrollados como en vía de desarrollo. La principal característica de este índice es que no hace énfasis exclusivo en la *tecnología* y en su *grado de uso*, sino en las *capacidades* por desarrollar y en el *entorno favorable* que esto requiere. Por lo tanto, hace énfasis en los requerimientos institucionales y culturales que los cambios tecnológicos crean.

Es también interesante resaltar la variable o capacidad crítica que este indicador destaca: *la capacidad de interactuar en red (network readiness)*, como aspecto esencial del nuevo entorno. No se trata meramente de tener computadores y saberlos utilizar; se trata de una actitud basada en una visión del mundo y de su entorno, en donde la *cooperación* y la interacción entre empresas o entre organizaciones académicas, y *su inserción en redes*, se considera el aspecto más importante de la nueva sociedad. Un interesante informe de la Unión Europea sobre la Sociedad del Conocimiento resalta la misma dimensión:

En las economías contemporáneas... el conocimiento crecientemente se codifica y se transmite a través de *redes formales e informales* que integran empresas, proveedores, distribuidores, centros tecnológicos y la propia comunidad. En este contexto la *innovación* se dinamiza a partir de la interacción entre generadores y usuarios del conocimiento, intercambiando entre sí tanto conocimiento codificado como conocimiento personal; este *modelo interactivo* ha remplazado el tradicional *modelo lineal* de innovación<sup>6</sup>.

6. Unión Europea. *The Learning Society*. Bruselas: Unión Europea, 1998.

En la sección 3.1 se analizarán algunos de los proyectos innovadores por medio de los cuales se está buscando desarrollar en Colombia un uso innovador de las TICs en el sector productivo, vinculando esto último a una estrategia integrada de fomento a la innovación y la productividad.

El *Network Readiness Index* (NRI) se mide por medio de 48 variables organizadas alrededor de tres dimensiones básicas: a. *Indicadores de entorno*: entorno de mercado, entorno normativo y de política, y entorno de infraestructura existente. b. *Indicadores de Capacidades Requeridas*: capacidades individuales (educación), capacidades empresariales y capacidades del gobierno. c. *Indicadores de Uso de las Tecnologías*: uso individual, uso corporativo (empresarial) y uso por parte del gobierno. El Informe Anual del Banco Mundial -*Global Information Technology Report*- suministra información sobre este índice para 102 países del mundo, y los ubica en un ranking según la posición que cada país ocupa con relación a cada variable. Así mismo, suministra indicadores compuestos que presentan una síntesis al nivel de cada una de las tres dimensiones y al nivel global (el NRI). Cada indicador se expresa en términos de su *valor numérico* y de su *ranking relativo* en el conjunto de los 102 países.

En el Cuadro N° 3 se presenta la información para Colombia con relación a las 48 variables que integra este indicador. En este cuadro se pueden ver cuáles son las variables que el Banco Mundial y el Foro Económico Mundial utilizan para “medir” cada dimensión. Por ejemplo, la *calidad del “Entorno de Mercado* se mide a

través de nueve variables que incluyen no sólo aspectos relacionados con el mercado de productos derivados de las TICs (por ejemplo, exportación de productos/servicios TICs), sino también con la *calidad del entorno científico-tecnológico* que existe en dicho sector, medido a través de: calidad de las instituciones de IyD en el sector, número de científicos e ingenieros, número de patentes otorgadas, existencia de subsidios para IyD en la empresa, disponibilidad de capital de riesgo y otros factores similares. Es muy importante resaltar que estos son los factores que se consideran como críticos o estratégicos para poder desarrollar una capacidad de proyección con éxito en el nuevo entorno. De igual forma se puede ver en este cuadro cuáles son las variables a través de las cuáles se mide la *calidad de los otros entornos*.

Para cada una de estas variables, el Cuadro N° 3 suministra información sobre el *ranking relativo* de Colombia en el contexto de los países que se incluyen en este análisis anual, e identifica en cuál aspectos somos menos “competitivos”. Es así como se puede observar que, entre los 102 países, Colombia está bastante bien en lo referente a la “*Presencia del Gobierno en-línea*” (posición 24), aunque en lo referente a los “*Servicios del Gobierno efectivamente en-línea*” el posicionamiento es mucho menos favorable (74). La penetración de la radio es altísima y coloca al país en la posición 37, mientras que la *penetración doméstica de Internet* es especialmente baja, y nos ubica en la posición 91 entre 102; es éste el aspecto en el que más atraso tenemos en comparación con los otros países. Igualmente baja es nuestra capacidad de *exportaciones per cápita* en el sector de las TICs, que nos

mantiene en la posición 86. Colombia está mucho mejor, en términos relativos, en lo referente al marco jurídico de las TICs (posición 41) y en el grado de competencia que se ha logrado desarrollar entre los ISP (posición 45). Por lo tanto, detrás del *indicador agregado* (el NRI) es posible hacer un análisis más pormenorizado de las fortalezas y debilidades del país tal como esto se refleja en su posicionamiento entre los 102 países analizados por el Banco Mundial. La base de datos que esta agencia internacional ha construido sobre dichos aspectos suministra información más desagregada de cómo se midieron tales variables.

En el Cuadro N° 4 se presenta la información para 29 de los 102 países que nos permite comparar a Colombia con un grupo representativo de países agrupados en tres grandes categorías: el grupo de los seis países más desarrollados en este campo; el conjunto de países que están ubicados entre los rangos 10 al 40; y el conjunto de países que se ubican por encima de la posición 40 (de 40 a 102). Dicho cuadro presenta tanto el valor numérico de los respectivos indicadores como la posición relativa de cada país en términos del *ranking*. En este cuadro podemos ver que Colombia ocupa la casilla 60 en el ranking del índice total (NRI), ocupa la posición 73 en los *Indicadores de Uso Efectivo de la Tecnología*, y la 45 en los *Indicadores de Capacidades Requeridas de (Readiness Indicators)*. Aquí surge un contraste muy interesante. El mayor atraso del país se encuentra en el proceso de *apropiación social de la tecnología* y en su integración efectiva en el sector productivo y en los demás sectores de la vida nacional (posición 73); en contraste con esto, Colombia tiene una importante *capacidad de uso* de dichas

tecnologías en términos de la calidad de sus recursos humanos y de su desarrollo institucional (se ubica en la posición 45 en éste último) (ver Cuadro N° 4). En la sección 3.2 analizaremos algunos de los proyectos más innovadores en Colombia en lo referente a integrar el uso creativo de las TICs en fortalecer mecanismos de participación social en comunidades urbanas y rurales, fortaleciendo de esta forma el *capital social* de dichas comunidades.

