

La escuela virtual



Carlos Barrios

editado por
eumed.net

La Escuela Virtual

Una estrategia posible para la promoción del
desarrollo económico local y empresarial

Carlos Barrios Napurí
2007

Envíe sus comentarios sobre el libro directamente a la autora:

consultorabarrios@hotmail.com

Para citar este libro puede utilizar el siguiente formato:

Barrios Napurí, C.: (2007) *La Escuela Virtual Una estrategia posible para la promoción del desarrollo económico local y empresarial*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/

La Escuela Virtual

**Una estrategia posible para la promoción del
desarrollo económico local y empresarial**

Carlos Barrios Napurí
Sociólogo, especialista en
Metodología de la Investigación, con estudios de
Maestría en Gestión Económica Empresarial
consultorabarrios@hotmail.com
Perú, 2007

Introducción

En este libro se presenta, como relato, el caso figurado de una hipotética Escuela Virtual. Se trata de una entidad creada como estrategia de intervención para promover el desarrollo local. Una escuela articulada a una empresa de exportación, a partir de la cual se pretende crear grupos de microempresarios, concertar comercialmente con ellos y brindarles SDE, Servicios de Desarrollo Empresarial.

Los estudiantes de la Escuela Virtual son los promotores de un conglomerado empresarial. Los profesores son los encargados de organizarlo. Ambos tienen las tareas de la producción, de evaluar al personal y de promover la formación de empresas orientadas al desarrollo local con proyección global.

Se parte de un enfoque de demanda, buscando calidad en la información de mercados que permitan la adecuada selección de los productos a trabajar. Se da capacitación. Se da asistencia técnica para formar la línea de producción, con el balance adecuado, y a partir de ahí tener el desarrollo tecnológico que eleve la productividad. La articulación entre los promotores empresariales y los productores se da por concertación comercial. El trabajo local tiene el carácter modular, replicable. De acuerdo a los productos, se parte de la autofinanciación para la producción de muestras; y se aplican tecnologías crediticias apropiadas para palanquear el capital de trabajo requerido al financiar el acopio de los lotes de productos a exportar.

A este sistema, puede entenderse como una hipótesis de desarrollo. Como una propuesta. Como algo que podría existir y que podría ser interesante el promover. Se presenta aquí como relato en un escenario figurado, a fin de intuir las variables significativas que se pudiesen encontrar en alguna experiencia fáctica de este tipo de intervención.

No conocemos aun alguna experiencia de este tipo. Si el lector la conociese, le agradeceremos que nos la haga saber.

Contenido

El ingreso a la Escuela Virtual

1. El Aprendiz de Brujo y la globalización
2. De lo global a lo local
3. De lo local a la Escuela Virtual

El sistema operativo de la Escuela Virtual

4. Régimen académico de esta Escuela
5. Aplicación demostrativa en la producción
6. Planeamiento estratégico y sistemas de información
7. Estructura de la unidad temática
8. Preparación de trabajos teóricos
9. Conferencia magistral
10. Formación de grupos de trabajo
11. Ritmo del trabajo teórico
12. Organización del trabajo de los micro empresarios

La funcionalidad y el cambio en esta Escuela

13. Las micro empresas
 14. Ideas para el diseño organizacional de la promoción
 15. La auto evaluación del tema: Propuestas diversas relacionadas con organización
 16. El conflicto
 17. La administración del conflicto
 18. Hegemonías y herencias del Siglo XX
-

La descripción de este escenario hipotético se inicia en las percepciones de uno de los personajes. El punto de partida es simbólico, es la persona. Se describe lo que ve, lo que compara, lo que lo angustia, la forma particular como ordena lo que encuentra cuando intenta dar sentido a la acción con proyección de equidad. En el planeta somos ya más de seis mil millones de personas las que actualmente existimos y buscamos el sentido de la acción. Este personaje, de su percepción de lo global pasa a su vida cotidiana, a su interacción con lo local, al encuentro con sus amigos que buscan ubicarse en el mundo del trabajo. Luego va a la Escuela Virtual, que será el escenario donde se construirá la institucionalidad planteada para alcanzar el desarrollo local.

<i>El Ingreso a la Escuela Virtual</i>	<i>Temas tratados</i>
1. El Aprendiz de Brujo y la globalización	Un cuento clásico. Crecimiento de las economías en el siglo XX. Fusiones y adquisiciones empresariales. Economía espacial. Globalización. Crisis financieras internacionales.
2. De lo global a lo local	Internet. Economía artesanal. Estrategias de desarrollo.
3. De lo local a la Escuela Virtual	Inscripciones en la Escuela Virtual. Herramientas de Internet: Foros. Liberalismo. Pobreza. Revolución rusa. Derechos humanos en Latinoamérica. Militarismos. Cultura democrática. La era de los derechos humanos. La era de los populismos. El mundo de aquí a 10 años. El colapso del ecosistema planetario.

Los métodos de enseñanza-aprendizaje de una Escuela Virtual, tienen relación con su sistema operativo en general. Observemos algunas variantes en el sistema de este escenario figurado, tales como los diálogos en las aulas virtuales con uso de las herramientas de Internet, los mecanismos de participación en los talleres, la auto evaluación grupal y la organización de los grupos de trabajo para las prácticas del curso.

<i>El sistema operativo de la Escuela Virtual</i>	<i>Temas tratados</i>
4. Régimen académico de una Escuela	Relaciones con los microempresarios vía los estudiantes. La producción artesanal. Objetivo del primer curso: prepararse para exportar. Experiencia práctica de preparación de muestras para la exportación. Búsqueda de pedidos. La cuenta bancaria de cada alumno. Trabajos académicos. Modalidades de enseñanza: Educación programada y educación abierta a distancia. Módulos de enseñanza-aprendizaje acordes a la vocación productiva de las localidades.
5. Aplicación demostrativa en la producción	Objetivo del segundo curso: Insertarse en el mercado de exportación (inscripciones por invitación). Currículo del primer curso: Incidencia en relaciones humanas. Bibliografía principal redactada por los alumnos. Organización de la Escuela por ciudad: Mensajero, banco, cabina de Internet y técnico especialista en el producto. Finalidad de ambos cursos: Reclutar productores para la empresa exportadora.
6. Planeamiento estratégico y sistemas de información	Problemas de los sistemas de información de la Escuela. Sistemas y tecnología de información. Flujos de información la empresa comercializadora. Bases de datos existentes. Ubicación de los sistemas de información en el planeamiento estratégico. Matriz de diagnóstico institucional. Factibilidad técnica, económica y operativa de l sistemas de información.
7. Estructura de la unidad temática	Currículo flexible. Trabajo diario en unidades que duran dos semanas con una conferencia, 4 talleres, una coordinación práctica y el resto de días para sesiones de grupo. Tres evaluaciones: Cumplimiento en plazos, adecuación al mercado, con auto evaluación grupal y organización de la producción. Cursos de postgrado que se dictan.
8. Preparación de trabajos teóricos	Aportes teóricos de los alumnos al inicio del curso: La democracia y el Congreso Virtual. Tendencias de la producción y del comercio internacional. Negociación entre la empresa y el banco.
9. Conferencia magistral	Sistema operativo de la Escuela virtual. Los tres subsistemas: Exportación. Financiación y monitoreo. Y comunicación y capacitación. Operatividad de los subsistemas: Planeamiento, organización, dirección, coordinación y control. Cultura organizacional.

<i>El sistema operativo de la Escuela Virtual</i>	<i>Temas tratados</i>
10. Formación de grupos de trabajo	Sesión de taller. Formación de 4 Grupos de Trabajo por taller. Definición de días y horas para sesiones de chat con visitas de la tutora. Programación bimensual de temas a tratar. Uso de la biblioteca virtual. Presentación, evaluación y publicación en Internet de los trabajos presentados y corregidos.
11. Ritmo del trabajo teórico	Presentación de videos hechos con los clientes, para análisis con estudiantes y artistas productores. Rutina de la tutora cada dos semanas. Historia de la publicidad. Impacto de la aplicación de los perfiles psicográficos.
12. Organización del trabajo práctico con los micro empresarios	Aplicación de la teoría para el trabajo práctico. Preparación para la siguiente unidad temática. Planes para contactar y preseleccionar a los micro productores. Preparación del marco lógico.

Lo anterior es importante principalmente a dos niveles. En cuanto a la dinámica institucional, para revisar la gestión del proceso educativo. Y a nivel operativo, para elaborar las Unidades y las Guías Didácticas, para maximizar la eficacia y la calidad educativa, teniendo en cuenta que los desarrollos temáticos específicos son impredecibles, tal como se figura en los siguientes casos.

<i>La funcionalidad y el cambio en esta Escuela</i>	<i>Temas tratados</i>
13. Las micro empresas	Procedimiento de participación en los talleres con chat escrito. Microempresa y desarrollo. Teoría de la dependencia. Términos del intercambio. Brecha tecnológica. Factores de evaluación de mercados: Calidad, confianza (Just in time). Estructura de la microempresa según sus flujos intra-extra empresa. Los 4 mercados: Bienes y servicios, financiero, laboral y de información. Flujos en los organismos que no crecen. Los conglomerados empresariales. Economía de escala para las pymes a nivel del conglomerado.
14. La organización de los promotores	¿Qué considerar al organizar un sistema de promoción, asesoramiento y apoyo a micro empresarios? Desde el mercado, no desde el Estado. Orientación de la organización: Misión y visión. Fronteras del sistema: Abierto o cerrado y relación con el FODA. Organización interna: Flujos operativos, de información, cadena de valor y su relación con la división del trabajo. Organización de promotores de base.
15. La auto evaluación del tema: Propuestas diversas relacionadas con organización.	Auto evaluación de Contenidos, Coherencia y Pertinencia de aportes sobre: Nuevos servicios para las pymes. La industrialización y las pymes. Tipos de empresas a promover en la etapa post industrial. Programas desescolarizados de educación de adultos. Organización participatoria de la Defensoría del Pueblo. Colapso ecológico. La capacidad de organización en este postgrado.

<i>La funcionalidad y el cambio en esta Escuela</i>	<i>Temas tratados</i>
16. El conflicto	La globalización es la muerte anunciada de nuestras industrias. La estrategia debe ser aprovechar la diversidad de lo pequeño y proyectarla a la exportación. Hay que seleccionar productos, capturar tecnología, incorporarla a los productores y organizarlos, obligándolos a crecer.
17. La administración del conflicto	Experiencia de administración de conflictos de bajo nivel. Organización y evaluación selectiva de participantes.
18. Hegemonías y herencias del Sg. XX	Escala planetaria como el espacio político. Competencia entre las ideologías con vocación hegemónica. El anarquismo. El fascismo. Los socialismos reales. El capitalismo. Pendiente de conocer: La vocación expansiva de China. Los tres personajes de Tofler: El pistolero, el banquero y la profesora. La democracia representativa y la pluralidad partidaria. La concentración del poder económico a escala planetaria. Los derechos humanos y la libre empresa. La pobreza a escala planetaria. Visión de futuro. ¿Qué hacer?

La Escuela Virtual

Una estrategia posible para la promoción del desarrollo económico local y empresarial

El ingreso a la Escuela Virtual

1. *El Aprendiz de Brujo y la globalización*

Todo comienza como un juego, espontáneo, interesante, divertido.

Un joven que juega a ser adulto. En vez de hacer la limpieza del local y de llevar agua de una fuente a un depósito como su empleador le había encargado, toma el libro del hechicero, del brujo, se pone su gorro, toma su varita, lee las palabras mágicas y se siente el creador. Siente la emoción del poder. Puede hacer cosas que funcionen. Logra dar vida a la escoba. Le ordena que tome los baldes, que vaya a la lejana fuente donde está el agua, que cargue los baldes, que venga caminando, que se dirija a ese depósito vacío y que eche el agua ahí, haciendo así el trabajo y cumpliendo de esa manera la tarea que el brujo había encomendado.

Guillermo miró por un momento el teclado, el monitor, los rostros de las otras personas concentradas en lo que leían en sus pantallas y siguió leyendo.

"Sigue y sigue la escoba recorriendo de un lado al otro todo el trayecto. Llevando el agua, haciendo el trabajo que el brujo encargó a aquel joven que ahora, extasiado, ve como el depósito recibe el agua, poco a poco". Ve como el agua aumenta. Esto es mágico, funciona. Es una tecnología que trabaja por sí misma. "Uno puede descansar mientras la escoba sigue trabajando".

Siguió leyendo. Desde el fin de la Segunda Guerra Mundial se inició el crecimiento exponencial de las economías. Los negocios de las 50 empresas más grandes de USA en 1960 equivalían a la sexta parte, al 16%, del Producto Nacional Bruto (PNB) de su país y a todo el PNB de Francia. Ocho años después, en 1968, los negocios de las 50 empresas más grandes habían crecido más rápido que la economía del país. Habían subido del 16% al 22.5% del PNB de USA y del 100% a casi el doble del PNB de Francia. Este crecimiento y concentración fue en 8 años, entre 1960 y 1968. El producto nacional bruto americano aumentó en esos 8 años en casi el 40%, mientras que las cifras de los negocios, ya no de las 50 sino de las 500 empresas más importantes de América, subieron al doble.

Esto es mágico. Funciona por sí mismo. Uno dice "hágase" y se hace.

Se siente la alegría que hubo en los años 20 donde no se dio mayor importancia a la brutal devaluación de Alemania de los años 23 y donde no se preveía la depresión de los años 30.

La escoba seguía andando, con los baldes vacíos, dirigiéndose a la fuente. El aprendiz de brujo dejó abierta su imaginación, pasando del texto de macroeconomía al libro de los hechizos. Qué hermosas cosas se podían hacer. Qué sueños y magias se podían realizar. Se puede viajar, conocer, vivir, crecer.

"Vivir. Vivir. Vivir. Crecer".

Guillermo sonreía y seguía comparando los documentos que tenía en la pantalla. Le agradaba leer de dos en dos, buscando

analogías e imaginando que dialogaban con un fondo musical.

Fondo musical. ¿Cuál ponerle? ¿Mozart? ¿Su alumno Beethoven? Quizá. Los clásicos eran más intensos que acelerados. Definitivamente no es el ritmo vital de Bach que es anterior al clásico, barroco, donde la percepción del mundo es cercana a las de sus predecesores, los del renacimiento. O quizá un fondo de otros creadores posteriores al clásico, los llamados románticos y que son parte de un movimiento que se sabe creciente, como en Dvorak, Brahms, o más aun en Chopín o Rimsky-Korsakov. Aunque no. Todos ellos son de las etapas del pasado. Renacimiento, barroco, clásico, romántico. El fondo que corresponde es de la siguiente etapa, la moderna. Sí, puede ser del tiempo de Paúl Dukas, el autor de El Aprendiz de Brujo, que musicaliza ahí detalladamente un texto de una etapa anterior, la del clásico alemán Goethe pero reflejando el sentir del lustro final del siglo XIX, el pase de la etapa pre monopolista a la monopolista, con anuncio de las guerras entre los nacionalismos, que empieza con la primera guerra mundial.

Goethe y Dukas imaginan la historia del viejo mago cuyo aprendiz está deseoso de imitar a su maestro. El joven inexperto, que en un crescendo dramático desencadena fuerzas indetenibles.

Ahora, la **globalización** obliga a las entidades a crecer en tamaño y a reducir sus costes, para hacer frente a la creciente competencia que trae la interconexión de las economías. Y para crecer, el camino es fusionarse.

"El pozo de agua se llenó, pero la escoba siguió trayendo agua de la fuente. Y se rebalsó, pero la escoba siguió andando, no se detuvo. Y el aprendiz de brujo se dio cuenta de ello, pero no pudo detenerla. No encontraba, no había, no conocía en el libro del mago aquellas palabras que pudiesen revertir lo que se daba".

Todo esto, mágico, que andaba por si mismo, se volvía incontrolable. Tenía que detenerse el movimiento de alguna forma y, en su desesperación, el aprendiz sólo atinó a lo único que se le ocurrió hacer. A traer un hacha y destrozó la escoba y los

baldes, para que no continúen transportando el agua. Pero la magia fue mayor. Cada una de las astillas se convirtió en una nueva escoba. Cada uno de los trozos de los baldes rotos se convertía en un nuevo balde. Y todas las nuevas escobas tomaron sus nuevos baldes y empezaron a andar. Unían sus fuerzas. Y fueron a la fuente y continuaron trayendo agua. Con fuerza indetenible, incontrolable. Todas seguían acumulando en el pozo que ya ahora rebalsaba.

En 1998 creció nuevamente la ola de fusiones en los Estados Unidos.

- En abril, Citicorp y Travelers Group fueron los pioneros, al unirse en Citigroup, el entonces mayor grupo de servicios financieros del mundo.
- Tan sólo una semana después, los también estadounidenses Bank America y Nations Bank anunciaron su matrimonio, su fusión, con el nombre Nations Bank, el mayor banco comercial del país.
- Ese mismo día, Bank One compraba First Chicago, con lo que pasaba a ser la quinta mayor entidad bancaria de los Estados Unidos.
- En junio, Estados Unidos continuaba produciendo fusiones: Wells Fargo y Norwest unieron fuerzas para formar el sexto mayor banco del país.

Guillermo veía la angustia del aprendiz. Se había dado un cambio, un salto tecnológico en la forma de hacer las cosas. La magia se había desencadenado y ahora continuaba haciendo las cosas por sobre los deseos del creador.

No se podía detener las escobas ni los cauces de agua que ellas originaban.

La economía global -
Es conocido el enloquecimiento del
aprendiz de brujo, que
desencadena fuerzas que crecen
vertiginosamente y que él mismo
no puede controlar.

En los últimos años, la industria marítima y portuaria había experimentado un fuerte proceso de concentración. Se fusionan empresas navieras de líneas regulares. Se forman alianzas que presionan por tener un mayor desarrollo tecnológico. Crece la

diferencia de tamaño entre los grandes buques y los de tamaño promedio. Se hace rentable trasladar la carga de un pequeño buque alimentador a un buque más grande, para cruzar el Pacífico. El crecimiento, naviero observado a finales de los recientes años 90, se debió fundamentalmente a la construcción de los llamados buques post-Panamá, que exceden a las dimensiones máximas permitidas para transitar por el Canal.

Guillermo seguía buscando con el cuento del aprendiz y con la música que escuchaba, leyendo interesado en textos de macroeconomía. En Chile y en el Perú se están promoviendo los puertos nacionales, como una "salida" natural del continente hacia Asia y el Pacífico, aunque los puertos del Pacífico tienen la gran desventaja de estar restringidos por los Andes... en la costa del Atlántico se manipula tres veces más carga que en la costa del Pacífico. Reducen allá sus costos por las economías de escala.

Las escobas seguían avanzando, la música en crescendo dramático y los negocios, unos más y otros menos pero todos, avanzaban y crecían.

"Los puertos sudamericanos del Pacífico no están más cercanos a Asia que los del Atlántico. Desde Río de Janeiro se llega antes a Singapur e incluso a ONG Kong (vía Sudáfrica y Sri Lanka), que desde Antofagasta (cruzando el Pacífico). Los países sudamericanos del Pacífico no deben hacerse ilusiones al respecto".

"Ya el aprendiz de brujo estaba desesperado".

En 1997, las fusiones ascendieron a un total de un trillón de dólares (US\$ 1.000.000.000.000) en los Estados Unidos, lo que equivalió al 12% de su Producto Bruto.

Guillermo observó nuevamente los rostros de todos los que a su alrededor estaban concentrados en sus respectivas pantallas.

Hacia cinco años, los principales banqueros de los mercados emergentes se jactaban del número de bancos que surgían para servir a sus economías. Ya todo estaba inundado. La fuente no es

capaz de contener tanta agua. Hoy pasan mucho de su tiempo preguntándose ¿qué hacer para reducir el número de sus bancos?. ¿Cómo detener a las escobas? Alguien "chatea" por ahí sin darse cuenta de lo que pasa en la computadora vecina. Y muchos bancos locales se han vuelto demasiado débiles o demasiado pequeños para sobrevivir solos.

Se abrió la puerta. Entró el brujo. Vio los ríos y ríos de agua indetenible. Los capitales volátiles fueron los detonantes de las crisis financieras en las bolsas. Levantó los brazos. Conjuró un hechizo.

Su voz retumbó. Los caudales de agua se arremolinaron y empezaron a adquirir formas fantasmales, cascadas ascendentes, hielos quebradizos, vapores, nieblas, nubes, rayos, relámpagos.

El 92 con la devaluación en Europa. El 94 con el efecto tequila mexicano. El 97 la crisis asiática iniciada en Tailandia, que arrastraba el efecto burbuja japonés del 92 y que redujo en 30% a la liquidez mundial. El 98 con la crisis rusa. El 2000 con la crisis en Brasil. El 2001 con la de Argentina. El 2002 con Enron de USA, que casi no se conoció porque el mundo se distrajo oportunamente con la guerra en Irak.

Saddam se arriesgó al decir que vendería su petróleo cobrando en euros, cuando la deuda interna, principalmente agraria, y el déficit fiscal americano no lo hubiesen resistido. Bush hijo tuvo que actuar. Lo demás fue lo de menos, por las diferencias en las tecnologías. Actuó y ganó. El poder siguió concentrándose. Pero, ¿es viable y sostenible esta hiperconcentración? El poder ¿está en las super estructuras, en el aparato estatal, en los representantes de las instituciones globales? O está en las estructuras más pequeñas. En las relaciones entre el paciente y su dentista, en la familia, en las relaciones de pareja, entre el maestro y el alumno. Foucault ve que todo es heterogéneo, con cortes, con vacíos en diversos sentido, con extravíos, fallos, errores, no hay un origen ni una meta. Se opone así a Hegel. La historia ¿tiene genealogía? Nietzsche ¿se equivocó?

Hubo un gran estallido. La población quedó polarizada en dos frentes: La élite

cosmopolita de analistas simbólicos, que controla las tecnologías y las otras fuerzas de la producción; y la legión de perdedores, los desempleados, con poca o ninguna esperanza de reubicarse en la nueva economía global tras la brecha digital.

Los bordes de la pantalla siguieron inmóviles. Los rostros de quienes estaban ahí sentados seguían expectantes en sus propios temas de interés.

El aprendiz no se movía. El mago se dirigió a su libro y lo cerró. Recogió su sombrero y lo limpió. Tomó su varita. Estaba aún entera. La acarició con cuidado, la guardó.

Y mirando el horizonte, donde no existe el tiempo, cruzó la puerta y se retiró.

Guillermo no siguió leyendo.

Tomó distancia de esa computadora, la que había estado usando en el cibercafé. Tomó sus diskettes, miró los otros rostros de los "chateros" que lo ignoraban y se despidió de la pantalla de Internet en el momento en que ésta, como despidiéndose también, le mostraba una pregunta.

¿Para cuándo caerá el Wall Street?

2. *De lo global a lo local*

Guillermo salió del cibercafé siendo ya horas de la tarde. No había estado en el chat ahora sino en un noticiero económico; y antes había estado en los foros, aquellos que le hacían recordar a los murales donde cualquiera podía poner un artículo y decir que tenía un periódico.

Cierta vez, en los **buscadores** seleccionó un tema de su preferencia. Pidió "globalización" y le salieron más de un millón y medio de páginas web con documentos en español. Pidió entonces por +globalización +economía, así, sin poner un espacio en blanco entre el signo mas y la palabra que buscaba. Era la forma de trabajo que reconoce un buscador. La lista se redujo solo en cerca de 10,000. En todos los servidores de Internet del mundo que tenían documentos para mostrar; habían, sumando, unos 1,490,000 documentos en español que tenían las palabras clave globalización y economía.

Varios software robots recorren sin descanso los servidores del planeta para identificar las palabras clave de los documentos que por miles se incorporan diariamente. Pidió entonces por +globalización +economía –currículum y la lista se redujo en 10 mil más. Salieron de la lista todos los sitios web que tenían la palabra "currículum" y que, de seguro, eran propagandas de profesionales que brindaban sus servicios de hacer estudios de economía sobre globalización.

Ya conocía la técnica de trabajar con buscadores. Sabía que no debía demorarse leyendo sino solo revisar, "a la volada", mientras bajaba el documento. Si no le interesaba, no esperar a que termine de bajar sino pasar al siguiente de la "pequeña" lista. Pero, si le interesaba, esperaría para grabarlo rápidamente en un directorio especial que había creado en su disco duro; y bajar el siguiente.

Así continuó reduciendo hasta llegar a una "pequeña" lista de unos 43,674 documentos que empezó a revisar para bajar, para leerlos en su pantalla.

Con práctica, en turnos de 4 horas, había llegado a bajar en promedio un documento cada 3 minutos. Por ello –calculaba- para su lista ocuparía unos 11 mil minutos, esto es, unas 180 horas. De acuerdo a su forma de trabajo, necesitaría 45 turnos de 4 horas. Un total de un mes y medio solo para bajarlos y el resto de horas del día para depurar lo que no le interesaba de los 80 documentos grabados en las 4 horas diarias; y clasificar a los documentos que quedaban.

Como las cifras son ahora demasiado grandes, es inviable la actitud de querer conocer siempre lo central. Cada vez tiene menor valor el tener conocimientos.

El método de Guillermo consistía en dedicar sólo uno o dos días máximo, por excepción, a este ritmo de trabajo. Eso era suficiente para identificar más palabras clave del tema que le interesaba. Así, hasta reducir su lista a unos 200 documentos que si valdría la pena grabar y trabajar, sin estar jamás seguro si las palabras clave que usaba eran las esenciales.

Guillermo se distraía con estos cálculos. En bajar los 200 documentos por tema se demoraba 10 horas. A un promedio de 5 páginas por documento, tendría 1,000 páginas por trabajar sobre cada tema de su interés. Y con todo este material seleccionado, un tema de 1,000 páginas podía trabajarlo, en forma rápida, en 15 días.

A Guillermo le interesaban los cursos de postgrado a distancia. En estos cursos se desarrollan, más o menos, un par de temas por semana que necesitan ser profundizados. Por lo que, calculaba, siempre iba a estar atrasado al profundizar los temas vía Internet. Si seguía el curso, bien trabajado, solo podría aprovecharlo como máximo en la cuarta parte.

¿Valdría la pena?

Pensando en Internet y caminando, sin darse cuenta, había llegado a una feria de artesanos donde tenía varios amigos peruanos, de esos que hacen maravillas de trabajos con las manos. Tejidos, cerámicas, plata, oro, fantasía.

El peruano es tejedor, no solamente de telas. Las fortalezas incas y pre incas tienen la fuerza de los tejidos hechos con piedras. Los canales de riego y de distribución del agua, de esa época, se hicieron como tejidos de planos inclinados, aprovechando al máximo las pendientes. Recién con los software actuales se pueden diseñar redes similares. Y si los Incas hubiesen tenido Internet, pensaba

Guillermo, de seguro habrían tejido documentos, programas y personas para construir conocimientos.

“Variedad”. Variedad de culturas, de plantas, de climas, de lenguas, de arquitecturas, de ingenio, de magia. Sí, definitivamente el Perú es un pueblo de artesanos. Su fuerza está en la variedad. Pero, por ello mismo, su debilidad está en los bajos volúmenes de un tipo de productos que es posible hacer cuando prima la variedad.

Si las **estrategias de desarrollo** de este país se orientan a la producción masiva, fracasa. Las posibilidades de desarrollo de este pueblo se darán en la medida en que priorice dedicarse a promover la exportación de lo que produce, aceptando que tendrá bajos volúmenes pero explotando la posibilidad de darles alta calidad. Esto es, solo cuando se oriente a los productos singulares, ricos en ingenio e inventiva, que son los productos que tienen precios altos. La hipótesis de Guillermo era aseverar que cuando la estrategia de desarrollo de este pueblo priorice los cambios de productos orientándolos al mercado, con volúmenes pequeños y alto valor agregado generado en micro cambios tecnológicos, este pueblo dejará de ser pobre.

Tanto se ha hablado del desarrollo económico y sería así algo tan simple. “Tienes que vender lo que te da más ganancia. Y si el cliente quiere algo original y exclusivo, dáselo”.

- Que tal, amigo. ¿Cómo estás?
- Aquí Guillermito, mas o menos, sin chamba. Pateando latas. Peor aún, buscando latas para patear. ¡Están escasas!
- Estamos iguales compadre. Te ayudo.

3 *De lo local a la Escuela Virtual*

Ella, sin problemas llegó a su lugar de destino. Había una placa en la entrada, "Escuela Virtual" y directamente fue ante las jóvenes que atendían en la recepción.

- Buenas tardes. Vengo a inscribirme en el curso de postgrado para ser Promotora en Exportación de Artesanías. Sí, en plata.

Dos días atrás había recogido la carpeta del postulante. Diciendo eso entregó lo que tenía. Este es mi número de código, los documentos que pedían para abrir la cuenta bancaria y el CD con la ficha de matrícula, la encuesta del curso, totalmente llenas ambas y también mi foto scaneada.

Pese a que podía haberse matriculado desde cualquier lugar del país, Margot había preferido llevar todo ello personalmente. Había querido, de una vez, hacer los trámites en el banco, estar expedita para el inicio de las clases y pasear al interior del local.

Ya sabía lo que tenía que hacer luego de ir al banco. Entrar a su correo con su código, [Margot 00-1253], y comunicarse con la dirección electrónica de los tutores, quienes le darían las instrucciones sobre el trabajo inicial a presentar. Sabía que el tema de ese trabajo era abierto, preguntando sobre sus intereses, sobre la revisión previa que había hecho a lo teórico y a experiencias análogas a lo que ella quería hacer. Su plan de investigación.

Salió, hizo el depósito en el banco, regresó, recorrió los cuatro pisos del local; tres de los cuales estaban llenos de salas de profesores para cada curso y entró a la cafetería, que -para variar- además de cafetería era un cibercafé. Estaba absorta en sus pensamientos. Días atrás, había entrado a los foros y había dejado un mensaje en el Foro, "La Pizarra" y ahora tenía curiosidad por ver que comentarios le habían anotado.

Cada uno tiene sus preferencias y estilos en el manejo de las **herramientas de Internet**. A Margot le gustaba el diálogo analítico, por lo que prefería dejar temas

polémicos en los Foros para recibir de quien fuese, un comentario o mejor aun, una discrepancia.

Ella prefería leer las pizarras o tabloneros de los foros, por ser diálogos en tiempos diferidos. Ahí encontraba opiniones directas de quien sea, pero comentando temas específicos.

En los Foros más útiles no hay diálogos sobre cualquier tema y con quien sea. Para ella eso era perder el tiempo; por lo que no entraba al chat escrito ni usaba el chat de voz. Ella prefería conocer opiniones sobre un planteamiento concreto, para estimar que tanto podría hacerse realidad. Le fascinaba el desarrollo organizacional y la psicología social. Así era ella. Su motivación diaria era hacer permanentemente un estudio de opinión.

Cada uno tenía sus preferencias y, por lo general, la mayoría prefiere el chat, los diálogos en tiempos reales. Y bien lo sabía Margot porque tenía su cabina pública de Internet. Algo así como cibercafé, pero sin café, donde se usa más el chat escrito desincentivando sutilmente el chat de voz y la video conferencia; porque, cuando se usaban, ocupaban buena parte del ancho de banda y a veces las otras computadoras personales se ponían lentas.

Otros que se inscribían en los cursos a distancia buscaban el diálogo entre especialistas. Muchos de ellos preferían las listas de interés y se remitían cartas circulares. Y a otros no les interesaban las personas sino sólo la información. Eran los que entraban a las noticias, a las bibliotecas, diccionarios y especialmente a los buscadores.

Pero la mayoría, en general, no prefería el solo trabajo on-line sino el trabajo en internet con previa y posterior sesión presencial.

Margot no conocía aun a Guillermo que también, coincidentemente, estaba en esos momentos inscribiéndose en el mismo curso de la Escuela Virtual.

