



**MEMORIAS: EXPECTATIVAS SOBRE LA UNIVERSIDAD DE LAS  
ORGANIZACIONES CON LAS QUE ELLA SE RELACIONA.**

**MARZO 15 DE 2005**

**COMITÉ ASESOR DE PLANEACIÓN:**

**MARIA ELENA MARTÍNEZ**

**ALBA LILIANA JARAMILLO**

**CLARA INES MOJICA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI**

**RECTORÍA**

**2005**

## INTRODUCCIÓN

Dentro del proceso de Direccionamiento Estratégico 2006-2011 que actualmente adelanta la Universidad, se considera importante conocer las expectativas que tienen sobre la Universidad los diferentes grupos de interés y actores que se relacionan con la Institución, a fin de lograr una mayor pertinencia y pertenencia social.

Por lo tanto, para conocer las expectativas que pueden existir en las organizaciones sobre nuestra Universidad se diseñó una entrevista estructurada, a partir de la cual conversar con los presidentes, directores o gerentes de los gremios y organizaciones propuestos por lo Decanos Académicos de las Facultades.

Se requiere de entrevistadores que conozcan la Universidad y tenga contacto permanente con el mundo de las organizaciones, es por esto que solicito el apoyo de las profesionales que manejan el programa Universidad Empresa.

# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	2
INSTRUCCIONES.....	5
1. ENTREVISTA ESTRUCTURA .....	5
2. METODOLOGÍA .....	6
2.1. Muestra.....	6
2.2. Personas Responsables de Realizar las Entrevistas.....	7
2.3. Listado De Organizaciones .....	7
3. FECHA PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD .....	8
4. PREGUNTAS DE TRABAJO ENTREVISTA .....	9
INFORME ENTREVISTAS MARIA ELENA MARTÍNEZ .....	11
• SENA .....	12
<b>RESEÑA.....</b>	12
<b>ENTREVISTA POR EXPECTATIVA.....</b>	13
<b>ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA.....</b>	17
• ASOCAÑA .....	21
<b>RESEÑA.....</b>	21
<b>ENTREVISTA POR EXPECTATIVA.....</b>	22
<b>ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA.....</b>	26
• INGENIO MANUELITA .....	30
<b>RESEÑA.....</b>	30
<b>ENTREVISTA POR EXPECTATIVA.....</b>	30
<b>ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA.....</b>	36
• OTRAS ENTREVISTAS .....	41
<b>ENTREVISTA POR EXPECTATIVA.....</b>	42
<b>ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA.....</b>	44
• FINDETER.....	49
<b>RESEÑA.....</b>	49
<b>ENTREVISTA POR EXPECTATIVA.....</b>	50
• ANDI.....	68
<b>RESEÑA.....</b>	68
<b>ENTREVISTA POR EXPECTATIVA.....</b>	69
<b>ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA.....</b>	71
• SUCROMILES.....	77
<b>RESEÑA.....</b>	77
<b>ENTREVISTA POR EXPECTATIVA.....</b>	78
<b>ENTREVISTAS TRANSCRITAS POR PREGUNTA.....</b>	82

<b>INFORME ENTREVISTAS ALBA LILIANA JARAMILLO .....</b>	<b>88</b>
• <b>CARVAJAL ALFONSO CARVAJAL .....</b>	<b>88</b>
<b>ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA .....</b>	<b>88</b>
• <b>CARVAJAL LUÍS CARLOS ARBOLEDA .....</b>	<b>95</b>
<b>ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA .....</b>	<b>96</b>
<b>INFORME ENTREVISTAS CLARA INES MOJICA.....</b>	<b>105</b>
• <b>HOTELES ESTELAR .....</b>	<b>105</b>
<b>RESEÑA.....</b>	<b>105</b>
<b>ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA .....</b>	<b>105</b>
<b>CONCLUSIONES FINALES.....</b>	<b>108</b>
<b>PUNTOS DE MAYOR ÉNFASIS.....</b>	<b>108</b>
• <b>BANCO DE OCCIDENTE .....</b>	<b>108</b>
<b>RESEÑA.....</b>	<b>108</b>
<b>ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA .....</b>	<b>109</b>
• <b>FENALCO .....</b>	<b>111</b>
<b>RESEÑA.....</b>	<b>111</b>
<b>ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA .....</b>	<b>112</b>
<b>CONCLUSIONES FINALES.....</b>	<b>113</b>
<b>PUNTOS DE MAYOR ÉNFASIS.....</b>	<b>113</b>
• <b>CVC .....</b>	<b>114</b>
<b>RESEÑA.....</b>	<b>114</b>
<b>ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA .....</b>	<b>115</b>
<b>CONCLUSIONES FINALES.....</b>	<b>116</b>
<b>PUNTOS DE MAYOR ÉNFASIS.....</b>	<b>117</b>
• <b>EL PAIS S.A.....</b>	<b>117</b>
<b>RESEÑA.....</b>	<b>117</b>
<b>ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA .....</b>	<b>118</b>
<b>CONCLUSIONES FINALES.....</b>	<b>119</b>
<b>PUNTOS DE MAYOR ÉNFASIS.....</b>	<b>120</b>
• <b>ASOCIACIÓN BANCARIA .....</b>	<b>120</b>
<b>RESEÑA.....</b>	<b>120</b>
<b>ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA .....</b>	<b>120</b>
• <b>PROARTES .....</b>	<b>122</b>
<b>RESEÑA.....</b>	<b>122</b>
<b>ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA .....</b>	<b>123</b>
<b>CONCLUSIONES FINALES.....</b>	<b>125</b>
<b>PUNTOS DE MAYOR ÉNFASIS.....</b>	<b>126</b>
• <b>CÁMARA DE COMERCIO DE CALI .....</b>	<b>126</b>
<b>RESEÑA.....</b>	<b>126</b>
<b>ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA .....</b>	<b>127</b>
<b>CONCLUSIONES FINALES.....</b>	<b>129</b>
<b>PUNTOS DE MAYOR ÉNFASIS.....</b>	<b>129</b>
<b>CONCLUSIONES FINALES .....</b>	<b>129</b>
<b>ASPECTOS MÁS IMPORTANTES.....</b>	<b>131</b>

# INSTRUCCIONES

## 1. ENTREVISTA ESTRUCTURA

La entrevista, en términos generales es una forma de interacción con la sociedad. El procedimiento consiste en que el investigador y el investigado se encuentran y mediante un intercambio de preguntas y respuestas se logran recolectar datos de interés para el entrevistador.

Se establece entonces un diálogo peculiar por lo asimétrico, en el cual una de las partes busca recoger información. Como ventaja de la entrevista se destaca que quien suministra los datos son actores sociales, quienes entregan información privilegiada pues están involucrados con el tema que se está analizando e investigando.

Esa ventaja puede convertirse en inconveniente pues sus respuestas corresponden a las imágenes que tiene sobre los temas, o que cree que son a partir de su carga emocional y posiblemente subjetiva por sus propios intereses, prejuicios y sesgos. Por lo tanto el uso de ésta técnica no se recomienda para todo tipo de estudio investigativo.

El entrevistador será una persona de buena cultura que comprenda el alcance de la información que recolecta, con mente ágil y sin prejuicios, que deje expresar libremente a su interlocutor, que no trate de convencer o descartar al entrevistado.

Las entrevistas se pueden combinar con métodos de observación. La entrevista es diferente de la encuesta.

Existen diversos tipos de entrevistas de acuerdo a su grado de formalización o estructuración o desde el otro extremo el grado de informalidad. En las entrevistas estructuradas las respuestas a obtener se predeterminan. En las entrevistas informales se conversan los temas de modo espontáneo, libre sin sujeciones a cánones preestablecidos.

Las entrevistas formalizadas se desarrollan con un listado de preguntas, previamente establecidas, que siguen una secuencia rigurosa y que permiten alcanzar respuestas que son posteriormente tratadas con métodos estadísticos. Esa es una importante ventaja de las entrevistas. La desventaja radica en que el entrevistado no dispone de tanto tiempo como para responder sobre muchos temas.

La entrevista a gremios y organizaciones utilizará un cuestionario que servirá de guía para explorar en las agremiaciones y organizaciones las expectativas sobre cuatro (4) elementos centrales que vinculan a la Universidad Javeriana con el medio organizacional, el sector político y las entidades públicas.

Los elementos que servirán de estructura para el instrumento son los siguientes:

- A. Expectativas sobre las personas que forma parte de la Universidad, investigadores y consultores.
- B. Expectativas sobre el tipo de interacciones concretas para la realización de actividades y proyectos conjuntos.
- C. Expectativas sobre nuevas ofertas educativas de importancia para la región.
- D. Perspectivas de desarrollo de la organización.

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1. Muestra**

Se seleccionaran 18 Presidentes, Directores o Gerentes de los gremios y organizaciones, de los listados que enviaron los Decanos Académicos de cada Facultad, dado que son las personas que tienen mayor visión estratégica de la organización y su prospectiva.

Los criterios de selección fueron los siguientes:

- ✦ Vínculos previos con la Universidad.
- ✦ Empresas ubicadas en grandes sectores estratégicos de desarrollo, para que sean pertinente al tema de la investigación y el servicio.
- ✦ Instituciones públicas y privadas que desarrollen proyectos sociales y culturales.
- ✦ Gremios que tienen poder de convocatoria a organizaciones e instituciones de la región.
- ✦ Entidades responsables de políticas públicas de impacto regional.