Como se puede ver, estos indicadores sirven no sólo para fines del *análisis comparativo* entre países y para determinar la ubicación de Colombia en el ámbito mundial, sino también para identificar “*factores de éxito*” y “*limitantes*” que pueden facilitar u obstaculizar el desarrollo del país en este campo. Por lo tanto, este conjunto de indicadores/variables es de gran utilidad para establecer metas y derroteros para las políticas que el país debe desarrollar en este campo, así como para poder medir el grado de avance que logremos a través de dichas políticas.

### 3. ALGUNOS EJEMPLOS DE APROPIACIÓN SOCIAL DE LAS TICs EN COLOMBIA

En la primera sección y en el Gráfico 1 se destacó la forma como las tecnologías de la información y las comunicaciones influyen la sociedad en su conjunto e inciden en las diversas dimensiones de la sociedad, incluyendo al sector productivo, el suministro de servicios por parte del gobierno, la cultura, la salud, la educación, el manejo sostenible del medio ambiente y la propia dinámica social (por ejemplo, participación social y movimientos sociales). Las formas tradicionales de participación social pueden potencializarse con un uso creativo de las

*El mayor atraso del país se encuentra en el proceso de apropiación social de la tecnología y en su integración efectiva en el sector productivo y en los demás sectores de la vida nacional*

*Las formas tradicionales de participación social pueden potencializarse con un uso creativo de las nuevas tecnologías por el papel que estas últimas pueden desempeñar en facilitar nuevos espacios de diálogo entre ciudadanos y entre actores sociales, así como nuevos mecanismos de concertación que pueden fortalecer redes ciudadanas y generar procesos de aprendizaje social.*

nuevas tecnologías por el papel que estas últimas pueden desempeñar en facilitar nuevos espacios de diálogo entre ciudadanos y entre actores sociales, así como nuevos mecanismos de concertación que pueden fortalecer redes ciudadanas y generar procesos de *aprendizaje social*. En esta sección analizaremos dos casos innovadores que están surgiendo en Colombia: el primero se refiere a un proyecto orientado a desarrollar una plataforma electrónica que permita el desarrollo de *mercados digitales* estrechamente relacionados con *clusters regionales* en ciertos sectores de la producción; el segundo se refiere al uso innovador de las TICs en el desarrollo de *creatividad* en la comunidad, en el apoyo a *comunidades virtuales de aprendizaje* y en el fortalecimiento de *redes ciudadanas* tanto en comunidades urbanas como rurales, con el fin de fortalecer el capital social de estas últimas. Mientras el primer caso está relacionado con el tema de productividad y competitividad, el segundo tiene que ver con el aporte de las TICs al desarrollo de sociedades más democráticas y participativas, basadas en los principios del desarrollo humano y de la equidad.

### 3.1. TICs PRODUCTIVIDAD, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD

Hay dos grandes dimensiones que aparecen en la interacción entre las tecnologías de la información y las comunicaciones y el sector productivo. El primero es el *surgimiento de nuevos sectores de la producción*, como es el caso de las industrias del software, de la electrónica, de las comunicaciones y de un conjunto de servicios conexos que se han desarrollado como consecuencia directa de los nuevos cambios tecnológicos y de los productos y servicios de ellos derivados. Una creciente proporción de la producción mundial está relacionada con estos sectores tecnológicos y un número importante de países están desarrollando con éxito estrategias de industrialización y de inserción en los mercados globalizados del siglo XXI basadas en estas nuevas ramas de la producción. Es el caso de países como Irlanda, la India, Malasia, Singapur y otros, cuyas estrategias de desarrollo se centran en estos nuevos productos y servicios. Esta primera dimensión ciertamente desempeña un papel de gran importancia en las economías del conocimiento.

**Cuadro No. 3 Los Diversos Indicadores del NRI – Colombia, 2003**

I. Indicadores del Entorno	64	II. Indicadores de Capacidades Requeridas	45	III. Indicadores de Uso de la Tecnología	73
1. Entorno del Mercado:	68	4. Capacidades individuales:	52	7. Uso Individual:	64
1.1 Estado del Desarrollo del Cluster	58	4.1 Gasto Público en Educación (per capita), 2000	60	7.1 Computadores Personales (x 1.000 hab.), 2001	55
1.2 Disponibilidad de Capital de Riesgo	69	4.2 Índice de analfabetismo(%), 2001	55	7.2 Suscriptores a ISDN (x1.000 hab.), 2001	41
1.3 Subsidios para Investigación y Desarrollo a Nivel Empresarial	71	4.3 Vinculación al Tercer Sector (% Bruto), 2001	55	7.3 Suscriptores a Televisión por Cable (x1.000 hab.), 2001	71
1.4 Calidad de las Instituciones de Investigación Científica	64	4.4 Radios (x 1.000 hab.), 2001 o el más reciente	37	7.4 Usuarios de Internet (x 1.000 hab.), 2001	62
1.5 Número de Científicos e Ingenieros (x 1,000 hab.).	74	4.5 Televisores (x1.000 hab.),2001	51	8. Uso Empresarial:	71
1.6 Fuga de Cerebros	58	4.6 Hogares en Línea (% de hogares con computadores), 2002	91	8.1 Computadores para Negocios (x 1.000 hab.), 2002	53
1.7 Número de Patentes Concedidas (x 1.000.000 hab.), 2002	59	4.7 Calidad de la Educación en Matemáticas y Ciencias, 2003	58	8.2 Absorción de la Tecnología a Nivel Empresarial, 2003	59
1.8 Exportación de Manufacturas de Tecnologías de la Información y Comunicación (per capita), 2001	63	4.8 Acceso a Línea Telefónicas Reparadas (% per capita GDP), 2001	46	8.3 Prevalencia de Licenciamiento de Tecnología Extranjera, 2003	75
1.9 Exportación de Servicios de Tecnologías de la Información y la Comunicación (per capita),2001	86	4.9 Acceso Telefónico a Internet(% per capita GDP), 2001	31	9. Uso Gubernamental:	68
2. Entorno Normativo y de Política:	60	4.10 Acceso a los precios de los Proveedores de Servicios de Internet (% per capita GDP), 2001	69	9.1 Éxito Gubernamental en la Promoción de Tecnologías de la Información y Comunicación, 2003	56
2.1 Total de Carga Administrativa, 2003	64			9.2 Servicios del Gobierno efectivamente en Línea, 2003	74
2.2 Calidad en el Sistema Legal, 2003	70	5. Capacidad Empresarial	52		
2.3 Leyes Relacionadas con las Normas de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, 2003	41	5.1 Facilidad para la Obtención de Líneas telefónicas, 2003	48		