Margot no esperó ir a su cabina pública. Quería preparar su trabajo inicial. Entró a:

Escuela Virtual >> Foros Generales >>
Ideología Social

Esto fue lo que encontró:

LIBERALISMO

Hemos estado charlando en las pizarras sobre diferentes tópicos y siempre caemos en lo mismo. Quisiera establecer unos puntos de referencia para una discusión seria sobre los problemas que el mundo debe resolver. Para encontrar ese MUNDO FELIZ que deseamos y queremos.

Bajo las premisas políticas establecidas hasta ahora, el mundo no camina como es debido. No se puede hablar de NEO LIBERALISMO cuando el liberalismo no se han alcanzado. Se pretendía SEGURIDAD, IGUALDAD, SOLIDARIDAD y LIBERTAD.

Estos principios ¿no se han alcanzado! Primero debemos alcanzarlos... ¿No les parece?

La pobreza y la ignorancia marcan diferencias. Si no hay IGUALDAD, no hay SOLIDARIDAD, porque se es solidario con los iguales no con los diferentes. Cuando no hay igualdad, los diferentes entran en pugna y unos les privan la LIBERTAD a otros. Eso es lo que estamos viviendo. No deberían existir carencias que limiten la autodeterminación de las personas.

Hay en el mundo de hoy millones individuos que viven en extrema miseria. No reciben mas de dos dólares diarios para mantenerse, ellos y su familia. En América Latina son más de 800 millones de personas las que carecen de alimentación adecuada y 500 millones están desnutridos. Y mientras usted lee esto, la pobreza absoluta aumenta y la ignorancia campea.

Mira bien lo que dices. Así como tú, muchos repiten y repiten frases que no son ciertas. Lo cierto es que todos suben sus ingresos. La pobreza absoluta no es la que aumenta sino la relativa.

Mira. El que gana un dólar y medio al día sube a 2 dólares. No llegará a lo mínimo requerido para sobrevivir pero sube en 33%. El problema es la pobreza relativa. Las diferencias con los que ganan más. Porque en el mundo hay quienes ganan un millón y medio de dólares al día y suben en la misma proporción, a 2 millones de dólares diarios. En el mismo tiempo, unos subieron 50 céntimos al día mientras otros subieron en medio millón.

Los pobres no se hacen más pobres. No es cierto que aumente la pobreza. Son las diferencias las que han aumentado.

Según el estudio Panorama Social de América Latina 1999-2000 elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), alrededor de 220 millones de personas de la región viven en la pobreza, cifra que se acerca al 45% de la población.

De esta cifra, unos 117 millones de pobres son niños y adolescentes menores de 20 años.

¿Qué hace ante esto una economía liberal?

No basta con el cambio en las partes de arriba de un edificio, cuando queda lo construido sobre las mismas bases de lo anterior. En la revolución francesa apareció la guillotina. A muchos les pusieron el cuello ahí. ¿Para qué? Como en todas las revoluciones que conocemos. ¿En qué quedaron después de un tiempo? Los que llegan al poder, hacen lo mismo que se hacía antes. Las revoluciones se oponen a algo que por un tiempo queda oculto y aparece después de nuevo. ¿Para qué sirve la política? Si todo es un flujo y reflujo.

Corrijanme si me equivoco. Esta es la historia de los fusiles de la primera guerra mundial.

En 1914, los zares armaron con fusiles al pueblo para que los usen contra los alemanes. En 1916 los alemanes soltaron a su prisionero, Lenin, para que vaya a Rusia. En 1917 Lenin hizo que los fusiles

del pueblo ruso no fuesen contra los alemanes sino contra los zares. En la década del 20, para evitar el desbande, los fusiles dejan de estar en el pueblo y pasan al partido. En la siguiente década del 30, el heredero de Lenin era Stalin. Como tenía críticas en el partido, usa los fusiles para hacer una limpieza interna. Manda matar en 1933, a 8 millones de militantes de su Partido. Luego de morir Stalin, en 1956, el partido lo condena. Y en 1989, el pueblo condena al partido. Para ese entonces, esos fusiles ya eran reliquias.

La línea entre la pobreza y la riqueza, no separa únicamente a los países. Segmenta a las poblaciones dentro de los países. La pobreza llega a ser miseria y hambre. La riqueza llega a ser opulencia, lujo y despilfarro. Se concentra la riqueza, ...y esto pasa a ser algo de lo que no se debe hablar.

El mundo esta globalizado, para bien o para mal. Los países sometidos al influjo de los "liberales" en un tiempo y "neoliberales" ahora, muestran que sus objetivos siguen siendo imponerse. Se da en todos los países del mundo, aun en los desarrollados. Propongo establecer UN NUEVO ORDEN SOCIAL.

Margot reflexionó al cruzar mentalmente estos mensajes del foro, salió del tema Liberalismo y buscó el tema Derechos Humanos.

La Escuela Virtual tenía tres tipos de Foros. Este, el General, donde se trataban abiertamente los temas que se deseasen. Aquí, cada uno podía poner el título del tema e insertar sus planteamientos. La tarea de los tutores o tutoras era retirar aquellos mensajes que no fuesen académicos o que tuviesen expresiones impertinentes; y hacer una revisión ortográfica y de estilo de los mensajes colocados.

Los otros dos tipos de Foro eran parte de los cursos. Uno de esos foros era para solo para responder a las tareas y preguntas del

curso. El otro era para colocar aquellos trabajos que debían ser evaluados por los mismos alumnos. En ellos, la tarea de los tutores era poner los índices y la tarea de los participantes inscritos era introducir sus mensajes.

Escuela Virtual >> Foros Generales >>
Derechos Humanos

DERECHOS HUMANOS EN LATINOAMERICA

Un problema de nuestros gobiernos son las acusaciones de violación de derechos humanos. En los últimos años las denuncias sobre delitos de este tipo han aumentado. Están los gobiernos militares de las décadas de 1970 y 1980, en el cono sur, en Centroamérica y en la Región Andina.

Los gobiernos latinoamericanos ¿pueden tener una política contra las violaciones a los derechos humanos? ¿Y contra la corrupción? ¿Apoya usted la idea que dichas violaciones deben ser dejadas de lado, sin destaparlas, para evitar nuevos antagonismos?

Los gobiernos de Latinoamérica son muy hipócritas cuando dicen defender los derechos humanos. Lo hacen porque el FMI lo exige en sus cláusulas para prestarles plata. Si por ellos fuera, sería un tema del que nunca se hablaría.

Considero que en Latinoamérica recién se esta viviendo el inicio de una cultura democrática, que no la hubo ni en la colonia española, ni en el siglo o dos siglos iniciales de la república.

El Estado de Derecho es importante. Y es importante que se fortalezcan los poderes judiciales. Que sean, medios de hacer justicia contra los que vulneren los derechos.

El problema no es lo que existió en el pasado. Es lo que se formó en el pasado y existe en el presente. Las riquezas basadas en la corrupción.

Y si se habla de poderes judiciales fuertes y justos, va ha haber miedo. Cuando se acorrala a una fiera, sólo le queda atacar.

Si alguien pudiera explicarme lo siguiente, se lo agradecería.

Si el poder es diferente del gobierno. ¿Qué puede hacer una sola persona cuando las empresas y los Estados son tan fuertes? ¿Organizarse en partidos? Con el avance en la tecnología publicitaria y de los métodos de control psico social, ¿se puede afectar a los que tienen el poder?

En la historia de las ideas democráticas de occidente se ha pasado de la democracia política a la democracia social y de esta, ahora se está pasando a la democracia participativa sostenible.

El liberalismo no llega a tanto. Se queda en la democracia política, formal; y entra en conflicto porque, en el mundo, lo diario es la lucha entre seres humanos, unos contra de otros, por las desigualdades. Solo lo económico no puede resolver este problema y, los mecanismos democráticos, restan fuerza para afrontar al liberalismo.

¿Qué experiencias concretas tenemos en los proyectos de desarrollo local, integrales e integradores, respecto al tipo de estrategia política que los favorece?

Dicen que en América Latina no hay una cultura de los derechos humanos en ningún nivel de la sociedad. No estoy de acuerdo.

Conozco muchas familias de los sectores de nivel económico alto, los “fuertes y poderosos”. Estos hogares están muy bien formados, son ejemplo de respeto a las personas, de consideración.

Y conozco también a familias de sectores muy pobres, donde los padres golpean a sus hijos, los maridos a sus mujeres. No es cierto que los más pobres respeten los derechos humanos.

Ni la riqueza ni la pobreza tienen que ver con los derechos humanos. Eso es mentira. No es un asunto económico. Ese es un tema exclusivamente cultural.

Los derechos humanos son una herramienta de los populismos.

La era populista se inició en América Latina con la revolución mexicana de 1910, cuando se juntaron el mercantilismo que pedía y el estatismo que daba. El máximo esplendor populista se tuvo entre los años 50 y 80, cuando los sobredimensionados Estados necesitaban camuflar su ineficacia. Para eso se usaron los populismos. Cuando caen los estatismos, por ineficaces, los populismos pierden credibilidad y se necesitan que aparezcan otras banderas y la que aparece es la defensa de los derechos humanos. No tendríamos que reclamarlos si las instituciones funcionasen bien

Margot recorrió los títulos de otros temas para encontrar algo más. Le interesaba saber ¿Qué pasa con el medio ambiente? Con lo ecológico. Con el Desarrollo Sustentable.

Escuela Virtual >> Foros Generales >> Medio Ambiente

¿QUÉ ESPERAMOS DEL MUNDO DE AQUÍ A 10 AÑOS?

Acorde a los Objetivos del Milenio, en 10 años “mejoraremos”.

Se reducirá la tasa de destrucción de los ecosistemas en los que opera el hombre. No aumentaremos la destrucción a mayor ritmo que lo hecho en el siglo XX.

En 10 años, esperamos que ya se hable públicamente, en los diarios y en las calles, de una cruzada para dejar los combustibles fósiles, pero no por la presión ecologista sino por las alzas de precios de la OPEP.

En 10 años el planeta estará más interconectado. Los espacios nacionales

serán menos autónomos. Las fusiones y adquisiciones habrán llevado a una concentración inimaginable del poder económico.

En 10 años los Kosovo se habrán reproducido. Esta forma diferente de guerra de todos contra uno, para alinearlos a los dictados del mundo. A lo mejor Colombia estará en la lista de estas típicas guerras de la post perestroika, del término de la soberanía ideológica del Estado-Nación. Ya no será uno contra otro, tipo Vietnam. Ahora será como en "Fuenteovejuna: Todos a una".

En 10 años habrá aumentado la soledad personal al haber aumentado las metrópolis y las megalópolis. Habrá aumentado la inseguridad ciudadana. Y esperamos que aumente el ocio, en forma más rápida que el desempleo.

Pero, en 10 años, nos sentiremos mejor. Nos conoceremos más. Nos sentiremos más demócratas por ver que se podrán llegar a usar los referéndum domiciliarios vía Internet, en los gobiernos locales

La participación en los gobiernos locales no será declarativa sino se verá que, vía Internet, puede crecientemente llegar a ser real.

Nos sentiremos más tranquilos ante el problema del hambre, al ver que se avanza en lo que hoy, teóricamente, es fácil de resolver. Se usarán y usufructuarán muchas más tecnologías.

Sí. Y también nos concebiremos superiores a las generaciones pasadas. En esto no cambiaremos. Seguiremos siendo tan tontos, como lo somos hoy.

Su enfoque es una interesante extrapolación de las tendencias actuales. Pero es difícil decir si una mera extrapolación puede servir como predicción, ante coyunturas tan turbulentas, donde la linealidad puede no funcionar.

La Escuela de Stanford informa que el ser humano se apropia del 25 % de la energía disponible para todo ser viviente no capaz de fotosíntesis.

Esto significa que sólo podemos hacer dos duplicaciones más de nuestro consumo de recursos; lo cual, al ritmo actual, es cosa de pocas décadas. Pero mucho antes que esto, el ecosistema planetario colapsará.

Por otra parte, miles de ONGs y otras formas de asociación civil se expanden por el mundo. Reflejan un nuevo espíritu participativo y una progresiva conciencia de ciudadanía mundial. Conciben el desarrollo ya no como algo bajado desde las élites dominantes, sino como un proceso de abajo hacia arriba, sostenido por todas las comunidades del planeta, en su inmensa diversidad.

De ambos procesos, el de destrucción ecosistémica (y progresiva exclusión social) por un lado y de la emergencia de la sociedad humana desde una perspectiva planetaria, por el otro, pueden surgir las discontinuidades, los saltos cualitativos; y, como la historia lo ha mostrado tantas veces, lo menos probable puede acontecer.

Margot imprimió lo que tenía, sin dejar de pensar en que todo esto podía ser cierto, pero que había sido escrito por personas que no se sentían ubicadas en su entorno.

Lo había visto en su cabina. Muchos adultos buscan Internet para ocultar su soledad.

Quizá estos querían encontrar sentido a lo que hacían pero les faltaba integrarse en una relación personal directa y no a través de una pantalla, para organizarse, para ser líderes, para actuar. ¿No sería este un problema también para una Escuela Virtual?

El sistema operativo de la Escuela Virtual

4 *Régimen académico de esta Escuela*

Ya era mediodía.

- Bueno. La **Escuela Virtual** ya nos han registrado. Sigamos. ¿Qué se supone que tenemos que conseguir?

Y el gordo empezó a monologar como si estuviese dialogando, sentado tomando unos tragos con Guillermo y conectado a Internet. Leía las instrucciones y luego las monologaba.

- ¿Qué más les damos a los productores? Equipos y herramientas al crédito. Se los vendemos al crédito o en leasing. Los compramos nosotros y se los damos a ellos.
- ¿Qué más? La concertación comercial. Hermosos pedidos con instrucciones precisas sobre diseños y materiales a emplear. Por supuesto, los insumos también los proveemos nosotros para garantizar la estandarización. Y damos precisiones sobre... las fechas, las cuotas.
- Los ponemos en contacto con un técnico que los capacita y recibe los productos haciendo el control de calidad. Él se encarga de los empaques, los embalajes.
- Y no hay que olvidarse además de pagarles. Una vez cubierta una cuota mínima de producción les apoyamos a abrir su cuenta bancaria.
- Ah! También estimulamos a los productores publicando su foto en la revista de marketing para microempresarios. Cierto. Les damos todo.
- Oye, esto sí es práctico. Tienen una especialista en joyas de plata que es arqueóloga y diseñadora del mejor nivel. Para venta directa y distribución, tienen una tienda en nuestro país vecino (¡Viva Latinoamérica!), otra en España y planean tener otra en Miami.

- Al principio te contactas con tus amigos productores. Te encargan un trabajo y te entregan insumos, para que los repartas entre ellos. Esas son las producciones de prueba.

Todos hemos dicho que queremos ser promotores de exportación de joyas de plata, de artesanías. Que queremos dar trabajo a micro empresarios productores. Nosotros somos los promotores, los organizamos, les definimos cuotas de producción. Les damos equipos, herramientas y moldes, capital de trabajo, capacitación, asistencia técnica; y lo fundamental, la madre del cordero, les damos los pedidos.

En otras palabras: Sub contratamos el servicio de fabricación.

Saber cómo se hace todo esto es el objetivo de este curso.

- Después, si quieres continuar, a ti te dan créditos para los insumos, Así, compras los insumos donde el proveedor local, de tal forma que tú no recibes billetes sino insumos.
- Los insumos se los das a los productores que hayan pasado la producción de prueba y que tengan las herramientas necesarias. Ellos producen, te entregan los productos y tu se los llevas al técnico que te abasteció de los insumos y que hace el control de calidad de la producción.
- Según lo producido, también te dan créditos son para que les pagues a tus productores.
- De los ingresos por ventas se cobran los créditos, hacen retenciones para un ahorro forzoso, que sirve como garantía líquida para los pequeños créditos que te otorgan; y te pagan el saldo.
- Se forman grupos de estudiantes que se garantizan mutuamente con las retenciones para el ahorro forzoso. Se

forman grupos que se autogestionan financieramente como la cuenta propia de los **bancos comunales**, manejan su dinero al colocarlo y recuperarlo entre sus miembros, con un pequeño interés, que da utilidades para provisionar morosidades o para distribuir las al final de un período.

- O sea que se junta así **tecnologías crediticias** apropiadas con la articulación empresarial de los productores, dentro de la estrategia de intervención armada en la **escuela virtual**
- En esta ciudad... ¡en todas las 7 ciudades donde se admiten alumnos para el curso!, tienen distribuidores de insumos y herramientas, que también operan como almacén para los productos terminados y realizan el control de calidad.
- Esta organización existe cuando se trata de productos chicos como las artesanías de plata. Cuando son productos más grandes, alquilan servicios para formar maquicentros.
- Además, mmm... te dan... ahí llegan... "los bellos pedidos locales, del país vecino y de España". ¡Vaya!. A España la toman como la puerta de entrada a Europa.

El entusiasmo de mi amigo al estudiar leyendo en voz alta, hace que me interese en lo que nos ofrecen. Que simpático. ¿Qué más dice?

- El **objetivo del curso** es prepararnos para ser empresarios en exportación de aquello que nos interesa. Para ello, tenemos que seguir en curso de 6 meses, que incluye una experiencia de exportación. Cada uno tiene que conseguir un grupo de productores, reclutarlos.
- El currículum es flexible. En los 6 meses hay 12 unidades temáticas de estudio. Las primeras ya están programadas. Te dan un marco general de ciencias sociales y de ciencias de la empresa. Pero luego se consolidan los grupos y, para las siguientes unidades, como grupo eligen las unidades que toman, entre las variantes que presenta la Escuela. Algo así como la preparación de tu tesis.
- En el curso enseñan las dos preferencias. Las modas que prefieren

los clientes y las escuelas que prefieren los artesanos. Tienen una base de datos llamada "La cartera de artesanos" y los alumnos tienen que hacer crecer y depurar esa cartera.

- En el curso el especialista técnico te dan los pedidos. Te precisan las características de los productos que tu gente debe producir. Las herramientas que deben usar. Te abastecen de...

Dime, ¿y si la experiencia se va al hoyo?

- Si tú experiencia se va al hoyo (porque la mía no se irá), tú te la estás jugando. Es tú inversión y la pagas tú. En otras palabras, aprendes a hacer tu empresa... haciéndola.
- Tienes que ser buen empresario, hijo mío. Tienes que abrir tu cuenta en este banco, para hacer depósitos y transferencias. Con los depósitos en esta cuenta pagas el curso. Al matricularte estás autorizando una transferencia bancaria para todos los meses del curso. Luego, tienes que invertir. Tienes que comprar las herramientas que les darás a tus productores; y los insumos, la plata, para que hagan las artesanías. Si no tienes fondos, te dan un crédito que lo depositan en esa cuenta bancaria.
- ¿Qué más dice? ...
- Si te atrasas en cualquiera de los pagos, aparece en la historia crediticia de tu cuenta bancaria. Todo lo pagas con transferencias bancarias. Retiran automáticamente tus pagos. Tus clases de la escuela. Al proveedor de herramientas, al de insumos, a los servicios de la cabina pública de Internet que uses para tus operaciones. El problema está si no tienes fondos.
- También te depositan ahí lo que te paga la empresa que te dio el pedido. La exportadora. Ella es la que se encarga de las cartas de crédito y del dinero electrónico. Una de las cosas que te enseñan con más insistencia es la administración de tu capital de trabajo.

Por tanto hay que cuidar que la cuenta siempre tenga fondos.

- A, B, C, deee... lo contrario, se lo cobran. Si no hay fondos en tu cuenta, pueden ir a la de cuenta de tu garante personal o a las garantías líquidas de

los integrantes de tu grupo, a tu banco comunal. Aquí está el contrato que debe firmar tu garante personal.

- Mi tío tiene una joyería y está entusiasmado con esto. Más que yo. Él va a ser mi garante personal. Tiene los requisitos que pone el banco. Es serio, formalito y no baila pegadito. No objeta el firmar su contrato y pagaré de garantía.

Yo no tengo garantes, ni un pariente rico, ni trabajo en una empresa. Soy independiente. Mi caso es otro.

- ¿Y cómo vas a hacer? ¿Te vas a matricular?

No lo sé. Tendría que abrir mi cuenta de todos modos pero, presentando mi solicitud a la oficina de crédito educativo. Algo así como becas o como un préstamo al honor. Si me lo dan, me van a hacer trabajar como esclavo durante un tiempo. Pero, de cualquier forma vale la pena; porque el negocio puede dar. La idea es esa.

Si en el negocio va de regular para abajo, por lo menos da para pagar los estudios. Si me va bien, además de pagarlos, armo mi capital.

Y si me va mejor, soy lo máximo, me dedico a trabajar solo en esto.

- Yo quiero ser uno de los magnates de la red de exportadores de joyas artesanales de plata, hechas a mano, made in Latinoamérica. ¿Cómo la ves? Tengo varios amigos de la onda indigenista. De esos que tocan quena, zampoña y son finos trabajando. Y mi tío joyero revisa el trabajo para que lo hagan bien.
- ¿Qué más dice? Todos ganan. La tienda del extranjero o la Tienda Virtual, que obtiene el pedido. La exportadora que me lo da por ser promotor empresario. El técnico en el producto, que provee de insumos y herramientas, recibe los productos que le entrego y los entrega a la exportadora. La Escuela Virtual da el servicio de organizar y coordinar la producción. Mis amigos son los productores y yo el empresario local.

Simpático ¿no?. Todo depende de los pedidos. En este producto casi no hay

costos fijos. Es más fácil llegar al punto de equilibrio.

- ¿Qué más dicen las bases?
- Hay que entregar una foto (Uyy! Tu foto te llevará a la quiebra), para que todos los del grupo nos conozcamos. La van a scannear (pobre máquina). Te dan una dirección electrónica y, si quieres, una página personal para que hagas tu blog con tu propaganda.
- Tienen una revista en Internet, INFO, donde publican todos tus trabajos para que los califiquen los lectores. Todos tienen que entregar un trabajo escrito cada dos semanas. Un ensayo, artículo, texto, entrevista. Ojo, mira acá. Míralos pues.
- Tienes la obligación de leer los trabajos de otros y calificarlos. La evaluación es pública y con comentarios en un foro. Si no lo haces, no apruebas el curso. Mmm. La llaman auto evaluación de “Adecuación al Mercado” Así era la cosa.
- A ver si entiendo. Como lo dijo alguien “El medio es el mensaje”. A lo que te obligan, primero es a cumplir plazos; y segundo es a decir tus preferencias públicamente. No importa si tu criterio es bueno o es malo. No importa. Úsalo. Así es la Escuela Virtual. Te premian cuando actúas como un cumplido integrante del mercado. ¿Tus opiniones? No importan. No hay una autoridad central que sancione, ni siquiera el profesor. No le importan al sistema pero sí a tus clientes.
- Espera, espera. Aquí dice que esta es una opción. La educación programada a distancia. Hay dos opciones. La otra es inscribirte en la modalidad de educación abierta y a distancia. Para eso tienes el curso completo en páginas web, pero ahí no participas en la experiencia práctica de exportación. La mayoría son cursos organizados a partir de los documentos en web, sin una tutoría que realice el monitoreo, seguimiento y evaluación. Puedes optar por esa teoría, con la modalidad abierta y a distancia que incluso tiene simulaciones, o por esta práctica real, de educación programada a distancia. Aquí tienes un horario programado, con reuniones vía el chat como si fueran clases presenciales y con una tutora con la que tienes diálogos constantes.

- Para este curso en modalidad programada, sólo se reciben alumnos de 7 ciudades. Los cursos se hacen para ciudades diferentes, según a la vocación productiva de cada lugar. Unas clases son conferencias, no todas, sólo las de foro. Las otras clases son con chat escrito, con fotos fijas de los que participan.
- Todas las tareas de los 6 meses del curso están con fechas programadas. Se forman grupos que ponen las fechas y horas de sus reuniones y las aprueban los tutores. El tutor viene a tu grupo una vez cada dos semanas.
- Acá hay una foto de la sala de videos. Todas se graban y puedes verlas nuevamente. Todos los chat los graban y tú los puedes bajar a tu disco

duro. ¡Hey! Ponen un mapa del país y cuando intervienes en clase, se ilumina tu ciudad, con tu foto.

Ya casi ni le escuchaba al gordo. Me retiraba ya.

- Me voy gordito. No te olvides. Hay que preparar un trabajo para presentarlo por correo electrónico antes de que empiecen las clases.

Nos vemos Guillermito. Nos vemos.

5 *Aplicación demostrativa en la producción*

"Aparentemente, la cosa es simple. Temas de psicología, de motivación del consumidor. El currículo inicial incide en las relaciones humanas. Hay que motivar a los amigos productores. Buscan una producción personalizada. Los micro empresarios deben llegar a conocer a sus clientes, a través tuyo".

Ambas estaban interesadas en los cursos pero sólo una de ellas, Erika, se matricularía. Los cursos los daban en Lima y ellas estaban en Ayacucho, a 8 horas de distancia por vía terrestre. Y podían seguirlos desde su ciudad a través de Internet. En esa localidad de noche hace frío para las personas de la costa, pero no para ellas que habían nacido ahí.

Aquí está el **boletín mensual** de los que siguieron el anterior. Mira, cuando termina el curso, que dura 6 meses, hay otro curso complementario para los que quieren continuar. No te puedes inscribir libremente. Al siguiente curso se ingresa por invitación. El objetivo del primer curso era prepararse para exportar. El objetivo del segundo es insertarse en el mercado de exportación. Los que siguen los estudios, publican su boletín para las pantallas de

todo el mundo. Aquí dice que en la edición de Internet, cuando marcas esta foto puedes sentir la voz entusiasmada de esta señora. Es una clienta de España.

Escucha lo que dice..... (...), que gracioso. Compró un Caballo de Troya echo en plata, lleno de detalles. Fue un adorno de sala y el productor era uno de esos indígenas que no sabían nada de Troya. (Y a propósito, ¿tu sabes dónde queda Troya? Jajaja).

Aquí hay un tema, "Historia viva de la platería". Para este tema pueden presentar un trabajo no mayor de 5 páginas, basándote en entrevistas a historiadores, arqueólogos, productores, comerciantes y... jajaja, "ladrones de objetos de plata". Todo tipo de "especialistas". Que tal broma.

La **bibliografía principal** del curso es la colección de trabajos de los alumnos de cursos anteriores, que está en Internet. Vale. Y te sugieren temas para que los converses con tus micro empresarios productores. Claro..... Hábiles los chicos. Así los alumnos les van llenando con materiales el centro de documentación. Con 150 documentos mensuales, que los clasifican por temas y los presentan en un índice, que tiene las estadísticas de copias que han obtenido sus lectores.

Las lecturas obligatorias de cada tema te las envían por correo electrónico. Aquí hay

otra cosa. También te dan varios álbumes de fotos pero ellos los imprimen como fascículos, de buena calidad, los remiten a tu ciudad. Tienes que recoger el tuyo, personalmente, en la dirección que te dan. Es para que te acostumbres a ir ahí. Para este curso es la dirección del especialista joyero que han contratado para que distribuya los pedidos, abastezca de plata a los alumnos, reciba los productos con la ficha de información de cada producto o lote de productos.

El técnico especialista valoriza los productos. Nosotros se los entregamos, identificando los datos de cada productor. Él los recibe, los valoriza, los remite a la central. De ahí los exportan, se venden y nos pagan. Si el productor necesita un adelanto, nos lo pide, lo tramitamos, hay porcentajes autorizados, que los depositan en nuestra cuenta del banco. Han contratado un mensajero que confirma tu dirección, la de tus garantes y la de los productores. Y también contrataron una cabina pública de Internet para que té de precios especiales.

Para la práctica de producción de muestras y también para el trabajo posterior, por ciudad, la Escuela virtual pone cuatro agentes: El mensajero, el banco, la cabina de Internet y el técnico especialista en el producto.

Para este curso de postgrado el especialista es un joyero, que conoce bien del trabajo en plata. Las fichas de los productos se llevan diariamente a la cabina de Internet, para ingresarlas a la base de datos que usa el supervisor de la escuela. Cada semana o menos, los productos van a la oficina central de la empresa exportadora, en Lima y, de ahí, a la tienda de Chile o de España. Y las fotos van a la Tienda Virtual.

- Y ¿si el joyero no remite los productos a la central?
- Para que crees que está el mensajero. No se aceptan ni flojos ni pillos, jajaja.

Sus ojos siguieron recorriendo el aviso del periódico y los folletos de propaganda que había recibido. El aviso era pequeño. La propaganda que hacían no era principalmente abierta sino boca a boca.

Publicidad direccionada a quienes pudiesen responder mejor, como organizadores de una producción de calidad. En cada ciudad tienen relación con todas las entidades que promocionan el empleo, que apoyan a los micro empresarios.

La **finalidad del curso** de postgrado es reclutar empresarios y productores locales, e insertarlos en la red de la empresa exportadora.

Aquí está la memoria anual de la Escuela Virtual. La experiencia es que, en promedio, el 30% de alumnos de los cursos de 6 meses continuaba el segundo curso, y que menos del 5% se dedica a esto como su ocupación principal. La memoria decía "Estos bajos porcentajes, antes que un fracaso los vemos como un éxito; porque no se crece de acuerdo a la demanda de los alumnos sino a las compras de los clientes del extranjero. Ahí las modas cambian. Ese 5% que se dedica a trabajar en esta actividad, mantiene un perfil bajo, una producción demostrativa. Pero cuando llega un buen pedido, se activa todo el 30% de promotores, cada uno con sus productores. Y si no alcanzan, a buscar más productores.

Erika se despidió de su amiga y salió a caminar. En un país de buenos e ingeniosos artesanos, donde lo principal es la diversidad, es difícil que todos produzcan en serie. Lo que tiene éxito aquí es la producción personalizada. Justo lo que ahora se anuncia como éxito en el mundo, Respiró hondo y siguió caminando.

Un paso, dos pasos, un parque, césped, geranios, árboles. Erika miraba las plantas, las hojas, los lugares con sombra y con el calor del sol. A lo lejos jugaban unos niños. Se sentía el lento transitar de autos, de gente. Todo era normal, todo. Estaba a 8 horas, por vía terrestre, de la oficina principal de la escuela de postgrado, por lo que se había matriculado para estudiar ahí vía Internet. Había logrado matricularse. No era fácil. Primero había que concluir cualquier otro curso a distancia, de los que tiene la escuela en sus páginas web; y recién luego de ser evaluada, podía postular a este postgrado.

Alguien había pronosticado que, para fines del 2002, a la velocidad del 2000, más del 70% del comercio internacional se realizaría vía Internet. Parecía distante pero ahora estaba ella ahí, desde Ayacucho, próxima a ser parte de esa red.

El sol se ocultaba. Siguió caminando. El olor del pan la atrajo a una tienda. Era tan lindo todo lo que había conocido ahí que, se estremeció un poco al pensar que ahora estaba tan cerca del resto del mundo. ¿Podría sobrevivir lo típico de su pueblo en un mundo tan interconectada? Dudó. Cerró

los ojos y respiró profundamente ese aroma conocido.

La aldea electrónica global.

La hora de las aves había llegado. Ya vendrían a alborotar con su cantar como si saludasen o se despidiesen. La clásica hora. Lo sabía. Ella también tenía una reacción biológica al amanecer y al atardecer. Y automáticamente, como lo hacía desde niña, a esa hora entró a la tienda y compró un pan.

6 *Planeamiento estratégico y sistemas de información*

Brako, Gustavo recién ha entrado y está muy preocupado. Me comentaba hace poco que "se ha gastado muchísimo dinero en hardware nuevo y en mantenimiento del viejo, en analistas y programadores". Ha visto propuestas de subcontratos de desarrollo con consultores externos, para que preparen planes de sistemas. Se han hecho estudios de costo-beneficio de nuevas aplicaciones y, dice ... "¿no se ha conseguido el servicio que se necesita?". El recién está asumiendo la gerencia de la exportadora y no es un comentario para pasarlo por alto.