## 2.2. Personas Responsables de Realizar las Entrevistas

<b>CIENCIAS ECONÓMICAS</b>	<b>HUMANIDADES</b>	<b>INGENIERÍA</b>
<b>MARIA HELENA MARTÍNEZ</b>	<b>ALBA LILIANA JARAMILLO</b>	<b>CLARA INÉS MOJICA</b>

## 2.3. Listado De Organizaciones

### Organizaciones elegidas para realizar un piloto

<b>GREMIOS</b>	<b>PRIVADAS</b>	<b>PUBLICAS</b>
<b>ASOCIACIÓN BANCARIA (ASOBANCARIA)</b> Dir: Cra 9 # 9-49 p 12 Tel: 669-41-98	<b>CARVAJAL</b> Dir: Cll 29 N 6 a -40 Tel: 667-50-11	<b>SECRETARIA DE GOBIERNO MUNICIPAL</b>

### Organizaciones para Visitar

<b>GREMIOS</b>	<b>PRIVADAS</b>	<b>PUBLICAS</b>
<b>ANDI</b> Martha Lucia Bernal Dir: Cll 15 36-110 Cali- Yumbo Tel: 665-26-50 ext. 103	<b>HARINERA DEL VALLE</b> Carlos Arcesio Paz Dir: Cra 1ª 47-20 Tel: 418-87-00	<b>CÁMARA DE COMERCIO DE CALI</b> Julián Domínguez Dir: Cll 8 # 3-14 Tel: 886-13-00
<b>FENALCO</b> Gladys Barona Dir: Cra 9 # 5-23 Yumbo Tel: 898-35-35	<b>BANCO DE OCCIDENTE</b> Efraín Otero Dir: Cra 4 # 7-61 Tel: 886-11-11	<b>PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL</b>
<b>ACOPI</b> Dir: Cll 14 # 39-04 Yumbo Tel: 664-44-19	<b>EL PAÍS</b> Francisco José Lloreda Dir: Cra 2 # 24-46 Tel: 898-70-00	<b>MANUELITA</b> Dir: Cra 4 N 60-26 Tel: 682-98-88
	<b>BAXTER</b> Dir: Cll 55 #1N-45 Tel: 683-52-01	<b>TECNOQUÍMICAS</b> Barberi Dir: Cll 23 # 7-39
		<b>LA REGIONAL DEL SENA</b> Esperanza Ramos Dir: Cll 52 2 bis-15
		<b>SUCROMILES</b> Jaime Colmenares Dir: Recta Palmira Km 17 Tel: 431-05-00
		<b>AGENDA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DEL VALLE</b> Luis Carlos Arboleda Biblioteca Dptal. Dir: Cll 5 # 24ª-91 Tel: 558-64-00

## **2.4. Procedimiento**

- ✦ Contacto telefónico del Padre Rector con los representantes de las organizaciones seleccionadas, para solicitar su colaboración con la entrevista, informando el nombre de la entrevistadora. Adicionalmente, conseguir autorización de los representantes para grabar la entrevista.
- ✦ Consecución de las citas de entrevista por parte de las entrevistadoras.
- ✦ Realización de entrevista. La entrevista debe ser grabada, previa autorización del Entrevistado. En caso de no lograr la autorización, la Entrevistadora registrará las respuestas por escrito.
- ✦ Transcripción de cada una de las entrevistas por parte de las Entrevistadoras.
- ✦ Las Entrevistadora elaborarán una síntesis de las respuestas de todas las entrevistas, utilizando el instrumento diseñado para ello.

## **3. FECHA PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD**

- ✦ Consecución de citas y realización de entrevistas del 15 de marzo al 22 de abril
- ✦ Elaboración del informe del 22 de abril al 6 de mayo
- ✦ Entrega de informe al Comité de planeación el martes 10 de mayo en formato electrónico y en papel, y los cassettes de las grabaciones

#### 4. PREGUNTAS DE TRABAJO ENTREVISTA

##### REPRESENTANTES DE GREMIOS Y ORGANIZACIONES

<b>A. Expectativas sobre las personas que forma la Universidad, investigadores y consultores.</b>	
1. ¿Qué tipo de habilidades y actitudes espera Usted posean los profesionales que forma la Universidad para desarrollar las funciones que demanda su organización?	
2. ¿Qué tipo de habilidades y actitudes espera Usted posean los investigadores y consultores de la Universidad, para desarrollar proyectos en conjunto con su organización?	
<b>B. Expectativas sobre el tipo de interacciones concretas para la realización de actividades y proyectos conjuntos</b>	
3. ¿Qué proyectos investigativos de alta importancia podría desarrollar la Universidad para la organización que Usted representa?:	
4. ¿Cómo podría participar su organización para que se materialicen los proyectos de investigación que Usted propone?	
5. ¿Qué tipo de vínculos se podrían establecer entre su organización y la Universidad para hacer efectiva la incorporación de profesionales egresados de la Javeriana a su organización?	

<b>C. Expectativas sobre los procesos de enseñanza, investigación y servicios</b>	
6 ¿Qué otros planes de estudio considera que puede ofrecer una institución como la Universidad Javeriana a partir de las necesidades regionales?	
7. ¿Qué actividades de capacitación y de actualización considera que puede ofrecer la Universidad Javeriana a su organización?	
<b>D. Perspectivas de desarrollo de la organización.</b>	
8 ¿Cuáles considera usted que son las áreas de conocimiento que tendrán mayor impacto en los próximos 10 años en su organización?	
9 ¿Cuáles considera Usted son los principales planes y proyectos de la región que tienen un mayor impacto sobre su organización?	
10. ¿Cuáles son los sectores de la economía que Usted considera estratégicos para el desarrollo de la región?	

## INFORME ENTREVISTAS MARIA ELENA MARTÍNEZ

### CIENCIAS ECONÓMICAS

En el marco de la primera fase del proyecto de Planeación Estratégica, Diseñando Nuestro Futuro 2006-2011 se adelantaron varias entrevistas a directivos de gremios y organizaciones del sector privado y público que permitieran recoger las expectativas frente a la manera de construir relaciones estratégicas y eficaces entre la academia y el sector empresarial de la región.

El presente informe se desarrolla iniciando cada entrevista con una breve reseña de la empresa, posteriormente y con el único fin de tener la respuesta más fiel, y ser coherente con el desarrollo de la entrevista (se realizó de acuerdo a los cuatro aspectos antes mencionados), se hace la transcripción de las respuestas dadas a cada una de las expectativas finalizando con las respuestas ajustadas a cada pregunta.

ENTREVISTADO	CARGO	ORGANIZACIÓN
<b>ESPERANZA RAMOS</b>	Directora	Sena Regional Valle
<b>OSCAR RAMOS</b>	Secretario General	Asocaña
<b>CESAR ZAMORANO</b>	Presidente	Ingenio Manuelita *
<b>RICARDO GÓMEZ</b>	Director	Findeter Regional Valle
<b>MARTHA LUCIA BERNAL</b>	Directora	ANDI
<b>JAIRO FLOREZ</b>	Gerente Financiero	Sucromiles

\*Otros entrevistados:

Nombre	Cargo
Fernando Giraldo	Gerente de Campo (Gerente General encargado)
Guillermo León Tejada	Gerente de Mercadeo y Ventas
Álvaro Galeano	Gerente de Gestión Integral
Enrique Cuenca	Jefe de Capacitación
Juan Miguel Jaramillo	Gerente de Nuevos Negocios
Martha Isabel Terreros	Gerente Financiera
Martha Lucia Montoya	Jefe de Comunicaciones

## SENA

**SECTOR:** Público

**ENTREVISTADO:** Dra. Esperanza Ramos

**CARGO:** Directora Regional /Valle

### **RESEÑA.**

El SENA se creó por medio del Decreto 118 de 1957. Surge como producto de una necesidad sentida respecto de una mayor y mejor mano de obra calificada, de lo cual fueron conscientes tanto los empresarios como los obreros organizados, quienes, en su debido tiempo, contaron con asistencia técnica internacional.

El Gobierno Nacional, los Gremios Empresariales, la OIT y las Organizaciones de los Trabajadores fueron las fuerzas vivas que al responder a una exigencia de mano de obra calificada en el país según las nuevas condiciones de desarrollo económico social, contribuyeron a crear, organizar e impulsar el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA.

El SENA cuenta con un amplio portafolio de servicios dentro de los que se encuentran: Programas reconocidos de capacitación en todas las áreas, Servicio público de empleo, Educación media técnica, Programas de competencias laborales, Programas de innovación y competitividad, Programas de Formación profesional y formación continua, Servicio Tecnológicos, Teleinformática, Programación de videoconferencias, Punto de Atención Empresarial (PAE) virtual, Relaciones corporativas, Programa de jóvenes en acción, cursos virtuales, Fondo Emprender, entre otros.

El SENA cuenta con diferentes centros de formación, Regionales y Seccionales a nivel nacional en todos los departamentos del país.

## **ENTREVISTA POR EXPECTATIVA.**

### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

Entonces cuando usted dice las expectativas sobre profesionales investigadores y consultores, serían: 1. que tengan mentalidad sistémica, es fundamental, que sean capaces de conectar dos hechos aislados para generar una propuesta. Eso suena como poquito, pero sí que adolecemos de esa mentalidad y hay que desarrollarla, hay que insistir en eso; 2. Mirar el tema de las competencias, más que el conocimiento que debe certificar el alumno es qué competencias debe tener el alumno para su vida laboral; hay una cosa que es fundamental y es el trabajo en equipo, sobretodo aquí en el Valle del Cauca tenemos ese problema, somos muy cusumbo solo y no nos asociamos ni siquiera para ganar plata, porque hay la cultura del individualismo y eso es lo que hay que trabajar en los muchachos. Esto resume los dos puntos que preguntabas.