2.4 Grado de Competencia en el Sector de ISP, 2003	45	5.2 Costo de la Suscripción Mensual de Líneas de Teléfonos Comerciales (% per capita GDP), 2002	48
2.5 Restricciones para Inversionistas Extranjeros, 2003	79	5.3 Alcance del Entrenamiento del Empleado, 2003	52
2.6 Eficiencia del Sistema de Recaudación de Impuestos, 2003	72	5.4 Calidad en las Escuelas de Negocios, 2003	41
2.7 Libertad de Prensa, 2003	49	5.5 Científicos e Ingenieros en Investigación y Desarrollo (x 1.000 hab.), 2000	86
3. Entorno de Infraestructura	64		
3.1 Total de la Calidad de la Infraestructura, 2003	66	6. Capacidades del Gobierno	39
3.2 Tiempo de Espera para obtención de Líneas Telefónicas(años), 2000	71	6.1 Priorización del Gobierno en las Tecnologías de la Información y la Comunicación, 2003	57
3.3 Líneas Telefónicas Principales (x1.000 hab.), 2001	55	6.2 Presencia del Gobierno en Línea, 2003	24
3.4 Teléfonos Públicos (x 1.000 hab.), 2001	72	6.3 Disponibilidad Gubernamental de Productos de Tecnología de Información y Comunicación, 2003	64
3.5 Servidores de Internet (x 1.000 hab.), 2001	59		

Fuente: Banco Mundial y Foro Económico Mundial:  
The Global Information Technology Report 2003-2004; Washington, 2004.

**Cuadro No. 4 El Network Readiness Index (NRI) - 2003**

	Indicadores de Entorno		Indicadores de Capacidad		Indicadores de Uso		NRI Total	
	Score	Ranking	Score	Ranking	Score	Ranking	Score	Ranking
Estados Unidos	5.17	1	5.95	3	5.39	1	5.50	1
Singapur	5.12	2	5.85	4	5.21	2	5.40	2
Finlandia	4.98	3	6.07	1	4.63	9	5.23	3
Suecia	4.72	6	5.95	2	4.94	5	5.20	4
Dinamarca	4.61	10	5.81	5	5.15	3	5.19	5
Canadá	4.67	7	5.66	8	4.88	6	5.07	6
Islandia	4.84	5	5.28	16	4.52	14	4.88	10
Alemania	4.42	17	5.5	12	4.62	10	4.85	11
Japón	4.34	19	5.51	11	4.56	11	4.8	12
Taiwán	4.66	8	5.25	17	3.95	22	4.62	17
Francia	4.27	23	5.66	7	3.87	25	4.6	19
Irlanda	4.28	22	5.24	18	4.13	18	4.55	22
Estonia	4	25	5.11	22	3.65	27	4.25	25
Malasia	3.95	26	4.86	29	3.78	26	4.19	26
España	3.86	30	5.00	24	3.17	32	4.01	29
Italia	3.89	28	4.91	26	3.41	29	4.07	28
Chile	3.85	31	4.73	30	3.24	31	3.94	32
Sur África	3.68	33	4.33	46	3.15	33	3.72	37
Brasil	3.66	35	4.49	40	2.85	47	3.67	39
México	3.36	47	4.29	47	3.05	36	3.57	44
India	3.45	44	4.23	50	2.94	44	3.54	45
Costa Rica	3.37	46	4.14	55	2.87	46	3.46	49
Argentina	3.15	57	4.24	49	2.97	42	3.45	50
China	3.03	63	4.14	54	2.97	43	3.38	51
Uruguay	3.25	52	4.18	53	2.63	61	3.35	54
Colombia	3.02	64	4.34	45	2.48	73	3.28	60
Egipto	3.08	60	3.86	71	2.62	63	3.19	65
Perú	2.83	71	3.97	66	2.48	72	3.09	70
Ecuador	2.57	90	3.19	93	2.27	83	2.68	89

Fuente: Banco Mundial y Foro Económico Mundial: The Global Information Technology Report 2003-2004; Washington, 2004.