Por otro lado, en la última reunión de coordinación del curso de exportación de platería, seguía informándole Marco Antonio a Brako, salieron varias observaciones por evaluar, que aquí tengo anotadas. "Divorcio entre los sistemas de información de la Escuela y las actividades", "falta de un procedimiento sistemático de planificación de sistemas", "desconexión entre los planes de sistemas y los planes estratégicos", "deficiente relación entre el servicio de Sistemas de Información y los directivos de la institución". La cosa no es fácil, porque se están haciendo cambios en la organización y en los sistemas de trabajo. Estamos creciendo bien, pero si este centro nervioso no funciona a la perfección, podremos

tener por delante muchos problemas y, creo que más vale prevenir que lamentar.

Brako estaba parcialmente de acuerdo con la importancia del problema pero, tenía el hábito de ser precavido. Siguiendo su estilo conocido de administración de conflictos dijo... Estadísticamente hablando no hay problemas, aún. Esos son indicios, pero... no vamos a esperar a que se necesite llamar a los bomberos. Por tanto, a encerrarnos.

De este fin de semana al siguiente. ¿Te parece? Bien. Tomemos al curso de platería como piloto, ya que son ustedes los que han estado trabajando el tema. Nos vamos fuera de la ciudad el sábado en la tarde, las 3 tutoras, tú que eres el dueño del curso, Gustavo como el comercializador, financista, exportador de platería, dueño de nuestra Tienda Virtual y, entre otras cosas más, gerente de nuestra exportadora. Tu desarrolla unos esquemas para orientar el diálogo. Y que venga también Aníbal, tu colega, ¿te parece?

Por supuesto. Él es supervisor del otro curso de platería y puede aportar muy bien. Además, podría sentirse mal si no se le invita. Listo. Yo les paso la voz al resto, y prepararé una propuesta de agenda para discutirla en el internado. No te preocupes por eso. Y salió de la oficina de Brako, en el 4to piso de la Escuela, el que tenía la mejor vista panorámica.

Luego del almuerzo en el hotel campestre que habían seleccionado, caminaron un

poco entre el jardín dirigiéndose a la sala de reuniones que habían alquilado. No había otro evento que se realizase en internado en esos momentos, por lo que incluso les habían puesto a su disposición el auditorio. Pero eran tan pocos que no lo iban a usar. Bastaba con la sala de trabajo, con su pizarra acrílica, su proyector de transparencias, la computadora con su proyector y los clásicos papeles grafos, papeles tamaño pliego, para escribir en ellos con plumón y pegarlos en la pared, como recordatorio visible de las ideas tratadas a medida que pasaban las horas.

Brako inició la sesión y abordó el tema.

- ... por tanto, la pregunta central ya está puesta. ¿Qué entendemos por el **sistema de información** de la corporación?

Ya sabemos que no nos interesan los pormenores técnicos de cómo deben utilizarse las **tecnologías de información**, las computadoras, sino el concepto general del sistema, su diseño y ver si su evolución está acorde con el crecimiento de todo el conjunto de nuestras operaciones.

- Le he pedido a Marco Antonio que conduzca la reunión, y me ha prometido que lo va a hacer en forma simple y entendible.
- ¿Y tu le has creído? ¡Que inocente que eres, Brako!

Gracias Brako. Ya habíamos tratado este tema antes, en parte, y habíamos llegado al diseño del sistema.

Recordando un poco lo planteado, se parte de la empresa comercializadora, con sus flujos de información claramente observables que corresponden a sus flujos físicos. Primero veamos la comercializadora, que ahora ya es empresa independiente, y luego pasemos a la Escuela Virtual.

Y, diciendo esto, Marco Antonio empezó a anotar unos gráficos en la pizarra y a explicarlos escribiendo las ideas centrales en el papelógrafo pegado en la pared. Mientras dibujaba unos flujos, decía....

Llega el pedido de nuestras tiendas, de Chile, España, o incluso de las que

tenemos acá. El pedido pasa a almacén. Si hay stock se le hace la guía de remisión, con copia a facturación y luego, con la factura, va a Caja, con lo que termina el proceso. Los 3 documentos que transitan son los pedidos, las guías y las facturas; y alimentan con información a las bases de datos de la exportadora (BD).

1. Con los datos de los pedidos y otras fuentes, se alimenta la BD de Ventas,
2. Con los datos de productos de las guías y otras fuentes, se alimenta la BD de Almacén, y
3. Con los datos de montos de las facturas y otras fuentes, se alimenta la BD de Contabilidad.

Los reportes de estas bases de datos permiten, en primer lugar, los controles de clientes, stocks y caja; y luego, conectadas en red, los controles de costos y finanzas.

- La tutora Imelda interrumpió diciendo: Un favor Marco Antonio, estás avanzando un poco rápido. Mejor se trabaja cuando se ubica primero a los sistemas de información en el planeamiento estratégico. ¿No puedes hacer antes un resumen del entorno, tal como lo vimos en nuestro internado anterior?, digo, para refrescarnos en conjunto en el tema y quizá para completar lo que se hizo. ¿No sé que piensa el resto?

Diana, Raquel y el colega supervisor, Aníbal, estuvieron de acuerdo. Brako y Gustavo se mantuvieron callados como indicando que estarían de acuerdo con lo que acuerde la mayoría.

- ¿Sabes qué creo?
- Imelda. Marco ya ha desarrollado el tema. Me refiero al cuadro de Diagnóstico Institucional que me mostraste, Marco. Preséntalo aquí.

Ok Imelda, Ok. Ya les vi el rostro. "Esta es una típica intervención que representa la sutileza de nuestras 3 comunicadoras".

- ¿Yo que dije?, intervino Diana.
- No te quejes Marcoantonito, que hemos almorzado juntos, le expresó Raquel, a la vez que le enviaba un beso volado.

Partamos de la organización de la Escuela Virtual y de su planeamiento estratégico, para deducir de ahí, las características de los sistemas de información. Y diferenciando bien los sistemas de las tecnologías de la información.

Bueno. Gustavo, Brako, ¿de acuerdo? Bien. Vamos primero a ese cuadro, entonces... Hice un resumen en una hoja que se las iba a repartir más adelante pero, a pedido de Imelda, la veremos ahora. También la tengo en transparencia y en fotocopias para ustedes. A ver, ¿dónde está?, sí, sí, aquí la tengo. Es sólo una hoja. No hay que hacerse ilusiones. ¿Dónde está? Ya. Revisémosla.

Su título es **Matriz de Diagnóstico Institucional**. Está escrita en forma de tabla, matriz, cuadro o como quieran llamarle; y varias cosas de aquí son ideas que se discutieron, cuando se revisó y actualizó el plan estratégico.

Tiene cuatro columnas, aquí se ven... las verticales... son las etapas, la actual es la tercera, la última está vacía. ¡Podemos llenarla! Es la historia de la empresa. Perdón, de la corporación.

- Marco. No te estés poniendo nervioso, le dijo Raquel. No te preocupes. Así, nos demore 3 horas revisarla, no te la vamos a discutir... esta vez.
- ¿Tres horas? Mucho más, Raquel. Si ya veo que va a ser desde el almuerzo hasta la noche.

Gustavo, el gerente de la empresa comercializadora, dijo:

- Marco, por favor. Si te es posible, detalla tu explicación sobre el plan estratégico porque yo soy el nuevo aquí y cuando entré, ya se había discutido y actualizado. Recuerda que el separar como otra empresa a la comercializadora y, a partir de eso, el crear mi puesto, justo se acordó en esa evaluación interna en la que no estuve.

Sí. Ese evento sí fue largo. Estos apuntes los hice ampliando la primera parte de lo que se trató, el diagnóstico de la entidad.

Veamos las columnas de la historia, las 3 primeras, con sus 9 filas.

- En las 2 primeras filas están las actividades de la empresa. Aquí dice la actividad principal y la actividad nueva, lo iniciado en esa etapa. Se sobreentiende que se tuvieron etapas anteriores. Antes estuvo la puerta en marcha, antes de eso la implementación y al inicio estuvo el proyecto, el estudio de factibilidad.
- Las 4 siguientes filas se titulan Situación Estratégica y se refieren al FODA de cada etapa. A las principales Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que habían en cada momento.
- Luego vienen 2 filas más, como si fuera un resumen de lo anterior. He puesto el nombre de cada etapa como si fuera una caricatura, destacando los rasgos negativos. Este nombre resume la situación y puede escribirse arriba. En la siguiente fila, está la respuesta estratégica dada a esta situación.
- Nos queda por último la fila final, donde va la principal característica de nuestro sistema de información.
- Bravo Marco. Está perfecto el orden. Ahora, al contenido.

Primera Etapa

En la primera etapa de la empresa nos iniciamos con la revista especializada INFO y trabajamos en educación a distancia, con cursos cortos para micro empresarios o aspirantes a empresarios y, principalmente, para promotores de gremios empresariales, de ONGs, del Estado y para estudiantes de ciencias de la empresa. En esos momentos se pensaba en la promoción de exportaciones y se realizaron algunas en forma esporádica, no sistemática. Nuestra principal Fuerza estaba en la motivación. Además, éramos un grupo compacto y calificado. Nuestra principal Oportunidad estaba en que no teníamos mayor competencia en el mercado. Nuestra principal Debilidad era la falta de recursos. Y nuestra principal Amenaza era que no nos conocían.

El nombre que le he puesto a esta etapa es "Si podemos, aunque con hambre". Fue la etapa en la que entramos al mercado. Ante la situación descrita, la estrategia aplicada puede llamarse "módulos de perdigones y guerrillas". Claro. Hicimos cursos diversos

con estructura modular. Los disparábamos por todos lados, como perdigones. Y el marketing que teníamos era exploratorio, sin asentarnos fuertemente en un nicho de mercado sino movilizándonos, buscando los mejores segmentos para trabajar.

En esta etapa inicial formamos tres bases de datos:

- La académica, conectada al sitio web donde estaban los cursos, en la cual registramos a todos los cursos y a todos los alumnos, con todos sus datos permanentes, dirección por ejemplo. Van ahí los avances y las notas que van teniendo en cada tema que siguen. Ahí se registraban también los comentarios de los profesores sobre cada alumno. Y las referencias a los archivos de la correspondencia electrónica que tenemos con ellos.
- La otra base de datos fue la del Cendoc, Centro de Documentación o Biblioteca, cuya estructura casi no ha cambiado a como la tenemos ahora. Están las fichas bibliográficas de los libros y otros documentos impresos que tenemos, y que podemos scanear o fotocopiar para los cursos y remitir por correo o por fax a quienes lo soliciten. O imprimirlos. Igualmente, están las fichas bibliográficas de los documentos que tenemos grabados en la colección de CDs, sea porque los redactamos, los bajamos de Internet o porque los scaneamos. También están los documentos que preparan los profesores y los alumnos, sea para los cursos o para la revista especializada que publicamos. Se registra los lugares donde se encuentran los documentos y, en una etapa más reciente de nuestra historia, agregamos la identificación de los que solicitaban estos documentos, para nuestras estadísticas de usos y usuarios. Al término de esa primera etapa se amplió el centro de documentación con el banco de fichas y esquemas para uso de los docentes. Aquí se tienen fichas listas para publicar en la Revista o incluir en los cursos; y esquemas listos para usar en presentaciones, para imprimir en transparencias o para remitir vía e-mail. Las tablas de esas fichas y de esos esquemas y de sus usos, también son parte de esta base de datos llamada Cendoc.

- Y la tercera base de datos fue la contable. Aquí se compró un paquete contable. Se usa la contabilidad dualista, patrimonial y de costos. Los reportes son estados financieros mensuales, ratios. Nada fuera de lo común. Hay estadísticas. Pantallas de consultas sobre la cuenta corriente de cada alumno, lo cual fue clave en la etapa siguiente, cuando se aplicaron las políticas de préstamos y el actual procedimiento de créditos y cobranzas con cuentas bancarias por alumno. Esta base de datos se amplió posteriormente al incorporarle la parte financiera, concretamente, el flujo de caja proyectado, tan útil para la administración de la liquidez en el corto plazo.

Como sabemos, el sistema de información se estructura alrededor de las bases de datos. El diseño de la base de datos es de importancia capital en el diseño del sistema de información para evitar que, una vez construida la base, no existan dificultades en el acceso a determinados datos que no se previeron oportunamente. Una buena política fue que la discusión sobre estos temas, los datos a incluir en cada base, se consideró desde el principio como tema a tratarse en este tipo de reuniones. Aquí se descubrió que datos que disponían unos sin darle mayor importancia, eran los requeridos por otros, a veces con urgencia.

.....

Si no hay más preguntas, pasamos a la segunda etapa, en el mismo orden. Comenzando por las actividades y resultados. Exactamente a la inversa que en el marco lógico.

Segunda Etapa

En la segunda etapa de la Escuela Virtual, continuamos con los cursos cortos, iniciamos los cursos de pre grado orientado a los desertores universitarios, que desean terminar sus estudios pero no tienen el tiempo para hacerlo en forma presencial, y también entramos a las exportaciones, pero como una actividad permanente. En estos momentos, la situación estratégica, de acuerdo al FODA, era la siguiente. Nuestras principales Fuerzas eran la agilidad que teníamos para organizar la promoción y publicidad, en el mercado interno, y los contactos que teníamos en el extranjero. Nuestras principales

Oportunidades eran 2: Aún no habían competidores significativos en prestar estos servicios y ya nos habíamos ubicado y disponíamos de fácil acceso hacia algunos segmentos de mercado que requieren capacitación, del tipo que nosotros brindamos. Nuestra principal Debilidad era que recién nos iniciábamos experiencias en exportación en forma sistemática, internamente teníamos poca experiencia institucional al respecto. Y nuestra principal Amenaza era la dispersión de los pedidos de nuestros clientes, reales y potenciales.

En esta etapa asumimos un riesgo. Por estar en una línea sin mayores competidores, nos arriesgamos a iniciar simultáneamente dos cosas, el pre grado y la exportación, lo cual nos trajo problemas. Por eso, el nombre con que he bautizado a esta etapa es "El que mucho abarca, poco aprieta". Ante la dispersión conscientemente asumida, tuvimos como respuesta estratégica a la "priorización de líneas y focalización de las acciones de ventas". Las líneas se priorizaban por su rentabilidad, pero las ventas se focalizaban a ámbitos, segmentos o nichos conocidos así se perdiesen clientes.

Este último concepto es clave. Siempre se dice que el cliente es el rey, el amo, el soberano y, aquí, decimos "así se perdiesen clientes". ¿Por qué consideramos en esta etapa que la focalización era más importante que los nuevos clientes?

Los sistemas de una empresa son interdependientes y en algún momento su funcionamiento está equilibrado. Cuando hay un cambio en uno de los sistemas, sea en el operativo, en el de planificación, el de información, el de control o el de retribución a los agentes participantes, se crea un desequilibrio y tienen que darse sucesivos ajustes para que se restablezca el equilibrio. De la misma forma que en la macroeconomía, en sistemas se analizan los equilibrios móviles. Por eso no es recomendable hacer nuevos cambios cuando no se ha estabilizado el sistema luego de los cambios anteriores, para no desestabilizarlo con pronóstico desconocido. Aquí se iniciaron casi simultáneamente dos cambios en el sistema operativo, el pre grado y la exportación. Para el pre grado impulsamos

un sistema de franquicias que nos permitió organizar una red nacional de socios locales, formada por centros de capacitación que coparticipaban en la docencia asumiendo las prácticas dirigidas. Si hubiésemos puesto otro cambio adicional en el sistema operativo; en los ámbitos, segmentos o nichos de mercado atendidos, se hubiesen tenido demasiados problemas de dirección. La empresa se hubiese vuelto ingobernable.

En cuanto al sistema de información, en esta segunda etapa hubo algunos cambios. Para el pre grado el Centro de Documentación continuó sin cambios. En cuanto a la base de datos académica, tampoco se varió su estructura sino se aplicó la misma a este otro público. Esto es, se amplió la cadena del servicio educativo pero manteniendo el control del sistema de información, de tal forma que se disponía de información primaria para acelerar la expansión de temas y la diversificación de medios para tratarlos. El producto fascículo con CD, donde hay videos de conferencias magistrales, con diálogos de especialistas en panel y con casos de aplicación, que se muestran con presentaciones simultáneas de esquemas en power point y que tienen además un glosario de términos en la misma pantalla, es un diseño de producto que se introdujo adecuándose al mercado, gracias a la centralización del sistema de información. Y en cuanto a las exportaciones, si hubo que formar las bases de datos de ventas y de almacenes; lo cual generó algunas presiones que desequilibró un poco al sistema contable.

Tercera Etapa

En la tercera etapa, que es la actual, continuamos realizando los cursos cortos y los de pre grado. En cuanto a lo nuevo, se inician los cursos de post grado de Promoción de Exportaciones. Esto, en la actividad académica.

Y en la actividad de exportación, se establecen relaciones permanentes con comercializadoras que llamamos tiendas, primero de Chile, luego de España. Se abre una Tienda Virtual en Internet y se prevé que en algún momento se deberá tener Miami. No se precisa en este cuadro los tipos de relación que tenemos con ellas, franquicia, join venture, participación

accionaria, simple contratación. Además de establecer relaciones permanentes, se ha creado la empresa exportadora, separándola de la gestión de la Escuela virtual pero manteniéndose la relación funcional entre la actividad académica y la actividad comercial.

Estratégicamente, la principal fuerza, lo positivo interno, es nuestra imagen, ahora si posicionada en el mercado de la educación a distancia. La principal oportunidad, lo positivo externo, es la demanda creciente de capacitación. La principal debilidad, lo negativo interno, es que nos estamos iniciando en el mercado exterior con falta de recursos financieros para la promoción de exportaciones. Y la principal amenaza, lo negativo externo, es la complejidad de la producción con micro empresarios, para las líneas en las que queremos exportar.

Como administramos estas realidades dentro de una cultura organizacional muy cordial, horizontal y también meritocrática, procurando mantener los equilibrios, hemos llamado a esta etapa "Pasos lentos"; y hemos armado una estrategia que fortalece "con los dos pies, lo que da ingresos y lo que da experiencia".

En cuanto al sistema de información, no han habido cambios significativos, salvo el hecho que la empresa exportadora, al separarse formalmente, administra las bases de datos de Ventas, de Almacén y ha establecido su propia base de datos contable, lo que es un alivio a la contabilidad de la Escuela. Además, se crea la base de datos de la Tienda Virtual. Y, por el lado, de la Escuela, se crea la base de datos de Productores, para los micro empresarios contactados por los alumnos del post grado.

Esto es lo que existe. Lo que toca ahora, siguiendo la propuesta de Imelda de completar primero esta tabla, llenando la cuarta columna que se refiere al futuro, a la que le pusimos un nombre por adelantado, "Apostando al largo plazo". Y luego recién entrar al diseño del sistema de información de la siguiente etapa.

- ¿Previo café?, dijo Diana que hasta ahí no había hablado.

- Bravo!!!, habló la cazadora. Sííí. Dijeron todos en broma, mientras de facto daban por iniciado el intermedio.
- ¿No les dije que iba a estar en forma simple y entendible?
- Sin comentarios, Brako. Sin comentarios.

Siguieron, en la tarde. Comieron, al inicio de la noche. Como era habitual en los famosos internados, siguieron unas horas después. Ya casi a media noche, interrumpieron el trabajo. Unos fueron a la mesa de billar y otros a la mesa de pin pon. Se tomaron unos tragos, muy pocos para estar en forma al día siguiente.

En la mañana continuarían revisando el sistema de información.

- Se vería la estructura de cada base de datos y los contenidos de sus formatos de entrada, de sus informes de salida y de las posibles consultas que se harían.
- Se verían las secuencias del proceso para cada caso, que corresponde a los flujos de datos bien definidos y estables. Aquí se conversaría sobre el volumen y periodicidad de los flujos de la información y las posibilidades de congestión. Donde se detecten posibles congestiones de formatos a atender; se vería la llegada, la cola y el procesamiento de esos formatos, todo en términos muy genéricos, sólo para homogeneizar criterios; dado que después, en la oficina, podría aplicarse el software de los modelos de colas para los casos que lo requieran.
- Muy eventualmente se trataría sobre la automatización de los procesos. Solo eventualmente porque el tema a tratar es sistemas de información y no tecnología de información.
- Y se verían también, además de las secuencias de proceso, los intervalos de decisión, enumerando aquí los posibles procesos de toma de decisiones que se beneficiarían con el acceso a determinados datos, y que difícilmente pueden estructurarse totalmente o preverse con anticipación.
- Todo esto, procurando separar la información que sirve para toda la empresa, de aquella que sólo es de

interés específico de cualquiera de los funcionarios

Esto se hizo en la mañana del domingo. Después de almuerzo, al término del trabajo, se dio una última revisión a lo que se había elaborado para la cuarta columna

de la **Matriz del Diagnóstico Institucional**.

En “Apostando al largo plazo” hemos avanzado señalando lo siguiente, dijo Marco Antonio mientras leyó el papelógrafo tamaño resma pegado en la pared y escrito con plumón

ETAPA		4
NOMBRE DE LA ETAPA	▪ "Apostando al largo plazo"	
ACTIVIDADES PRINCIPALES:	▪ Escuela virtual con revista y 3 líneas de educación a distancia: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cursos cortos. ○ Pre grado orientado a Pymes, a turismo y artesanía. ○ Post grado en Promoción de Exportaciones. ▪ Empresa exportadora con "tiendas" en Chile, España y Miami y utilizando Internet.	
ACTIVIDAD NUEVA:	▪ Ahorro y crédito para micro empresarios con créditos directos y bancos comunales	
SITUACIÓN ESTRATÉGICA		
▪ Fuerzas:	▪ Sistema de trabajo coherente e integrado.	
▪ Oportunidades	▪ Acceso a mercados exteriores para canalizar la producción de micro empresarios	
SISTEMA DE INFORMACIÓN:		
▪ Escuela virtual	▪ Con 3 BD Académica, Cendoc y Contable.	
▪ Exportadora	▪ Con 3 BD Ventas, Almacenes y Contable.	
▪ Ahorro y crédito	▪ Con 4 BD Créditos directos, Créditos indirectos, Central de riesgo y Contabilidad y Finanzas.	

¿Alguien sugiere alguna modificación? ¿No? Bien. Brako, es tu turno de despedirnos.

Sí, Marco Antonio, gracias. Todos estamos cansados pero ha sido una buena jornada. Muy buena.

La conclusión que saco sobre los dos sistemas de información, el de la Escuela y el de la exportadora es que están operando adecuadamente, que salvo algunos puntos de congestión que ahí están escritos en estos papeles y que Marco se va a

encargar de ordenar que se digiten y repartan. No hay mayor cosa que revisar. Además, no se prevé sorpresas en su funcionamiento.

Pero Brako, intervino Gustavo, no hemos completado el trabajo. Para evaluar un **sistema de información** desde una perspectiva gerencial, hay que ver su factibilidad técnica, económica y operativa.

- Técnicamente hay que ver si están bien los equipos y el software existentes y si son los requeridos; ver la

- experiencia del personal para armar y aplicar el software.
- Económicamente, hay que analizar el costo-beneficio de cada parte del sistema o de cada sub sistema, por separado.
 - Y operativamente, hay que ver los impactos de los cambios en el funcionamiento actual, en las operaciones, equipos, procedimientos, datos, carga de trabajo.

Todos estos son detalles clave en los que no hemos entrado.

De acuerdo Gustavo, respondió Brako. Eso es lo que se ve al momento de instalar un sistema o al momento de cambiarlo. Pero por lo que hemos visto, no hay necesidad aún de cambios mayores. Lo que hay que hacer es prepararnos.

Sobre la 4ta. Columna del Diagnóstico Institucional, que no viene a ser diagnóstico sino Visión de Futuro, es que vamos a tener todos que madurar la idea y hacer algunos cálculos. Tenemos 2 líneas, la Escuela y la exportadora; y tendremos la línea de ahorro y crédito para micro empresarios. ¿Cómo operará esta tercera línea?

En orden, cuando tengamos claro el sistema operativo, pasaremos a detallar su sistema de información.

Ahora hemos avanzado. Se ha indicado que el sistema de información de ahorro y crédito tendría 4 bases de datos, que también ahí están escritas. Este es un importante avance.

Además, hemos dicho

- Que utilizaríamos las dos **tecnologías crediticias**, la de Ahorro y Crédito Indirecto, que es la de los bancos comunales, donde se tendrían grupos que se otorgan garantía solidaria respaldada con sus ahorros, por lo que es garantía líquida; y la de Crédito Directo.
- Que vamos a tener una central de riesgo, donde vaya la lista de las personas a las que no se les debe prestar, pero enriquecida con la información contable de su microempresa, actualizada mensualmente con formatos muy simples, procurando que cada uno lleve las Cuentas del Negocio para que se pueda calcular su capacidad de pago.
- Que en la administración financiera, se considerarían dos importantes fuentes de financiación. La interna, que sería el ahorro de los micro empresarios, que serían palanqueados para obtener créditos promocionales del sistema financiero y de la cooperación al desarrollo.

Hemos discutido también, una vez más, sobre las limitaciones que tenemos al carecer de capital de trabajo para las exportaciones. Hay varias ideas interesantes y viables. Gustavo, has tomado nota y, de seguro incluirás avances en su propuesta de plan de acción. Haz tu propuesta y nos reunimos de nuevo. ¿Les parece?

Ok. De acuerdo.

Gracias amigos. Vamos bien. Sigamos adelante.

7 *Estructura de la unidad temática*

Era en serio que daba vueltas y vueltas a la idea de poner una trampa para probar que no todo es perfecto. Era su hábito, cuestionar, buscarle el quinto pie al gato, así como era su costumbre el tomar café a diversas temperaturas.

La chiquilla que le trajo el café, en esta ocasión le dio una sonrisa y un "gracias" por ser un parroquiano frecuente. El ya era bien conocido ahí por los chicos y chicas que atendían la cafetería. Lo habían visto día a día observándolos a todos y, aunque no era tan antiguo cliente puesto que no frecuentaba la cafetería de la escuela sino desde hacía unos 10 días, había venido en tan frecuentes ocasiones que ya lo tenían como a un viejo conocido.

Ese era su método de averiguar cosas, el observarlos a todos. Había estudiado filosofía y lo que había encontrado más compatible con su forma de ser era la percepción iedética. El captar las esencias y el sentido de las cosas. La sociología comprensiva weberiana. Identificarse con las organizaciones, con sus integrantes, con sus interrelaciones y sus procesos; y encontrar el sentido a las acciones, a los cambios. Y llegar así a captar las intenciones de todos los que intervenían. Le apasionaban la fenomenología y la sociología comprensiva. Y eso es lo que estaba haciendo ahí. Conociendo como era una Escuela Virtual, por dentro.

- [Guillermo:] "Mucho gusto en conocerla", escuchó decir en la mesa de al lado. "Sé que usted es nuestra tutora y quería saludarla antes del inicio de clases".

Era el rostro maduro de una persona equilibrada, que se dirigía saludando a una mujer de unos 42 años, de pelo ondulado largo hasta los hombros, sincera, segura de sí misma, práctica, de fácil conversación y que invitaba a su recién conocido a sentarse a su mesa.

Siguió revisando los papeles que tenía entre manos y a la vez escuchando el diálogo que en forma tan próxima a él e imprevista se iniciaba. Y estaba realmente entusiasmado por la coincidencia. Era el mismo curso de exportación de artesanías al que él se había inscrito.

- Por favor, tutéame, soy Raquel, pero aún no sé si seré tutora de tu grupo.

Pasaron los minutos. Siguiendo su costumbre, tomó su cuaderno de apuntes y se puso a escribir con letra apretada lo que observaba.

- El nivel clave es el taller. Todos los inscritos en el curso se forman en grupos de 6 personas y como somos 3 tutoras de taller para todo el curso, nos toca más o menos 25 alumnos por taller. Hay una tutora y 4 grupos de trabajo. Pero como todavía no se han formado los grupos, no sé si me tocará contigo.

En los días que había estado observando, recorriendo y conversando con algunos, había logrado una visión inicial de lo que estaría detrás de las pantallas y de los teclados. Era una ventaja estar en la misma ciudad. Había descubierto que los cursos no solo estaban dirigidos a formar gente para que después, en forma abierta, aprovechen lo enseñado en sus actividades particulares. No era así. Más estaban dirigidos a organizar y reforzar actividades empresariales. Era una escuela de postgrado dirigida hacia el mercado de trabajo, pero este curso práctico más parecía el de un programa de capacitación a su personal. Como si la intención central de quienes conducían fuese seleccionar a las personas con las que se podría trabajar, pero no lo decían.

- [Guillermo:] ¿Que tan fuerte es la enseñanza sobre aspectos técnicos? Por ejemplo, ¿se enseña a elaborar un cuadro de costos? O trabajar las 4 Ps de la mezcla de marketing: Producto, precio, plaza, promoción.

Que bien que este Guillermo le pregunte así a Raquel. Ya había escuchado que ese era su nombre. Por lo visto, entre los alumnos habría inquietud. No necesitaba estar él en ese diálogo para poner en problemas a la tutora.

- Es intensa. La educación programada a distancia tiene práctica dirigida. En eso se diferencia de la educación abierta a distancia, sea por correo o por página web. Y también es diferente a la instrucción presencial.
- El currículo es flexible. Aquí se tienen una serie de temas obligatorios que se seleccionan por la práctica. No interesan por ejemplo, como temas obligatorios, todas las formas de distribución de los costos en los productos. No interesa la distribución de los costos administrativos en los productos en proceso, porque en este curso no hay productos en proceso. Pero en otros cursos si se trata sobre eso, en el de exportación de muebles coloniales por ejemplo. Ahí la producción no la hace cada uno en su casa, sino que van a un taller, donde sí quedan los productos en proceso.

Algo tiene estar mal en este esquema. Alguna fisura debía tener. Es cierto que ya han pasado los momentos iniciales de la puesta en marcha de la organización, donde se ajustan los esquemas para que funcionen bien, pero.... Siempre existe algo que no se puede controlar y que perturba todo.

- Se trabaja todos los días. Las clases son tres noches por semana. Lee.

Cada unidad dura dos semanas.
Las seis clases de las dos semanas son una conferencia magistral, cuatro sesiones de taller y una sesión de coordinación del trabajo práctico.
En total se avanzan cuatro temas por unidad.

- [Guillermo:] Este es el módulo.
- Sí. La llamada **metodología del curso** es variada. La tele conferencia magistral está a cargo de Brako, que es el Director y conferencista. Para cada tema presenta la teoría y esquemas sinópticos, cuadros, gráficos, mapas físicos, mapas conceptuales y referencias bibliográficas. Los talleres están a cargo de nosotras, las tutoras; y ahí se revisan los trabajos de los alumnos, esquemas sinópticos, temas en instrucción programada, ejemplos desarrollados, ejemplos incompletos a ser completados por los participantes y casos de aplicación. Por último, en la coordinación de las prácticas, hay video fórum, análisis de casos, intercambio de experiencias y revisión de lo que está haciendo cada uno. Se enriquecen los esquemas teóricos basándose en la práctica. Esto está a cargo del supervisor y es el refuerzo, la aplicación, de todo lo tratado.
- [Guillermo:] Tienen... ¿hay un curso ad-hoc para cada línea de aplicación?.
- Así es, Guillermo. Muy orientado a la práctica.
- [Guillermo:] Pero también hay temas teóricos...
- Pero con evaluaciones prácticas. Mira. Veamos la **evaluación del aprendizaje**. Tu evaluación final como alumno es la suma de tres evaluaciones. De tu cumplimiento en

plazos. De tu adecuación al mercado. Y de tu capacidad para organizar la producción.

- [Guillermo:] Explícame uno por uno. Primero el cumplimiento en plazos.
- Te exigimos cumplir los plazos. ¡Requisito para ser exportador!. Vale el 30%. Esto se refiere a la asistencia a clases, a cumplir a tiempo con la entrega de tus trabajos y a cumplir a tiempo con la calificación de los trabajos de los otros miembros de tu taller.
- La segunda nota, la de adecuación al mercado, también vale 30%. Aquí el que califica es el alumno. Tu evaluación final es el resultado de la evaluación que te han hecho todos tus compañeros del taller. Veamos este folleto titulado "La evaluación la da el mercado".