Realmente es sorprendente lo de la primera convocatoria del pueblo emprendedor porque estaba preocupada pensando que las universidades nos iban a barrer, pero de 14 proyectos sólo hubo uno de una Universidad y el comportamiento a nivel nacional fue similar y la conclusión de la gente que hizo los procesos de evaluación de los proyectos, de los alumnos de las universidades, fue que el gran porcentaje de los proyectos aprobados venían del Sena porque el Sena maneja muy bien la solución de problemas técnicos, los alumnos técnicamente son muy aterrizados, teníamos debilidades en lo que era parte financiera y mercadeo, que es algo que no maneja el alumno Sena, porque son temas de la parte de planificación y administración. Genéricamente Los proyectos de las universidades estaban bien presentados pero los fundamentos técnicos eran más etéreos, les faltaba aterrizarlos a la realidad. Y es que el Sena esta más en contacto con el sector productivo, la formación lectiva supuestamente es teórica pero el 80% de esa formación es en talleres, con los muchachos aprendiendo a hacer y después se van a la etapa productiva de una empresa, a ejercitar lo que se ha aprendido. Por eso los alumnos tienen la competencia de saber hacer y el contacto con la realidad del medio. Los muchachos de las universidades son más teóricos.

### **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

Eso lo hemos adelantado porque ya me reuní con los decanos y Yo les conté en qué estábamos y estaba preocupada porque veía a la Javeriana sin acción, acordamos en esa reunión que la estrategia era que los decanos vinieran y

conocieran el Sena, lo industrial, que se adelanta en Cali, el centro de construcción, luego Buga y ellos ya fueron y estamos haciendo un plan de acción, ahora nos toca ir a nosotros para revisar qué es lo que tiene la Javeriana.

Me parecería muy interesante generar una dinámica de contacto con nuestros alumnos, pero el problema de clases es muy complicado, tenemos que empezar a romper paradigmas entre nuestros alumnos y generar unos espacios de conocimiento mutuo que puedan surgir alianzas estratégicas para formular proyectos conjuntos, donde el trabajo en equipo se pueda dar, donde rompan paradigmas.

Hablamos de proyectos conjuntos, la cadena de formación, nosotros como Sena estamos liderando la integración de la cadena de formación hacia abajo, con los colegios de la media técnica estamos trabajando en tres líneas: 1. hacer transferencia de diseños curriculares; 2. capacitación de docentes en el modelo pedagógico por competencias laborales y 3. La actualización de docentes desde el punto de vista técnico. Eso hacia abajo, pero la propuesta es hacia arriba, cómo podemos jalonar la cadena de formación hacia arriba, de un proceso que se generó, de unos diseños curriculares, de unas medias sectoriales donde los secretarios han dicho qué necesitan y las universidades pueden adecuar sus diseños curriculares para que, por ejemplo, un muchacho que sale del Sena pueda continuar. En ese punto, entonces sería muy interesante poder contar con gente para trabajar proyectos y no trabajar como ruedas sueltas, porque la filosofía de la formación es trabajar en equipo y en ello el Sena trabaja integralmente, por ejemplo elaborando las plantas para la simulación en tiempo real de los procesos de hidrocarburos en Barrancabermeja, y así conforme a los potenciales de cada seccional para participar en las diferentes plantas de simulación, Tulúa tiene un centro de especies menores que va a vender cerdos a las plantas de cárnicos, es decir proyectos integradores, entonces pienso que sería muy interesante compartir eso con la Javeriana y hay muchas cosas más porque apenas estamos arrancando.

De pronto sería muy interesante mandar dos docentes nuestros allá, a mirar la tecnología y empezar a compartir cosas, porque nosotros no somos la octava maravilla del mundo, estamos en pañales y tenemos que comenzar a desarrollar cosas y podemos hacerlas juntos.

### **C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

El Sena está trabajando un cambio de modelo pedagógico ya que nosotros capacitábamos para puestos de trabajo, ahora estamos capacitando para

participar en procesos productivos y conceptualmente hay un cambio muy grande, talvez técnicamente los contenidos sean los mismos, pero la concepción del modelo pedagógico es bien diferente, porque se le hace énfasis al muchacho para que maneje información. Segundo, que trabaje en equipo y tercero, desarrollar la creatividad para solucionar problemas concretos.

Todos nuestros diseños curriculares están siendo modificados y no nos lo estamos inventando nosotros, sino que se han liderado unas mesas sectoriales donde se sientan los señores empresarios, el academista y el Sena hace la Secretaría pública para determinar cuáles son las características y las competencias que deben tener los trabajadores que requiere el sector productivo, o sea atender las necesidades del cliente, llevamos más de cinco años en ese proceso y ya tenemos diseños curriculares, estamos ya dando formación por competencias. El liderazgo en esto lo tiene el Sena y la Universidad Autónoma ha entendido la cosa y por eso ha hecho seminarios con funcionarios nuestros, diplomados para docentes, pero realmente las universidades no se han puesto a meterle duro a este negocio, porque nosotros llegamos, dentro del mapa funcional, hasta los niveles que competen de formación, pero de ahí para adelante a nivel funcional les toca a las universidades, porque nosotros estamos haciendo la escala de formación hacia abajo o sea la cadena hacia la media técnica.

Me parece fundamental la pasantía, Yo no se si Ustedes como no son Universidad del estado, si tienen pasantías. Sería muy interesante evaluar la posibilidad que docentes de la Universidad pudieran hacer pasantías en el Sena, porque allí está el contacto con esa otra realidad, para formular proyectos conjuntos y a nosotros nos interesa porque es un apoyo a un trabajo en el que nuestra gente puede tener falencias.

Sobre las expectativas, sobre los procesos de enseñanza-investigación, que rico sería mirar las alianzas estratégicas con las universidades del mismo Valle, pero estamos haciendo alianzas estratégicas con las universidades de otros países. En cuanto a las alianzas que podemos hacer, Yo hace dos años convoque a una reunión a las universidades para proponerles que en cada universidad tuviéramos en cuenta el sistema público de empleo y ninguna de las universidades aceptó, la única fue la Santiago de Cali.

#### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

En cuanto a Perspectivas de desarrollo de la organización, tenemos una cadena productiva que es muy fuerte, que es la de la caña de azúcar, una parte hidrográfica muy importante, tenemos la Costa Pacifica, unas fortalezas que

debemos aprovechar. Tenemos una plataforma universitaria impresionante en el Valle del Cauca y para que nos está sirviendo?. Si Usted coge todo el cuento de producción de la caña encuentra desde producción de papel y se puede ir por la producción de azúcar y encuentra todos los productos relativos, los dulces, alcoholes; sí Usted coge el tema de la biodiversidad y de las plantas medicinales, estamos en pañales porque muchas plantas sirven para sacar esencias. Para dónde creen que van, en términos de mercado los empresarios?, pues están buscando investigación pero que también se desarrollen cosas.

## **E. OBSERVACIONES**

La agenda interna para mayor precisión la pueden trabajar con Planeación departamental, porque la agenda interna confirma muchos aspectos del plan de desarrollo y es importante porque frente al TLC y frente a las nuevas condiciones económicas del futuro del Valle está dando unas líneas gruesas a las que el Valle tiene que apostarle, eso es fundamental para Ustedes porque a nosotros nos sirve para saber qué recurso humano van a capacitar, porque no podemos seguir capacitando para que manejen taxis, aunque nosotros tenemos un nivel de colocación de nuestros egresados de un 65%.

Hace cinco años en un ejercicio que se hizo para Cali se determinó que el principal problema que tenía para su desarrollo era un problema cultural, para nosotros como investigadores era difícil presentar eso, se hablaba de la mentalidad nuestra de que “vallecaucano come vallecaucano”, se hablaba de que teníamos que estimular el desarrollo de la creatividad y tercero que nosotros adolecíamos de una mentalidad sistémica, no vemos el sistema en que estamos inmersos y muchas de esas cosas están vigentes todavía.

Las universidades están muy quedadas de la realidad. El Sena todavía es competitivo, por la competencia técnica, pero un elemento diferenciador de una universidad es que los que salen de allí son personas de clase media, porque la los de clase alta se van para Harvard y si Yo fuera dueña de una universidad mi elemento diferenciador sería el posicionamiento en el mercado de mis alumnos, en términos de crear y de fomentar empresa. Yo pregunto, ¿cuántos proyectos le aprobaron a la Javeriana?, las universidades están moni toreando ¿cuantos proyectos están presentando sus alumnos? y por solo mercadeo Yo buscaría que a mis alumnos les entregaran plata para crear empresas. Personalmente Yo le hago seguimiento a todos los proyectos que trabaja el Sena en la regional, para saber cuál es el emprendedor y en qué porcentaje de ejecución va el proyecto.

## **ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA**

### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

#### **1. ¿Que tipo de habilidades y aptitudes espera usted posean los profesionales que forma la Universidad para desarrollar las funciones que demanda su Organización?**

Entonces cuando usted dice las expectativas sobre profesionales investigadores y consultores, serían: 1. Que tengan mentalidad sistémica, es fundamental, que sean capaces de conectar dos hechos aislados para generar una propuesta. Eso suena como poquito, pero sí que adolecemos de esa mentalidad y hay que desarrollarla, hay que insistir en eso; 2. Mirar el tema de las competencias, más que el conocimiento que debe certificar el alumno es qué competencias debe tener el alumno para su vida laboral; hay una cosa que es fundamental y es el trabajo en equipo, sobretodo aquí en el Valle del Cauca tenemos ese problema, somos muy cusumbo solo y no nos asociamos ni siquiera para ganar plata, porque hay la cultura del individualismo y eso es lo que hay que trabajar en los muchachos. Esto resume los dos puntos que preguntabas. Por eso los alumnos deben tener la competencia de saber hacer y el contacto con la realidad del medio. Los muchachos de las Universidades son más teóricos.