En abril del 2004 la Corporación Colombia Digital (CCD), el SENA y Colciencias organizaron una serie de talleres de trabajo para analizar la experiencia de Irlanda en la formulación de una

*Estrategia Nacional Regional orientada al desarrollo de una economía del conocimiento, basada en las Nuevas Tecnologías, y de los instrumentos y mecanismos a través de los cuales ella se materializa. Para tal fin*

se invitó al doctor David O'Donovan, que fue uno de los principales arquitectos de esta experiencia nacional en su calidad de director del *Investment Development Agency* (IDA) de Irlanda. En los talleres de trabajo se analizó dicha experiencia, sobretudo en lo referente a la *creación de nuevas empresas*, tanto empresas nacionales como multinacionales establecidas en Irlanda a través del fomento a la inversión extranjera (FDI) y de mecanismos de cofinanciación (*matching grants*) y de capital de riesgo nacional. La estrategia que Irlanda ha seguido en las tres últimas décadas se ha concentrado básicamente en los sectores dinámicos de la *Nueva Economía* (las llamadas *Nuevas Tecnologías*): software e industria electrónica (TICs), biotecnología e industria farmacéutica. Dicha estrategia se orientó a la construcción de una capacidad nacional que le permitió a Irlanda competir con éxito en el nuevo contexto de la “*economía del conocimiento*”, por medio de una fuerte inversión en educación, en capacidades endógenas en las nuevas áreas de la ciencia y la tecnología, y en una política muy articulada que vinculó este esfuerzo con la *creación de nuevas empresas* en estos sectores. No se trata solamente del desarrollo de una capacidad científica y tecnológica en estos campos, sino en su *sistemática vinculación* con la producción y la generación de empleo, y por lo tanto, con la *innovación*. Esto último, complementado con una clara focalización en áreas prioritarias (propósito nacional y regional), logró movilizar un consenso social, y le permitió a la estrategia irlandesa un efecto importante. Los resultados son claros al pasar de una economía tradicional a una economía moderna en tres décadas; logró un ingreso per cápita

de US\$ 40.000 y un superavit en la balanza comercial de 46.5 billones de dólares, con una población de menos de 4 millones de personas. Para mayor información sobre esta experiencia, incluyendo diagnósticos y documentos de política de éste país, ver la página web de la CCD, especialmente [www.colombiadigital.net/futuroes/experiencia\\_irlanda.php](http://www.colombiadigital.net/futuroes/experiencia_irlanda.php).

Sin embargo, hay una segunda dimensión que es aún más importante que la primera, como claramente lo demuestra el reciente informe de Nicolás Curien y Pierre-Alain Muet preparado para el Consejo Económico de Francia citado en la nota al pie de página 3. Se trata del impacto de las nuevas tecnologías en todos los sectores de la producción, incluyendo los tradicionales, tales como confecciones, textiles, turismo, agroindustrias de diversos tipos, manejo de recursos naturales, etc. Es aquí donde estamos viendo el *mayor impacto de transformación que están teniendo las nuevas tecnologías*, al redefinir la forma como las empresas interactúan con su entorno, con sus clientes y por lo tanto, con su propio negocio. Por eso en la sección 2 se destacó el hecho de que hay países como Costa Rica y Chile que han combinando el desarrollo de las nuevas tecnologías con una estrategia de desarrollo igualmente basada en recursos naturales, en la que se le asigna un papel importante al sector agropecuario. Por lo tanto se deben evitar *alternativas o dicotomías falsas* que buscan anteponer estrategias de desarrollo basadas en las nuevas tecnologías a otras basadas en sectores tradicionales y en recursos naturales, como si fueran excluyentes. Una característica esencial de las nuevas tecnologías es que cortan a través de todos los sectores

de la economía, incluyendo los tradicionales, transformándolos y dinamizándolos. Lo que sí se requiere es *integrar explícitamente las nuevas tecnologías a las estrategias de desarrollo*, cualesquiera sea la base económica de estas últimas.

Por esta razón la Corporación Colombia Digital (CCD) y otras entidades plantean la necesidad de *vincular el desarrollo de las TICs a un enfoque integrado de fomento a la innovación y a la productividad*. Cuando se analiza el uso de las TICs en el sector productivo en forma aislada (por ejemplo, grado de uso de computadores, adquisición de software empresarial, uso de internet, etc.), se pierde de vista la contribución que estas tecnologías dinamizan y fortalecen la competitividad. Nos referimos aquí al papel de las TICs en el *“nuevo ámbito de la innovación”*, en el que el *manejo del conocimiento en la empresa y en cadenas de producción* está desempeñando un papel de creciente importancia. Las múltiples aplicaciones de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) en el sector productivo incluyen aspectos tales como servicios de información, inteligencia de mercados, sistemas de información geo-referencial, automatización industrial, sistemas de control, uso de estas tecnologías en el control de calidad, nuevas formas de participación en los procesos de toma de decisiones, nuevas estructuras empresariales y de mercadeo que dichas tecnologías hacen posible, etc. Esta gran diversidad de aplicaciones están íntimamente vinculadas a *procesos de innovación* que están transformando el sector productivo en la industria, en el sector agropecuario, en el sector de transportes y en el sector energético, constituyéndose en *factor esencial de productivi-*

*dad y competitividad* en dichos sectores de la producción.

Por lo tanto, para comprender el papel real de estas tecnologías y aprovecharnos de su potencialidad, es necesario analizarlas en el contexto de un *enfoque integrado de fomento* a la innovación y la productividad de las empresas, usando las TICs como un instrumento para lograr este objetivo. Es interesante resaltar el hecho de que varios estudios recientes sobre empresas innovadoras en los países de la OECD han demostrado claramente que la *innovación* ya no se relaciona solamente con *innovación de producto e innovación de proceso*, sino que el comportamiento innovador de la empresa crecientemente se basa en su capacidad para *manejar información y conocimiento* sobre mercados, sobre nuevas oportunidades y sobre cambios en su entorno, convirtiendo la capacidad de *“gestión del conocimiento”* de la empresa o de una cadena de producción -*gestión en red*- en un factor crítico de productividad y competitividad. Esta visión es mucho más compleja y rica que la de simplemente facilitar el acceso a internet por parte de empresas, o el de adoptar software empresarial en estas últimas (por ejemplo, CRM, ERP).