"Tengan en cuenta lo siguiente:

La evaluación de los trabajos teóricos se hace en cada taller.

Son hasta 75 alumnos por aula que se dividen en 3 talleres de aproximadamente 25 alumnos por taller. Solo esto es lo que cuenta para la evaluación.

Este es su mercado. Los 25 integrantes de su taller.

Hay 25 trabajos quincenales que todos deben leer y evaluar, de 2 páginas máximo por trabajo.

Todos tienen que presentar su trabajo en la primera semana y evaluar los trabajos presentados por el resto en la segunda semana.

Todas las evaluaciones son públicas.

Se anotan en un cuadro de doble entrada, una matriz cuadrada de 25 renglones por 25 columnas.

Y para evaluar, cada uno recibe 30 puntos para distribuirlos como si fuese dinero".

- [Guillermo:] ¿Un objetivo del curso es enseñar a pagar?
- No los llamamos objetivos, los llamamos competencias. Y esta competencia es importantísima porque ustedes les pagarán a sus micro empresarios; y hay que homogeneizar las habilidades y los criterios de evaluación de la producción que se va a recibir.

"La auto evaluación grupal opera de la siguiente manera.

Cada alumno, al entregar su trabajo de la quincena, recibe un capital de 30 puntos para distribuirlos entre los 25 trabajos presentados. Para entenderlo mejor, a cada punto llámale MONEDA. Tienes 25 trabajos por revisar y a cada autor le puedes pagar hasta 3 monedas por la calidad de su trabajo. Te recomendamos que pagues: Por coherencia (1 moneda), por contenido (1 moneda) y por pertinencia (1 moneda)".

- [Guillermo:] ¿Pertinencia? Que locos!!! A ver si entiendo. El autor debe decir cosas coherentes, de contenido apropiado y a gusto del cliente. ¿Estamos?
- Así es. Debe ganarse al lector.
- [Guillermo:] ¿No les interesa que sea un análisis altamente técnico?. O ...un aporte extraordinario.
- No importa. Lo que no nos interesa es que una autoridad califique. Por lo general, la evaluación es una actividad de cúpula que sólo es realizada por los que detentan el poder, sean profesores en el aula, autoridades o evaluadores externos. Aquí la evaluación la hace... el mercado.
- [Guillermo:] Simple oferta y demanda
- Esa es la filosofía de la democracia. Sin monopolios ni oligopolios, sin oligopsonios ni monopsonios. Esta es la segunda evaluación.
"A algunos les pagas con 3 monedas y a otros con menos o con ninguna".
La evaluación de la adecuación al mercado vale el 30%. Y la tercera nota, es la de la práctica de producción. Ahí se ve la capacidad para organizar la producción, vale el 40%. Contactar a productores y... hacerlos producir... bien.
- [Guillermo:] Está bien pero, volvamos a lo del mercado. Esa forma de evaluar ¿no hace que unos se enfrenten contra otros?
- ¿Y como es en el mercado?.
- [Guillermo:] Debe ser difícil para ustedes el ser tan especializadas. ¿Cuál es tu especialidad? ¿Exportación?.
- No. Yo soy periodista. Las 3 tutoras somos comunicadoras sociales. Los

que más saben de sus especialidades son ustedes. Nuestra especialidad es llevar la información que los que la tienen, a quienes la necesitan. Cuando nos seleccionaron, el principal requisito que nos pusieron fue saber entrevistar bien y escribir rápido en la computadora.

Raquel continuaba, entusiasmada, sin percatarse que alguien en la mesa de al lado la observaba con atención.

- La principal fuente de información... son ustedes mismos. Están los trabajos escritos que entregan cada 15 días, para que se publiquen en Internet, y que ustedes mismos evalúan. Los primeros son de temas libres y los siguientes de comentarios a lecturas. Esto se realiza en este ritmo durante los 2 primeros meses. Luego baja la exigencia teórica para dar más tiempo para la práctica de producción. Además está lo que se trata en las clases, que son las conferencias y los talleres, y están las sesiones de los grupos, a las cuales voy una vez cada dos semanas. Es parte de mi trabajo como tutora. Ahí podemos revisar todos los puntos que se necesite aclarar. Nos hacemos preguntas, que el que sabe las contesta, incluso antes, por e-mail. Y todos estamos en listas de interés.
- [Guillermo:] Y.... ¿en cada línea de exportación... se tratan temas diferentes? Es impresionante la variedad de temas que se tratan.

Algo. Debe haber algo. Debo encontrar una fisura. Algo, como una forma virus, que ponga a prueba realmente a este sistema.

- Pero hay algo en común. Todos los cursos los hacemos para que se den exportaciones de micro empresarios. Algunos cursos son por líneas como este, el de artesanía en plata. Se están preparando otros que los daremos según esté la demanda. Tenemos una lista de **cursos de postgrado que se dictan** o posibles de tener. Algunos son de vestidos. Ropa para niños. Tejidos de fibra de vicuña. Tejidos de alpaca para clientes prácticos. Otros de muebles de oficina. Tallados coloniales en madera. Cuero repujado. Este es de adornos pero pueden ser otros. Artesanía en oro. Cerámica pre inca. O

- productos de nutrición o de salud. Plantas medicinales en bolsitas filtrantes. Truchas enlatadas.
- [Guillermo:] Lo que se quiera exportar.
 - Según la demanda exterior. No se dictan ahora pero pueden dictarse. La mayoría de los cursos que se dan ahora son cortos y mucho más especializados. Ahí no hay tutores ni conferencias, ni grupos de trabajo. A los alumnos, por correo o mensajería, se les remite el manual junto con un cuaderno de trabajo, en unos casos CDs con textos y videos. Hay fechas para talleres presenciales de refuerzo y aplicación. Y el examen final puede ser por Internet, para obtener un Certificado de Participación, o presenciales, para obtener el de Aprobación. Son cursos individuales que tienen su página web, sus foros y sus lecturas seleccionadas. Algunos tienen también listas de interés. Por ejemplo, embalaje en contenedores, trámites aduaneros, cartas de crédito. El costo para el alumno de los cursos, de cualquier curso, es bajo, muy bajo. Lo que nos interesa es conocer a la mayor cantidad de alumnos para invitar a los mejores a que continúen estudiando y que vengan al post grado. Un requisito para entrar al postgrado es haber pasado por alguno de esos cursos.
 - [Guillermo:] Verdad. ¿Por qué?
 - Porque varios son los que los inician pero se retiran. No saben o no se habitúan a trabajar con la computadora o en forma auto programada. No tienen disciplina de trabajo.
 - [Guillermo:] ¿Y los contenidos de los cursos de postgrado son ad-hoc para cada línea de producción?
 - Claro Guillermo. Muchos pueden quedarse trabajando para el mercado local pero los cursos se orientan al mercado exterior. Estos cursos son especiales. Si hasta se hacen grupos focales a los clientes, allá, en sus países, para que digan qué es para ellos un buen producto. Por ello no se programa ver todos los tipos de cuadros de costos sino solo el cálculo de costos que se aplica a la línea de producción. En nuestro caso, a la artesanía de plata. Te cuento. Ahora hay una cosa que se quiere experimentar. Ya no solo exportar productos sino también servicios.
 - [Guillermo:] ¿Cómo así?
 - Todos sabemos que el peruano es muy ingenioso, muy creativo y que eso, en muchos sitios, es lo más importante. Por ejemplo... en alta mar. Ahí hay que saber resolver problemas con los recursos que se tienen. Hay la idea de entrenar jóvenes para que se especialicen en la marina mercante.
 - [Guillermo:] ¡Exportar personas!. Que bueno. Ya sé a quién voy a pasarle la voz.

Algo tiene que estar mal.

8 Preparación de trabajos teóricos

La foto de Raquel se veía muy bien en la pantalla. Había enviado un correo a sus alumnos, presentándose como tutora. Informó que se había clasificado a los 73 alumnos del curso en 3 talleres, de acuerdo a zonas geográficas y a las preferencias dichas en la encuesta. Que a ella le había tocado este taller, el cual tenía 24 alumnos. Que no se olvidasen que faltaban dos días para el inicio de las clases. Y que cada uno

tenía que preparar su trabajo previo el cual debían remitírselo por e-mail y se iba a publicar como su carta de presentación.

Hasta ahí no había novedad. Pero, además decía, "como *SÉ* que los trabajos de los participantes de mi Taller van a ser siempre los mejores, ya he pedido sitio para que *TODOS* estos trabajos previos, los tengamos inmediatamente publicados en Internet".

--- Mensaje Original ---

A: [\[raquel-tutora063@escuelavirtual.com\]](mailto:raquel-tutora063@escuelavirtual.com)

De: "ERIKA MEDINA" [erika00-0904@escuelavirtual.com]

Asunto: Mensaje recibido

Raquel:

Querida amiga, gusto de conocerte. Recibí tu mensaje y, por lo visto, no quieres perder el tiempo. Terminaron las vacaciones. Nos vemos en clase.

Erika

* * *

--- Mensaje Original ---

A: [raquel-tutora063@escuelavirtual.com]

De: "GUILLERMO" [Guillermo99-1455@escuelavirtual.com]

Asunto: Empezaron las sorpresas

Epa Raquel:

Esto no me lo habías dicho cuando conversamos. Quieres que tengamos calidad de exportación desde el principio. Bueno, veremos de no defraudarte. Habrá que ponerse simpático porque es para salir al aire. Un gusto de que seas nuestra tutora. Bye.

Guillermo

* * *

Y así siguió Raquel leyendo y guardando las cartas de respuesta, mientras que cada uno, por su lado avanzaba preparando su trabajo sobre su tema elegido.

Eran los **aportes teóricos** sobre temas libres con los que se iniciaba el curso. Pasarían directamente a Internet y por eso todos estaban avanzando, cada uno por su lado, en los temas más diversos. Raquel, por la experiencia de otros cursos, sabía que los trabajos iniciales tendrían tamaños heterogéneos. Y que, poco a poco, todos desarrollarían más y más empatía con el mercado. El aula virtual era el mercado y, para ese mercado había que producir.

* * *

LA DEMOCRACIA Y EL CONGRESO VIRTUAL

[Jerónimo, 00-1360]

Marshall Mac Luhan decía que el medio de comunicación era el mensaje. En esta Escuela Virtual, el medio está en los Talleres y el mensaje señala que hay condiciones que indefectiblemente se deben cumplir, con los tamaños actuales

de la población, para que la **democracia** sea una forma válida de gobierno.

La democracia ateniense era una democracia directa. Dicho régimen, tan prestigiado y definido como paradigma, fue un régimen que no había dado participación a las mujeres las cuales, según las creencias de ese entonces, no tenían alma; ni había dado tampoco participación a los esclavos. Comparada con los tiempos actuales, esa era la democracia de un pueblito pequeño donde la gente se conocía. Podían dialogar, discrepar, obtener consensos y, de no tenerlos, votar. Era un mecanismo válido para tomar decisiones, porque estaba dado dentro de esa escala humana.

Sin embargo, pese a su actual prestigio, la democracia no fue la forma típica de los gobiernos que existieron en los grupos tribales de la mayoría de etnias del planeta, ni tampoco en las civilizaciones que a partir de ellas se desarrollaron. La autocracia y la teocracia tuvieron mucha más presencia y perdurabilidad.

El crecimiento de las sociedades hizo necesaria la estabilidad institucional. Al finalizar la guerra de los 30 años, en 1648, con la paz de Westfalia, se redujo el poder absoluto del monarca. Se le dio el mayor peso político al Estado y se le vinculó con la Nación. Los últimos 3 siglos han sido los del orden westfálico, del estado-nación, como institución principal. Para su gobernabilidad, a su interior apareció la división de poderes y el equilibrio institucional. Se creó un vacío ideológico que fue llenado por la revolución francesa. Y se fortaleció a la democracia.

Pero, ¿de qué democracia se está ahora hablando? La democracia ciudadana de Atenas ¿es análoga a la estadual westfálica?

La población creció desde el lejano referente ateniense. El contacto directo entre electores y representantes ya no podía darse dentro de aquel mecanismo de Grecia antigua, la democracia directa. Ahora se elegían representantes ciudadanos. Se agruparon los afines, surgieron los partidos, y fueron sus cúpulas con o sin carisma, quienes señalaron las banderas ideológicas.

En la escala de estado-nación, la democracia directa nunca fue viable. Sus principios se mantuvieron como paradigma, a la vez que se instituía la democracia representativa, que es otra democracia.

Por crecer se necesitó una institución de intermediación y contienda, que es el partido, dándose la prevalencia del partido sobre el ciudadano al asumir su representatividad. En algunos países se evade esta contradicción, dándole carácter voluntario al ejercicio ciudadano del voto. Y en otros no se tiene siquiera esta delicadeza y existe un partido único.

El orden westfálico, con su institución principal, el estado-nación, si bien fue un avance contra las autarquías, no posibilitó la realización del paradigma denominado "democracia directa". Este orden estadual se sustentó en la democracia representativa; régimen de gobierno legítimo sólo en los casos donde había diálogo fluido desde y hacia las bases.

En estos siglos de democracia representativa, se vio que este régimen se sustentaba en amplias clases medias. La mayoría de la población con un mayor nivel de instrucción. Sin educación, la representatividad es real sólo por excepción.

En la historia humana, los que defienden la democracia representativa, han buscado transformarla para hacerla real. El problema es que esto sólo es posible cuando el mecanismo de representatividad funciona a escala humana, con instituciones estables que permitan la transparencia, y con un nivel de soberanía que frene el avasallamiento de la **globalización**

Notas:

Tengo que terminar de escribir, mencionando:

- que lo normal es el **manejo psicosocial** del elector, cada cuatro, cinco o seis años, cuando vota por elegir a los que, queriéndolo o no, usufructuarán su capacidad de decisión.

- que gracias a la tecnología, se está ingresando a una fase histórica de aldea electrónica global,
- que la representatividad ahora si es posible con el salto tecnológico en las comunicaciones y en la información,
- que a esa escala, si no es viable llegar a un mecanismo de representatividad que sea equivalente a la democracia directa, debe reconocerse que no es la democracia el sistema de gobierno aspirable sino, quizá, la tecnocracia.

Y debo proponer un mecanismo a experimentar, para aplicarlo cuando todos los televisores estén conectados a Internet:

- En el Perú; cada mesa electoral tiene 200 personas inscritas.
- Además de ir a las elecciones a votar una vez cada cinco años sobre quienes serán los congresistas, se puede tener representantes de cada mesa electoral, cuya función sea elaborar y discutir propuestas.
- Los representantes pueden ser electos cada vez que hay elecciones generales.
- Si se elige un representante cada 50 electores, para 14 millones de electores se tendrían en el Perú 200 mil representantes.
- Estos son los líderes del país.
- Es clave la posibilidad de **revocación**, por lo que pueden ser reelectos o cambiados cada año. Si no funcionan se les cambia.
- Y para que su opinión tenga peso, los proyectos de ley marco deberían someterse a referéndum a estos representantes.
- Ellos deben tener Capacidad de Veto. Esta sería la propuesta de un real Congreso Virtual que pronto va a ser posible con Internet y que se debe experimentar.

* * *

Ya tengo mis apuntes. Sólo falta redactarlos. Mi tema es "Tendencias de la producción y comercio internacional". Será el primer trabajo que pondré en Internet. Comienzo por el código que me han dado [Ramiro, 99-0293] con sus tres datos: nombre, el año de ingreso al registro de la Escuela y el número correlativo de ese año.

Y copio mis notas sobre el tema, a ver si están completas.

Escuela Virtual
Curso Exportación de artesanías en plata.
Alumno [Ramiro, 99-0293]

TENDENCIAS DE LA PRODUCCIÓN Y DEL COMERCIO INTERNACIONAL

En el siglo pasado hubo 3 tendencias de largo plazo en la economía mundial, que se acentuaron con la crisis de 1929.

- 1ra. Crecieron internamente los países industrializados y bajó su comercio exterior. En Inglaterra. El comercio exterior en 1910-13 era el 30% de su economía. En 1927-29 baja al 25%. Y en los años 30 baja al 17%. En USA, Alemania, Francia y Japón. Antes de la 1ra. Guerra Mundial, creció el comercio internacional. En los años 20 se estabilizó. Y luego bajó hasta después de la 2da. Guerra Mundial.
- 2da. Con la **industrialización**, hubo un deterioro de los precios relativos de los productos primarios. Nos perjudicamos.
- 3ra. Y luego, se afianzó nuestro deterioro, al cambiar la composición y los flujos del comercio internacional.

Veamos. Durante 3 decenios antes de la 2da. Guerra, crecieron simultáneamente el comercio mundial de productos primarios y el de los manufacturados.

La retracción del comercio internacional de estas décadas, desde los años 30, con la depresión y luego la guerra, permitió en los países periféricos la Industrialización por Sustitución de Importaciones.

En las décadas de post guerra, del 50 y 60 aumentó el comercio mundial pero básicamente entre los países industrializados. Para nosotros creció la exportación de primarios, por el petróleo, pero se frenó el comercio de manufacturas, por el proteccionismo esos países centrales.

Estas tendencias llevaron a lo siguiente:

- El crecimiento tecnológico y la acumulación de capital en los países industrializados, llevó a que aumente la inversión por puesto generado y la calidad del trabajo humano.

- Mientras que en los países periféricos se presionaba al Estado para que modernice la infraestructura. Esto ocurre pero no se moderniza la producción, porque se dan dos desarrollos.
 1. En unos casos se sustituyen los productos (agricultura de subsistencia por agricultura de exportación) sin cambiar significativamente las técnicas de producción.
 2. Y en otros casos, como en la minería, se asimilan las técnicas modernas, pero eso no se irradian al resto de la economía.

No. Mis notas no están completas. Me faltan datos. Principalmente sobre el salto tecnológico de la década del 80 en los países industriales.

Después de eso caemos en la reprimarización. Aumentan nuestras exportaciones en volúmenes pero bajan en dólares. Mientras que ellos ahora son post industriales y nos avasallan con manufacturas, sin que tengamos posibilidad de ser competitivos.

Uf, falta bastante. ¿Qué tal calificarán todos?

* * *

Matrimonio

1. *Las relaciones entre la empresa y el banco, como toda negociación, plantea múltiples problemas de funcionamiento, arduos y difíciles de ser tratarlos con la debida objetividad.*
2. *La relación subsiste. Pero así se presenten sus resultados como satisfactorios, no quiere decir que en esta pareja exista un clima saludable.*
3. *Conociendo más de cerca este matrimonio, tenemos que admitir que cada uno de ellos experimenta malestar en esta relación.*
4. *La empresa, con sus responsables financieros, considera que los banqueros hablan un lenguaje diferente. Que son calculadores. Que tienen una mente insensible cuando hablan de las tasas de interés y de las garantías. Son odiosos.*

5. *Y el banco, con sus banqueros, tiene la impresión que, en ciertos aspectos, no se puede confiar en los compromisos de la empresa. Dicen que sus estudios son demasiado superficiales. Que son un riesgo. Que nunca la pueden conocer bien porque hay cosas, hechos o informes que sólo ella conoce. Y que, de una o de otra manera, siempre olvida decir o evita mencionar.*
6. *Pero el banco y la empresa forman un antiguo matrimonio cuya separación está vedada. Sea cuales fueran los resentimientos acumulados durante los largos años de vida en común, no pueden separarse. Tienen que vivir juntos muchos años más. Y deben intentar hacerlo en armonía.*
7. *Así es el banco. Vivió durante mucho tiempo encerrado en sí mismo. En el fondo, no le preocupaba la empresa. Sus sobresaltos venían de sus otras aventuras. Y cuando estaba con ella, siempre ocupaba la posición dominante en la relación.*
8. *Pero también es cierto, la empresa siempre, sutilmente, le ocultaba cosas. Siempre le pedía dinero, sí, pero no le quería sustentar para qué se lo pedía, en qué lo emplearía, por qué tenía que ser esa suma y no otra. No le sustentaba bien su flujo de caja o su plan de financiación.*
9. *Todo cambia. Las generaciones pasan. Con la madurez se adquiere más presencia.*
10. *La empresa se da cuenta que no existe sola con el banco. Que existe un mundo global, en el que ella es importante. Y que si quiere ser reconocida en ese mundo debe tener un banco que esté orgulloso de ella. Todo se sabe.*
11. *Y el banco también se da cuenta que ahora todo está cambiando. Ahora tiene más competencia. Una competencia salvaje. Y la empresa es atractiva. No debe descuidarla. Otros bancos la pueden conquistar.*
12. *Las dudas y temores entre ambos, subsisten. Pero, ¿no estaremos acercándonos al momento milagroso donde reine la comprensión recíproca? ¿Lo será?*

Por [Lucía, 00-0367]

A los pocos días, en el nuevo número quincenal de la Revista INFO, colocado en la biblioteca virtual se podían leer los aportes de los estudiantes:
 "La democracia y el congreso virtual"
 [Jerónimo, 00-1360]
 "Tendencias de la producción y del comercio internacional"
 [Ramiro, 99-0293]
 "Matrimonio" [Lucía, 00-0367]
 y hasta 70 documentos más.

9 Conferencia magistral

Señoras y señores, amigos todos. Me han designado como moderador de esta reunión y en primer lugar, les doy la más cordial bienvenida.

Permítanme presentarme. Mi nombre es Marco Antonio, soy el supervisor de este curso y mi código es el 013. En los 6 meses que vienen, a todos ustedes conoceré personalmente porque mi trabajo es viajar a cada una de sus ciudades, ver como están llevando las prácticas de los

cursos y organizar el trabajo que tendremos después con los que quieran continuarlo.

Aquí conmigo están varias personas a las que quiero que conozcan. Primero la belleza...

- ...y la calidad, dijo una de las tres chicas que estaban sentadas a su costado en el escenario de la tele conferencia.

El ambiente era el de un pequeño auditorio familiar e informal. Había un público de no más de 10 personas sentadas. De pie

había 4 técnicos que eran dos camarógrafos, el encargado de luces y el encargado de sonido. Aún no se tenía una sala de grabación con instalaciones automáticas. El productor estaba en la otra sala, la sala de control.

En el escenario estaban Brako, el conferencista; Diana, Raquel e Imelda, las tres tutoras; Gustavo, el comercializador para la exportación de los artículos de plata, que además es especialista en finanzas; y Marco Antonio, el ingeniero industrial supervisor de la producción y maestro de ceremonias de las conferencias de Brako. Había cortinas, plantas, un reloj, una pantalla gigante para ver las fotos, videos, esquemas y gráficos que utilizaría Brako en sus exposiciones; y las habituales mesas con sus monitores, teclados y bebidas gaseosas para todos los que quisieran.

En la pantalla se veía simultáneamente varias ventanas. La sala de conferencias, los contenidos de las presentaciones de power point que se usaban, la ventana del chat escrito entre los participantes del taller y sus tutoras y un acceso al glosario de términos y al Centro de Documentación.

Así me había hecho la idea de las conferencias magistrales, pensaba Daniel.

[[Brako, profesor 008]] ...De ahí que se tenga que armar un Sistema Operativo integrado por dos niveles, el local y el central, con tres sub sistemas:

- ✓ *El Sub Sistema de Exportación,*
- ✓ *El Sub Sistema de Financiación y Monitoreo y*
- ✓ *El Sub Sistema de Comunicación y Capacitación.*

Mientras hablaba Brako sobre el **sistema operativo de la Escuela Virtual**, aparecían en la pantalla del escenario las ayudas visuales, los esquemas.

El Sub Sistema de Exportación, tiene cuatro agentes locales y dos agentes centrales:

- El primer agente local es el promotor empresario. Para lo que estudian ustedes. Es el organizador del trabajo local. Recibe los pedidos, compra los insumos, encarga la producción, recibe

los productos, los entrega a la exportadora, cobra y paga.

- Luego está el productor. Nosotros decimos que es el segundo principal beneficiario de todo este servicio. El primero, por supuesto, es y siempre será el cliente.

Este productor es contactado, motivado y evaluado por ustedes, los promotores empresarios y lo incorporamos a nuestra lista de micro empresarios productores, cuando ustedes lo digan.. Hace productos de muestra, que los revisa un técnico. Esta producción de muestra se envía a nuestros distribuidoras del extranjero. Y cuando llega un pedido, ustedes lo aceptan y sub contratan al productor. En estos meses, se va a realizar este trabajo, como prácticas del curso; y además, para que ustedes vayan formando su capital de trabajo.

Hay otros dos agentes locales. Veámoslos.

- El técnico especialista, es el que evalúa los productos de muestra y orienta al productor. Recibe los pedidos y los reparte entre ustedes, puede proveerles de los insumos y herramientas que necesiten para que ustedes se las den a sus productores. Luego recibe los productos que ustedes le dan, les hace el control de calidad y los clasifica. Tiene que ser un especialista en artesanías en plata.
- Y el otro agente local es el mensajero. Obviamente, se encarga de la distribución de los mensajes. Pero también y según sea necesario, de los insumos, de las herramientas y equipos, y de recoger los productos. Estos mensajeros son la base de toda la red de acopio, que parte del mensajero, llega al centro de acopio central; y de aquí se embarca a nuestras tiendas en el extranjero.

Estos son los cuatro agentes locales para este producto. Y así es como se organiza el trabajo. La organización es similar cuando se fabrican productos terminados, en domicilio, y que son de fácil transporte.

En el ámbito central, tenemos:

- Al supervisor, que ustedes ya conocen, y que más que agente central es un agente viajero, el cual debe conocer los

pros y contras de todos los micro empresarios de su línea.

- Y al exportador, que es el que tiene el centro de acopio y que ahora es una empresa, cuyo flamante gerente es Gustavo.

El otro Sub Sistema es el de Financiación y Monitoreo, que facilita los recursos como créditos o como inversión de riesgo y que organiza y hace el seguimiento a todo el trabajo. Aquí, los agentes locales son la agencia local de un banco comercial, con el que tenemos convenio, y cada uno de ustedes como coordinadores de sus grupos de micro empresarios.

Y el tercero es el Sub Sistema de Comunicación y Capacitación, en producción y gestión. Aquí los agentes locales son la cabina pública de Internet y, en algunos lugares, se tienen estudiantes asistentes. Son alumnos de nuestros cursos de pre grado que están haciendo sus prácticas pre profesional.

Raquel, la tutora, estaba atenta a su pantalla. Todos podían remitirse mensajes privados pero sólo Guillermo hablaba con su amigo Daniel.

[Daniel, 99-0552] *Te voy a proponer para que seas coordinador del grupo.*

[Guillermo, 99-1455] *¿Y qué hace el coordinador?*

[Daniel, 99-0552] *No sé pero suena importante.*

[[Brako, profesor 008]] Estos son los componentes del sistema operativo. Recordando la **administración clásica**, la teoría clásica de la administración del occidente, especialmente a Fayol, más que Taylor, las funciones de la administración son planeamiento, organización, dirección, coordinación y control. Estas funciones describen la operatividad de los subsistemas.

En lo sustantivo, esto se mantiene en el enfoque sistémico.

- Para el planeamiento existe el sistema de planificación. Este puede proyectarse al largo plazo, con la planificación estratégica. Al mediano plazo, con la planificación de coyuntura

y contingencia. Y al corto plazo, con la programación de tareas.

- Para la organización existe el sistema operativo. Este puede verse en un enfoque sincrónico, diagramando la estructura orgánica, funcional y personal y formalizándolas en el reglamento de organización y funciones, ROF; en el manual de organización y funciones, MOF; y en el manual de procedimientos administrativos y operativos. Y también puede verse en un enfoque diacrónico, diagramando los procesos centrales y de apoyo, desde un nivel general, con la cadena de valor; hasta los niveles de detalle, con los flujos de los procesos operativos, que permiten los cálculos de tiempos y movimientos, y con los flujos de los procesos administrativos, que para los diseños de formatos y registros han evolucionado en su diagramación, de los flujogramas a los diagramas de burbujas.
- Para la dirección, además de una buena cantidad de herramientas para la toma de decisiones y de las evaluaciones de las políticas y de los estilos de dirección, existe el sistema de información (SI). Este incluye el relevamiento de las bases de datos a tener y de los flujos de información, el cual puede desarrollarse en programas, software, aplicando las tecnologías de la información (TI). De ahí la íntima vinculación entre SI/TI.
- Para la coordinación, además de los análisis de motivación y liderazgo, existe el sistema de compensación e incentivos. Este abarca a todo el personal, pero no se restringe a él. Incluye la satisfacción del cliente, entendiendo que existe el cliente externo y el cliente interno, el cual es aquel personal que usa los productos de uno como insumos para el trabajo que realiza, en su tramo del proceso de producción de bienes o de prestación de servicios.
- Y para el control existen los sistema de control, enriquecidos por el concepto de calidad total, que se aboca a la calidad de todos los procesos y todos los productos en todo momento. Y que no se restringe, por tanto, al control de la calidad de la producción o al control financiero.

- Todos estos sistemas se dan en un entorno sistémico, expresado en la cultura organizacional.

La tele conferencia era de 4 temas en 2 horas.

Se trataba cada tema durante 15 minutos, con 15 minutos más para los diálogos con las tutoras y el supervisor; y para responder las preguntas que los participantes del curso les habían hecho, por escrito, antes de pasar al tema siguiente.

[Guillermo, 99-1455] ¿Qué te parece?

[Daniel, 99-0552] Aburrido.
En vez de escuchar esto mejor me leo un manual de teoría de la organización. Además, así no son las cosas.

[Guillermo, 99-1455] Lo que pasa es que somos muchos.

[Daniel, 99-0552] No. Un gerente no planifica tanto. En las transnacionales encontraron que los gerentes generales veían unos 600 asuntos diarios, en su mayoría a máximo 9 minutos por asunto.

[Guillermo, 99-1455] Lo que puedes hacer, es enviar preguntas escritas vía las tutoras.

[Daniel, 99-0552] Son teóricos. Aquí interesa la puntualidad, la organización. Todas las actividades están programadas. Más parece que estamos en la segunda ola, la industrial; y no en la tercera, la post industrial.

Y seguía Brako con 4 temas en 2 horas. Tratando cada tema durante 15 minutos, dejando 15 minutos a sus diálogos con las tutoras para responder las preguntas que los participantes les habían hecho por escrito, antes de pasar al tema siguiente. Quien quería podía ver los cuatro temas y participar enviando mensajes por chat escrito dirigido a sus tutoras, o podía ver sus grabaciones en momentos siguientes.

[Guillermo, 99-1455] ...míralo así, gordo. Estos, más que nada, son los resúmenes de las lecturas que tenemos que cubrir en la quincena y de los temas programados para los discutirlos en los talleres y en los grupos de trabajo

[Raúl, 00-0084] sí, es largo y difícil de entender pero los estoy grabando para leerlos después con más detenimiento.

[Daniel, 99-0552] pero... aún así... será porque estamos comenzando pero...

[Guillermo, 99-1455] Esto no es educación abierta y a distancia sino programada y a distancia. Y es más rígida. Más se usa el chat que el foro.

[Daniel, 99-0552] pensé que esto iba a ser más práctico

[[Brako, profesor 008]] Y para terminar esta primera tele conferencia, recordemos estas dos reglas de oro que deben guiar nuestro trabajo.

Primera regla: El cliente siempre tiene la razón.

Segunda regla: Si el cliente no tiene la razón, cumpla usted la primera regla.

10 Formación de grupos de trabajo

Dos días después:

- Daniel y yo vamos juntos. ¿vienes con nosotros?

Estaban los 24 del Taller de Raquel ante sus respectivos monitores y el diálogo se realizaba vía chat. Era un diálogo múltiple, de todos con todos, con mensajes públicos y mensajes privados, como en cualquier chat.

Margot estaba alegre. Ya había reconocido a Guillermo como aquella mirada que no se separaba de su rostro en la fecha de la matrícula y eso le agradaba como un típico femenino.

Momentos atrás, conoció a Lucía. Caía bien en la primera impresión y mejor aún en las siguientes. En poco tiempo habían conversado pinceladas de diversos temas, sin excluir al tema de los chicos del aula. Sólo se les veía por fotos pero era

suficiente para formarse una opinión. Y de hecho, Lucía se la habían formado.