#### **2. ¿Que tipo e habilidades y aptitudes espera usted posean los investigadores y consultores de la Universidad, para desarrollar proyectos en conjunto con su Organización?**

### **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

#### **3. ¿Que proyectos investigativos de alta importancia podría desarrollar la Universidad para la Organización que usted representa?**

Hablamos de proyectos conjuntos, la cadena de formación, nosotros como Sena estamos liderando la integración de la cadena de formación hacia abajo, con los colegios de la media técnica estamos trabajando en tres líneas: 1. Hacer transferencia de diseños curriculares; 2. Capacitación de docentes en el modelo pedagógico por competencias laborales y 3. La actualización de docentes desde el punto de vista técnico. Eso hacia abajo, pero la propuesta es hacia arriba, cómo podemos jalonar la cadena de formación hacia arriba, de un proceso que se generó, de unos diseños curriculares, de unas medias sectoriales donde los secretarios han dicho qué necesitan y las Universidades pueden adecuar sus

diseños curriculares para que, por ejemplo, un muchacho que sale del Sena pueda continuar. En ese punto, entonces sería muy interesante poder contar con gente para trabajar proyectos y no trabajar como ruedas sueltas, porque la filosofía de la formación es trabajar en equipo y en ello el Sena trabaja integralmente, por ejemplo elaborando las plantas para la simulación en tiempo real de los procesos de hidrocarburos en Barrancabermeja, y así conforme a los potenciales de cada seccional para participar en las diferentes plantas de simulación, Tulúa tiene un centro de especies menores que va a vender cerdos a las plantas de cárnicos, es decir proyectos integradores, entonces pienso que sería muy interesante compartir eso con la Javeriana y hay muchas cosas más porque apenas estamos arrancando.

**4. ¿Como podría participar su Organización para que se materialicen los proyectos de investigación que usted propone?**

Eso lo hemos adelantado porque ya me reuní con los decanos y Yo les conté en qué estábamos y estaba preocupada porque veía a la Javeriana sin acción, acordamos en esa reunión que la estrategia era que los decanos vinieran y conocieran el Sena, lo industrial, que se adelanta en Cali, el centro de construcción, luego Buga y ellos ya fueron y estamos haciendo un plan de acción, ahora nos toca ir a nosotros para revisar qué es lo que tiene la Javeriana.

De pronto sería muy interesante mandar dos docentes nuestros allá, a mirar la tecnología y empezar a compartir cosas, porque nosotros no somos la octava maravilla del mundo, estamos en pañales y tenemos que comenzar a desarrollar cosas y podemos hacerlas juntos.

**5. ¿Que tipo de vínculos se podrían establecer entre su Organización y la Universidad para hacer efectiva la incorporación de profesionales egresados de la Javeriana a su Organización?**

Me parecería muy interesante generar una dinámica de contacto con nuestros alumnos, pero el problema de clases es muy complicado, tenemos que empezar a romper paradigmas entre nuestros alumnos y generar unos espacios de conocimiento mutuo que puedan surgir alianzas estratégicas para formular proyectos conjuntos, donde el trabajo en equipo se pueda dar, donde rompan paradigmas.

**B. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

**6. ¿Que otros planes de estudio considera que puede ofrecer una institución como la Universidad Javeriana a partir de las necesidades regionales?**

Me parece fundamental la pasantía, Yo no se si Ustedes como no son Universidad del estado, si tienen pasantías. Sería muy interesante evaluar la posibilidad que docentes de la Universidad pudieran hacer pasantías en el Sena, porque allí está el contacto con esa otra realidad, para formular proyectos conjuntos y a nosotros nos interesa porque es un apoyo a un trabajo en el que nuestra gente puede tener falencias.

Sobre las expectativas, sobre los procesos de enseñanza-investigación, que rico sería mirar las alianzas estratégicas con las Universidades del mismo Valle, pero estamos haciendo alianzas estratégicas con las Universidades de otros países. En cuanto a las alianzas que podemos hacer, Yo hace dos años convoqué a una reunión a las Universidades para proponerles que en cada Universidad tuviéramos en cuenta el sistema público de empleo y ninguna de las Universidades aceptó, la única fue la Santiago de Cali.

### **7. ¿Que actividades de capacitación y de actualización considera que puede ofrecer la Universidad Javeriana a su Organización?**

El Sena está trabajando un cambio de modelo pedagógico ya que nosotros capacitábamos para puestos de trabajo, ahora estamos capacitando para participar en procesos productivos y conceptualmente hay un cambio muy grande, talvez técnicamente los contenidos sean los mismos, pero la concepción del modelo pedagógico es bien diferente, porque se le hace énfasis al muchacho para que maneje información. Segundo, que trabaje en equipo y tercero, desarrollar la creatividad para solucionar problemas concretos.

Todos nuestros diseños curriculares están siendo modificados y no nos lo estamos inventando nosotros, sino que se han liderado unas mesas sectoriales donde se sientan los señores Empresarios, el academista y el Sena hace la Secretaría pública para determinar cuáles son las características y las competencias que deben tener los trabajadores que requiere el sector productivo, o sea atender las necesidades del cliente, llevamos más de cinco años en ese proceso y ya tenemos diseños curriculares, estamos ya dando formación por competencias. El liderazgo en esto lo tiene el Sena y la Universidad Autónoma ha entendido la cosa y por eso ha hecho seminarios con funcionarios nuestros, diplomados para docentes, pero realmente las Universidades no se han puesto a meterle duro a este negocio, porque nosotros llegamos, dentro del mapa funcional, hasta los niveles que competen de formación, pero de ahí para adelante a nivel funcional les toca a las Universidades, porque nosotros estamos haciendo la escala de formación hacia abajo o sea la cadena hacia la media técnica.

#### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

##### **8. ¿Cuales considera usted que son las áreas de conocimiento que tendrán mayor impacto en los próximo 10 años en su Organización?**

Hace cinco años en un ejercicio que se hizo para Cali se determinó que el principal problema que tenía para su desarrollo era un problema cultural, para nosotros como investigadores era difícil presentar eso, se hablaba de la mentalidad nuestra de que “vallecaucano come vallecaucano”, se hablaba de que teníamos que estimular el desarrollo de la creatividad y tercero que nosotros adolecíamos de una mentalidad sistémica, no vemos el sistema en que estamos inmersos y muchas de esas cosas están vigentes todavía.

##### **9. ¿Cuales considera usted son los principales planes y proyectos de la región que tienen un mayor impacto sobre su Organización?**

La agenda interna para mayor precisión la pueden trabajar con Planeación departamental, porque la agenda interna confirma muchos aspectos del plan de desarrollo y es importante porque frente al TLC y frente a las nuevas condiciones económicas del futuro del Valle está dando unas líneas gruesas a las que el Valle tiene que apostarle, eso es fundamental para Ustedes porque a nosotros nos sirve para saber qué recurso humano van a capacitar, porque no podemos seguir capacitando para que manejen taxis, aunque nosotros tenemos un nivel de colocación de nuestros egresados de un 65%.

##### **10. ¿Cuales son los sectores de la economía que usted considera estratégicos para el desarrollo de la región?**

En cuanto a Perspectivas de desarrollo de la Organización, tenemos una cadena productiva que es muy fuerte, que es la de la caña de azúcar, una parte hidrográfica muy importante, tenemos la Costa Pacifica, unas fortalezas que debemos aprovechar. Tenemos una plataforma universitaria impresionante en el Valle del Cauca y para que nos está sirviendo?. Si Usted coge todo el cuento de producción de la caña encuentra desde producción de papel y se puede ir por la producción de azúcar y encuentra todos los productos relativos, los dulces, alcoholes; sí Usted coge el tema de la biodiversidad y de las plantas medicinales, estamos en pañales porque muchas plantas sirven para sacar esencias. Para dónde creen que van, en términos de mercado los Empresarios?, pues están buscando investigación pero que también se desarrollen cosas.

## **E. OBSERVACIONES**

Las Universidades están muy quedadas de la realidad. El Sena todavía es competitivo, por la competencia técnica, pero un elemento diferenciador de una Universidad es que los que salen de allí son personas de clase media, porque los de clase alta se van para Harvard y si Yo fuera dueña de una Universidad mi elemento diferenciador sería el posicionamiento en el mercado de mis alumnos, en términos de crear y de fomentar Empresa. Yo pregunto, ¿cuántos proyectos le aprobaron a la Javeriana?, las Universidades están monitoreando ¿cuántos proyectos están presentando sus alumnos? y por solo mercadeo Yo buscaría que a mis alumnos les entregaran plata para crear Empresas. Personalmente Yo le hago seguimiento a todos los proyectos que trabaja el Sena en la regional, para saber cuál es el emprendedor y en qué porcentaje de ejecución va el proyecto.

### **✚ ASOCAÑA**

**SECTOR:** Privado

**ENTREVISTADO:** Dr. Oscar Ramos

**CARGO:** Secretario General

### **RESEÑA.**

La Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar de Colombia, ASOCAÑA, es una entidad gremial sin ánimo de lucro, vocera de los empresarios azucareros y de los cultivadores de caña de azúcar, que representa sus propósitos ante el Gobierno, entidades privadas, gremios y aún organismos internacionales.

Fundada el 12 de febrero de 1959, nace de la necesidad de una entidad gremial que actuara como interlocutora de todos los ingenios, que hasta ese momento se habían creado en el Valle del Cauca (22 ingenios); ya que tenían los mismos intereses, comerciaban los mismos productos y estaban ubicados en la misma zona geográfica.