Por tal razón, es muy importante complementar los programas que Confecámaras, con el apoyo de la Agenda de Conectividad, está desarrollando a través de proyectos como el de *Prymeros*, con un enfoque más integral por medio de *proyectos experimentales* en algunas regiones del país, tales como el de la *Plataforma Tecnológica e Informática de Apoyo al Cluster Regional de Desarrollo Agroindustrial de Bogotá y Cundinamarca*. Éste último forma parte de un proyecto más grande que se denomina *Megaproyecto*

*Varios estudios recientes sobre empresas innovadoras en los países de la OECD han demostrado claramente que la innovación ya no se relaciona solamente con innovación de producto e innovación de proceso, sino que el comportamiento innovador de la empresa crecientemente se basa en su capacidad para manejar información y conocimiento sobre mercados, sobre nuevas oportunidades y sobre cambios en su entorno, convirtiendo la capacidad de “gestión del conocimiento” de la empresa o de una cadena de producción -gestión en red- en un factor crítico de productividad y competitividad.*

de Desarrollo Agroindustrial de Bogotá y Cundinamarca, siendo uno de tres componentes de dicho proyecto<sup>7</sup>. Al cual lo impulsa la Cámara de Comercio de Bogotá y el CARCE de Bogotá, Cundinamarca, en colaboración con un grupo de empresarios. El establecimiento de esta plataforma electrónica e informática tiene tres objetivos: a. crear un espacio de *Mercado Digital (Open Digital Marketplace)* en el cual los empresarios, proveedores y distribuidores puedan hacer transacciones en tiempo real; b. facilitar el acceso a información pertinente y a servicios tecnológicos relacionados con la gestión del conocimiento; y c. fortalecer la *competitividad sistémica* del cluster regional y su internacionalización a través del uso creativo de las TICs. Para lograr estos tres objetivos se están diseñando los siguientes componentes y servicios, como parte de esta plataforma<sup>8</sup>:

- Desarrollar un *Portal Interactivo y Transaccional* ([www.redilog.net](http://www.redilog.net)) que ayude a articular una *Comunidad de Productores y Comercializadores de Productos Agroindustriales de Bogotá y Cundinamarca*. El portal existente es puramente informativo y no tiene la capacidad que está actualmente en construcción de “*portal interactivo y transaccional*”.
- Desarrollar un Programa Central (software o “motor electrónico”) lo suficientemente robusto como para facilitar el acceso a las bases de datos y a fuentes de información, y permitir la organización

de *Mercados Digitales* a través de Internet. Aquí se buscará Integrar tecnología que se pueda traer de centros de excelencia mundial, como es el caso del Media Lab de MIT que tiene desarrollos interesantes en este campo, con las tecnologías y los productos que puede desarrollar la industria nacional de software y de electrónica. A través de esta *Plataforma Tecnológica Informática* se facilitará acceso a las empresas del cluster a servicios tecnológicos (ver siguientes puntos), utilizando internet como un medio.

- Integrar las diversas bases de datos existentes en un Sistema de Información Regional que incluya información sobre mercados, sobre zonas de producción por vocación agrícola, estadísticas de producción, producción exportable, oferta tecnológica (paquetes tecnológicos probados), información sobre el entorno y cambios en el entorno, etc. Además de integrar las existentes (por ejemplo, Proexport), se identificarán requerimientos de bases de datos o servicios de información que deban ser desarrollados o fortalecidos. Una de las bases de datos importantes será la de *oferta tecnológica* disponible en los cultivos relevantes, con base en los servicios de Corpoica, la SAG, en el Valle del Cauca, la CCI y otros similares.
- Fortalecer la capacidad de gestión de cultivos de cadenas de producción a través de instrumentos basados en las TICs, como Rediagro, que ya se están utilizando en algunos cultivos en el

7. Los otros dos componentes de este proyecto son: un Centro de Servicios Logísticos y un Centro de Apoyo Económico y Financiero.

8. Para mayor información sobre este proyecto ver: Desarrollo de una Plataforma Tecnológica e Informática de Apoyo al Cluster Regional de Desarrollo Agroindustrial de Bogotá y Cundinamarca. Bogotá: CCD, septiembre, 2003.

país. Este programa ha sido desarrollado por el grupo Carulla y se está utilizando con éxito en diversos cultivos (como la cadena de la piña en el Valle del Cauca, etc.).

- Establecer un Servicio de Benchmarking (identificación de “buenas prácticas” y de “casos exitosos” de uso de las TICs en las empresas) e identificación de cuellos de botella o de limitantes tecnológicos en empresas, o de cluster regional agroindustrial. Esto se buscará integrar con el Sistema de Inteligencia Competitiva que la Cámara de Comercio de Bogotá está desarrollando con Qubit Cluster para la cadena hortifrutícola, el cual cubre tres aspectos: a. información económica, b. inteligencia de mercados y c. inteligencia tecnológica.
- Desarrollar/Fortalecer las capacidades de las empresas para usar las nuevas tecnologías y hacer una gestión eficiente de la información y el conocimiento (desarrollo de una nueva cultura empresarial). Esto implica poner en práctica un *programa de sensibilización* sobre la importancia de estos servicios e instrumentos, así como *capacitar recursos humanos* en diferentes niveles y sobre diversos aspectos (comercio electrónico, mercados digitales, gestión del conocimiento en la empresa, etc.). Se buscará desarrollar este componente en cooperación con el SENA.

Hay otros proyectos similares que se están proponiendo en Antioquia, el Valle del Cauca, Caldas y el Caribe. Tales experiencias pueden fortalecerse con los enfo-

ques innovadores desarrollados en diversas regiones de España, como es el caso del Politécnico de Barcelona y la Universidad de Valencia, donde se ha hecho gran énfasis en el tema de *inteligencia tecnológica e inteligencia competitiva*<sup>9</sup>, los cuales pueden aportar al desarrollo e implementación de la propuesta que actualmente se está discutiendo en Colciencias de desarrollar “*Instrumentos para la Globalización*”, como parte de la política de innovación.