- ¿Están completos?

Fue la pregunta de Jerónimo, sobre el que también habían hablado Margot y Lucía. Eran 24 personas las de este taller. Entre ellas, debían formarse 4 **grupos de trabajo** y, Lucía había adivinado que Jerónimo se acercaría. Estaba muy contenta porque él se acerque. "No está mal. Nada mal". Y aunque a Margot no le interesaba Jerónimo como varón, coincidía con ver en él a una persona con ese quid, con ese algo indefinible que puede ser el buen comienzo de una buena e interesante amistad. La cosa era diferente por otro lado, con Guillermo porque...

- Decidan chicas, somos tres, Daniel, Jerónimo y yo. ¿Nos agrupamos?

Raquel estaba dispuesta a recibir, atentamente, las listas de afinidades. Todos tenían sus nombres y número de código en la lista, junto con su foto. Algunas ya habían recibido flores, otras risas, algunos incluso ya habían brindado por haber formado sus grupos y los bautizaban con nombres como "Los campeones". Otro grupo más anunció su formación y el nombre que se había puesto, "Calidad empresarial".

Lucía aparentemente, en diálogo público con Margot, estaba en duda si entraba o no a ese grupo pero lo hizo prontamente cuando otra chica preguntó a Daniel si ya tenía su grupo completo.

- Bienvenidas. Al fin, ...
- tenemos que ponerle un nombre
- espera, falta uno, tenemos que ser 6.

[Raúl, 00-0084] ¿puedo entrar?

[Lucía, 00-0367] Claro, por supuesto. Con tal que hagas el trabajo por el resto, para nosotros agradecerte...

[Raúl, 00-0084] Ah, si así era la cosa.

- Por supuesto. Si somos un grupo de primera.
- Bueno, a ponerle nombre...
- Y a elegir un coordinador
- Yo ofrezco mi casa para festejarla

[[Raquel, tutora 063]] ¿Ya definieron todos el grupo de trabajo donde van a estar? ¿Mariano? ¿Damián? ¿Y tú, Lucrecia?

[Daniel, 99-0552] ...¿todos de acuerdo? Ok. Ya Raquel, Nuestro grupo está integrado por Lucía, Margot, Jerónimo, Guillermo, Raúl y yo. El nombre que adoptamos por unanimidad (me crece la nariz) es... "Magia". Y el coordinador electo (a pesar de él) es Guillermo.

[[Raquel, tutora 063]] Ya. ¿Y el último? ... Ok. Ok. Ya tenemos formados los 4 Grupos de Trabajo. Estos son:

- "Los campeones" - Coordinador [Ángel, 00-1249]
- "Calidad empresarial" - Coordinadora [Miyuki, 99-0124]
- "Magia" - Coordinador [Guillermo, 99-1455]
- "Flores y espinas" - Coordinadora [Maribell, 00-0302]

Libremente cada grupo se pone de acuerdo en sus horarios de reuniones. A cada uno se le da una sala virtual para el chat escrito y, si desean, pueden usar el chat de voz.

Son 4 reuniones de grupo cada dos semanas, a cualquier hora excepto los lunes, miércoles y viernes de 8 a 10 de la noche. En esas 6 fechas ya está una tele conferencia, de 2 horas para 73 alumnos. Las 4 reuniones del taller donde estarán los 24 alumnos conmigo y una sesión de supervisión. Quedan los martes y jueves u otras fechas si quieren para las reuniones de los grupos de trabajo de 6 personas.

[[Raquel, tutora 063]] ¿Preguntas?

... Sí, una vez que tengamos los horarios veremos en que fechas visitaré a cada grupo.

... Así es. Ustedes ya tienen el programa de estudio de los dos primeros meses. Se los envié por e-mail. Se divide en unidades de 2 semanas y cada unidad en 4 temas. En ese programa están los temas a tratar, reunión por reunión. Los puntos mínimos que deben cubrirse por cada tema y sus lecturas previas.

... Sí. Todas las lecturas indicadas están en nuestro Centro de Documentación. Entran

al Cendoc y pueden buscar las lecturas por temas o por su número de registro. Varias las hemos publicado en la revista INFO.

... todos los buscadores de Internet pueden usarse para todas las lecturas complementarias que deseen.

... Los documentos de la revista son de dos tipos. Hay lecturas seleccionadas extraídas de libros y extractos de libros con comentarios. Y están también los trabajos que todos los alumnos presentan cada dos semanas.

... Como quieran. Sus trabajos pueden ser como ustedes quieran. Esquemas sinópticos, diagramas, transcripciones de libros, ensayos, informes de investigación que ustedes realicen. ... Como quieran. Lo que ustedes presenten como trabajos va al Cendoc. Es su imagen la que está en juego por lo que cada uno sabrá como quieren que lo conozcan.

... No. Los trabajos teóricos los califican ustedes mismos con un puntaje de 0 a 3.

... Es lo normal. Cada uno favorece a sus amigos.

... Pero vean, se tienen 30 puntos a repartir y lo normal es que cada uno ponga los máximos calificativos a los miembros de su grupo. Si así lo hace, a 3 puntos cada uno, ya tiene ahí colocados 18 puntos. Le quedan otros 12 puntos a repartir entre el resto del taller. Pero yo estoy viendo, y me interesa ver, quienes son los que dan calificaciones más objetivas, más serias. No por amiguismo sino por calidad. A esos, a los mejores evaluadores, y de acuerdo a la calidad de los trabajos que han presentado, ya no se les da 30 sino hasta un máximo de 50 puntos a repartir. Y ellos pueden dar hasta 5 puntos para los trabajos que califiquen como mejores.

... Así es. Misma oferta y demanda.

... No, acordémonos. Así no es el mercado de competencia imperfecta ni el mercado

de competencia monopolista, sino el mercado de competencia perfecta. Comunicación plena entre oferta y demanda, relativamente similar capacidad de compra entre los demandantes y relativa similitud los productos ofertados.

... ¿Qué hacen los coordinadores? No lo sé. ¿Qué podemos encargarles?

... Eso también es libre. Si queremos podemos tener sesiones presenciales, mensuales, por lo menos con los que viven en esta ciudad.

... Eso también podemos encargarle a los coordinadores.

... ¿Cine forum en sesiones presenciales? Si, es posible. Aquí tenemos aulas y televisores con pantalla gigante para pasar videos.

... La lista de la videoteca también está en el Cendoc pero, si quieren, pueden hacer pedidos, a través del coordinador, para que se hagan nuevas adquisiciones.

... Eso sí está previsto. Los coordinadores de todos los talleres tendrán reuniones conjuntas una vez al mes. Son 12 coordinadores en total en el curso, 4 por taller. Mas las 3 tutoras y el supervisor.

... Ahí van a salir cosas nuevas que los coordinadores tendrán que organizar. Insumos, distribución de pedidos, productos. Ese es el trabajo práctico que está a cargo del supervisor.

... Podría ser. Que organicen la fiesta de inicio del curso, para que todos nos conozcamos personalmente.

... ¡Que pregunta! ¿Y para que quieres saber sobre mi vida personal?

... ¿No es cierto?

... Pero oigan, preguntarlo así, y en público. No lo voy a responder.

... No.

11 *Ritmo del trabajo teórico*

Es una maravilla la plata de ese país pero allá les pagan una miseria. Los dibujillos que hacen. ¿Te acuerdas la tienda del gallego? Se hizo de fortuna importando chucherías, animalitos, plantitas, una que otra máscara para usarlas como

prendedores o como aretes. Ese chaval es inteligente. Sabe de **marketing**.

- ¿Ese gallego inteligente? Que ciego que eres.

Claro que es inteligente. Si nunca pedía mucho de la misma cosa y siempre les mandaba cartas y fotos a sus proveedores. Puso una tienda chica en una galería de esas que están en un lugar muy transitado. La gente pasaba y pasaba y no le daba ni

ostia. Hasta que se le ocurrió poner como letrero una lupa, grande, tosca, pero grande grande y media en rectángulo. Para picarle la curiosidad a los que pasaban por ahí.

Eso me lo contó tu sobrino, el Miguel. Él que es tan observador. La lupa seguía igual pero todos los días le cambiaban de franela o el tul o la pajilla o lo que le habían puesto en el fondo. Y todo lo ponían de colores diferentes para colocarles encima las miniaturas. Un día iban las de madera, otro día las de oro, el otro las de cerámica o las de plata y de cristal. Pero siempre poniendo cuidando la afinidad entre los colores del fondo y los de las miniaturas. Y eso fue lo que atrajo la atención de los que transitaban. Primero por curiosidad, y después por hábito.

- Ese niño es un artista de la decoración.

Y unos días, me contó, se cambiaba el estilo de los productos. Dejaban de ser adornos para convertirse en cosillas útiles. Cosas como porta encendedores y ceniceros, llaveros, lapiceros artesanales tallados en caoba, porta documentos de cuero repujado. Un día cosas útiles para la oficina. Otro día cosas útiles para una fiesta, como tenedorcillos para picar queso, o vajilla. Y todas las cosas siempre tenían dos nombres, el del producto y el del artista que lo había hecho. Sólo el nombre de pila, o el apellido, pero sólo una palabra. De tal forma que al que le gustaba algo entraba directo a pedir "el comedero para canarios" hecho por "Alonso".

Un día se le ocurrió poner una cámara escondida para grabar cada vez que entraba alguien. Estuvo grabando así un buen tiempo y seleccionó luego los mejores comentarios. Mejores en la calidad de la grabación, de la imagen, del sonido, independientemente de que dijese piedras o flores sobre los productos. Transparente. E intercaló los comentarios con las vistas muy cercanas de lo que mostraba en las vitrinas, como invitando a estar de acuerdo o a discrepar con el comentarista. Y se hizo así de una buena clientela, que no se preocupaba tanto por los precios sino que le atraía la variedad con calidad, de los productos, y la honestidad del vendedor.

Raquel detuvo el video e intervino diciendo... Presentación de videos hechos con los clientes. Videos de este tipo tienen varias vistas de tiendas y de clientes. Se graban incluso en otro continente, para que lo vean y analicen ustedes y los artistas productores. Para que conozcan un poco más sobre como piensan los que compran sus productos. Sus preferencias.

Hasta aquí, ¿Comentarios?

Cada dos semanas la tutora visitaba una sesión de cada grupo de trabajo. Con ello, completaba su rutina de 9 reuniones con los alumnos cada 2 semanas. Un día era para la conferencia magistral, con los 73 alumnos del curso. Cuatro días para sesiones de los talleres, uno por tema, de 24 alumnos. Y, otros 4 días eran para asistir, una vez, a las sesiones de cada uno de sus 4 grupos de 6 alumnos cada uno.

En cada sesión, los que llevaban un trabajo escrito sobre algún tema, lo publicaban. Había que hacer comentarios a los trabajos individuales, para el **foro de debates**. El día de visita de Raquel, se revisaban los comentarios del foro de debate.

Los participantes previamente reciben textos con un CD o video. Se parte de la teoría para acercarse a la práctica, en unidades temáticas de 4 temas cada 2 semanas. Las reuniones son diarias, en chat y grabando mucho de lo dialogado. Se graba la conferencia magistral, los 4 talleres y la sesión de prácticas, cuando no es presencial. Además, en las 2 semanas, se tienen 4 sesiones de chat de grupo, una por tema. Controles de lecturas. Un trabajo individual, escrito, muy corto, que se publica en Internet. La auto evaluación de los 24 participantes del taller a los 24 trabajos publicados por ellos mismos. Y comentarios en el foro de debates. El curso está dosificado para tener una rutina de altas cargas de trabajo, invitando que se retiren los que no entran al ritmo. Además está la práctica, que es lo más importante. La interacción física, presencial, de los participantes organizando la producción piloto de las muestras que

se remiten al extranjero.
 Y se espera que
 los pedidos lleguen antes de los 6
 meses, para pasar a la fase de puesta
 en marcha del grupo empresarial.
 El que quiere, continúa, trabajando y
 llevando el segundo curso, cuyo
 objetivo insertarnos en el mercado.

Así eran los **diálogos en las aulas virtuales**. Sólo para los Talleres de Aplicación había que prepararse y dialogar a través de los representantes. En las Conferencias en Foro la participación solo era con preguntas escritas dirigidas a las tutoras. Y en las otras sesiones, los Video Forum y las sesiones de los Grupos de Trabajo, como esta, los diálogos eran libres sobre los temas programados. Aquí incluso podía darse con chat escrito, chat oral y foro.

Y por supuesto, también estaba lo más libre, la cafetería, que tenía chat y foro y donde no entraban los profesores. Ahí uno no necesitaba identificarse con su código. Podía ponerse cualquier nick.

[[Raquel, tutora 063]] ¿Conocen la historia de la publicidad por televisión?

[Raúl, 00-0084] no

[[Raquel, tutora 063]] Que mal Raúl. No has leído lo que tocaba para hoy. La resumo. En la década del 50 aparece la televisión en USA y los spots publicitarios decían... compra. compra... Informaban e imponían... Era la época del ansia de consumo. No se preocupaban por esos detalles.

[Daniel, 99-0552] Desde la década del 30, con la gran depresión y luego con la 2da guerra, se había acumulado una ansia indetenible por consumir.

[[Raquel, tutora 063]] Así fue. Después de la 2da guerra, la economía del mundo creció, liderada por USA y así continuo en la década del 60. Pero los de Madison Avenue, la avenida de la publicidad, en New York, no se percataron de que algo estaba cambiando en los consumidores. Seguían produciendo spots que decían... compra... compra... hasta que encontraron que por más que se decía compra, la gente ya no compraba como antes. Ya no les hacían caso. El público no se comportaba como se esperaba.

[Margot, 00-1253] Recuerdan teoría de la bala mágica

[Lucía, 00-0367] ¿cual es?

[Margot, 00-1253] se creía que al decir compra, el consumidor como un ente sin razonamiento mayor lo haría, esto se denomina teoría de la bala mágica. Enviar un mensaje a un receptor presumiendo que la decodificación sería ok, instantánea

[[Raquel, tutora 063]] El mercado se clasificaba por niveles socioeconómicos, pero eso no bastaba. Entonces, las principales agencias de publicidad contrataron a unos investigadores antropólogos que estuvieron 2 años recorriendo USA. Lo que estos investigadores encontraron es que interesaban poco los niveles socioeconómicos. Había una gente que tenía en sus casas, colgadas en la pared, a las fotos de la familia. Eran más tradicionales. Había otros que secretamente tenían miedo, eran los jóvenes, buscaban algo de lo cual aferrarse. Otros cuestionaban todo. Y otros se sentían muy bien siendo los nuevos ricos. Ficharon y ficharon a muchísimas familias y sistematizaron su trabajo de campo dando como resultado a la existencia de 5 tipos de consumidores en USA. Dejaron al 5to de lado

[Lucía, 00-0367] ¿por qué?

[[Raquel, tutora 063]] era el que tenía pocos ingresos. Sea lo que sea que le dijese la TV, no se modificaba significativamente su capacidad de consumo. Para ellos no estaban dirigidos los spots de TV.

[Lucía, 00-0367] mmmm cuestionable

[Daniel, 99-0552] ahora es cuestionable pero no entonces, por lo limitado del conocimiento de marketing

[[Raquel, tutora 063]] Quedaron 4 tipos de público, que eran el objetivo de los spots de 30 segundos. Ahora los spots son de 20 segundos. Por 1970 se dieron a conocer los 4 perfiles psicográficos del consumidor de USA:

Los INSTALADOS.
 Familias tradicionales

Los ÉMULOS.
 Jóvenes que buscaban referentes a quienes emular

Los ÉMULOS REALIZADOS
 Adultos que se sentían que habían logrado el éxito

Los SOCIO CONSCIENTES

Personas que sistemáticamente rechazaban la orden... compra... compra...

[Jerónimo, 00-1360] Este fue el descubrimiento que dio el vuelco a las agencias de publicidad de USA, que están concentradas en Madison Avenue de New York.

[[Raquel, tutora 063]] Sí. Ahí comenzó una serie de cambios. El primero fue la segmentación. No hacer spots para todos sino para un segmento específico de mercado. Entiéndase Existe el producto, con su imagen, y la publicidad ubica a que segmento de mercado lo dirige. Se parte del producto y se va al mercado.

[Lucía, 00-0367] sí
[[Raquel, tutora 063]] Ese cambio no fue suficiente. Se dio el segundo cambio. Existe el mercado y se adecúa la imagen del producto a este segmento.

[Lucía, 00-0367] ¿Solo la imagen?

[[Raquel, tutora 063]] Así fue. El ejemplo típico fue una marca de cigarrillos de mujer que estaba por cerrarse por sus bajas ventas. Se buscó en los 4 perfiles quienes podían tener más consumo y no tenían un producto que satisficiera su perfil. Encontraron que la prioridad estaba en los ÉMULOS. Los muchachos. Entonces, se modificó sólo la imagen del producto, sin cambiarle el nombre ni el tipo de tabaco. Solo la caja, la presentación, la publicidad... Para esto se preguntaron ¿Qué necesita un EMULO? Respondieron: Un horizonte con el cual identificarse, al cual ver, al cual dirigirse donde se le reconozca en su individualidad

[Jerónimo, 00-1360] Identificar al producto con el cliente.

[[Raquel, tutora 063]] Ya no debía identificarse como cigarrillo para mujer y se le dio una imagen a esa marca asociándola con un vaquero que veía el horizonte ¿sabes que marca fue?

[Raúl, 00-0084]no

[[Raquel, tutora 063]] Marlboro.

Sus ventas subieron espectacularmente, a tal punto que todas las agencias de publicidad adoptaron el método de segmentación de mercados por perfiles psicográficos.

[Raúl, 00-0084] vaya!!!!!!

[[Raquel, tutora 063]] Llegó el tercer cambio. No bastó adecuar sólo la imagen del producto a la necesidad del

mercado sino... se adecuó el producto mismo al mercado

< Lucrecia > ¿cómo?????

[Raúl, 00-0084] este cambio en la publicidad se inicio en la industria automotriz. Fue la Ford, la segunda fábrica más grande de autos de ese país. Querían orientarse hacia el segmento de los nuevos ricos, a los ÉMULOS REALIZADOS. La primera empresa, la General Motors estaba posesionada en el segmento de los tradicionales INSTALADOS. Tenían un auto para cada segmento socioeconómico. Tenían al Chevrolet, al Mercury, empezando por el Cádillac. Pero ahora no se trataba de segmentos socioeconómicos sino de segmentos psicográficos. Y como el émulo realizado no tenía un carro ex profeso para él, la filosofía de las agencias de Madison Avenue pasó a los diseñadores de autos y salió el.....

[Lucía, 00-0367] ... sigue

[[Raquel, tutora 063]] un auto para triunfadores. El MUSTANG. Este fue el otro vuelco mayor en la concepción de la publicidad, al cual se le siguió un cuarto cambio.

[Margot, 00-1253] Momento.

En resumen tenemos:

- Primero. Al segmento de mercado se le une la imagen y el producto
- Segundo. Para el segmento de mercado se crea la imagen del producto
- Tercero. Para el segmento de mercado, además de la imagen, se crea el producto
- Cuarto. Para el segmento de mercado, además de la imagen y del producto, se adecúa la empresa.

[Lucía, 00-0367] ¿Qué falta?

[[Raquel, tutora 063]] Ocurrió así. Se había inventado un producto sustituto y el demandante de publicidad estaba por enfrentarse a un líder gigantesco. El líder era la IBM. El producto era nuevo, creado en un garaje por muchachos que también habían creado una empresa. La imagen del era la de tener ejecutivos todos con terno y calculadora, mientras que aquí eran los muchachos de zapatillas y bicicleta. Había que vender un producto nuevo. Se le tenía que dar una imagen. Y se tenía que dar forma a la empresa. La imagen fue, una manzana, mordida, con arco iris, la Apple; y se dirigió

al segmento de mercado SOCIO CONSCIENTE.

[Daniel, 99-0552] Sí, me acuerdo. Se le hizo un spot de 30 segundos para televisión, que se recordaba incluso 6 meses después de haberse dejado de proyectar, pese al bombardeo de spots que tiene el público a través de la TV de USA.

[Lucía, 00-0367] ¿Cómo era?

[Daniel, 99-0552] Un vendedor toca una puerta. Sale una mujer joven, de unos 29 años y el vendedor le ofrece una computadora para que haga ahí las recetas de cocina. La mujer responde que sí le interesa porque tiene su pequeña fundición de oro. El vendedor le explica las bondades de la computadora, para que introduzca los datos de los precios de los artículos que compra para la cocina. La mujer más entusiasmada, responde sobre introducir los datos metalúrgicos. El vendedor se desespera. Le dice que este es el producto que necesita para su casa. La mujer responde que sí, es el producto que necesita para su fundición. El vendedor insiste "Para usted, ama de casa" y ella, radiante, le cierra la puerta mientras se escucha una voz en off que dice "Apple, su computadora PERSONAL".

[Lucía, 00-0367] Excelente
[[Raquel, tutora 063]] La imagen, el producto y el estilo informal de la empresa fueron un todo coherente. No eran los ejecutivos uniformados con terno y calculadora, preocupándose por los costos. Era una manzana mordida, con un arco iris, y el halo de la informalidad de los jóvenes que salían a competir contra el oso azul.

[Daniel, 99-0552] Estudie este caso en un curso de administración del personal.. La empresa crecía a velocidad impresionante y necesitaban un gerente de comercialización: ¿Quién podía comercializar estas computadoras? Había que captar a un gerente experto de otra empresa. Todos decían que se necesitaba a alguien que conozca bien de electrónica o informática. Pero Apple iba a un segmento nuevo por vías inéditas. Se modificaron también los criterios para seleccionar gerentes. Y contrataron a un muy buen gerente que no sabía de productos de electrónica o informática, pero tenía buena experiencia en comercializar... Pepsi Cola. Y con eso la empresa creció aun muchísimo más.

[Lucía, 00-0367] Bravo
[Daniel, 99-0552] la IBM no vendía sus 360, sus main frame. Las alquilaba. Es un gigante. Y cuando se dio cuenta que no estaban en el momento del mercado, orientó su multitudinaria división de Investigación y Desarrollo I&D a actualizarse. Sacaron la PC, con 4 años de atraso, pero como tenía recursos, en poco tiempo se niveló y supero a todas las competidoras... Eso pasa cuando se es gigante... La Atari por ejemplo, se equivocó. Se orientó a desarrollar juegos y ahí se quedo. Muchas marcas, una a una, quebraron. Es muy grande... Ninguna pudo contra la IBM. Es difícil crecer contra gigantes.....

[Margot, 00-1253] Apple compró la Macintosh y se adueñó de un nicho de mercado, la industria gráfica. Por eso sobrevivió.

[Jerónimo, 00-1360] Hay que crecer, obligatoriamente.... El secreto es apostar a una idea, a veces muy simple, pero desde el mercado.

[Lucía, 00-0367] Alguien vio en una feria local de inventores algo y dijo... esto será un éxito en el futuro. Era la flechita, el cursor del monitor. Compró la patente y se hizo rico. Inventó el mouse de las computadoras...

[[Raquel, tutora 063]] estamos con la expectativa de que nuestros micro empresarios cubran nichos no atendidos, habrá que definir el concepto que debe tener su publicidad

[Jerónimo, 00-1360] Lo pequeño es bello dijo Japón. Ese es su secreto. Hay que conocerlo. Es la parte central del milagro japonés. ¿Por qué lo dijo? Porque no tiene minas, no tiene recursos naturales. Los recibe de otros países. Porque sus mercados están en ultramar, USA, Europa, hacia donde tiene que remitir sus productos. Por eso tenía que reducir sus costos de fletes o moriría. Así pudo crecer...

[Raúl, 00-0084] Sus productos tenían que ser pequeños...

[Jerónimo, 00-1360] Para que los insumos que les llegaban les sirvan para hacer más productos. Y para poder exportar más artículos en el mismo barco. Ese es su secreto. Por 1650 Japón se encerró. Mató a todos los portugueses que estaban en el primer barco que llegó a sus costas... Y por 2 siglos no dejaron que nadie entre o salga de sus islas. Por 1850,

200 años después, años más, años menos, dijeron vamos a ver como es afuera. Viajó un príncipe con su comitiva y descubrió la medicina moderna, las fábricas modernas, los inventos modernos. Y cuando regresó dijo salgamos a conocer, a aprender, a copiar tecnología. Era más que espionaje industrial, más que copiar tecnología. Era el derecho de cosechar a manos llenas los conocimientos hechos por otros para

llevarlos a su país. Eso era necesario para crecer.

Y continuó el diálogo sobre la ética empresarial, la guerra como arte del engaño, sobre los casos donde el fin justificaría o no a los medios. En las dos horas de sesión del grupo, Guillermo casi no intervino en nada. No estaba en su día.

12 Organización del trabajo de los micro empresarios

Apuntes de [Daniel, 99-0552] sobre la clase del supervisor
[[Marco Antonio, supervisor 013]]

Segunda sesión

Unidad temática: 2

Tema: **Organización de la práctica del curso**

Repaso de lo anterior. En los temas teóricos se vio:

- Comportamiento y motivación del consumidor de artesanías
- Video sobre preferencias de los consumidores en España
- Consumidores tipo. Características.
- El pedido. Volumen. Periodicidad de los envíos.
- Ingeniería del producto

Apuntes de aplicación para el trabajo práctico:

- Tipos de productos a atender en el pedido
- Requerimientos de equipos y herramientas
- Calidad de los insumos
- Los técnicos especialistas con los que se trabajará. Experiencia. Forma de trabajo. Personalidad. Hábitos de trabajo.
- Habilidades requeridas de los micro productores
- Estándares de referencia para la producción. Horas diarias de trabajo.
- Número de artículos de buena calidad que un micro productor puede producir en una semana, por tipo de producto

- Número de micro productores requeridos para cubrir el pedido
- Formas y experiencias de selección y reclutamiento de micro productores
- Primera evaluación práctica de los micro productores por los técnicos especialistas con los que se trabajará
- Planes de los Grupos de Trabajo para contactar y preseleccionar micro productores (ver grabación)

Adelanto: Temas a preparar para la siguiente unidad temática:

- Productos a incluir en la producción de prueba. Cuotas de la semana. Volumen de insumos y herramientas requeridas.
- Formas de relación entre los estudiantes de este curso y sus micro empresarios.

Extracto de la grabación donde los Grupos de Trabajo dan sus ideas iniciales para elaborar sus "planes para contactar y preseleccionar a los micro productores", tal como la bajó a su PC:

[[Marco Antonio, supervisor 013]]

Las tutoras, Raquel, Diana e Imelda pueden ayudarles contándoles experiencias de planes anteriores. Cuando recién se creó esta escuela, un grupo decidió contactar productores en forma conjunta. Fueron los cinco a tres lugares. El curso era sobre arpilleras. ¿Saben que son las arpilleras?

[Milagros, 00-1032]

Las que fabrican adornos hechos con retazos de tela....

[[Marco Antonio, supervisor 013]]

Sí. Cuadros hechos con tela donde se cosen muñecos y escenas de diferente tipo, todo en alto relieve

[Milagros, 00-1032]

...y con motivos variados. Yo tengo un paisaje de campo con césped de lana, árboles con sus colores. Dos muñequitas de tela cosidas, dos niñas que ordeñan a una vaca de colores negro y blanco. La leche, con lana de tejer, saliendo de las ubres y cayendo al balde.

[[Marco Antonio, supervisor 013]]

Esos motivos cosidos son los que se prefieren aquí. Hace años, en Europa compraban otras cosas. Preferían motivos de luchas sociales. Una huelga con sus carteles, una marcha, enfrentamientos entre policías y manifestantes, la lucha contra la subversión. Un niño pidiendo limosna. Ese tipo de cosas. El grupo fue a tres lugares. A un club de madres en un pueblo joven que había recibido en donación máquinas de coser, a una parroquia y a una ONG que trabajaba con cuidadoras de niños. En 2 sitios les fue bien. En la parroquia y en la ONG. En el club de madres les fue regular. Y otro grupo contactó señoras que vendían chompas de alpaca en una feria y les fue mal. Cuando se evaluaron las experiencias se vio que donde fue bien, había grupos activos que funcionaban como grupo, y que además tenían cierto apoyo. Regular fue en el club de madres, porque solo pocas señoras tenían acceso a las máquinas. Y fue mal donde las vendedoras porque no eran un grupo orgánico y se dedicaban a otra cosa. Ellas no fabricaban las chompas. Las traían de la sierra y las vendían. Vamos ha hacer un paréntesis de 15 minutos para que cada grupo dé algunas ideas sobre como podrían establecer el contacto inicial con los micro productores artesanos en artículos de plata.

Luego del intermedio:

[[Marco Antonio, supervisor 013]]

A ver que dice la coordinadora de "Calidad empresarial",

[Miyuki, 99-0124] Nosotros hemos visto que en esta ciudad no hay grupos que se dediquen a esta actividad. No los conocemos si los hay. Por eso nuestra idea es ir a las joyerías y a las ferias artesanales para que nos pongan en contacto con sus proveedores.

[[Marco Antonio, supervisor 013]]

...¿y el coordinador de "Los campeones"?

[Ángel, 00-1249]

No

estamos de acuerdo con que no hay gente que sepa de eso aquí. Estas cosas las hacen en la sierra y con el terrorismo, muchos de los que sabían, migraron a Lima. Lo que nosotros vamos ha hacer es no trabajar en toda la ciudad sino solo en un distrito, el más grande y donde se han concentrado los migrantes artesanos. Ahí vamos a tomar contacto con la municipalidad, las ferias, las parroquias, las ONGs, ver de que provincias eran. Una vez seleccionadas, vamos a buscar a las asociaciones de "los hijos de esas provincias", para contactarnos con los maestros artesanos y ofrecer esta oportunidad a ellos y a sus hijos, parientes y amigos. A los que ellos sepan que pueden fabricar. Él no subcontrata. Nosotros tomamos contacto directo con cada productor. Podemos organizar un encuentro y feria de artesanos plateros. Incluso, de esa forma solitos vendrán, los empadronaremos, conoceremos su producción y así seleccionamos con quienes queremos trabajar.

[[Marco Antonio, supervisor 013]]

Ya. Siguiendo grupo.

[Guillermo, 99-1455] Soy del grupo "Magia". Nosotros lo que hemos acordado buscar a los grupos de productores que hacen artesanías, adornos. Ciertamente que varios son un poco desadaptados y puede ser que no cumplan con los pedidos pero, entre ellos hay los que sí cumplirían. Ese es nuestro segmento objetivo.

[[Marco Antonio, supervisor 013]]

mmmm A ver, terminen de exponer todos para iniciar el diálogo.

[Maribell, 00-0302] Nosotras tenemos una ventaja, somos todas de Ayacucho. Perdón, soy la coordinadora del grupo "Flores y espinas". En nuestro grupo están Erika y Liza, que son las que más conocen quienes son los artesanos que pueden hacerla producción. Si bien es cierto lo que decía Ángel, que los maestros se fueron por los problemas que tuvimos, ahora está surgiendo una nueva generación con la que justamente estaríamos trabajando. Ellos son de lugares conocidos y producen y venden sus productos a los turistas que vienen acá. Los venden directamente o a

través de los puestos de artesanías que hay en las galerías y mercados de la ciudad. Los que más se interesan por esto son los turistas extranjeros. Los nacionales no compran aquí sino a los maestros que se mudaron a Lima y que están en las ferias artesanales.

[[Marco Antonio, supervisor 013]]

Bien. Antes de continuar indico cual será el método de trabajo. Cada grupo recibirá, de todos los otros grupos, uno por uno, sus comentarios que indiquen los aspectos positivos, los aspectos negativos y las sugerencias que les darían. En el orden en que se han presentado.