La asociación ha actuado como facilitador para articular las políticas del sector adecuando la industria a las nuevas tendencias, a tal punto que hoy lidera los esfuerzos del sector en materia de tecnología e informática. Igualmente, mediante la asociación se han realizado los estudios y se han concentrado los esfuerzos

con el fin de consolidar la actividad con criterios de protección ambiental y desarrollo sostenible.

Para cumplir la gestión gremial y de apoyo a la comunidad, la estructura organizacional de la asociación incluye áreas especializadas en Manejo Ambiental, Análisis Económico y de Mercados, Jurídica e Informática entre otras.

Además de Asocaña, la estructura institucional del sector azucarero colombiano está conformada por las siguientes entidades: Comercializadora Internacional de Azúcares y Mieles S.A., CIAMSA; Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia, CENICAÑA; y Asociación Colombiana de Técnicos de la Caña de Azúcar, TECNICAÑA.

Asocaña representa actualmente a 13 ingenios y un grupo importante de cultivadores de caña ubicados en el área geográfica del Valle del río Cauca. Su sede principal está en Cali y cuenta con una oficina en Bogotá.

## **ENTREVISTA POR EXPECTATIVA.**

### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

Naturalmente desde una perspectiva universitaria el profesional universitario debe tener, no ser un operario demasiado preciso, sino tener una formación amplia para poder crear y resolver temas futuros que se le presenten en su vida.

Puede ser que los profesionales que este formando ahora la Universidad Javeriana, pues tengan poco campo de acción o algunos si tengan, otros no. Yo pienso que en general los profesionales que forma una Universidad deben tener una formación general, diría humanística, que le permita no solo ver lo pragmático de una profesión sino que la profesión se desarrolla en un medio social y entre hombres, está claro?, porque puede haber el prejuicio de decir vamos a formar peones de una tarea y eso no es lo que la universidad debe formar, sino formar gente que transforme el mundo. Después, en lo propio de su disciplina, una suficiente capacidad para que cuando salga como profesional sepa crear y tenga conocimientos suficientes para abordar cosas concretas que no le enseñaron pero que forman parte de él y esto es aplicable a toda profesión.

## **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

Ustedes pueden designar, por ejemplo, en este momento nosotros ya construimos todas la baterías que comprende la formación para fábrica, que va desde identificar funciones, un mapa funcional, se crean las normas, luego se validan esas normas, una vez validadas se crean los currículos y después se crean los medios pedagógicos para enseñar y eso después se acredita. En lo de la fábrica gastamos cinco años, ahora estamos en el campo y llevamos año y medio. Pueden decirle al Padre Joaquín con todo gusto que puede mandar algunos observadores para ver como están trabajando. Pueden venir previamente para que Aldo Noguera, que es el metodólogo, pueda darles una inducción previa y mostrarles como trabajan ellos.

Muchas veces a la empresa le interesa que el alumno de pregrado este allá, en un semestre de práctica sobre cosas concretas que le sirvan a la Empresa.

Las empresas no están acostumbradas a financiar investigaciones y la universidad tendría que interesarlas en eso, porque generalmente en las multinacionales los problemas se investigan en la casa matriz y traen las soluciones, nosotros los azucareros sí tenemos un centro de investigación, financiado por los entes que tienen que ver con el azúcar y la investigación se ha hecho para ver la competitividad, productividad, para mejorar suelos, entonces porqué la Universidad no estimula grupos empresariales?, empresas dedicadas, por ejemplo, al papel que es una de las fortalezas económicas del Valle del Cauca. Entonces Propal, Cartón de Colombia, Cartones América, Kimberly, juntemonos a ver que se puede hacer, pero eso tiene que tener gente adentro que este proyectando esas cosas.

Naturalmente desde una perspectiva universitaria el profesional universitario debe tener, no ser un operario demasiado preciso, sino tener una formación amplia para poder crear y resolver temas futuros que se le presenten en su vida.

## **C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

A mi me ha tocado coordinar todo lo del sector azucarero, además pertenezco a la Junta directiva de todas las mesas sectoriales del país. Por primera vez en la historia del SENA hubo una concertación para sentarse, empresarios, dirigentes del SENA y profesores SENA, a diseñar los currículos con base en las competencias laborales que necesitamos. Yo pienso y hemos conversado con el

Padre Joaquín, que las universidades tienen que hacer este mismo proceso, es decir tener equipos técnicos en cada una de las profesiones para ver cuál va a ser la competencia laboral de ese graduando, cuál va a ser su campo de trabajo, su campo de acción y conforme a eso construir el currículo, o lo que le van a enseñar.

Otro problema es como lo enfoca cada universidad la formación general y humanística, si en forma de talleres o de seminarios o de una serie de acciones dentro de la Universidad, lo general forma parte del currículo y lo humanístico puede formar parte del currículo o de una serie de actividades que la Universidad fomente como materias opcionales, que se pueda hacer, como una historia del arte, es decir cosas que vinculen al Ingeniero con el Hombre. Eso lo implantamos en la Univalle, lo que llamamos los estudios generales, entre los Jesuitas eso era absolutamente claro. Para mí en el proceso que he vivido la investigación tiene que ser parte de cada profesor, dentro de su currículo, para crear el espíritu de investigación. Puede que la carrera se haga sobre qué es investigación y cómo se hace investigación, pero si los profesores que están impartiendo una clase no les exigen a los alumnos que pongan en juego su capacidad investigadora todo se olvida y no sirve para un carajo. Entonces las tesis o monografías que les exigen a los estudiantes deben ser sobre cosas concretas de su región, para poder que ellos vean lo concreto, no tesis de grado abstractas y volátiles que no sirven para nada.

Yo pienso que Ustedes deben ir a conocer a Cenicaña, que es el centro de investigaciones nuestro para que los decanos de la Universidad conozcan qué es y lo mismo pueden hacer con CENIUVA y la industria papelera tiene su centro de investigaciones en Pereira, a esos sitios deben ir. Traten de unir empresas como les dije y es que la investigación no solo es grandes temas, sino cosas elementales que necesita una empresa. Por qué la Universidad no tiene un grupo de consultores?.

Deberían enseñar Chino, empiecen a estudiar la cultura china, los mercados chinos, todos los esfuerzos que está haciendo el Valle del Cauca con Buenaventura, para mejorar sus vías, están orientados hacia los mercados del Pacífico. China esta metida aquí y Japón también. Entonces no se que carreras se deriven de eso. Con la misma embajada China, decirles vea aquí en la Javeriana queremos empezar con unos diplomados o unas conferencias. Por qué no invitan a la Embajada China a hacer una exposición allá?. Los primeros misioneros que llegaron a la China fueron los Jesuitas, San Francisco Javier, por eso se llama Javeriana y ellos tuvieron un problema con el Vaticano porque empezaron a estudiar los ricos de los chinos, pero ellos aprovecharon esa cultura para llevarles el Evangelio.

De todas maneras la Universidad está en un momento en que por lo menos debe buscar grupos de expertos en esas profesiones para que evalúen lo que están enseñando. Lo que necesitan son unos equipos técnicos.

#### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Según lo que Yo he visto florecer en los últimos años, el área de conocimiento con mayor impacto en los próximos 10 años sería el medio ambiente. En el mundo futuro, Usted es comunicadora social? Pero están enseñando comunicaciones con una visión de desarrollo futuro de la cibernética?. Estamos en un mundo global, no solo en el aspecto de las comunicaciones, sino en un todo: mercado, obreros, intercambio de creencias. El mundo futuro es el del aprovechamiento de la cibernética y en el caso nuestro del azúcar diríamos que nosotros estamos avizorando, buscando mercados, el azúcar tiene que diversificarse porque hay mucha competencia.

La universidad puede invertir en los proyectos que tiene la malla vial, el puerto de Buenaventura, la doble calzada a Buenaventura, el túnel de la línea, son claves para la región y en un futuro la carretera que una los continentes. En el Valle del Cauca hay mucha caña pero sólo está sembrada en la mitad del valle plano y el Valle tiene unas condiciones agronómicas excepcionales para producir alimentos, por su clima, temperatura, por la tierra y surge otra problemática, el agua. El desarrollo no debe ser solo tecnológico sino acompañado del desarrollo humano.

#### **E. OBSERVACIONES**

Los sectores estratégicos son: azúcar, uva, frutas, papel, químicos, farmacéuticos y alimentos en general, confitería, con dos grandes multinacionales como Aldor y Colombina, porque aquí está el azúcar y Propal, porque se trabaja con el bagazo de la caña y Cartón de Colombia porque desde hace treinta años sembraron sus propios bosques y los están aprovechando. Pueden aparecer otras líneas, pero relacionadas con el agro. Es necesario hacer observatorios porque una de las cosas que necesita el Valle es el Centro de Convenciones, pues se está perdiendo el tiempo en una disputa por el lugar donde se va a construir y se necesita. Hoy en día muchas universidades se financian haciendo foros en esos temas fundamentales y críticos.

## **ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA**

### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

#### **1. ¿Que tipo de habilidades y actitudes espera usted posean los profesionales que forma la Universidad para desarrollar las funciones que demanda su Organización?**

Naturalmente desde una perspectiva universitaria el profesional universitario debe tener, no ser un operario demasiado preciso, sino tener una formación amplia para poder crear y resolver temas futuros que se le presenten en su vida.