#### 4. TICs, DESARROLLO DE CAPITAL SOCIAL Y EMPODERAMIENTO DE LA COMUNIDAD

El segundo caso innovador que analizaremos es el del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) en el desarrollo de *creatividad* en la comunidad, en el apoyo a “*comunidades virtuales de aprendizaje*” y en el fortalecimiento de *redes ciudadanas* tanto en comunidades urbanas como rurales, con el fin de fortalecer el capital social de estas últimas. Uno de los impactos más importantes que las nuevas tecnologías están generando es el de “*empoderar comunidades*” por la capacidad que dichas tecnologías tienen para facilitar el proceso de “*construcción de comunidades virtuales de aprendizaje*” que pueden desempeñar tres funciones importantes: a. desarrollar una capacidad en la comunidad de generar y usar conocimiento útil para la solución de los problemas que confronta, utilizando *enfoques constructoristas* para diseñar tecnologías autóctonas que responden a sus necesidades y requerimientos, combinando conocimiento “científico” con conocimiento tradicional; b. crear espacios de participación social y de diálogo entre

9. Pere Escorsa y Ramón Maspons. *De la Vigilancia Tecnológica a la Inteligencia Competitiva*. Madrid: Financial Times/Prentice-Hall, 2001.

ciudadanos utilizando las nuevas tecnologías, facilitando la consolidación de foros de participación ciudadana y el acceso a información sobre *buenas prácticas* en términos de participación social, convivencia, gobernabilidad y construcción de capital social; y c. lograr una *educación liberadora* que pueda desarrollar creatividad y una capacidad de aprender a aprender en los niños y en los futuros ciudadanos, por medio del uso de las TICs para transformar la escuela desde adentro<sup>10</sup>. Por limitaciones de espacio, en este artículo analizaremos los dos primeros puntos relacionados con el uso de las TICs en la comunidad, no tratando el tema de la transformación de la escuela.

La Corporación Colombia Digital (CCD) está colaborando con otras entidades interesadas en la amplia *apropiación social* de las nuevas tecnologías con el fin de fomentar su uso en el desarrollo de una sociedad más participativa y democrática, como es el caso de la Universidad Autónoma de Occidente (UAO), Manizales Eje del Conocimiento (MEC), Infimanizales, el Ministerio de Educación, la Unesco, el Banco Mundial y otras. En el contexto de esta iniciativa se ha formulado una propuesta para desarrollar en Colombia un programa sobre: TICs, Construcción de Capital Social y Empoderamiento de la Comunidad. El objetivo de este programa es el de desarrollar un esfuerzo concertado orientado a adelantar en Colombia un proceso de apropiación social de las nuevas tecnologías en comunidades y grupos sociales marginados

o vulnerables, que permita el uso creativo de estas tecnologías para desarrollar una sociedad más participativa y equitativa por medio de nuevas formas de participación social, de la creación de espacios de diálogo y de concertación ciudadana y del fortalecimiento de la capacidad de comunidades para generar y usar conocimiento que les sea útil en la solución de sus problemas y en incrementar su calidad de vida y su bienestar<sup>11</sup>. Este programa está constituido por una serie de *proyectos específicos* que se están desarrollando o se desarrollarán en diversas comunidades urbanas y rurales colombianas. En algunos casos se trata de proyectos que ya están en ejecución y que se están integrando a la iniciativa para que los unos puedan aprovechar las experiencias de los otros y buscar complementariedad entre ellos. En otros casos se trata de nuevos proyectos que se están proponiendo. Estos proyectos son:

- Establecimiento de un portal de la Comuna 13 de Medellín como plataforma para construir y consolidar espacios de participación ciudadana.
- Proyecto sobre el uso creativo de las TICs (video: Fortalecer Identidad Cultural en la Comuna 13 de Medellín).
- Proyecto: Construcción y Consolidación de Redes Ciudadanas Virtuales en el Distrito de Aguablanca de la Ciudad de Cali.
- Proyecto: Educación para la Paz: Establecimiento de un *Centro de*

10. Este es el principal tema del proyecto que la CCD está desarrollando con el Media Lab de MIT en Manizales en lo referente a la transformación de la escuela. Sobre éste proyecto ver Claudia Urrea. *Improving Schools from the Inside-Out: The Role of Teacher and Digital Technologies*. Cambridge: MIT, October, 2003.

11. Programa de Educación para la Paz: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), Construcción de Capital Social y Empoderamiento de la Comunidad. Bogotá: CCD, marzo del 2004. Para mayor información sobre este programa y los proyectos que lo constituyen ver la página web de la CCD, especialmente los proyectos descritos en: [www.colombiadigital.net/global/noticias.php?nid=12](http://www.colombiadigital.net/global/noticias.php?nid=12).

*Creatividad* en la Comuna 5 de Manizales para empoderar la comunidad con uso de TICs (en cooperación con el Media Lab de MIT).

- Proyecto: Comunicación para la Vida orientado al desarrollo de una red de comunicación regional para las comunidades indígenas de Cauca, Valle y Chocó.
- Plan de Formación en Comunicación Indígena Waunaan del Bajo San Juan.

En el desarrollo de este programa dos grupos han desarrollado un papel de liderazgo: el Programa Comunicación para el Desarrollo de la Universidad Autónoma de Occidente (UAO) de Cali y Manizales Eje del Conocimiento (MEC), este último, con el apoyo de Infimanizales. En el caso de Medellín los proyectos han sido formulados por ONG locales bajo la coordinación de Realizadores de Sueños y de la CCD.

A partir de este esfuerzo se está desarrollando una *red nacional* entre los proyectos actualmente en ejecución, que permita compartir las experiencias, resultados y metodologías surgidas de proyectos innovadores que comparten el objetivo general de impulsar el uso creativo de las TICs para desarrollar capital social y empoderar la comunidad. Estos diversos proyectos y experiencias están combinando un conjunto de elementos claves que son los siguientes:

- a) El establecimiento o fortalecimiento de un *Centro Comunitario* que facilite y promueva el acceso y uso creativo de las nuevas tecnologías por parte de los ciudadanos o pobladores de esa comunidad. En los diversos proyectos que

están en proceso de gestación se han planteado “tipos diferentes” de centros comunitarios. Un tipo de centro comunitario es el que se está planteando para la Comuna 5 de Manizales, un *Centro Comunitario de Creatividad* (en cooperación con el MIT), centrado en el uso de la robótica para desarrollar soluciones autóctonas a los problemas que la comunidad confronta (de producción, de manejo sostenible de recursos naturales, etc.), relacionando estas tecnologías con *procesos didácticos comunitarios* basados en la teoría del *construccionismo* y orientados a desarrollar creatividad y una capacidad de uso innovador de estas tecnologías entre los muchachos y demás ciudadanos de la comunidad. En otros casos, el tipo de centro comunitario establecido es más cercano al tipo de *Telecentros* surgidos en forma experimental en los últimos dos años. La principal diferencia entre los dos es que los *Telecentros* no integran el componente de los instrumentos de la electrónica y microelectrónica ni los aspectos didácticos o pedagógicos orientados al desarrollo de la creatividad y al uso innovador de las nuevas tecnologías para “generar soluciones autóctonas locales”. Pero las demás funciones y servicios son similares. El CIAT y la Universidad Autónoma de Occidente (UAO) han desarrollado algunas de las experiencias más innovadoras con el apoyo del IDRC del Canadá, trabajando con comunidades urbanas y rurales del Cauca, Valle del Cauca y Chocó.