Comenzamos con "Calidad empresarial", que recibirá los comentarios de "Los campeones", de "Magia" y de "Flores y espinas". Puede haber todo el diálogo que quieran. Y seguimos con el siguiente, el siguiente y el último, hasta acabar. Luego todos bajan a sus discos duros la grabación de estos diálogos. Para la próxima clase, dentro de dos semanas, cada grupo trae y presenta su Plan de trabajo práctico. Lo debatimos y aprobamos en conjunto.

Acá no interesa la teoría por la teoría porque el papel lo aguanta todo. Por eso, para esos momentos, será importante no sólo presentar por escrito un plan coherente, sino además mostrar avances en su puesta en aplicación.

Si "Calidad empresarial", luego de estos comentarios, se mantiene en la idea de contactarse con los proveedores de los joyeros y de las ferias artesanales, tendrá que decirnos ¿con cuántos joyeros y artesanos?, en primer lugar; y en segundo lugar, ¿con cuántos ya se ha contactado? ¿Cómo le ha ido en su experiencia piloto? ¿En que zonas piensa trabajar? ¿Cómo piensa que es la mentalidad, el estilo de trabajo, la calidad y el cumplimiento de sus contactos? ¿En qué se basa para decir eso? ¿Qué piensa nuestro especialista técnico sobre su plan de trabajo?, porque se sobreentiende que van a tomar contacto con él.

Todos los planes tienen el mismo objetivo. Contactar y preseleccionar a los micro empresarios de artesanía en plata, actuales o potenciales, para iniciar con ellos una producción de prueba factible de ser

exportada. Lo que tienen que decir en su plan es ¿Qué resultados se van a alcanzar en un plazo de 3 meses? Esto es, ¿cuál es su población objetivo? ¿Cuántos? ¿Qué productos se pueden fabricar? Volúmenes.

Y ¿qué pasos van a seguir para llegar a esos resultados? Esto es, sus actividades, indicando la inversión inicial, los costos, los tiempos, los estándares de producción que se prevé tener. Todos los datos que crean necesarios para realizar una evaluación global de costo-beneficio.

Los que no conozcan el **marco lógico**, esta herramienta de planificación pueden buscarla en el Cendoc. La finalidad es exportar. Para cada objetivo van sus resultados. Anotamos el primer resultado, conocer a los productores con los que vamos a trabajar. Y para cada resultado van sus actividades. A eso se dedican las 4 filas.

En vertical van 4 columnas que cruzan las 4 filas. En estas columnas se anota: En la 1ra, la redacción narrativa. En la 2da, los indicadores solos o con su cronograma. En la 3ra, los medios de verificación con los que se prueba que los indicadores se están logrando. Y en la 4ta los supuestos. Esto es, aquello que no depende de ustedes pero que suponen que se va a dar, para que se pueda realizar cada actividad, y alcanzar cada resultado, y así cumplir cada objetivo y así lograr la finalidad.

El marco lógico se aplica para organizar la producción. Es una cuadrícula, como un tablero de ajedrez, con 4 filas y 4 columnas.

En las filas va la finalidad, objetivos, resultados y actividades. En las columnas va el texto de lo que corresponde a cada fila, sus indicadores, sus medios de verificación y sus supuestos.

Para simplificar, ustedes no desarrollarán todo el marco lógico sino sólo lo que parte del primer objetivo.

En la siguiente clase cada grupo sustentará su marco lógico y luego de ver que es coherente, discutiremos sus supuestos.

Los supuestos van en la última columna. Pros, contras, probabilidades. A eso es lo que llamaremos análisis del riesgo. ¿De acuerdo? Bien, ahora les toca a ustedes.

Tienen 15 minutos de intermedio para que cada grupo prepare sus comentarios sobre

las ideas iniciales de todos sus otros grupos amigos. Y subrayo. Amigos. El éxito de todos se logrará si todos vamos bien. ¿Estamos?

Permiso. Nos vemos en un rato.

La funcionalidad y el cambio en esta Escuela

13 *Las micro empresas*

Brako tenía programada su presencia en esa sesión del taller de aplicación. Ya había tratado el tema en los otros dos talleres del curso, los de las tutoras Diana e Imelda. El tema le caía como anillo al dedo. Era "Microempresas en el fin de siglo XX e inicios del XXI".

Habían pasado varias semanas de clases, y ya los 24 alumnos del taller de Raquel se habían acostumbrado a esa forma de trabajo. Hasta habían discutido la ideología implícita en el mecanismo de **participación en los talleres**.

El mecanismo era el mismo en los 3 talleres del curso.

- El tema del día se daba a conocer con anticipación.
- Cada grupo nombraba un representante, para que "saliese al frente" a dialogar con la tutora y el invitado.
- Los representantes eran los únicos que podían hablar.

Era interesante el chat del taller. Los mensajes públicos, solo eran diálogos entre los representantes, la tutora y el invitado. Cuando los integrantes de cada grupo se comunicaban con su representante. Los mensajes aparecían con letra y color de diferente tipo y sólo los leían los miembros de su grupo. Eran mensajes privados entre los representados a sus representantes, para darle argumentos y sugerencias en el momento del debate.

Cuando se evaluó este mecanismo de diálogo, a propósito de la propuesta de Jerónimo, se vio que podría aplicarse a grupos por afinidades políticas. Se opinó que la ideología de fondo era la de "democracia y mercado". Lo que no quedó preciso era los tipos. ¿Qué tipo de democracia? ¿Qué tipo de mercado? Con este mecanismo de participación ¿podría

ser realmente representativa la democracia?

Imperceptiblemente pasaron los minutos. El diálogo ya se había iniciado entre Raquel y su invitado, Brako, con los 4 representantes electos en cada uno de los 4 grupos. Estaban Erika, Margot (por nuestro grupo), Ramiro y Ángel. Y si hubiese algún asunto para votar, cada uno tendría 6 votos porque cada grupo tenía igual número de miembros.

* * *

[[Brako, profesor 008]] ...una primera razón fue objetiva. Fue la falta de ideas claras sobre como debe promoverse el desarrollo. Aún no se hablaba de **microempresa y desarrollo**.

[Erika, 00-0904] ¿qué paso?

[[Brako, profesor 008]] La década del 80 fue llamada por las Naciones Unidas como la década perdida. En América Latina, las fluctuaciones entre los populismos y los militarismos tuvieron un común denominador: la idea de la omnipotencia del Estado y la captura del poder. La teoría mas en boga fue la de la dependencia, según la cual las relaciones externas determinaban la capacidad interna del desarrollo.

Hubieron hechos que se entendieron como soporte a esa visión. El principal fue el deterioro de los términos del intercambio. Solo después se vio que el problema de fondo era la rentabilidad de los productos que producimos, el valor agregado. La democracia de entonces fue una cara ilusión y una cruda frustración.

Después de esta década del 80, quedó claro que lo que se necesita no es reivindicacionistas sino empresarios que produzcan valor agregado. Y también se vio que no hay correlación estadística entre la variable democracia / autoritarismo con

la variable crecimiento económico. El crecimiento económico, imprescindible, puede darse con o sin democracia.

Luego de la década del 80, se llega a un momento donde la brecha tecnológica queda insalvable para muchas actividades. El crecimiento económico cada vez es más difícil. La agudeza de los empresarios latinos por tanto cada vez es un requisito más exigido.

Empresario significa mentalidad. No necesariamente capital de base. El Perú existe un gigantesco potencial, en las Pymes. Hay más de 4 millones de personas que no tuvieron posibilidades de conseguir trabajo y se inventaron un puesto. Lo que falta es acelerar su canalización a los escenarios mundiales. No hay que demorarse en ello.

[Erika, 00-0904] espera
Brako, recordé algo

[[Brako, profesor 008]] dime

[Erika, 00-0904] en el pre capitalismo había un refrán “el buen paño se vende en arca”. Querían decir que el buen producto se vende antes que se ponga a la venta. Porque el cliente sabe que es bueno. Actualmente hay que informar al consumidor. Con el avance en las comunicaciones, las empresas mayores se esfuerzan en atraerle hacia su producto. Las Pymes, en este sentido, ¿deberían hacer lo mismo?

[[Brako, profesor 008]] Es necesario crearse una imagen y posicionarla en las mentes de los clientes. Hay varios factores de evaluación de mercados que ahora son claves. La CALIDAD. La CONFIANZA. Just in time es uno de los lemas en Japón. La producción justo a tiempo. Esto requiere confianza. Para no tener stocks de insumos, de partes y mantener una producción en línea donde el proveedor abastece la cantidad demandada justo a tiempo, se requiere confianza. Confianza que los semáforos van a funcionar bien y que no habrá embotellamientos de autos, porque de lo contrario los insumos que deben llegar a la línea de producción Just in time, justo a las x horas de la mañana, no llegarán a tiempo. A esa hora debe entrar el camión abastecedor. No se baja el

insumo al almacén sino directamente a la línea de producción. Y si no llega el insumo a tiempo, se detiene la producción. Como la meta es tener CERO inventarios, también se requiere confianza en la calidad de lo que abastecen los proveedores. En que se cumplirán los estándares. Y también confianza en sí mismos, en que se podrá ser lo suficientemente flexible como para adecuarse al cambiante mercado donde pueden venir nuevos competidores y productos sustitutos.

[Erika, 00-0904] ...ese es un trabajo de I&D.

[[Brako, profesor 008]] Así es. Investigación y Desarrollo para saber de que depende la lealtad de los diferentes segmentos de mercado, para cada tipo de pyme.

[Erika, 00-0904] ...pero... esa inversión de las micro empresas...¿es posible?...

[[Brako, profesor 008]] Veamos. ¿Qué tanto conocemos la estructura de la **microempresa**? ¿Que puede sustentar nuestra confianza en estos organismos pequeños? ¿Cuáles son los límites de estos sistemas? Las micro empresas tienen una limitación que puede verse mejor en una analogía. Veamos un organismo pequeño, un insecto. ¿Por qué no tiene nuestra estatura? ¿Por qué un mosquito no crece hasta nuestra estatura?

Aplicación del enfoque sistémico a las microempresas. Analogías.
¿Por qué un mosquito no crece hasta nuestra estatura? Un mosquito tiene la fuerza de un mosquito. Una abeja tiene la fuerza de una colmena. ¿Cómo funcionan las microempresas?. ¿Y los conglomerados? ¿Cómo será su productividad comparada con la de los países asiáticos?

[Erika, 00-0904] ¿me lo estas preguntando a mí?

[[Brako, profesor 008]] a ver, dilo... Me refiero a un organismo muy pequeño. Un insecto. Una microempresa.

[Erika, 00-0904] Cada organismo tiene características según las cuales funciona. El tamaño sólo se ve cuando se compara con otros organismos.

[[Brako, profesor 008]] Planteas que no hay diferencias sustanciales. ¿Están todos de acuerdo?

[Ramiro, 99-0293] No sé. Insectos hay por todos lados. Microempresas también. Tú dices que su sistema está hecho para un tamaño y no funciona con tamaños mayores.

[[Brako, profesor 008]] Veamos los detalles. La clave está en la relación del organismo con su entorno. Los flujos en las relaciones intra-extra empresa. El organismo biológico toma de su entorno a los nutrientes, toma oxígeno, toma información con los sentidos. Lo que toma fluye internamente, con la circulación sanguínea, los ganglios, con la actividad nerviosa. Y eso le permite crecer hasta donde dan sus genes, moverse, reproducirse y morir.

¿Cierto? Con la empresa ocurre lo mismo.

En el entorno están los cuatro **mercados de la empresa**: El de bienes y servicios, donde se intercambian los insumos y productos; el mercado financiero; el mercado laboral y el mercado de la información.

En un sistema entran y salen objetos, recursos, llámese nutrientes, oxígeno, y también insumos, dinero, personal. Entra y sale información por diversos tipos de sentidos, y también en estudios de mercado, publicidad. Esos recursos e información circulan internamente. Y la empresa, como otro organismo, crece, se mueve por los mercados, se reproduce. ¿Verdad? Se crean, fusionan e interrelacionan las empresas, con joint venture o interrelación patrimonial, a través del tiempo, dando lugar a nuevas empresas. Y mueren.

Esto existe en todos los organismos. Ahora bien ¿qué es lo particular en un organismo del tamaño de un mosquito? ¿Cómo funciona? Nosotros captamos oxígeno y expelemos el monóxido de carbono. La función es la misma, el mosquito respira,

pero el procedimiento es diferente. El mosquito no tiene pulmones. Nosotros tenemos la sangre que distribuye el oxígeno por el cuerpo. En el mosquito, el oxígeno no es captado por un líquido que lo distribuya, lo que hace nuestra sangre. En ellos, directamente va del entorno a las células, como gas. Entra y sale por la piel y por unas traqueas ramificadas, unas cavidades que tiene.

Ellos tienen el problema de la falta de ventilación.

Con el paso de los milenios, sobrevivieron los mosquitos que movían más rápido las alas y no los que planeaban como un ave. La razón es simple. El movimiento más rápido de las alas sirve para dar ventilación. Hace que entre más oxígeno a esas cavidades

[Ángel, 00-1249] desde las ocupaciones más primitivas, el hombre ha tenido que actuar sobre los recursos naturales, transformándolos por medio del trabajo.

[[Brako, profesor 008]] ...como en el ejemplo. El hombre toma los recursos y los incorpora al organismo.

[Ángel, 00-1249] ahí está la analogía, la capacidad del hombre es mayor porque desarrolla instrumentos para su trabajo, para transformar lo que incorpora...

[[Brako, profesor 008]] El problema está en la capacidad de los elementos o procedimientos que se usan para relacionarse con el ambiente. Hagamos cifras sobre las traqueas de los mosquitos.

[Margot, 00-1253] ok

[[Brako, profesor 008]] ¿Cómo opera este sistema? Supongamos que la cavidad del mosquito, por donde respira, mide un milímetro cuadrado. Esta cavidad permite el ingreso de oxígeno para las células de cierto volumen de milímetros cúbicos.

[Margot, 00-1253] ...superficie y volumen.

[[Brako, profesor 008]] Así es. Milímetros cuadrados y cúbicos. Cuando evoluciona un

mosquito aumentando en 2, 3 ó más milímetros cúbicos, requiere 2, 3 ó más milímetros cuadrados de superficie para que ingrese el oxígeno. Pero, será más difícil que el oxígeno llegue a las células más profundas. Y si sigue creciendo en volumen, esa especie de mosquitos morirá, por falta de oxígeno. Porque para ser más grande no basta el “instrumento” traquea.

[Ángel, 00-1249] ¿Qué se necesita?

[[Brako, profesor 008]] Se necesitan el diafragma y los pulmones. El diafragma como mecanismo de fuelle para que entre el oxígeno. Y los pulmones como mecanismo de embarque, para meter el gas a la sangre que lo transporta internamente.

[Ramiro, 99-0293] Pregunto. Una Pyme, ... que está en 4 mercados, el de bienes y servicios, el financiero, el laboral y el de información, ¿qué tanto puede obtener de esos mercados, absorber y llevar a su interior lo que necesita? Digo, al personal especialista que requiere... , al crédito... , a los insumos especiales, los equipos, las herramientas... , a la información de mercados, el conocimiento tecnológico...

[Margot, 00-1253] Es Pyme. No necesita personal permanentemente. Están todas las funciones pero no las desempeñan personas durante 8 horas sino la misma persona en pocos momentos al día. El micro empresario por horas o minutos es gerente, luego conserje, luego administrador, productor, vendedor, publicista, contador, abogado, ...

[Ángel, 00-1249] a ver si entendí
[[Brako, profesor 008]] ¿sí...?

[Ángel, 00-1249] para hacer bien las tareas concretas, cuando se crece, se requiere un cambio en la forma como se desempeñan las funciones...

[[Brako, profesor 008]] Correcto.

[Ángel, 00-1249] Las Pymes se adecuan a su mercado en cada momento. Son las que más rápidamente se adecuan al mercado. Pero el tipo de

cambios que tienen, hacen que solo puedan adecuarse pero no crecer. ¿Qué les falta?

[[Brako, profesor 008]] Les falta tener un mejor acceso a los recursos y a la información. Servicios complementarios que se los provean en el momento y en la cantidad necesaria para que atiendan a sus mercados.

[Ramiro, 99-0293] Claro. Les falta todo. Los bienes sea insumos, máquinas, local, herramientas, para que los alquilen. Los recursos financieros, créditos, leasing. Les falta el personal calificado y la información de mercados, tecnológica, legal, contable. Necesitan estos servicios, en forma muy ágil y flexible, para que puedan cambiar funcionalmente y crecer. Transformarse a través del tiempo.

[Ángel, 00-1249] ok. La tarea de ellas es adecuarse y la nuestra es darle los servicios que les permitan crecer.

[[Brako, profesor 008]] Incluso, puede que no sea necesario hacerlas crecer. Pero si es importante juntarlas, en **conglomerados**, para que tengan cerca los recursos externos, insumos, servicios, información que requieren, cuando lo necesiten.

[Ángel, 00-1249] Si las juntamos, la división del trabajo se dará al exterior de la empresa pero al interior del conglomerado.

[Margot, 00-1253] ...y el conglomerado trabaja como un organismo. Aprovecha la altísima adaptabilidad de estas empresas...

[Ramiro, 99-0293] ... sólo les falta completar los eslabonamientos en las líneas de producción, que las hagan competitivas como lo son las empresas más grandes, que tienen economías de escala. Aquí la economía de escala sería a nivel del conglomerado.

[Ángel, 00-1249] Y este podría ser un salto tecnológico en el sistema de promoción.

[[Brako, profesor 008]] Si revisan el programa del curso, el siguiente tema que

tienen es "Propuestas de organización". Pueden desarrollar este tema, si gustan. Supongan que están trabajando ustedes con un conglomerado de pymes. ¿Qué organicidad podría tener ese conglomerado, para su éxito en el mercado globalizado?

En esta semana cada uno presenta su trabajo. En la siguiente, los 24 del taller se auto evalúan. Y por último, los que quieran corrigen su trabajo antes de su publicación definitiva en Internet.

14 Ideas para el diseño organizacional de la promoción

Jerónimo entró a la cabina pública y fue directamente donde Margot, la dueña, que lo esperaba desde hacía un rato. Estaba tranquila. A esa hora la cabina era muy poco frecuentada y además, su ayudante podía atenderla sin problemas.

Dialogaron mucho sobre el tema de estudio. Habían quedado en su grupo en que ambos trabajarían primero unas ideas, luego las verían en conjunto y, por último, cada uno presentaría su trabajo individual.

MARGOT El problema es tener claro ¿Qué se debe considerar al organizar un sistema de promoción, asesoramiento y apoyo a los micro empresarios? Pero, desde el mercado. No desde el Estado, que subvenciona el trabajo promocional, sino desde los mismos micro empresarios.

JERÓNIMO Te sigo contando sobre lo que encontré en la organización de las iglesias, que nos puede dar ideas.

MARGOT Ok.

JERÓNIMO La iglesia católica ha sobrevivido 20 siglos por casi no tener niveles jerárquicos. Solo hay 3, la parroquia, el obispado y el mundial, con el Papa y sus Cardenales a la cabeza. Son pocos niveles en una organización abierta, que se mantiene integrada por mecanismos ideológicos, subjetivos. Por un sentido de pertenencia. En esta iglesia, las fronteras son muy permeables. Cualquiera puede entrar, salir y hacer lo que sea, y sigue siendo católico. Prácticamente, no se usan

las excomuniones, zanjamientos, despidos o expulsiones.

MARGOT Voy anotando lo que se vería en el diseño. Hay 4 posibilidades. Tener una **organización abierta o cerrada** y con **control ideológico o funcional**.

JERÓNIMO La iglesia católica es una organización abierta con control ideológico. Veamos otro caso. Sendero Luminoso, en el Perú, también tuvo una organización con control ideológico, pero fue cerrada. Fue para protegerse de las infiltraciones. La comunicación funcional interna era la mínima, al punto que un senderista conocía a los miembros de su célula y al que los coordinaba con un nivel mayor. Y no conocía a más personas de su partido.

MARGOT El diseño orgánico los protegía altamente contra toda infiltración. Lo importante es como tienen que funcionar las organizaciones para ser viables.

JERÓNIMO Un aspecto a considerar es el nivel de integración. En los mormones el **diseño organizacional** es centralizado. Es una organización mundial que se encierra en sí misma y donde la **articulación entre niveles orgánicos** es funcional incluyendo entornos sociales y culturales diferentes.

MARGOT Esta sería una organización cerrada con control funcional.

JERÓNIMO Si es cerrada. A los mormones no les interesa los problemas del mundo, como sí les interesa a los católicos y a los evangélicos llamados ecuménicos. Los mormones, como los testigos de Jehová, hacen su mundo aparte. Su **cultura organizacional** es

cerrada. No se da ahí el llamado compromiso político o emoción social. No se preocupan por los otros sino por los suyos.

MARGOT ¿A eso le llamas organización perfecta?

JERÓNIMO No es a esto. Es al hecho que tienen una organización integral e integradora, que funciona a escala mundial.

MARGOT ¿Cómo? Menciona detalles.

JERÓNIMO Cuando aparecen nuevas necesidades, se crean instancias para atenderlas. Ellos, para los jóvenes, tienen la sociedad de mejoramiento mutuo, donde se estudia a Einstein y juega básquet.

Las mujeres tienen la sociedad de socorro. Para los niños está la primaria. Si hay problemas de empleo se tiene el plan de bienestar. Todos, en sus familias, deben hacer su árbol genealógico, de ser posible hasta Adán. Hay diversidad de actividades desarrollan para atender los heterogéneos intereses de sus miembros. El control orgánico es explícito, funcional. Todos los aspectos de la vida diaria, sin ansiedades ni angustias, deben atenderse dentro de la iglesia.

MARGOT Tengo una duda. Dijiste que hay una orientación hacia adentro, integral e integradora, que busca atender todas las necesidades de todos sus miembros. Es una organización cerrada. Que sus controles son explícitos, sobre los trabajos que realizan, su control es funcional. Pero también dijiste que es una organización a escala planetaria. Un control funcional a esa escala sólo es posible si las tareas son muy pocas. Si la organización fuese muy simple. Pero ¿cómo pueden tener una orientación integral, hacia todas las necesidades de sus miembros, e integradora de todas sus acciones?

JERÓNIMO Y sin burocracia.

MARGOT explica... ¿Cómo?

JERÓNIMO La conducción central se orienta hacia la acción, al cambio

progresivo. Pero sin poner metas rígidas que sean camisa de fuerza. No pide un desempeño que lleve a los miembros al nivel de incompetencia. No se crea estrés sino logros gratificantes. La principal idea fuerza de su visión es que cada uno desarrolle su inteligencia. Para ello, pone siempre tareas nuevas. No da la imagen de administrar sólo lo existente. No se ve inmovilidad.

MARGOT Se preocupan en que nadie trabaje bajo presión institucional, control externo, pero ¿quieren que todos trabajen al máximo de lo que pueden, poniéndose sus propias metas?

JERÓNIMO Así es. Todo miembro de la iglesia debe tener uno o más cargos en la organización. Esa es la norma.

MARGOT Como en las empresas exitosas. ¿Recuerdas que estudiamos que, contra la imagen generalizada, los ejecutivos de éxito no priorizan las grandes decisiones?

JERÓNIMO Sí. Los estudios psico sociales. Los ejecutivos de éxito son imprecisos cuando ponen metas generales. Eso lo trabajan sus asesores. Priorizan problemas que pueden atacar con éxito en forma directa. No llevan pautas o respuestas a sus subordinados. Llevan preguntas. Entran a las **decisiones operativas** de diversos niveles, para estar bien informados. Conversan sobre las motivaciones y metas personales, las situaciones familiares. No tratan de implantar metas casi inalcanzables. Actúan como si no les interesasen los planes comprensibles, los sistemas lógicos y bien programados.

MARGOT ¿Y cómo es en las iglesias?

JERÓNIMO Mira la vida cotidiana en la iglesia católica. Los católicos activos escuchan misa, dentro de ella hay un gesto de saludarse y darse la paz, salen de misa y no se hacen amigos. Lo obligatorio para todos una reunión semanal donde son miembros pasivos.

MARGOT Las funciones son muy simples. No requieren división del trabajo.

JERÓNIMO La iglesia católica no inventa cargos para que todos sus miembros tengan una responsabilidad concreta en su iglesia. En los mormones sí se crean órganos, para que todos tengan algo de autoridad y por lo menos una responsabilidad.

MARGOT ¿Y cómo puede haber tanta división del trabajo con control funcional, a escala planetaria y sin burocracia? En los socialismos reales eso no funcionó y colapsó.

JERÓNIMO Lo particular aquí es el diseño orgánico. La organización modular. Los órganos de conducción, para todas las instancias, es el mismo, estándar. Cada instancia está dirigida en forma colegiada por un comité de cuatro personas: Un presidente, dos consejeros y un secretario. Sus funciones, agendas y formatos de actas e informes son similares; y su principal interrelación es vertical. En las aulas, por ejemplo, se forma el comité del aula entre los alumnos. Sus funciones son las mismas que en los comités de todos los órganos, incluyendo la presidencia del barrio, del distrito, del país.

MARGOT Compáralo con algo que yo conozca. Imagina algo.

JERÓNIMO Por ejemplo, es como si en una Escuela, para cada curso, los alumnos del aula formasen su Comité Directivo. La organización del Comité no la determinan libremente sino que existe un esquema estándar. Es el mismo para todos los cursos y para todas las aulas. Y los profesores de cada especialidad también formasen grupo con su Comité Directivo de 4 miembros. Y también los trabajadores administrativos. Y también la Facultad de Ciencias Histórico Sociales, integrando a todos. Los procedimientos son similares. Todos los comités con sus bases tienen una asamblea a la semana, su reunión de Comité y llenan su hoja de acta e informe semanal, muy simple y estándar.

MARGOT ¿No hay trámites que pasen de uno a otro?

JERÓNIMO Individualmente no. Las decisiones son colegiadas y la autoridad está desconcentrada.

MARGOT ¿Los niveles superiores respetan las decisiones de los niveles inferiores?.

JERÓNIMO Sí. En todas las aulas de la Escuela, los alumnos hacen su Asamblea, su sesión de Comité y llenan su informe semanal, en un formato prediseñado de media o una página, que se remite al nivel inmediato superior, a los profesores, con copia al siguiente nivel superior para que esté informado, la Facultad.

MARGOT Pongamos el curso, cualquiera,... historia

JERÓNIMO Los profesores de historia, semanalmente, en su Comité o Asamblea, ven los informes de los alumnos de historia. Donde exista algún problema, se reúne en esa semana alguien del Comité de profesores con el Comité de los alumnos y lo resuelven. Los profesores presentan su informe al Comité de la Facultad y al inmediato superior, el rectorado, para que pueda corregir algo si es necesario.

MARGOT Lo que en algunas empresas se llama **Administración por Excepción**.

JERÓNIMO Así es. El funcionamiento normal no se menciona. Sólo las excepciones, que serían los problemas y las soluciones.

MARGOT ¿Y qué tanta **comunicación** existe **entre los niveles orgánicos**? ...del nivel de base con los mayores.

JERÓNIMO La prioridad de las autoridades es que sus comités funcionen. Si las directivas no operan, las cambian. La información de decisiones, estadística, administrativa y contable es muy poca, rutinaria; y los consolidados llegan hasta el nivel central. Las estadísticas de todas las sesiones, suben y suben hasta el Ministro de Educación, señalando los tipos problemas encontrados y las soluciones dadas

MARGOT ¿Tanto?

JERÓNIMO Sí. Estadísticas con numero de sesiones, de participantes y tipos problemas resueltos. Una sola base de datos que llega a las computadoras de la sede del nivel central.

MARGOT En tu ejemplo, más que dedicarse a estudiar se dedican a trabajar en su organización. Es como la educación en Japón.

JERÓNIMO Sí. Allá casi no tienen personal de limpieza. Los alumnos de primaria y secundaria limpian los colegios. A cada uno se les asigna unos cuantos metros cuadrados. O las bibliotecas escolares. Las manejan comités donde se juntan alumnos de todos los años de secundaria, presididos por un alumno del último año. Y los inspectores del ministerio se dedican mucho a ver como funciona cada comité. Y a los mejores les llega un diploma de premio firmado por el ministro; que, cuando termina el año, no se queda en el colegio sino que el alumno presidente se lo lleva como recuerdo.

MARGOT Leí sobre uno de esos premios. En una biblioteca se había manchado la página de un libro y los del comité, por iniciativa propia, fueron a los colegios vecinos hasta que ubicaron el libro, fotocopiaron la página y la reemplazaron. Así, el 100% de sus libros mantuvo su buena calidad.

JERÓNIMO Esa es la idea. Una amplia organización con el máximo de desconcentración de la autoridad.

MARGOT Pero ¿y la centralización de información? ¿Para qué? Como si en los católicos, la capilla del barrio informe mensualmente a la parroquia, con copia al obispado: ¿Cuántas comunidades de base tienen? ¿Cuántas personas vinieron en el mes? ¿Cuántas reuniones han tenido? Y que esa información se consolidase para el obispado y para el Vaticano. ¿Tanto? ¿Para qué?

JERÓNIMO También están los problemas más frecuentes. Imagina que desde el Vaticano, cruzando información, se dijese: Un problema general es la desnutrición. Vamos a impulsar el autoabastecimiento alimentario. Y se crea

un órgano para elaborar un programa alimentario que incluye cursos por Internet sobre agricultura urbana e hidroponía. Que en los obispados se decida entrar o no a este programa, si es que tienen problemas de desnutrición. Y si deciden entrar, cumpliendo el programa hecho en el Vaticano, creasen fábricas de equipos y de nutrientes hidropónicos.

MARGOT Las decisiones van bajando optativamente.

JERÓNIMO Así es. No se impone. Y al bajar la decisión a las parroquias, estas decidan comunicar o no a todas las comunidades de base que, para los jóvenes de 15 a 19 años, hay capacitación en hidroponía, por Internet, recomendada por el Vaticano; con abastecimiento de equipos, semillas y nutrientes que vienen del obispado.

MARGOT Siguiendo esa lógica, en las comunidades de base se forman los grupos como si fueran aulas, con comités directivos de aula y coordinación de la parroquia, donde se trata todo lo referido a la producción y a la comercialización de su producción hidropónica.

JERÓNIMO Esa es la idea. Y semanalmente se informa de los problemas que aparecen y cómo se van resolviendo. Cientos, miles de Comités funcionando así. Se crean organizaciones, con la norma de que todos los católicos del mundo tengan algún cargo en su localidad.

MARGOT Que tal maquinaria. De locos. ¿Cómo se financia todo eso en los mormones?

JERÓNIMO Todos en el mundo tienen que dar el 10% de sus ingresos mensuales a la iglesia, el diezmo, además de las otras contribuciones. Y se forman empresas. Los dirigentes centrales viajan mucho. Sugieren. Supervisan. Su prioridad es que la organización funcione. Hay conferencias trimestrales, eventos, cientos de reuniones, sin estrés, sin prisa pero ni pausa.

MARGOT Hay que pensar más para aplicar este diseño a un

conglomerado de, digamos, 1,000 microempresas.

JERÓNIMO A esto sí podemos llamar participación. No es anarquía ni demagogia. La organización es cerrada, con control funcional y con un diseño orgánico modular simple, con **módulos operativos y de información** replicables y a escala humana.

MARGOT ¿Por qué a escala humana?

JERÓNIMO La **escala humana** está en el nivel de base. Pensaba en el barrio. No sé cuantas familias tiene, por decir, 100. Cuando aumenta o disminuye el número de familias, el territorio del barrio se redefine, para que sean siempre 100 familias activas las que se tienen por barrio.

MARGOT Vayamos escribiendo las ideas.

- El primer punto que define la gestión es la orientación de la organización. Su misión y visión. Puede orientarse hacia fuera, hacia el mercado, hacia las relaciones con otros, o hacia dentro, hacia sus integrantes, a atender sus necesidades, a mejorar su nivel o alcanzar algún tipo de relaciones internas.
- El segundo punto a estudiar en cualquier organización o sistema es su frontera. "Las **fronteras del sistema**". Esto es clave para dimensionar el peso específico del FODA, de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas. El sistema puede ser abierto o cerrado. En este caso es cerrado. Y debe haber correspondencia entre las fronteras con su orientación. Sigamos con el orden.
- El tercer punto es la organización interna, del sistema con sus mecanismos de control. Aquí pueden verse los flujos operativos, los de información y la cadena de valor.