Puede ser que los profesionales que este formando ahora la Universidad Javeriana, pues tengan poco campo de acción o algunos si tengan, otros no. Yo pienso que en general los profesionales que forma una Universidad deben tener una formación general, diría humanística, que le permita no solo ver lo pragmático de una profesión sino que la profesión se desarrolla en un medio social y entre hombres, está claro?, porque puede haber el prejuicio de decir vamos a formar peones de una tarea y eso no es lo que la Universidad debe formar, sino formar gente que transforme el mundo. Después, en lo propio de su disciplina, una suficiente capacidad para que cuando salga como profesional sepa crear y tenga conocimientos suficientes para abordar cosas concretas que no le enseñaron pero que forman parte de él y esto es aplicable a toda profesión.

### **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

#### **3.¿Que proyectos investigativos de alta importancia podría desarrollar la Universidad para la Organización que usted representa?**

Ustedes pueden designar, por ejemplo, en este momento nosotros ya construimos todas la baterías que comprende la formación para fábrica, que va desde identificar funciones, un mapa funcional, se crean las normas, luego se validan esas normas, una vez validadas se crean los currículos y después se crean los medios pedagógicos para enseñar y eso después se acredita. En lo de la fábrica gastamos cinco años, ahora estamos en el campo y llevamos año y medio.

#### **4. ¿Como podría participar su Organización para que se materialicen los proyectos de investigación que usted propone?**

Pueden decirle al Padre Joaquín con todo gusto que puede mandar algunos

observadores para ver como están trabajando. Pueden venir previamente para que Aldo Noguera, que es el metodólogo, pueda darles una inducción previa y mostrarles como trabajan ellos.

Muchas veces a la Empresa le interesa que el alumno de pregrado este allá, en un semestre de práctica sobre cosas concretas que le sirvan a la Empresa

**5. ¿Que tipo de vínculos se podrían establecer entre su Organización y la Universidad para hacer efectiva la incorporación de profesionales egresados de la Javeriana a su Organización?**

Las Empresas no están acostumbradas a financiar investigaciones y la Universidad tendría que interesarlas en eso, porque generalmente en las multinacionales los problemas se investigan en la casa matriz y traen las soluciones, nosotros los azucareros sí tenemos un centro de investigación, financiado por los entes que tienen que ver con el azúcar y la investigación se ha hecho para ver la competitividad, productividad, para mejorar suelos, entonces porqué la Universidad no estimula grupos Empresariales?, Empresas dedicadas, por ejemplo, al papel que es una de las fortalezas económicas del Valle del Cauca. Entonces Propal, Cartón de Colombia, Cartones América, Kimberly, juntemonos a ver que se puede hacer, pero eso tiene que tener gente adentro que este proyectando esas cosas

**C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

**6. ¿Que otros planes de estudio considera que puede ofrecer una institución como la Universidad Javeriana a partir de las necesidades regionales?**

A mi me ha tocado coordinar todo lo del sector azucarero, además pertenezco a la Junta directiva de todas las mesas sectoriales del país. Por primera vez en la historia del SENA hubo una concertación para sentarse, Empresarios, dirigentes del SENA y profesores SENA, a diseñar los currículos con base en las competencias laborales que necesitamos. Yo pienso y hemos conversado con el Padre Joaquín, que las Universidades tienen que hacer este mismo proceso, es decir tener equipos técnicos en cada una de las profesiones para ver cuál va a ser la competencia laboral de ese graduando, cuál va a ser su campo de trabajo, su campo de acción y conforme a eso construir el currículo, o lo que le van a enseñar.

**7. ¿Que actividades de capacitación y de actualización considera que puede ofrecer la Universidad Javeriana a su Organización?**

Otro problema es como lo enfoca cada Universidad la formación general y

humanística, si en forma de talleres o de seminarios o de una serie de acciones dentro de la Universidad, lo general forma parte del currículo y lo humanístico puede formar parte del currículo o de una serie de actividades que la Universidad fomente como materias opcionales, que se pueda hacer, como una historia del arte, es decir cosas que vinculen al Ingeniero con el Hombre. Eso lo implantamos en la Univalle, lo que llamamos los estudios generales, entre los Jesuitas eso era absolutamente claro.

Para mí en el proceso que he vivido la investigación tiene que ser parte de cada profesor, dentro de su currículo, para crear el espíritu de investigación. Puede que la carrera se haga sobre qué es investigación y cómo se hace investigación, pero si los profesores que están impartiendo una clase no les exigen a los alumnos que pongan en juego su capacidad investigadora todo se olvida y no sirve para un carajo. Entonces las tesis o monografías que les exigen a los estudiantes deben ser sobre cosas concretas de su región, para poder que ellos vean lo concreto, no tesis de grado abstractas y volátiles que no sirven para nada.

Yo pienso que Ustedes deben ir a conocer a Cenicaña, que es el centro de investigaciones nuestro para que los decanos de la Universidad conozcan qué es y lo mismo pueden hacer con CENIUVA y la industria papelera tiene su centro de investigaciones en Pereira, a esos sitios deben ir. Traten de unir Empresas como les dije y es que la investigación no solo es grandes temas, sino cosas elementales que necesita una Empresa. Por qué la Universidad no tiene un grupo de consultores?.

Deberían enseñar Chino, empiecen a estudiar la cultura china, los mercados chinos, todos los esfuerzos que está haciendo el Valle del Cauca con Buenaventura, para mejorar sus vías, están orientados hacia los mercados del Pacífico. China esta metida aquí y Japón también. Entonces no se que carreras se deriven de eso. Con la misma embajada China, decirles vea aquí en la Javeriana queremos empezar con unos diplomados o unas conferencias. Por qué no invitan a la Embajada China a hacer una exposición allá?. Los primeros misioneros que llegaron a la China fueron los Jesuitas, San Francisco Javier, por eso se llama Javeriana y ellos tuvieron un problema con el Vaticano porque empezaron a estudiar los ricos de los chinos, pero ellos aprovecharon esa cultura para llevarles el Evangelio.

De todas maneras la Universidad está en un momento en que por lo menos debe buscar grupos de expertos en esas profesiones para que evalúen lo que están enseñando. Lo que necesitan son unos equipos técnicos.

#### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

##### **8. ¿Cuales considera usted que son las áreas de conocimiento que tendrán mayor impacto en los próximos 10 años en su Organización?**

Según lo que Yo he visto florecer en los últimos años, el área de conocimiento con mayor impacto en los próximos 10 años sería el medio ambiente. En el mundo futuro, Usted es comunicadora social? Pero están enseñando comunicaciones con una visión de desarrollo futuro de la cibernética?. Estamos en un mundo global, no solo en el aspecto de las comunicaciones, sino en un todo: mercado, obreros, intercambio de creencias. El mundo futuro es el del aprovechamiento de la cibernética y en el caso nuestro del azúcar diríamos que nosotros estamos avizorando, buscando mercados, el azúcar tiene que diversificarse porque hay mucha competencia.

##### **9. ¿Cuales considera usted son los principales planes y proyectos de la región que tienen un mayor impacto sobre su Organización?**

La Universidad puede invertir en los proyectos que tiene la malla vial, el puerto de Buenaventura, la doble calzada a Buenaventura, el túnel de la línea, son claves para la región y en un futuro la carretera que una los continentes.

##### **10. ¿Cuales son los sectores de la economía que usted considera estratégicos para el desarrollo de la región?**

En el Valle del Cauca hay mucha caña pero sólo está sembrada en la mitad del valle plano y el Valle tiene unas condiciones agronómicas excepcionales para producir alimentos, por su clima, temperatura, por la tierra y surge otra problemática, el agua. El desarrollo no debe ser solo tecnológico sino acompañado del desarrollo humano.

Los sectores estratégicos son: azúcar, uva, frutas, papel, químicos, farmacéuticos y alimentos en general, confitería, con dos grandes multinacionales como Aldor y Colombina, porque aquí está el azúcar y Propal, porque se trabaja con el bagazo de la caña y Cartón de Colombia porque desde hace treinta años sembraron sus propios bosques y los están aprovechando. Pueden aparecer otras líneas, pero relacionadas con el agro. Es necesario hacer observatorios porque una de las cosas que necesita el Valle es el Centro de Convenciones, pues se está perdiendo el tiempo en una disputa por el lugar donde se va a construir y se necesita. Hoy en día muchas Universidades se financian haciendo foros en esos temas fundamentales y críticos.

## **✦ INGENIO MANUELITA**

**SECTOR:** Privado

**ENTREVISTADO:** Dr. Cesar Zamorano

**CARGO:** Presidente

### **RESEÑA.**

MANUELITA S.A. es un Grupo Empresarial que comenzó sus operaciones el 20 de abril de 1864 con la compra de un antiguo trapiche azucarero y la puesta en marcha, el 1 de Enero de 1901, de la primera y más novedosa fábrica de azúcar en Colombia. Con más de 140 años de existencia, sigue siendo la fuerza viva de una larga tradición industrial, forjando la identidad histórica de una cultura empresarial como el sumo legado de sus fundadores.

El Grupo Empresarial Manuelita tiene hoy inversiones en diversos negocios del sector agroindustrial, una inversión que genera más de 6.000 empleos directos y registra ventas anuales cercanas a los 200 millones de dólares.

Los principales negocios son el azúcar, producido en Colombia por Manuelita S.A. y por la Empresa Agroindustrial Laredo en el Perú, la cría y comercialización de camarón en su filial Comercializadora Internacional Océanos en Cartagena, la producción de aceite crudo de palma en su División Manuelita Palma en los llanos orientales colombianos, una División Comercializadora que distribuye y comercializa los productos de Manuelita S.A. y otros de terceros, y la Destilería de Alcohol Carburante que comenzará a producir 250.000 litros diarios en el último trimestre de 2005.