- b) Las comunidades participantes han planteado la necesidad de establecer el *Portal de la Comunidad* como una pla-

Un cuarto aspecto que está despertando mucho interés en las comunidades en las que se desarrolla el programa propuesto es el de establecer un periódico electrónico virtual operado por los propios ciudadanos, que suministre información oportuna y veraz sobre los diferentes acontecimientos sociales, culturales, políticos y económicos de la comunidad.

taforma electrónica que suministre un espacio virtual que sirva como un mecanismo de apoyo a las redes sociales de la comunidad y como un punto de convergencia para las organizaciones, habitantes, grupos culturales y procesos socio-culturales de la comunidad. Proceso generalmente liderado por ONG de la propia comunidad quien es la que está participando en el diseño de tales portales y en la definición de los contenidos que se pondrán en los mismos. A partir de este portal comunitario se facilitará, así mismo, acceso a otros portales nacionales que son de interés para los actores sociales de la comunidad (como el *Portal Avanza* que Colnodo promueve en apoyo a las ONG, el *Portal Educativo Colombia Aprende* del Ministerio de Educación, los observatorios ambientales apoyados por el Ministerio del Medio Ambiente y portales relacionados con cadenas de producción y temas de empleo que pueden ser de interés para muchas personas). Estos portales pueden facilitar acceso a fuentes de información del mundo globalizado relacionados con procesos similares que se están adaptando en otros países latinoamericanos o en otras regiones del mundo. Bien diseñado, el portal se puede convertir en un medio para dinamizar redes sociales en la comunidad. Una de las plataformas más ágiles que tenemos para este fin es Edunet, desarrollada por la ERT y la Universidad Autónoma de Occidente (UAO) con el apoyo de Colciencias.

c) Con base en los dos primeros elementos, complementados con el uso de *tecnologías de comunicación inalámbrica* (WIFI), se busca apoyar el desarrollo y consolidación de “*comunidades de aprendizaje*” sobre temas de interés para cada comunidad y de redes ciudadanas que faciliten el surgimiento de foros de participación ciudadana. El objetivo que se persigue aquí es el de desarrollar procesos de aprendizaje en la comunidad relacionados con sus necesidades básicas, para fortalecer de esta manera la capacidad local de generar y utilizar conocimiento pertinente que le permita a la comunidad solucionar sus problemas y construir su futuro, evitando la tendencia a la exclusión social que genera la brecha digital. En estos casos se están aplicando las tecnologías desarrolladas por el Media Lab del MIT no solo en lo referente a comunicación inalámbrica (WIFI), sino también en lo referente a la llamada “*Teoría de Comunicación Viral*” como nuevo patrón de comunicación social generado por estas últimas.<sup>12</sup> Los casos concretos que están surgiendo en las diversas comunidades se relacionan con temas de *producción* (por ejemplo, apoyar grupos de microempresarios buscando consolidar cadenas de producción locales), con temas de participación ciudadana a través de foros y redes que puedan fortalecerse con el uso creativo de las TICs, o con temas de desarrollo cultural, por medio del uso de video y otros medios de comunicación como mecanismo de

12. Andrew Lippman. *Communications Futures*. Cambridge: MIT, abril 2003. David P. Reed. *Constructing a 'Communications Ether' that can Grow and Adapt*. Cambridge: MIT, abril 2003. También se puede consultar en <http://dl.media.mit.edu/viral>.

información y de desarrollo de identidad cultural. En este último tema una ONG de la Comuna 13 de Medellín está proponiendo un proyecto muy innovador de uso de video y otras tecnologías de comunicación, que incluye las tradicionales (radio), para desarrollar un programa de información sobre temas de la comunidad, de promoción e impulso de valores de convivencia y solidaridad, relacionados igualmente con temas de derechos humanos.

- d) Un cuarto aspecto que está despertando mucho interés en las comunidades en las que se desarrolla el programa propuesto es el de establecer un *periódico electrónico virtual* operado por los propios ciudadanos, que suministre información oportuna y veraz sobre los diferentes acontecimientos sociales, culturales, políticos y económicos de la comunidad de interés para sus habitantes. Este periódico podría funcionar con una red de corresponsales que integre estudiantes de las escuelas o ciudadanos en general, y viabilice una red de medios. Ya hay propuestas concretas en los proyectos de Aguablanca en Cali, de la Comuna 13 de Medellín, en la Comuna 5 de Manizales y de Pensilvania (Caldas).

Estos cuatro elementos son los que se están utilizando en forma modular para usar creativamente las TICs en el apoyo a redes ciudadanas y a foros de partici-

pación social que fortalezcan el capital social de las comunidades urbanas y rurales donde se aplican, así como el *acceso a conocimiento útil para la comunidad* a través de Internet o de mecanismos para sistematizar conocimiento local<sup>13</sup>. Este programa se presentó en el *Séptimo Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector* que tuvo lugar en Sao Paulo, Brasil ( mayo 16-19 del 2004), y se destacó como uno de las propuestas más innovadoras presentados en dicho encuentro. Allí mismo se resaltó la importancia de crear una *Red Iberoamericana* que facilite la difusión de estas experiencias y la identificación de las “mejores prácticas”, que genere una especie de *benchmarking* en este campo. Entre los países andinos, la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y el Instituto de Conectividad de las Américas (ICA) están apoyando una iniciativa similar; iniciativas que pueden constituir redes regionales o globales sobre estos temas, contribuyendo a difundir las experiencias exitosas y a desarrollar sinergismos entre los diversos grupos y comunidades que están trabajando con procesos de apropiación social de estas tecnologías. Dichas redes también pueden jugar un papel importante en integrar experiencias aisladas en conocimiento codificado y transmisible, y generar *procesos de aprendizaje social* sobre el uso de las TICs en la construcción de capital social y en el empoderamiento de comunidades urbanas y rurales por medio del uso creativo de las nuevas tecnologías.