JERÓNIMO Esto hay que relacionarlo con la **división del trabajo**.

MARGOT Bien.

JERÓNIMO Si se fragmentan al máximo las tareas, como lo planteaba Taylor, nadie llega a entender todo el

proceso. En ese caso sólo cabe el control externo, funcional. En el otro caso, si las tareas no se fragmentan ni dispersan entre diferentes personas u órganos, se desarrolla el control interno, subjetivo, ideológico. Cualquiera que esté dentro de la organización, puede comprender lo que se quiere y participa en la decisión.

MARGOT Ya está la orientación del sistema (visión y misión), sus fronteras (predominantemente abierto o cerrado) y su organización interna (cuya división del trabajo facilita o dificulta la participación). Sigamos. Específicamente, para la promoción, capacitación, asesoramiento y apoyo a un conglomerado de microempresas ¿cómo se plantearía el diseño?

JERÓNIMO Puede ser de muchas formas.

MARGOT ¿Sería una organización abierta o cerrada?

JERÓNIMO Podría ser una organización que tienda a ser cerrada. Integrada por las personas provenientes del lugar, interesadas en promover y capacitar empresarialmente. Una forma de asociación de promotores voluntarios designados por sus bases.

MARGOT ¿Y su organización interna?

JERÓNIMO Me inclino a que los miembros, en sus relaciones, planteen aspectos más funcionales. Los aspectos ideológicos tienden a ser más estáticos; y lo que aquí se necesita es descubrir los métodos más adecuados y crear los hábitos de usarlos.

MARGOT Bien. Ya tenemos que sería una organización promotora y capacitadora, que brinda servicios de asesoramiento y apoyo, integrada por voluntarios provenientes de su lugar de trabajo, las microempresas ubicadas físicamente próximas y que realizan muchas operaciones comerciales entre sí, por lo que se les llama conglomerado.

JERÓNIMO Una organización de promotores de base.

MARGOT En los ejemplos que mencionaste se tenía una organización altamente democrática.

JERÓNIMO No en todos. En los mormones no hay **democracia** en el sentido como la entendemos. Le llaman inspiración divina. Es una **tecnocracia** con control democrático.

MARGOT ¿Cómo es eso? ¿No hay elecciones? ¿Campañas electorales?

JERÓNIMO No hay **elecciones** ni partidos. Funciona como una empresa. Los trabajadores no eligen a los gerentes. Las mismas personas están en una doble estructura paralela. En un lado está la que hemos visto, la funcional, proliferan los órganos y los cargos. La otra es el sacerdocio, que no es una profesión, porque todos son sacerdotes, sino una jerarquía. Todos pueden trabajar en todo pero además cada uno tiene su grado, tipo escala de méritos. En la cúspide están los sumos sacerdotes, luego los ancianos y debajo está el sacerdocio menor, con sus graduaciones. Se asciende por méritos y, cuando se reúnen, su función es evaluar al resto de la organización y discutir las propuestas de lo que se recomendaría.

MARGOT ¿Es como si le diésemos más importancia a la investigación y desarrollo, y se tuviesen eventos de evaluación conducidos por los más expertos, así no sean los dirigentes actuales?

JERÓNIMO Sí. Buena comparación.

MARGOT Y estas reuniones de los dirigentes expertos, que pueden estar reconocidos por el número de años que hay tenido cargos directivos, no es decidir sino analizar los planes y las actividades, y acordar recomendaciones para los comités de cada nivel.

La organización promocional es cerrada, modular y a escala humana, con una doble estructura que la integra. El eje es una estructura jerárquica de los miembros, de acuerdo a su historia de trabajo en la organización. Algo así como la organización de los directivos anteriores. Paralelamente está la organización vigente, muy flexible, modular, con multiplicidad de órganos que procura abarcar todos los aspectos de las tareas cotidianas.

JERÓNIMO Así podría ser la organización de promotores de base, que se encarga de la investigación y el desarrollo tecnológico.

relacionadas con organización

Con el paso de las semanas, los grupos del curso se habían habituado a reunirse para leer juntos los 24 trabajos individuales de la quincena y comentarlos.

Programas desescolarizados de educación de adultos.
Organización de la Defensoría del Pueblo.
Colapso ecológico.
La capacidad de organización en este postgrado.

Índice:

Nuevos servicios para las pymes.
La industrialización y las pymes.
Tipos de empresas a promover en la etapa post industrial.

Luego, cada uno repartía los 30 puntos que disponían para evaluar su coherencia, contenido y su pertinencia. Algunos ya redactaban sus trabajos con lenguaje publicitario.

NUEVOS SERVICIOS PARA LAS PYMES

[Zab, 00-0023]

Nuestra perspectiva en este post grado no es explicar sino transformar. Lograr el desarrollo de las pymes a partir de acciones de monitoreo adecuadas donde se incorpore el salto tecnológico.

Para ello

- Hay que brindarles servicios en los 4 mercados. Bienes y servicios, laboral, financiero y de información.
- Y procurar que se junten en conglomerados, para que se produzcan las sinergias apropiadas.

Esto es lo que se necesita. Y esto es lo que la realidad nos enseñó, al menos en Perú y creo en muchos otros países. Mientras apostábamos a determinado modelo empresarial asociativo o a tal o cual poder del Estado en una empresa pública, la migración se convirtió en avalancha. Cien, doscientos, mil, diez mil, cien mil y más personas, cada año, llegaban a la capital. Silenciosamente, tenían que inventarse un puesto de trabajo. Se daban servicios entre sí ..., y a los que habían migrado antes...

Surgieron servicios de todo tipo. En Lima por ejemplo, aparecieron los que brindan servicios de información a los microbuseros. Una persona con papelitos y

un cuaderno y un lapicero. Tal vehículo paso a tal hora y minuto En Chile se les llama “loros”

Al microbusero siguiente le don un papelito que dice 4,3,6. Significa que el de la misma línea que está mas adelante está a 4 minutos, y el de mas a 3 y el de mas aún a 6 minutos. Y este “loro”, recibe por ello el equivalente a 5 centavos de dólar. Es su trabajo.

Suponiendo que el promedio sea de un vehículo cada 5 minutos, son 12 clientes por hora. 60 centavos de dólar por hora. Más de 8 dólares diarios, por ser de mayor tiempo su jornada de trabajo. Este es un puesto inventado, de mas de 200 dólares de ingreso mensual.

Lo que es prioritario es promover actividades, como el turismo por ejemplo, que den posibilidades para que se creen muchos pequeños negocios y se supere así la falta de empleo.

AUTO EVALUACIÓN DE “ADECUACIÓN AL MERCADO”

De los 24 participantes del Taller, **18** ya han hecho su evaluación y este trabajo está en el puesto **13**

Por COHERENCIA tiene **10** puntos. Por CONTENIDOS **8** puntos. Por PERTINENCIA **5** puntos.
 Usted tiene 30 puntos para repartir; ¿En qué lo aprueba?.

COHERENCIA

CONTENIDO

PERTINENCIA

FORO DE COMENTARIOS

[Margot, 00-1253] yo creo que esta aparición de “nuevos oficios” no se deriva de la economía de mercado actual, sino de un fenómeno histórico, la urbanización. Las metrópolis se hacen por sí mismas. Son una miel donde se migra para superar la pobreza.

LA INDUSTRIALIZACIÓN Y LAS PYMES
 [Oswaldo, 99-1005]

Veamos la industrialización en el aquí y ahora. Pongamos que el aquí se refiere a nuestros países periféricos; y que en el ahora, están los 70 últimos años.

¿Cómo se dio la industrialización periférica y como se puede y debe dar ahora?

Con el crack de inicios de la década del 30 se dio una retracción en la economía mundial. Unos de nuestros países, primero, y otros después, tuvimos necesidad de producir para autoabastecernos por no existir producción externa a importar. Fueron mas de 15 años, desde la crisis de 1929 hasta el término de la 2da guerra mundial en 1945. Algunos países tempranamente, como Argentina desde la década del 30 y otros tardíamente, como el Perú desde la década del 50, entramos a un modelo de industrialización pos sustitución de importaciones.

En la post guerra, los países del centro, básicamente USA, tuvieron un crecimiento impresionante en sus economías. Por nuestro lado, con los aislamientos entre nuestros países e incluso internos, tuvimos una industrialización periférica, limitada por nuestros mercados reducidos. No tuvimos competencia en los productos que no se producían en el centro, ni obviamente en ensamblar las partes de lo que nos enviaban de allá.

El crecimiento industrial se dio, por tanto, hacia adentro, con mercados reducidos y

con productos que no exigían competitividad.

En el período inicial de la industrialización, los problemas técnicos y de producción absorbían la mayor parte de los esfuerzos. Las tareas de comercialización y gestión económica apenas se modificaron. Quedaron en manos de pocos individuos que seguían realizándolas.

Eso se saturó. En la actualidad... las industrias pueden producir tal cantidad de mercancías que... lo que se plantea ahora es ¿cómo acrecentar el consumo de estas? Y se habla de personalizar la producción.

¿Qué se puede hacer? Todo requiere coordinación. Ahora hay una gran masa de información. Se necesita un buen manejo de software para el monitoreo del desarrollo micro empresarial. Hay que analizar y clasificar datos que nos permitan conocer el mercado. Conocer a la demanda. Automatizar los registros contables y de producción, de todos los micro empresarios del conglomerado. Servicios de cálculos de costos por producto, para obtener estándares de producción, para poder retroalimentarnos en tiempos reales. Esa es la industrialización que se requiere en nuestra realidad.

O entramos en esta dinámica o, no podremos jamás competir con nuestros competidores actuales. Ya existe la tecnología post industrial y competimos contra robots.

AUTO EVALUACIÓN DE “ADECUACIÓN AL MERCADO”

De los 24 participantes del Taller, **18** ya han hecho su evaluación y este trabajo está en el puesto **9**
 Por COHERENCIA tiene **10** puntos. Por CONTENIDOS **15** puntos. Por PERTINENCIA **8** puntos.

Usted tiene 30 puntos para repartir; ¿En qué lo aprueba?.

COHERENCIA

CONTENIDO

PERTINENCIA

FORO DE COMENTARIOS

TIPOS DE EMPRESAS A PROMOVER EN LA ETAPA POST INDUSTRIAL

[Carrey, 00-0830]

Las décadas del 50 y 60 fueron los momentos límite. Hubo posiciones románticas, en lo político, con las que se creo la ALALC, Asociación Latinoamericana de Libre Comercio, por 1960 en Punta del Este, Uruguay. En momentos coincidentes con la Alianza para el Progreso que, desde ese año, fue la respuesta política asistencial a la revolución de Cuba de 1959, que inicialmente fue socialdemócrata.

La propuesta de la ALALC, por darse para todo Latinoamérica, demostró ser irreal y dio paso a procesos de integración de menos escala. Ahora tenemos al Mercosur (Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil). A la actual Comunidad Andina, antes Grupo Andino, donde tempranamente se separó Chile. A los de mas de 15 procesos de integración de nuestro continente.

El modelo de industrialización por sustitución de importaciones fracasó. En el Perú de la década del 60, la principal industria era la automotriz; que solo era de ensamblaje y no de producción de ninguna de las partes

En esos momentos, Kennedy propuso la Alianza para el Progreso. Ante este fracaso se combinaron los mercantilismos y los militarismos. El concepto fue que el Estado tenía el rol de conductor de la economía. Proliferaron las empresas públicas. Las restricciones del mercado interno siguieron siendo gravitantes y los modelos de crecimiento hacia adentro cayeron en la asfixia.

Pero ya se estaba en la década del 80 y no hubo alternativas económicas coherentes. Chile en esto fue excepción porque la opción de Estado empresario, quedó

superada cuando el 73 hubo el inicio del período de Pinochet y, en el plano económico, se modificó la concepción de CORFO y de la actividad empresarial del Estado. El plano político es tema aparte.

Unos antes y otros después plantearon luego una evolución hacia la competitividad, lo que en términos prácticos significaba la reducción de las barreras aduaneras. Esto es, los impuestos a la importación.

En el Perú, en 1992, de un día para otro, se pasó de más de 100 tasas impositivas diferentes para los productos importados a (me parece) 4 lo que también implico un arma de doble filo para las empresas nacionales. Literalmente fue de un día para el otro y las empresas que no lo resistieron tuvieron que quebrar

Quebraron las pequeñas, pero no solo ellas. Se vio que además el peligro de la tendencia mercantilista, esto es, la tendencia de las empresas a recibir la protección del Estado. Y se tenía como problema mayor el desconocimiento de como funcionan los mercados internacionales. Quiebras, fusiones y, en mayor medida en los últimos años, adquisiciones parciales de empresas nacionales por capitales extranjeros. Todo ello, en una etapa en el mundo entra a lo que se ha llamado sociedad post industrial, luego de la revolución tecnológica de la década del 80.

Ahora la producción en serie, a la larga está condenada a morir Cada vez mas se pasa a la producción en lotes pequeños para segmentos de mercados específicos y existe la visión de futuro de llegar a la producción personalizada, en alguna de las décadas de este siglo que se inicia

Este el escenario competitivo de las Pymes. El de una **etapa post industrial**

donde se da una globalización que favorece a las empresas de los países post industriales, donde aumenta la brecha en la distribución de la riqueza. La llamada globalización del embudo.

Las grandes empresas se fusionaran en la gestión estratégica, con tendencia a diseminar sus líneas de producción

Tenderán a parecerse mas a los conglomerados de microempresas y de pequeñas empresas. A los que hicimos referencia antes.

Los servicios de apoyo a sus 4 mercados, de bienes y servicios, financiero, laboral -en el segmento calificado- y de información de

mercados y de gestión, son las claves de la industrialización requerida.

Justo es en este contexto donde el planteamiento de la industrialización debe priorizar aquellos productos más rentables y solo ellos. Y debe priorizarse a los empresarios individuales que se orienten a estos productos luchando por sacar adelante sus empresas, en un clásico enfoque shumpeteriano, pero en conglomerado.

AUTO EVALUACIÓN DE “ADECUACIÓN AL MERCADO”

De los 24 participantes del Taller, **18** ya han hecho su evaluación y este trabajo está en el puesto **5**. Por COHERENCIA tiene **13** puntos. Por CONTENIDOS **14** puntos. Por PERTINENCIA **11** puntos. Usted tiene 30 puntos para repartir; ¿En qué lo aprueba?.

COHERENCIA

CONTENIDO

PERTINENCIA

FORO DE COMENTARIOS

[Lucía, 00-0367] Y ¿cómo mejorar en las Pymes la calidad del trabajo y del producto?

[Guillermo, 99-1455] Unos dicen que hay que dejar actuar al mercado. “O produces excelentemente o te pago menos y, si no mejoras, quiebras”. El mercado es insensible ...y funciona. Pero si se quiere orientar al desarrollo hay que regular al mercado. La pregunta es ¿cómo?

PROGRAMAS DESESCOLARIZADOS DE EDUCACIÓN DE ADULTOS

[Angélica, 99-0282]

Podría establecerse que, en todos los colegios del país, no sólo se enseñe a niños sino, además, se tome examen a los padres.

Si un señor dejó el colegio cuando comenzó primaria, hasta ahí llegó su estudio escolarizado. Pero, si siempre se ha esforzado, leído, tiene experiencia y

criterio, ha tenido un aprendizaje desescolarizado, que no se le está reconociendo y que, si se le evalúa, puede ser calificado como de "Nivel Superior".

Con esta calificación se reconocería la capacidad de los que tienen una buena autoformación y experiencia práctica; y mejorarían sus posibilidades de obtener empleo.

Se les entregaría el siguiente:

Diploma
A Nombre de la Nación

El Director de la
Unidad de Servicios Educativos de

Por cuanto:
 El colegio ha aprobado los exámenes
 reglamentarios rendidos por el señor

 para alcanzar el Nivel Superior de Calificación Desescolarizada
 Por tanto:
 Le expido el presente Diploma, para que se le reconozca como tal.

Firmas y sellos del Ministerio de Educación

La calificación puede ser de nivel básico, intermedio o superior. No sería obligatoria. Y a los que tengan nivel superior, se les recomendaría que se incorporen a los

Programas Acelerados de Educación de Adultos.

AUTOEVALUACION DE “ADECUACIÓN AL MERCADO”

De los 24 participantes del Taller, **18** ya han hecho su evaluación y este trabajo está en el puesto **3**. Por COHERENCIA tiene **14** puntos. Por CONTENIDOS **12** puntos. Por PERTINENCIA **16** puntos. Usted tiene 30 puntos para repartir; ¿En qué lo aprueba?.

COHERENCIA CONTENIDO PERTINENCIA

FORO DE COMENTARIOS

ORGANIZACIÓN PARTICIPATORIA DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO

[Antonio, 99-0173]

En la Comunidad Urbana Autogestionaria de Villa El Salvador, que queda al sur de Lima, en todas las manzanas se eligen a 4 dirigentes: Salud, Educación, Economía y Vigilancia. Economía no se refiere a actividades pro fondos sino a la producción y la comercialización. Se tiene un grupo residencial cada 16 manzanas. Los dirigentes de salud de las 16 manzanas eligen al secretario de salud del grupo; igual hacen los de educación y los otros. Y se juntan todos y eligen al secretario general del Grupo Residencial. La dirigencia se renueva cada dos años.

En esa comunidad urbana, originalmente, todas las manzanas tenían 24 casas y todos los grupos residenciales 16 manzanas. Así fue creciendo hasta llegar ahora a unos 150 grupos residenciales.

Esta organización puede replicarse en las mesas electorales.

En cada mesa electoral pueden elegirse cuatro delegados, cada dos años, para que

vean lo referido a salud, educación, economía y seguridad. Y cada 10 mesas electorales pueden elegir a la directiva del área electoral. En cada área, habría un Secretario General elegido por todos, y Secretarios de Salud, Educación, Economía y Seguridad, que serían elegidos por los secretarios de su especialidad. Los 10 delegados de salud de cada mesa pueden elegir al secretario de salud del área. No son elecciones por listas sino por cargos, y entre los del mismo cargo.

Estos dirigentes integrarían los Concejos Distritales y los Provinciales, en las Municipalidades. Y las comisiones que van a los Ministerios. Y serían los mejores candidatos a integrar las Asambleas de las Regiones y el Congreso de la República.

Calculemos. En el Perú hay unos 15 millones de electores. En la práctica, hay menos de 200 por mesa electoral. Digamos que hay 80 mil mesas, con 4 delegados por mesa. Y habrían ocho mil áreas electorales de 10 mesas cada una y 40 mil dirigentes en total, en el país, electos desde las bases.

Aquí habría representatividad. Con los delegados se discutirían los planes, las políticas y los proyectos principales. Pueden tenerse referéndum especializados. Hay muchos temas que requieren consultas populares especiales. Y se canalizan sugerencias.

Los delegados de mesa y dirigentes de área podrían tener reuniones trimestrales, con informes escritos en formatos especiales, que se introducirían a Internet.

Y para tener claro que no se plantea sustituir a las instituciones existentes, sino que estas son sólo instancias de diálogo y de consulta, sin capacidad de decisión, esta organización debería ser parte de la Defensoría del Pueblo.

Recordemos que el Defensor del Pueblo, tampoco tiene capacidad de decisión.

AUTOEVALUACION DE “ADECUACIÓN AL MERCADO”

De los 24 participantes del Taller, **18** ya han hecho su evaluación y este trabajo está en el puesto **3**. Por COHERENCIA tiene **14** puntos. Por CONTENIDOS **12** puntos. Por PERTINENCIA **16** puntos. Usted tiene 30 puntos para repartir; ¿En qué lo aprueba?.

COHERENCIA

CONTENIDO

PERTINENCIA

FORO DE COMENTARIOS

[Margot, 00-1253] No basta votar una vez cada cinco años. La participación sí es posible. En Villa El Salvador, las Secretarías de los grupos se eligen por dos años, y hay competencia. ¿Quién hace más? Y entre el presente y el pasado. ¿Cuál directiva fue mejor? Los dirigentes tienen que trabajar. Si alguien no funciona, los de su base pueden revocarlo. Así se evita que sus dirigentes se olviden de sus bases.

[Lucía, 00-0367] Vamos a hacer como hizo Tomás Moro. Vamos a escribir un libro. Podremos llamarlo "LA UTOPIÍA DEL TERCER MILENIO"

COLAPSO ECOLOGICO

[Gabriel, 98-0504]

¿Cómo organizarnos para atender estos problemas? "Podrá el planeta dejar de colapsar"?

Quizá nos sorprenda pensar que existe la amenaza del colapso; pero veamos un solo aspecto, el medio ambiente.

En este siguiente orden vienen los cuatro principales problemas del planeta referidos al medio ambiente, como los veían hace algunos años en las Naciones Unidas. Son cuatro nuevos jinetes, que se suman a la toda la caballería creada por el hombre.

El más importante es el efecto invernadero generado por más de un siglo de uso de petróleo, carbón. Los combustibles fósiles emiten el dióxido de carbono, que no se ve como el monóxido, pero que va a la estratósfera, se acumula y acumula e impide que se disipe el calor que entra con los rayos solares. El mundo se

sobrecalienta. Es el efecto invernadero. El resultado es el deshielo de los polos y de las altas cumbres, con nuevos y crecientes desequilibrios en los climas de todo el mundo.

La capa de ozono es el otro jinete. El sobre uso de ¿qué materiales origina que esta capa adelgace? ¿Qué componentes químicos se volatilizan, llegan hasta la capa de ozono y generan un cambio químico en los gases?. El problema es que se adelgaza hasta que aparecen huecos, y se facilita el ingreso de los rayos ultravioleta que, entre otras cosas, generan cáncer a la piel. Además de los aerosoles, ¿qué otro material que la civilización ha introducido, hace que la capa adelgace hasta que se forme un hueco como el que ya existe sobre el polo sur?

Otro de los problemas mundiales del medio ambiente es la contaminación y destrucción de la vida en los mares. No sólo son los derrames de petróleo o los desagües urbanos. Están también las décadas de relaves mineros. ¿Cuántas especies ya

habrán desaparecido? Sea porque se envenenan las costas o por la grasa que llega al mar. Flota. Impide que entre la luz solar y que se renueve la vida marina. ¿Cuántos desequilibrios biológicos más tendremos de lamentar, antes de organizarnos y destinar ingentes recursos a resolver estos problemas?

El cuarto ¿cuál es? ¿La destrucción de los bosques? ¿La lluvia ácida?

La clave está en las hojas de las plantas. El problema es la destrucción de los bosques y la expansión de las urbes a costa de las áreas agrícolas. Las hojas de las plantas son las fábricas de alimentos que tiene el planeta. No sólo renuevan el oxígeno. Fabrican los alimentos. Los vegetales toman los minerales del suelo, los llevan hasta sus hojas y con los rayos solares hacen la fotosíntesis. Fabrican así sus alimentos, alimentan a los herbívoros; y estos dan vida a los carnívoros. Pero las ciudades crecen, a costa de las áreas peri urbanas de uso agrícola. Y los bosques se

talan, para satisfacción de los usuarios de los muebles de madera y de las construcciones que la usan. Tala que muchas veces no preserva el recurso, por realizarse sin reforestación. Pensemos en todas las especies vivas del planeta. ¿Cuántos alimentos diarios necesitan? Y... ¿cuántas hojas quedan, año a año, para fabricarlos?

¿A cuál de los jinetes del Apocalipsis le corresponde este problema? ¿Al hambre? ¿A la peste? ¿A la guerra? ¿A la muerte?

Son cuatro jinetes del desequilibrio de los ecosistemas, que afectan no solo a la especie humana sino a todas las formas de vida que conocemos.

¿Cómo organizarnos para atender estos problemas?

AUTO EVALUACIÓN DE “ADECUACIÓN AL MERCADO”		
De los 24 participantes del Taller, 18 ya han hecho su evaluación y este trabajo está en el puesto 9		
Por COHERENCIA tiene 11 puntos. Por CONTENIDOS 13 puntos. Por PERTINENCIA 4 puntos.		
Usted tiene 30 puntos para repartir; ¿En qué lo aprueba?.		
<input type="checkbox"/> COHERENCIA	<input type="checkbox"/> CONTENIDO	<input type="checkbox"/> PERTINENCIA
FORO DE COMENTARIOS		

LA CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN EN ESTE POST GRADO

[Erika, 00-0904]

Este postgrado puede evaluarse como un programa de capacitación o como un programa de promoción empresarial. Tiene de las dos cosas pero ¿qué es lo principal? Prioricemos criterios.

Los que lo evalúan principalmente como un programa de capacitación considera que lo importante es aprender a trabajar en este sistema.

Unos seguirán por su cuenta y otros quedarán con los micro empresarios que han conseguido. Incluso, algunos tomarán a los productores que queden sueltos

cuando el que los consiguió se retira. O con el técnico especialista. Hay quienes seguirán con él y otros contratarán a otro. Lo importante para estas personas es haber aprendido lo que hace cada uno.

Los que lo evalúan principalmente como un programa de promoción empresarial, priorizan la acción.

Hay varios que quieren hacer su propio negocio de exportación. Plantean vender por Internet y colocar los productos contratando a cualquier empresa exportadora.

Su prioridad es estar al día con las modas y conseguir pedidos, distribuirlos entre los que puedan producirlos, tener especialistas

que vean los controles de calidad, recoger los productos, ver su presentación y juntarlos hasta que tenga el volumen adecuado para llevarlo a la empresa exportadora para que los remita al lugar que les diga.

Señalan que la empresa exportadora que contraten se encargará de recomendar el Incoterm 2000 que más conviene, que no necesariamente es FOB porque hay 13 posibilidades, de apoyar con los faxes de negociación que se hacen en el inglés especializado del comercio exterior, de apoyar en el trámite de las cartas de crédito, de los seguros, fletes, de los embalajes en contenedores, de los trámites de aduanas.

Diferencian la especialidad de la agencia exportadora de la especialidad del empresario exportador.

¿Cuál debe ser el perfil del egresado de este curso de post grado?

Si entendemos que debe ser capaz de tener un trabajo idóneo en el diseño del producto, en la sub contratación de los productores, en el acopio y el control de calidad. Si además vemos que tiene que formar su capital de trabajo, para la producción de muestras y para el pago a

los productores. Que tiene que tener una cartera de productores, precisando sus habilidades, e incluyendo a los productores de los amigos que han seguido este post grado, para asociarse con ellos cuando vengan pedidos.

Si entendemos todo esto, hemos entendido que el rasgo central del egresado es el de ser un empresario, un organizador.

Y una persona, no se hace empresario con un curso de 6 meses.

El criterio central para la evaluación de impacto de este postgrado, no es el capacitar empresarios sino el promover empresas.

AUTOEVALUACION DE “ADECUACIÓN AL MERCADO”

De los 24 participantes del Taller, **18** ya han hecho su evaluación y este trabajo está en el puesto **9**
 Por COHERENCIA tiene **11** puntos. Por CONTENIDOS **13** puntos. Por PERTINENCIA **4** puntos.
 Usted tiene 30 puntos para repartir; ¿En qué lo aprueba?.

COHERENCIA

CONTENIDO

PERTINENCIA

FORO DE COMENTARIOS

16 El conflicto

Chat de la cafetería

< **Lucrecia** > una vez acompañe a un amigo a una comida de negocios. Yo conversaba con la esposa de un gerente, pero oí lo siguiente: hablaban de las variaciones económicas. Uno de ellos dijo que la competitividad actual era como la

historia del escorpión y la rana. ¿La conoces?

< **????** > No. Cuéntamela.

< **Lucrecia** > Paréntesis. Me sigue pareciendo gracioso que te hayas puesto ese nick. Las cuatro interrogantes.

< **????** > Si estuviésemos en clase tendría que aparecer con mi nombre y mi código. Pero como estamos en el chat de la

cafetería, aquí todo vale. Algo tiene que ser libre en esta Escuela Virtual.

< Lucrecia > ¿De qué ciudad eres?

< ???? > De Lima. Estudiamos el mismo curso. Pero ahora estoy de incógnito.

< Lucrecia > Grrr. Pero..... después me dirás quien eres. ¿Vale? Acuérdate. Sigo con el cuento de la competitividad. Estaba una ranita a punto de cruzar un río y se le acercó un escorpión para pedirle que lo llevara en su lomo para cruzar también el río. La rana le contesto... No. Tú siempre picas. Me matarás entonces. El escorpión le dijo: No eres lógica. Si te pico nos ahogaremos ambos. Y fue tal la insistencia del escorpión y tanto lo que le aseguro a la rana que no la picaría, que la rana aceptó. Y estaban a mitad del río... cuando sorpresivamente, el escorpión picó a la rana. Comenzaron a hundirse. La rana preguntó al escorpión "¿Por qué lo has hecho si ahora moriremos los dos?. Y el escorpión solo contesto "ES MI NATURALEZA".

< ???? > dijiste que esos ejecutivos hablaban del futuro del país y de la competitividad ¿cómo entendiste el cuento?

< Lucrecia > Como la naturaliza de la competencia. La competitividad actual es tal que; con el propósito de quebrar al otro; a veces las empresas terminan por quebrar ellas mismas

< ???? > creo que el sentido era mayor. Nos hemos metido en la competitividad y con la globalización, quebrarán las empresas que no sean adquiridas por la mega concentración del poder económico global.

< Lucrecia > muchas ya lo han hecho o se han fusionado

< ???? > como quieres morir: en la orilla o nadando

< Lucrecia > nadando

< ???? > yo no quiero morir. Por eso opto por lo que es tan pequeño y diverso que no llega a ser de interés para las transnacionales. La globalización es la muerte anunciada de nuestras industrias. Estamos en la con producción en serie, por estar en la competitividad global con robotización, mi lema es " Busquemos la diversidad de lo pequeño proyectada a la exportación".

< Lucrecia > bueno, con mi costumbre de asociar todo a la vida cotidiana, siempre, hasta antes de oír este tu

comentario, asociaba esta historia a la "Naturaleza de las personas" Es decir, siempre las personas terminan por optar o comportarse de la misma forma, porque esa es su naturaleza.

< ???? > es posible, pero, supongo, por quienes comentaban y el tipo de tema que trataban, que se referían a la supervivencia del empresariado nacional ante la competitividad

< Lucrecia > si es posible. La verdad es que yo no participaba en ese momento de su conversación. Explícame eso de tu teoría

< ???? > ¿cuál teoría?

< Lucrecia > .. diversidad de lo pequeño proyectada a la exportación

< ???? > Mira. El comercio internacional en el mundo es de 5 a 6 trillones de US\$ al año, y el desbalance de nuestra balanza comercial, de nuestra cuenta corriente es 2 mil millones de dólares al año. ¿Sabías que en USA, en los anglosajones, un trillón es un uno con 12 ceros mientras que en Latinoamérica es un uno con 18 ceros?

< Lucrecia > Sí. Aquí, cada 3 ceros, es Mil. Millón. Mil millones. Billón. Mil billones. Trillón. Mientras que allá es Mil. Millón. Billón. Trillón.

< ???? > Sí. No se habla ya de mil millones sino de billón. Pero no sólo allá. Ahora es en el mundo.

< Lucrecia > sigue con lo de la balanza....

< ???? > el equilibrio entre los dólares que entran y salen del país es la balanza en cuenta corriente. A la balanza comercial, exportación menos importación de bienes y servicios, se le suman las otras cuentas por las que entran dólares como por inversión extranjera a proyectos nuevos, a la bolsa de valores, por la venta de empresas públicas, y se resta la remisión de dólares al extranjero por utilidades, por salida de capitales. Nuestro déficit de cada año ha bajado a 2 mil millones de dólares mas o menos, 2 billones según como se dice en USA, que antes se cubría con el dinero que entraba por las privatizaciones y por las nuevas inversiones. Cuando se detuvieron las privatizaciones y cuando dejaron de venir las inversiones, por la crisis asiática, se vio el déficit y hubo que cubrirlo con nuestras reservas.

< Lucrecia > ok

< ???? > Cuenta los ceros. Nuestro déficit es de 2 000 000 000 de dólares y el comercio internacional sumando todos los países del mundo, es de 6 000 000 000 000 El comercio mundial es 3 mil veces más grande de lo que necesitamos y, con la globalización, el comercio mundial actual está en rápida expansión. ¿Cuánto necesitamos capturar de ese mercado mundial para cubrir nuestro déficit y salvar nuestros problemas?

< **Lucrecia** > ¿uno entre 3 mil?

< ???? > Así es. En porcentajes es 0.03% Es tan pequeño lo que necesitamos y somos el país de la diversidad que, la conclusión es lógica. "La diversidad de lo pequeño, tenemos que proyectarla a la exportación".

En el Perú tenemos más de 4 millones de Pymes de las cuales la mayoría son **microempresas**. Todos los días quiebran unas y nacen otras. Lo que hay que hacer es orientarlas hacia algún nicho de mercado de otro país, que nos favorezca. Incluso en USA, en el centro del gigante, donde por la escala siempre seremos marginales. Hay que producir para los huecos de esa escala. Ya no estamos en la década del 50 o del 60. Ahora ya no hay cabida para los chicos que quieren crecer en un producto compitiendo con los líderes de cada rama. Pero hay tantos huecos en el piso, tantos nichos de mercado, que se puede crecer sin que nos vean como riesgo.

< **Lucrecia** > ¿cuál es la diferencia... entonces? ¿Lo que producimos?

< ???? > Claro. No debemos centrarnos en promover pocos productos sino en conocer al mercado. Descubrir los miles de cosas que podemos exportar. Por eso digo que las prioridades de esta Escuela no están bien orientadas.

< **Lucrecia** >

< ???? > En los cursos que llevamos, en vez de hacer que conozcamos el mercado, nos hacen perder el tiempo. Nos hacen buscar a micro empresarios para darles una asistencia técnica y ponerlos a trabajar, cuando lo que se necesita es llevarlos a que conozcan el mercado de afuera. Si no nos hemos desarrollado es porque algo falla acá. Seguir en lo mismo nos lleva al fracasado. Aquí nos hacen perder el tiempo.

< **Lucrecia** > ...si queremos que los artesanos vayan a mercados no atendidos, hay que trabajar con ellos.....

< ???? > Mira. Japón no tiene minería, no tiene recursos naturales. Los recibe de otros países. Y sus mercados están en ultramar, USA, Europa, hacia donde tiene que remitir sus productos. ¿Cuál fue su análisis? O reducía sus costos de flete o moriría. Y pudo crecer. No murió...

< **Lucrecia** > tienes miedo a la muerte???

< ???? > No. No estamos hablando de eso. Estamos hablando de su política "Lo pequeño es bello". Los insumos que les llegaban debían servirles para hacer más productos. Y con productos pequeños, podían exportar más en el mismo barco. Ese es su secreto. ¿Cómo lo aprendió? ¿Tu crees acaso que fue quedándose en Japón? ¿Es lo que nos hacen en esta Escuela? NO.

< **Lucrecia** > pero...

< ???? > No. Por 1650 Japón se encerró. Cuando llegó a sus costas el primer barco de portugueses, los mataron a todosy se aislaron...

< **Lucrecia** >

< ???? > por 2 siglos no dejaron que ningún japonés entre o salga de sus islas. 200 años después, por 1850, años más, años menos, dijeron vamos a ver como es afuera. Viajó un príncipe con su comitiva y descubrió la medicina moderna, las fábricas modernas, los inventos modernos. Y cuando regresó dijo salgamos a conocer la **tecnología**, a aprender, a copiar lo que hay afuera. Era más que espionaje industrial. Era más que copiar tecnología. En su forma de entender, tenían el derecho de cosechar a manos llenas los conocimientos hechos por otros, para llevarlos a su país. Tenían el reto de aprender a trabajar con los nuevos recursos existentes. ¿Entiendes? Eso era lo que necesitaban para crecer.

< **Lucrecia** > pero eso...

< ???? > El problema está aquí. En la mente. En el mundo existe la tecnología y exige que la busquemos para aprovecharla. No toda es buena. Hay que seleccionar. Pero no plantear esto como eje de nuestra estrategia de desarrollo es un suicidio.

< **Lucrecia** > ¿no se hace?

Lo pequeño es bello dijo Japón.
 Es la parte central del milagro japonés. ¿Por qué lo dijo? Porque tenía que reducir sus costos de fletes o moriría.
 Y ¿cómo lo aprendió?
 Saliendo a otros países y tomando su tecnología.
 Hoy se llama bechmarking.
 El eje de la estrategia de desarrollo para nuestro país debe ser seleccionar productos, capturar tecnología, incorporarla a los productores y organizarlos.
 El eje del desarrollo es económico.
 No es político.

< ???? > En esta Escuela no. Es un engaño-muchachos. Nos basamos en los productos que se hacen y en la forma como trabaja la gente en el país, cuando lo que

hay que hacer es seleccionar productos, capturar tecnología, incorporarla a los productores y organizarlos. Llevarlos afuera, que vean, que regresen y que cambien la forma de producir y de pensar..... Obligarlos a crecer. Tienen que ser excelentes. No debemos continuar sembrando en el fracaso. Si esta Escuela plantea lo contrario o no se preocupa por ello, hay que bloquearla. Algo hay que hacer para bloquearla. Así sea con un sabotaje. Estamos perdiendo el tiempo. Debemos hacerlo. Hay que sabotearla.

< **Lucrecia** > ¿sabes lo que creo? Amigo. ¿Amigo? ¿Me escuchas?

Nadie le respondió. Cuatro incógnitas se había ido.

17 *La administración del conflicto*

Los he llamado a esta reunión no programada para tratar un asunto que puede ser un asunto serio o una falsa alarma.

Anteayer, a altas horas de la noche, recibí un e-mail de una estudiante de post grado [Lucrecia, 00-0191] que es del curso de ustedes, de Artesanía en Plata, donde me informaba que en el chat de la cafetería virtual tuvo, anteayer mismo, un largo diálogo con un compañero de su aula, el cual no se identificó.

Estas son las fotocopias de la carta, que he sacado para ustedes. Me comuniqué telefónicamente con la alumna, que por suerte es de nuestra ciudad. Anoche vino a conversar y luego hice una ayuda memoria de la entrevista que tuvimos, cuya fotocopia también la tienen ahí.

El objeto de su comunicación era alertarnos que esa persona, el alumno con el que conversó, conocedor de estrategias de exportación y perfeccionista. Según la versión de Lucrecia, poco a poco se expresó en forma más dura sobre la orientación y las prioridades que tenemos

en esta Escuela. Se mostró alterado por ello. Molesto. Indignado. Nos llamó engaño muchachos. Indicó que había que hacer algo para bloquearnos, así sea un sabotaje. Agregó que era un deber el detenernos.

La impresión que me dio esta chica es que es cuerda y dice la verdad. Nos informó apenas concluyó su diálogo y vino a esta oficina apenas terminó su horario de trabajo. Está tensa, y no es una chica que se asuste fácilmente.

Indicó que ese desconocido, identificado con 4 interrogantes, es muy acelerado en sus diálogos. Pude entender que se desplaza bien de la abstracción a la concreción. Es inductivo, pero parece que ante un tema conflictivo pierde la capacidad de diálogo. Al menos, dejó de dialogar con esta chica. Y le dio la impresión que su obsesión es crecer o morir.

Este puede ser el caso patológico de alguien que prioriza el conocer y que quizá por ello al final no haga nada. Quizá se conforme con saber que pudo hacerlo, como pasa con la mayoría de los hackers, esos muchachos que crean virus para computadoras.

Asuman este caso como una administración de **conflictos en la organización**. Lean por favor la carta y la

ayuda memoria. Pónganse de acuerdo en que hacemos.

El asunto queda en sus manos. Mientras tanto voy y regreso. Si terminan antes, pueden retirarse.

MARCO ANTONIO. Hay cientos de formas en que se puede hacer un sabotaje. Es simple. Se puede introducir una falla en el código de barras al imprimir las cajas o los embalajes. Se puede sustituir, cambiar el diseño de los productos que nos piden del extranjero. Se puede borrar una cifra en un número, en el volumen de un pedido; y al final fabricamos 500 cuando nos pidieron 5,000

DIANA. ¿Realmente crees que haría algo de eso?

IMELDA. ¿Qué entonces? ¿Contra propaganda vía Internet? ¿Virus que pongan la picota a los servidores?

DIANA. ...no. Cosas menores, como mortificar en clase.

RAQUEL. ¿Desmotivar a los productores?

MARCO ANTONIO. No. Ni creo que vaya ha hacernos tampoco un problema de fondos con el banco. Ni de insumos, herramientas, equipos. No es su estilo. Ni diseños, productos, embalajes. Es más intelectual. Va más al plano social.

DIANA. Oigan, somos 4. Tres tutoras y un supervisor. Brako incluso nos ha dejado para que nosotros decidamos.

MARCO ANTONIO. Parece que estamos de acuerdo en que es un caso que no tiene importancia. Es una persona sola y no puede afectar mayormente lo que hacemos, sin que nos demos cuenta. Menos ahora que estamos sobre aviso.

RAQUEL. Pero mira que sería bueno aprovechar este caso para hacer la experiencia de gestión de los alumnos.

DIANA. ¿Cómo? ¿Qué propones? ¿Qué lo digamos en clase para que todos opinen?

RAQUEL. No, eso no tiene sentido. Eso no nos ayudaría a organizar el trabajo. Las tutoras sabemos que no se trata de ninguno de nuestros coordinadores de grupo. ¿Verdad?

IMELDA. De mis grupos no, por lo menos ¿Ok? Bien. Pero el hecho también es que no lo identificamos.

RAQUEL. Lo que propongo es que nos reunamos con los 12 coordinadores para que ellos lo identifiquen entre los miembros de sus grupos, y decidan que hacer.

MARCO ANTONIO. ¿Qué ellos administren la situación?

RAQUEL. No es un problema importante. Pero puede ser el primer caso de un conflicto interno que tengan que administrar.

IMELDA. Claro. ¿Por qué no?

DIANA. ¿De acuerdo Marco?

MARCO ANTONIO. ¿A todos, por Internet, o sólo a los de Lima?

DIANA. Tendría que sería sólo a los de Lima. Y ya no serían 12 sino 7 grupos en el curso. La reunión podría ser directamente aquí.

IMELDA. Vale. Para que se acostumbren a coordinar personalmente ante casos de conflicto...

MARCO ANTONIO. De acuerdo. Esta noche que hay taller, en el intermedio, los llevo a un chat privado y los cito para mañana, o para alguna otra fecha si es que alguno no puede venir.

IMELDA. Es lo mejor. ¿Nos vamos? En estos días tuve que hacer unos trámites, pedí permiso y se me ha acumulado el trabajo. Acuérdense que en este ciclo soy tutora de dos cursos y el tiempo no me alcanza. Marquito, nos despides de Brako ¿Ok?

Existe una discrepancia en el enfoque.

Para nosotros no es un problema importante. Pero es el primer conflicto interno que tienen los participantes antes de la ratificación o recomposición de grupos.

Esto es positivo.

Parte del programa de estudios es buscar que discrepen entre sí, para ver como administran los conflictos.

Aquí cada uno forma su propia experiencia de gestión, con simulaciones, con intentos y errores o administrando conflictos de bajo nivel.

Si la experiencia es buena, continuarán trabajando juntos, pero para eso tienen que

conocerse en situaciones problema, superarlas y continuar siendo amigos.

A los dos días, Erika, desde Ayacucho, recibía las novedades de Guillermo sobre la reunión entre el supervisor y las 3 tutoras, con los 7 coordinadores de grupo residentes en Lima.

[Erika, 00-0904] Tampoco me parece que sea grave. ¿Y que decían los otros 6 coordinadores?

[Guillermo, 99-1455] De los 7, uno descartó de plano que fuese de su grupo. Había dos hombres más en su grupo pero leían muy poco. Cada uno tenía su negocio chico y, en su tiempo libre, uno se había dedicado a levantar pesas y el otro a pasarla con amigos.

[Erika, 00-0904] No eran sospechosos.

[Guillermo, 99-1455] No. Pero hubo una cosa un poco fea. Ese coordinador se quejó de que lo habían llamado por algo que no le correspondía y se retiró de la reunión. No se integró al grupo.

[Erika, 00-0904] ¿Y que decían las tutoras?

[Guillermo, 99-1455] El supervisor anotó algo y al final de la reunión, justo cuando vio esa nota, comentó que estos problemitas nos permitían conocer con quien se podía trabajar bien y con quienes no. Te aseguro que, si termina este curso, no lo llaman para el siguiente.

[Erika, 00-0904] Sí. Las **relaciones humanas** son un factor clave. Con él no se podría trabajar bien...

[Guillermo, 99-1455] Conversé con otro amigo de la primera promoción de los post grados. Su impresión era que las tutoras estarían felicísimas por este caso. Este es el principal motivo por el que se tienen tutoras en los grupos... para seleccionar a los conflictivos Y no llamarlos para el segundo curso.

[Erika, 00-0904] que pillos
[Guillermo, 99-1455] En la reunión de ayer, cada uno evaluó a los miembros de su grupo. A hombres y

mujeres para descartar las parejas. Salió una lista de 13 personas a estudiar, porque no se les conoce, De mi grupo tengo a 3. Dos hombres, Jerónimo y Raúl, y una mujer, Lucía. Yo conozco de antes a Daniel y Margot es mi compañera.

[Erika, 00-0904] dijeron algo de nosotros??? Todo mi grupo es de Ayacucho.

[Guillermo, 99-1455] parece que también van a comunicarse con los coordinadores de fuera de Lima para ver como están las parejas y las amistades. Con esos datos van haciendo sus **socio gramas** para graficar las interrelaciones, con lealtades y antagonismos. Se aprende.

[Erika, 00-0904] Sí, la elaboración de socio gramas está en el programa del curso. Lo recuerdo. Es una de las herramientas de dirección que nos tienen que enseñar a usar, para que la apliquemos con nuestros productores. En la práctica la usamos, pero sin saber que es una herramienta para detectar líderes, lealtades y conflictos potenciales.

[Guillermo, 99-1455] No creo que Raúl sea. No destaca

[Erika, 00-0904] ¿ni por teórico ni por práctico?

[Guillermo, 99-1455] no Es un buen muchacho, un buen amigo pero nada más. No sirve para gerente.

[Erika, 00-0904] ¿cómo se van a organizar?

[Guillermo, 99-1455] los otros grupos no sé. En el mío ya lo hemos discutido. Todos saben que Margot está conmigo, por lo que podría malentenderse si yo me acerco a Lucía. Por eso Daniel debe evaluar a Lucía. Margot eligió a Jerónimo, es un tipo más interesante, con ideas propias, más preparado. Y yo estudiaré a Raúl.

[Erika, 00-0904] ¿les han dado alguna pauta sobre que estudiar en cada uno y cómo?

[Guillermo, 99-1455] No pero hemos quedado en tener reuniones semanales de coordinación

[Erika, 00-0904] y las tutoras, so pretexto de la auto evaluación, los organizaron. Pillos, no cabe duda.

18 *Hegemonías y herencias del Siglo XX*

Ya era algo tarde pero Brako no quería ir a su casa aún. Revisaba el artículo que acababa de escribir para la revista de la Escuela Virtual.

CRECER

El siglo pasado, el XX, al que cuesta pensar como pasado, fue el período de los mayores cambios dados en la historia humana. Se tuvo un mayor acercamiento de los pueblos por los avances en las comunicaciones, surgiendo la escala planetaria como el espacio político de las grandes confrontaciones.

Ya en el siglo XIX se habían sentado las bases de los bloques continentales, con la vinculación de los estados-nación sustentada en la óptica geopolítica. Habían surgido los "pan". El paneslavismo, el pangermanismo, el panamericanismo. Vínculos que antecedieron al espacio planetario del siglo XX, donde se dio la competencia entre las ideologías con vocación hegemónica y los enfrentamientos hemisféricos, políticos y militares.

Una a una las **opciones ideológicas** principales fueron cayendo.

- Cayó el anarquismo, que optaba contra la existencia del partido, del Estado, de la propiedad y a favor de la democracia directa. Incluso, no llegó a ser opción de ideología hegemónica. Antes de ello, perdió la guerra civil española entre los años de 1936 a 1939.
- Cayó el fascismo, que optaba a favor del partido para el control del Estado, a favor del Estado para el control del uso y disponibilidad incluso abuso de la propiedad, más no para su posesión ni para su usufructo, que se mantenían privados. También que optaba contra todo mecanismo de gobierno que se opongiera a su concentración de poder. Dejó de ser opción de ideología hegemónica al perder la segunda guerra mundial, en Italia, en Alemania y en Japón en 1945.

- Cayeron los socialismos reales llamados comunismos, con sus variantes existentes en la URSS y en sus países europeos afines. Cayó en China, abandonada por la URSS en 1961 y que entendía que ese vecino era su enemigo mayor, por ser el más cercano. Cayó su variante auto gestora en la Yugoslavia de Tito. Cayeron las propuestas teóricas del eurocomunismo, de Italia, Francia. En diversa forma, todos optaban a favor del partido para el control del Estado, el que debería desaparecer en un largo plazo. Y que optaban contra la propiedad y contra todo mecanismo de gobierno que se opongiera al poder. Estos comunismos, así incluso, en plural, dejaron de ser opción de ideología hegemónica con la perestroika y con el reparto, como recuerdos, del muro de Berlín en 1989.
- Las anteriores ideologías cayeron. Y quedó el capitalismo, el liberalismo, el neoliberalismo, que estaban a favor de la independencia de la propiedad ante el Estado. Quedó la concentración privada del poder económico a escala planetaria, acelerada ahora con la globalización. También quedó la democracia representativa y la pluralidad partidaria. Y también sus banderas ideológicas, los derechos humanos y la libre empresa.

En la jerarquía de potencias mundiales, dejó de existir una bipolaridad caracterizada por el equilibrio nuclear. Quedó una sola ideología hegemónica, desde el punto de vista occidental y cristiano. Queda pendiente de conocer la vocación expansiva de China. Y también el **estado-nación**, quedó en el camino, reducido a subsistir como una instancia de poder menor, subordinada al poder supranacional. Como no se vio en Vietnam ni en Irak, pero sí se vio en Kosovo, y es probable que se vea en Colombia.

Tofler, para ejemplificar la evolución de las instituciones, puso en La Tercera Ola el ejemplo clásico de tres de los personajes típicos del Oeste norteamericano: El pistolero, el banquero y la profesora. Los tres siempre han existido y se mantienen pero este autor preguntaba ¿cuál es el dominante? Indicó que la 1ra Ola, la pre industrial, corresponde al

pistolero; era la etapa en que la fuerza física era la fuente del poder. La 2da Ola, la industrial, corresponde al banquero, donde la fuente del poder es el dinero. Y la 3ra Ola, la post industrial, simbolizada por la profesora, es la etapa que se inicia, la era del conocimiento.

A esa pregunta agregamos otra. ¿Cuándo se inició esta era del conocimiento? O, quizá sea mejor decir, para nosotros, ¿cuándo se iniciará?.

Asociemos ideas.

- El pistolero es la guerra. La guerra es la extensión de la **política**. Y la democracia representativa y la pluralidad partidaria son las instituciones políticas propias de la actual etapa.
- El banquero es el dueño. El dueño es el que tiene su propiedad con independencia ante otro **poder**. Y la concentración del poder económico a escala planetaria es el nivel de concentración propio de esta etapa.
- La profesora es el conocimiento. El conocimiento es científico e ideológico. Y los derechos humanos y la libre empresa son las banderas ideológicas propias de esta etapa.

¿Quién prima en el planeta en estos momentos de la post perestroika? ¿Dónde están los ejes del poder?

El pistolero de la 1ra. Ola está muy lejano. Las instituciones ya no se reordenan en torno a la fuerza. La democracia representativa y la pluralidad partidaria no tienen opción para ser los ejes del poder en el planeta.

Quedan el banquero y la profesora. ¿Ya pasó la 2da. Ola? ¿En qué lugares sí y en que lugares no? ¿Qué puede hacer la profesora contra el banquero?

De los 4 mil 400 millones de habitantes del mundo en desarrollo, casi las 3 quintas partes carece de saneamiento básico. Casi un tercio no tiene acceso a agua limpia. La cuarta parte no tiene vivienda adecuada. La quinta parte no tiene acceso a los servicios modernos de salud.

A escala mundial, en alimentos, la quinta parte más rica consume el 45% de

toda la carne y pescado mientras que la quinta parte más pobre sólo consume el 5%. ¿Cuál es la visión de futuro que tenemos?

¿Por donde van las megatendencias, la sociedad de la información, la globalización de la economía?
 ¿En qué y cómo nos toca crecer?

Son datos espeluznantes y fueron publicados por las Naciones Unidas, en 1998, en su Informe para el Desarrollo Humano. Pensemos en este dato. Si en un lado de la balanza de los ingresos se ponen a 225 personas. No miles ni millones. A las 225 personas más ricas del mundo, y al otro lado se ponen a las personas más pobres del planeta..... ¿a cuántas se ponen?

Disculpen.

Personalmente, si puedo imaginar a 225 personas sentadas, riendo, conversando, gozando. Pero no puedo imaginar que sus ingresos sean iguales a los de 2 mil 500 millones de personas, al 47% de la humanidad viviente en el planeta. Si hay algún error de cálculo, indíquenselo a las Naciones Unidas.

Son 225 personas iguales a casi la mitad del mundo Y esa mitad ¿cómo está? ¿Qué está haciendo? ¿Está silenciosa? ¿Llorando? No digo que los que concentran más ingresos o poder económico sean personalmente los responsables, pero sí son los beneficiados. Y también son los que tienen el poder para hacer algo.

Lo de fondo son las intenciones y las efectividades de los que están cercanos a los dos polos de la distribución de la riqueza. Desde el lado de los que la concentran, se habló de las décadas del desarrollo y estas se convirtieron en las décadas perdidas. Desde el lado de los que no la tienen, se habló de la subversión y de los socialismos, y sus expresiones reales cayeron con la perestroika y el muro de Berlín.

Ante la pobreza a escala planetaria, el requisito general es la efectividad. Y hay que seguir apostando,

desde todo frente donde sea posible. Con realidades y con sueños.

Nuestra realidad es el intento de Escuela Virtual. Y nuestro sueño es que todos aquellos que pueden hacer algo efectivo, intenten hacerlo.

Que se generalice la pregunta ¿Y nosotros, ...qué hacemos? ¿Cuál es

nuestro proyecto de vida? ¿Cuál es nuestra apuesta personal?. En esta tercera ola, la duda de Hamlet ha pasado del ser al hacer.

Nuevamente la pregunta clave es: ¿Qué hacer?

La Escuela Virtual

Una estrategia posible para la promoción del desarrollo económico local y empresarial

Índice Temático

administración clásica	37	estado-nación	72
administración por excepción	55	estrategias de desarrollo	9
articulación entre niveles orgánicos	53	etapa post Industrial	62
bancos comunales	16	fronteras del sistema	57
boletín mensual	18	globalización	6, 33
buscadores	8	herramientas de internet	10
comunicación entre niveles orgánicos	55	industrialización	34
conflictos en la organización	70	informe para el desarrollo humano	73
conglomerados	52	manejo psicosocial	33
control ideológico o funcional	53	marco lógico	47
cultura organizacional	54	marketing	41
decisiones operativas	54	matriz de diagnóstico institucional 22, 26	
democracia	32, 58	mercados de la empresa	51
diseño organizacional	53	microempresa	50, 68
división del trabajo	57	microempresa	49
elecciones	58	módulos operativos y de información	57
escala humana	57	nivel superior de calificación desescolarizada	63
escuela virtual	15, 26	opciones ideológicas	72
aportes teóricos	32	organización abierta o cerrada	53
bibliografía principal	18	participación en los talleres	49
 cursos de post grado que se dictan	30	poder	73
diálogos en las aulas virtuales	42	política	73
evaluación del aprendizaje	29	relaciones humanas	71
finalidad del curso	19	revocación	33
foro de debates	41	sistema de información	21, 26
grupos de trabajo	39	sociogramas	71
metodología del curso	16, 29	tecnocracia	58
objetivo del curso	16	tecnología	68
organización de la práctica del curso ...	45	tecnologías crediticias	16, 27
sistema operativo de la escuela virtual	36	tecnologías de información	21

La Escuela Virtual

Una estrategia posible para la promoción del desarrollo económico local y empresarial

Índice Analítico

<i>Introducción.....</i>	<i>1</i>
<i>Contenido.....</i>	<i>2</i>
<i>El ingreso a la Escuela Virtual.....</i>	<i>6</i>
1. El Aprendiz de Brujo y la globalización.....	6
La economía global - Es conocido el enloquecimiento del aprendiz de brujo, que desencadena fuerzas que crecen vertiginosamente y que él mismo no puede controlar.	7
2. De lo global a lo local	9
Ya conocía la técnica de trabajar con buscadores. Sabía que no debía demorarse leyendo sino solo revisar, “a la volada”, mientras bajaba el documento. Si no le interesaba, no esperar a que termine de bajar sino pasar al siguiente de la “pequeña” lista. Pero, si le interesaba, esperarí para grabarlo rápidamente en un directorio especial que había creado en su disco duro; y bajar el siguiente.	9
3 De lo local a la Escuela Virtual	11
Ella prefería leer las pizarras o tablonos de los foros, por ser diálogos en tiempos diferidos. Ahí encontraba opiniones directas de quien sea, pero comentando temas específicos.	11
<i>El sistema operativo de la Escuela Virtual.....</i>	<i>16</i>
4 Régimen académico de esta Escuela.....	16
Todos hemos dicho que queremos ser promotores de exportación de joyas de plata, de artesanías. Que queremos dar trabajo a micro empresarios productores. Nosotros somos los promotores, los organizamos, les definimos cuotas de producción. Les damos equipos, herramientas y moldes, capital de trabajo, capacitación, asistencia técnica; y lo fundamental, la madre del cordero, les damos los pedidos. En otras palabras: Sub contratamos el servicio de fabricación. Saber cómo se hace todo esto es el objetivo de este curso.....	16
5 Aplicación demostrativa en la producción	19
Para la práctica de producción de muestras y también para el trabajo posterior, por ciudad, la Escuela virtual pone cuatro agentes: El mensajero, el banco, la cabina de Internet y el técnico especialista en el producto.	20

6	Planeamiento estratégico y sistemas de información	21
	Partamos de la organización de la Escuela Virtual y de su planeamiento estratégico, para deducir de ahí, las características de los sistemas de información. Y diferenciando bien los sistemas de las tecnologías de la información.	23
7	Estructura de la unidad temática	28
	Cada unidad dura dos semanas. Las seis clases de las dos semanas son una conferencia magistral, cuatro sesiones de taller y una sesión de coordinación del trabajo práctico. En total se avanzan cuatro temas por unidad.....	30
8	Preparación de trabajos teóricos	32
	A los pocos días, en el nuevo número quincenal de la Revista INFO, colocado en la biblioteca virtual se podían leer los aportes de los estudiantes: “La democracia y el congreso virtual” [Jerónimo, 00-1360] “Tendencias de la producción y del comercio internacional” [Ramiro, 99-0293] “Matrimonio” [Lucía, 00-0367] y hasta 70 documentos más.....	36
9	Conferencia magistral	36
	La tele conferencia era de 4 temas en 2 horas. Se trataba cada tema durante 15 minutos, con 15 minutos más para los diálogos con las tutoras y el supervisor; y para responder las preguntas que los participantes del curso les habían hecho, por escrito, antes de pasar al tema siguiente.	39
10	Formación de grupos de trabajo	39
	Libremente cada grupo se pone de acuerdo en sus horarios de reuniones. A cada uno se le da una sala virtual para el chat escrito y, si desean, pueden usar el chat de voz.....	40
11	Ritmo del trabajo teórico	41
	Los participantes previamente reciben textos con un CD o video. Se parte de la teoría para acercarse a la práctica, en unidades temáticas de 4 temas cada 2 semanas. Las reuniones son diarias, en chat y grabando mucho de lo dialogado. Se graba la conferencia magistral, los 4 talleres y la sesión de prácticas, cuando no es presencial. Además, en las 2 semanas, se tienen 4 sesiones de chat de grupo, una por tema. Controles de lecturas. Un trabajo individual, escrito, muy corto, que se publica en Internet. La auto evaluación de los 24 participantes del taller a los 24 trabajos publicados por ellos mismos. Y comentarios en el foro de debates. El curso está dosificado para tener una rutina de altas cargas de trabajo, invitando que se retiren los que no entran al ritmo. Además está la práctica, que es lo más importante. La interacción física, presencial, de los participantes organizando la producción piloto de las muestras que se remiten al extranjero. Y se espera que los pedidos lleguen antes de los 6 meses, para pasar a la fase de puesta en marcha del grupo empresarial. El que quiere, continúa, trabajando y llevando el segundo curso, cuyo objetivo insertarnos en el mercado.	42
12	Organización del trabajo de los micro empresarios	46
	El marco lógico se aplica para organizar la producción. Es una cuadrícula, como un tablero de ajedrez, con 4 filas y 4 columnas. En las filas va la finalidad, objetivos, resultados y actividades. En las columnas va el texto de lo que corresponde a cada fila, sus indicadores, sus medios de verificación y sus supuestos.....	48

13	Las micro empresas	50
	Aplicación del enfoque sistémico a las microempresas. Analogías. ¿Por qué un mosquito no crece hasta nuestra estatura? Un mosquito tiene la fuerza de un mosquito. Una abeja tiene la fuerza de una colmena. ¿Cómo funcionan las microempresas?. ¿Y los conglomerados? ¿Cómo será su productividad comparada con la de los países asiáticos?	51
14	Ideas para el diseño organizacional de la promoción	54
	La organización promocional es cerrada, modular y a escala humana, con una doble estructura que la integra. El eje es una estructura jerárquica de los miembros, de acuerdo a su historia de trabajo en la organización. Algo así como la organización de los directivos anteriores. Paralelamente está la organización vigente, muy flexible, modular, con multiplicidad de órganos que procura abarcar todos los aspectos de las tareas cotidianas.	59
15	La auto evaluación del tema: Propuestas diversas relacionadas con organización	59
	Índice: Nuevos servicios para las pymes. La industrialización y las pymes. Tipos de empresas a promover en la etapa post industrial. Programas desescolarizados de educación de adultos. Organización de la Defensoría del Pueblo. Colapso ecológico. La capacidad de organización en este postgrado.....	60
16	El conflicto	67
	Lo pequeño es bello dijo Japón. Es la parte central del milagro japonés. ¿Por qué lo dijo? Porque tenía que reducir sus costos de fletes o moriría. Y ¿cómo lo aprendió? Saliendo a otros países y tomando su tecnología. Hoy se llama bechmarking. El eje de la estrategia de desarrollo para nuestro país debe ser seleccionar productos, capturar tecnología, incorporarla a los productores y organizarlos. El eje del desarrollo es económico. No es político.	70
17	La administración del conflicto	70
	Existe una discrepancia en el enfoque. Para nosotros no es un problema importante. Pero es el primer conflicto interno que tienen los participantes antes de la ratificación o recomposición de grupos. Esto es positivo. Parte del programa de estudios es buscar que discrepen entre sí, para ver como administran los conflictos. Aquí cada uno forma su propia experiencia de gestión, con simulaciones, con intentos y errores o administrando conflictos de bajo nivel. Si la experiencia es buena, continuarán trabajando juntos, pero para eso tienen que conocerse en situaciones problema, superarlas y continuar siendo amigos.	71
18	Hegemonías y herencias del Siglo XX	73
	¿Por donde van las megatendencias, la sociedad de la información, la globalización de la economía? ¿En qué y cómo nos toca crecer?	74
	<i>Índice Temático</i>	76
	<i>Índice Analítico</i>	77