13. Sobre este último (sistematización del conocimiento local), existen enfoques innovadores y software especializado como el desarrollado por GRET, una ONG de Francia, a través de proyectos en diversos países en desarrollo. Esta experiencia se implementó en el contexto del Foro Global de Investigación Agropecuaria (GFAR).

En el Séptimo Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector, al que se ha hecho referencia, el principal factor que se resaltó fue el de la potencialidad de las nuevas tecnologías para desarrollar *nuevas formas de participación ciudadana*, y por lo tanto definir el *nuevo tipo de ciudadano* (o las nuevas formas de ciudadanía) que están surgiendo

en las sociedades del conocimiento<sup>14</sup>. Este aspecto también surge con suma claridad en el conjunto de estudios recientemente realizados por el Consejo de Análisis Económico (CAE) de Francia sobre la Sociedad del Conocimiento en el contexto de las sociedades Europeas<sup>15</sup>.

---

14. Fernando Chaparro. *Conocimiento y Tecnología: Ciudadanía, Desarrollo y Conectividad*. Sao Paulo: Séptimo Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector; Sao Paulo, mayo 16-19 del 2004 (se puede copiar de: [www.colombiadigital.net/global/noticias.php?nid=9](http://www.colombiadigital.net/global/noticias.php?nid=9)).

15. E. Éveno y D. Latouche. *Les Collectivités Locales: Acteurs du Modèle Français de la Société de l'Information*. Paris: Conseil d'Analyse Économique (CAE), 2004. Se puede copiar de la página web de la CCD: [www.colombiadigital.net/docs/Collectivites.pdf](http://www.colombiadigital.net/docs/Collectivites.pdf).

# POLIANTEA



## CARACTERÍSTICAS PARA RECIBIR LOS ARTÍCULOS

Como comprenderá, la edición de la una Revista Académica requiere de unas formalidades con el fin de lograr la indexación en Colciencias. Hemos reunido el proceso en este documento y esperamos que tenga en cuenta las siguientes sugerencias para el análisis correspondiente a la publicación de su artículo.

I. Datos completos del autor (es): nombres, apellidos, dirección, teléfono, fax, correo electrónico, no. de cédula.

II. Formato de recepción de su artículo:

1. Una copia en medio magnético e impresa con las siguientes características:

- Archivo en Word
- Letra Arial
- 12 puntos
- Doble espacio

Para agilizar el proceso evaluativo puede enviarse también una copia por correo electrónico a [ednorman@poligran.edu.co](mailto:ednorman@poligran.edu.co) o [carolina@poligran.edu.co](mailto:carolina@poligran.edu.co)

2. El artículo debe poseer una extensión máxima de 80.000 caracteres (con espacios) y mínima de 20.000 caracteres (con espacios).

3. Debe traer un resumen con una extensión máxima de 850 caracteres (con espacios) y mínima de 800 caracteres (con espacios), con traducción al Inglés (en caso de no hacerla, el Departamento se encargará de traducir el texto del resumen en español); y a continuación se deben indicar las palabras clave del artículo.

4. Debe contener una breve reseña del autor o autores con una extensión máxima de 850 caracteres (con espacios) y mínima de 800 caracteres (con espacios).

5. Debe tener cinco (5) destacados, los cuales estarán subrayados en rojo en el artículo y copiados aparte con una extensión máxima de 150 caracteres (con espacios) y mínima de 100 caracteres (con espacios), con el fin de ofrecer al lector una navegación sencilla por la revista. Deben ser párrafos claves, o muy precisos, que den la idea general del contenido.
6. Los pies de páginas deben estar consignados dentro del artículo con la respectiva metodología de cita de Icontec.
7. Bibliografía completa al final del documento, con la respectiva metodología Icontec.
8. En caso de tener mapas, cuadros, tablas, formulas o ilustraciones deben estar claramente descritas y en orden.

Si desea adjuntar una imagen, debe estar en formato JPG a 300 dpi, o en un formato apropiado para impresión.

NOTA: Los trabajos son sometidos a una evaluación del Consejo Editorial y de árbitros anónimos. La Revista no asume el compromiso de mantener correspondencia con los autores sobre las decisiones adoptadas.

En ningún caso serán devueltos los originales.

# POLIANTEA

---

NOMBRE

APELLIDO

---

EDAD

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO

---

DIRECCIÓN DE RESIDENCIA

TELÉFONO

---

DIRECCIÓN DE OFICINA

TELÉFONO

---

CORREO ELECTRÓNICO

PROFESIÓN

---

NOMBRE DE LA EMPRESA

## FORMA DE PAGO

---

CHEQUE No.

BANCO

EFFECTIVO  CONSIGNACIÓN  BANCO: \_\_\_\_\_

- Un ejemplar \$15.000
- Un año (2 ejemplares) \$27.000 10% de descuento
- Dos años (4 ejemplares) \$51.000 15% de descuento

Cheque a nombre de: Fundación Politecnico Grancolombiano

Entregar cheque en el Departamento de Comunicaciones y Editorial

Consignación en el Banco de Bogotá en la Cuenta Corriente No. 03339196-2

Puede enviarnos el desprendible diligenciado a la calle 53 No. 3-00 este, por medio de correo electrónico sugeran@poligran.edu.co o suscribirse telefónicamente al 3468800 Ext. 568 / 268

Departamento de Comunicaciones y Editorial