### **ENTREVISTA POR EXPECTATIVA.**

#### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

Sobre los profesionales investigadores y consultores. Nosotros tenemos profesionales, tenemos consultores e interactuamos con investigadores. Ahora toda la investigación la hacemos con Cenicaña. Sobre la clase de habilidades que deben tener los profesionales, nosotros tenemos allá profesionales de todas las áreas hay ingenieros en todas las ramas, hay administradores de empresas,

economistas, médicos y abogados. A mi me parece que hoy en día es fundamental para nosotros el aspecto de formación moral, familiar y de principios. Sí la persona no tiene esa formación creo que no es fácil, eso como condición 1A, por encima de las habilidades que puedan tener en sus profesiones. Nosotros miramos quiénes son las personas su capacidad de socializar, qué tipo de formación familiar han tenido, formación moral y de principios y antes que las habilidades mismas y aptitudes.

Una de las recomendaciones para los profesionales, para que no salgan a tomar determinaciones con el primer porqué. Para todo eso hay seminarios, pero no tiene sentido que las personas después de salir de las universidades tengan que salir a buscar esos seminarios.

Las compañías necesitan gente predispuesta, alerta, enfocada, disponible, enfocada al cambio, el que no cambia, lo cambian. Se deben buscar grupos para manejar el cambio, grupos para eliminar el sentido de complacencia, y favorecer la creatividad y la disponibilidad al cambio, entonces nos la pasamos haciendo unos esfuerzos los machos, haciendo seminarios, trayendo consultores, montando equipos de trabajo, trayendo expertos en creatividad, para coger profesionales con cinco, diez, o quince años de experiencia y que acepten el cambio, que no se resistan al cambio, que se vuelvan creativos y que acepten la globalización, cuando eso no debe ser y deben salir formados de las universidades.

## **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

A nosotros nos interesa mucho la investigación y hacemos investigación. Por ejemplo, con la Universidad del Valle tenemos varios proyectos montados, inclusive con créditos de Colciencias. Esa es una parte interesante, convenios con muy buenos resultados, hay muchísimas cosas que investigar sobre todo en la parte de las fábricas, en materiales, en equipos Yo no se si la Javeriana tiene profesionales en esas áreas.

Hay campos en los que se podría trabajar y sería interesante si la Universidad tiene investigadores y tiene la metodología. Por ejemplo Nosotros hicimos un trabajo de planeación estratégica con profesores del ICESI durante unos cuatro meses para analizar qué va a pasar con la globalización y ellos trajeron una metodología de análisis de problemas, de cómo se solucionan los problemas, cómo se buscan las soluciones, cómo se presentan las iniciativas y cómo se hace el análisis financiero de cada una de las iniciativas, ahora estamos revisando ese proceso de planeación estratégica. Lo importante es crear un vínculo para que se

reconozcan las personas de la organización y las personas de la Universidad, mediante el desarrollo de proyectos, sean pequeños o grandes, para que se den a conocer y apliquen los problemas de la organización en sus seminarios.

### **C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

Lo importante es que la Universidad le enseñe a los profesionales a pensar y a analizar, pero a pensar y analizar basados en hechos y datos y no en suposiciones. Hay dos cosas graves cuando actuamos con base en suposiciones o cuando actuamos con superficialidad, por ejemplo los Japoneses cuando tienen un problema analizan sus raíces y la fórmula de ellos es la fórmula de los cinco corchetes, entonces el primer corchete no sirve, el segundo tampoco y el tercero quizás y eso se ve en las personas que toman decisiones apresuradas, que creen que la solución del problema está en el primer corchete. Entonces a los universitarios hay que enseñarles a que pregunten cinco veces porqué y en los problemas de la vida diaria nunca el primer porqué sirve, porque tiene una razón aparente, es un síntoma y no una causa; las raíces comienzan a aparecer después. Nosotros en la empresa empezamos a implementar hace muchos años el programa de círculos de participación o círculos de calidad y hay trabajadores que son analfabetas o analfabetas prácticos, que son los que hacen las labores de campo, son personas con un nivel escolar bajo y a esas personas se les ha entrenado con unas técnicas muy sencillas para analizar problemas, porque los círculos lo que hacen es eso, resolver los problemas de su área. Pero entonces una de las herramientas fundamentales cuando se está analizando un problema es analizar las causas raíz del problema y cuando se hallan las causas raíz entonces se busca la solución y en eso hay técnicas para entrenar personas, así sean analfabetas y uno se queda aterrado de la destreza que tienen para descubrir las causas y ofrecer las soluciones y no son universitarios, porque aprenden a analizar sobre hechos y datos y encuentran las causas raíz.

Las universidades deben desarrollar en los estudiantes la capacidad para aceptar siempre un cambio, la disponibilidad al cambio, la mente abierta al cambio, porque es un cuento que los viejos tienen resistencia al cambio, pues los muchachos también la tienen y eso es fatal en las empresas en un medio globalizado, el que no este dispuesto a ver alternativa, a ver opciones, a salirse de los paradigmas, a buscar otros mundos está muerto. Para estar dispuesto a un cambio externo, que le cambien el método de trabajo, que le cambien la estrategia de trabajo, para abrirse al cambio exterior, hay que estar dispuesto al cambio interior. Cuando la persona no lo quiere hacer o no sabe de ese cambio interior, hace las cosas de mala gana. Ese cambio interior puede mejorar sustancialmente las relaciones de una persona con el resto de la humanidad. Hay un seminario que es una herramienta básica y es el eneagrama y por cierto los Jesuitas han sido pioneros en ello. Es algo que se ha hecho en la Empresa y ha servido mucho, porque a

través de el la persona conoce que si se entiende a si misma, entiende al resto de la humanidad. Cuando uno se entera de que hay nueve tipos de personalidades, ninguna es buena ni mala y todas son iguales y necesarias y que cuando están en estado de integración todo sale bien y que hay un ego, que es como una máscara que se puede aplacar para mejorar las relaciones con los demás y te dan nueve herramientas sencillas de cómo puedes abordar ese cambio, entonces se puede cambiar el mundo entero. Cuando se hacen experiencias vivenciales en ese sentido es mucho mejor. Entonces para que esperar a que los profesionales tengan 40 años o más para darles ese tipo de seminarios, porqué no se los dan en las universidades.

A mí parece que la mayor parte del empleo en países como Colombia no lo dan las grandes empresas, el grueso del empleo lo da la pequeña y mediana empresa. Entonces hay que promover esa mediana y pequeña empresa y el espíritu empresarial.

Se necesita de la vinculación de las universidades y ojala esa vinculación se haga a través de proyectos, que los estudiantes desarrollen unos proyectos empresariales con su parte técnica, de mercadeo, financiera, llámese ingeniero, abogado, médico. En Japón sucede una cosa muy curiosa, la gente llega a trabajar a las empresas y ni siquiera les preguntan que carrera tienen, porque lo importante es tener en cuenta los fundamentos y aprender a pensar. Mis hijos estudiaron en Cali, en los mejores colegios y Yo les tuve que enseñar la historia, la geografía, la gramática y la gramática hace parte de la formación integral de una persona, la gramática, la dicción, la redacción y la composición, porque la formación que daban anteriormente en los colegios los Maristas y los Jesuitas ya no se vuelve a ver, Yo me la pasé recitando verbos en toda la primaria y hasta primero de bachillerato y recitando las leyes de la concordancia y analizando las cláusulas. El patrimonio más importante de una persona, después de la vida, es la lengua y la lengua hay que conocerla. Usted no sabe el problema que tenemos para que escriban un Informe, para que escriban un acta, para que escriban un reporte. Las cosas son terribles en redacción, en composición, en uso de verbos, en ortografía y en puntuación. Hay gente que tiene dificultades enormes para aprender ingles porque no sabe gramática española. La gramática era algo que se enseñaba bien en los colegios, pero la abolieron y la gramática es un problema de los profesionales de todas las áreas, que no saben hablar.

No se si en la Javeriana lo tienen, pero a los muchachos hay que enseñarles a presentar entrevistas, eso es una técnica. Yo me enteré porque mis hijos tuvieron que hacer el proceso en Estados Unidos y les pregunté y me dijeron que primero les enseñaban cómo vestirse, porque hay que enseñarles a los hombres y a las mujeres como vestirse para trabajar en una empresa, para presentar una entrevista. Ellos me dijeron que les indicaron además como vestirse para las ocasiones especiales y los prepararon para las entrevistas con el tipo de preguntas, como se debían sentar, a quién debían mirar, qué debían decir, que no

debían decir, luego hacían unas prácticas filmadas para corregir los errores y no son bobadas, eso es importantísimo.

El inglés es el idioma universal, entonces Yo llevo treinta años dando clases de inglés, trayendo profesores pero la gente se desanima muy fácil cuando lo estudia. En el Colombo americano el porcentaje de deserción es del 90%, entonces no se que hay que hacer en las universidades, porque en los colegios están saliendo con una preparación muy regular, para que haya mayor intensidad en las horas de inglés, porque los profesionales hablan de que saben leer en inglés y se les pide que lean 10 páginas y dicen que es mucho, creen que leer dos o tres renglones es saber inglés. Por eso pienso que la formación en inglés se debe reforzar tremendamente en las universidades porque los profesionales deben tener un nivel razonable de inglés. Que los muchachos salieran a un nivel que se defiendan en inglés y un poquito más, que pueda expresar una cosa razonablemente bien y algo tolerable para los nativos del idioma inglés. El problema está en la motivación del profesor y que el profesor tenga un nivel razonable de Inglés, porque la globalización implica un idioma universal y ese es el inglés y defenderse en ingles no es pedir una gaseosa y una hamburguesa, es poder ir a un taller o a un seminario o a una visita y poder entender lo que se dice, tomar notas, hacer preguntas y en ese aspecto los estudiantes que salen de las universidades están en un nivel bajo. Tal vez las universidades puedan firmar convenios con institutos como el Colombo americano pues nosotros aprovechamos ese tipo de convenios para mandar unas cinco personas luego de que habían pasado todos los niveles en el instituto, a tres meses de inmersión en el idioma, en los Estados Unidos, con una familia norteamericana. De pronto las universidades podrían hacer lo mismo.

#### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Las opciones de desarrollo para los próximos diez años tienen que ver con la globalización, la sistematización, las comunicaciones, la parte ambiental. Están apareciendo unas especializaciones en la parte ambiental, ya hay empresas en Europa y en Estados Unidos que cada vez ponen mas limitaciones a sus proveedores, primero que la ISO 9000, ahora la ISO 14000, la ISO 18000. Toca hacer trabajo con las comunidades, usted no puede dar trabajo a menores de edad, no puede pagar a las mujeres embarazados y dicen: “queremos ver el impacto ambiental que tiene su empresa” y mandan inspectores a ver si es cierto lo que se dice y si hay impacto dejan de comprar. Entonces las empresas ya están caminando en ese renglón, entonces el tema del impacto ambiental no se puede ignorar. Otro tema importantísimo son los tratados de comercio bilaterales y multilaterales, por ejemplo ahora que se está ocupando el tema del TLC con los Estados Unidos, qué tan involucrada esta la Universidad en eso?. Ese es un tema fundamental que va a regir la economía de este país en los próximos quince o veinte años. Los estudiantes conocen el tema, saben de qué se trata?. Allí está el

futuro del país y el Presidente está hablando de otro tratado con China, entonces el tema comercial de los tratados bilaterales y multilaterales va ligado al tema ambiental y al tema de la tecnología, porque el mundo se va transformando. Hasta hace unos 20 años los Estados Unidos era el mayor productor agrícola, de productos manufacturados y de equipos electrónicos. Hoy ninguno de estos sectores los domina ese país, los productos manufacturados se producen en China en mayor volumen y mas baratos, la producción agrícola está liderada por Brasil y el grueso del software y la investigación se hacen en la India y se hacen allá porque la India está llena de Ph D y un Ph D de la India vale la quinta parte de lo que vale un Ph D de California.

## **E. OBSERVACIONES**

Yo no se si estas preguntas requieran más tiempo y no las conteste una sola persona, sino personas que interactúen mucho más con las Universidades dentro de la Empresa, que lo que pueda interactuar Yo, podría ser pobre la respuesta de una sola persona. Pueden surgir muchas más ideas y se enriquecería mucho más sí lo responde un equipo de personas. La opinión mía puede ser muy personal. La gente que está saliendo de las universidades es gente joven, que Yo los puedo conocer, pero no los manejo a diario, los Jefes de Área sí los manejan están viendo sus potencialidades y sus falencias. A ese nivel hay mucha expectativa sobre la gente que están contratando para los proyectos de investigación que se realizan se realizan en las áreas y allá ellos les manejan los contratos con las universidades que ofrecen los investigadores.

Yo cuando leí esto, ayer que nos pusimos a hablar, pensé que éstas respuestas podrían ser mucho más ricas para la Universidad sí no las contestaba una sola persona sino varias, entonces Yo podría pasarle este formulario a unas seis personas para que lo miren y entonces se hace una reunión y Usted la puede grabar y se plantean las preguntas y todo el mundo opina. Opinan seis personas que son las que están contratando gente y conocen las fortalezas y debilidades, son los que estructuran los contratos de cooperación técnica y científica con las universidades y administran esos contratos directamente, interactúan con las personas de las universidades, porque mi opinión puede estar sesgada y no ser la mas idónea.

## **ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA.**

### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

#### **1. ¿Que tipo de habilidades y actitudes espera usted posean los profesionales que forma la Universidad para desarrollar las funciones que demanda su Organización?**

A mi me parece que hoy en día es fundamental para nosotros el aspecto de formación moral, familiar y de principios. Sí la persona no tiene esa formación creo que no es fácil, eso como condición 1A, por encima de las habilidades que puedan tener en sus profesiones. Nosotros miramos quiénes son las personas su capacidad de socializar, qué tipo de formación familiar han tenido, formación moral y de principios y antes que las habilidades mismas y aptitudes.

Una de las recomendaciones para los profesionales, para que no salgan a tomar determinaciones con el primer porqué. Para todo eso hay seminarios, pero no tiene sentido que las personas después de salir de las Universidades tengan que salir a buscar esos seminarios.

#### **2¿Que tipo e habilidades y actitudes espera usted posean los investigadores y consultores de la Universidad, para desarrollar proyectos en conjunto con su Organización?**

Las Compañías necesitan gente predispuesta, alerta, enfocada, disponible, enfocada al cambio, el que no cambia, lo cambian. Se deben buscar grupos para manejar el cambio, grupos para eliminar el sentido de complacencia, y favorecer la creatividad y la disponibilidad al cambio, entonces nos la pasamos haciendo unos esfuerzos los machos, haciendo seminarios, trayendo consultores, montando equipos de trabajo, trayendo expertos en creatividad, para coger profesionales con cinco, diez, o quince años de experiencia y que acepten el cambio, que no se resistan al cambio, que se vuelvan creativos y que acepten la globalización, cuando eso no debe ser y deben salir formados de las Universidades.

### **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

#### **3. ¿Que proyectos investigativos de alta importancia podría desarrollar la Universidad para la Organización que usted representa?**

A nosotros nos interesa mucho la investigación y hacemos investigación. Por

ejemplo, con la Universidad del Valle tenemos varios proyectos montados, inclusive con créditos de Colciencias. Esa es una parte interesante, convenios con muy buenos resultados, hay muchísimas cosas que investigar sobre todo en la parte de las fábricas, en materiales, en equipos Yo no se si la Javeriana tiene profesionales en esas áreas.

Hay campos en los que se podría trabajar y sería interesante si la Universidad tiene investigadores y tiene la metodología. Por ejemplo Nosotros hicimos un trabajo de planeación estratégica con profesores del ICESI durante unos cuatro meses para analizar qué va a pasar con la globalización y ellos trajeron una metodología de análisis de problemas, de cómo se solucionan los problemas, cómo se buscan las soluciones, cómo se presentan las iniciativas y cómo se hace el análisis financiero de cada una de las iniciativas, ahora estamos revisando ese proceso de planeación estratégica. Lo importante es crear un vínculo para que se reconozcan las personas de la Organización y las personas de la Universidad, mediante el desarrollo de proyectos, sean pequeños o grandes, para que se den a conocer y apliquen los problemas de la Organización en sus seminarios.

**4. ¿Como podría participar su Organización para que se materialicen los proyectos de investigación que usted propone?**

**5. ¿Que tipo de vínculos se podrían establecer entre su Organización y la Universidad para hacer efectiva la incorporación de profesionales egresados de la PUJ a su Organización?**

A mí parece que la mayor parte del empleo en países como Colombia no lo dan las grandes Empresas, el grueso del empleo lo da la pequeña y mediana Empresa. Entonces hay que promover esa mediana y pequeña Empresa y el espíritu Empresarial.

Se necesita de la vinculación de las Universidades y ojala esa vinculación se haga a través de proyectos, que los estudiantes desarrollen unos proyectos Empresariales con su parte técnica, de mercadeo, financiera, llámese ingeniero, abogado, médico.

### **C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

**6. ¿Que otros planes de estudio considera que puede ofrecer una institución como la Universidad Javeriana a partir de las necesidades regionales?** .

Mis hijos estudiaron en Cali, en los mejores colegios y Yo les tuve que enseñar la

historia, la geografía, la gramática y la gramática hace parte de la formación integral de una persona, la gramática, la dicción, la redacción y la composición, porque la formación que daban anteriormente en los colegios los Maristas y los Jesuitas ya no se vuelve a ver, Yo me la pasé recitando verbos en toda la primaria y hasta primero de bachillerato y recitando las leyes de la concordancia y analizando las cláusulas. El patrimonio más importante de una persona, después de la vida, es la lengua y la lengua hay que conocerla. Usted no sabe el problema que tenemos para que escriban un Informe, para que escriban un acta, para que escriban un reporte. Las cosas son terribles en redacción, en composición, en uso de verbos, en ortografía y en puntuación. Hay gente que tiene dificultades enormes para aprender ingles porque no sabe gramática española. La gramática era algo que se enseñaba bien en los colegios, pero la abolieron y la gramática es un problema de los profesionales de todas las áreas, que no saben hablar.

No se si en la Javeriana lo tienen, pero a los muchachos hay que enseñarles a presentar entrevistas, eso es una técnica. Yo me enteré porque mis hijos tuvieron que hacer el proceso en Estados Unidos y les pregunté y me dijeron que primero les enseñaban cómo vestirse, porque hay que enseñarles a los hombres y a las mujeres como vestirse para trabajar en una Empresa, para presentar una entrevista. Ellos me dijeron que les indicaron además como vestirse para las ocasiones especiales y los prepararon para las entrevistas con el tipo de preguntas, como se debían sentar, a quién debían mirar, qué debían decir, que no debían decir, luego hacían unas prácticas filmadas para corregir los errores y no son bobadas, eso es importantísimo.

El inglés es el idioma universal, entonces Yo llevo treinta años dando clases de inglés, trayendo profesores pero la gente se desanima muy fácil cuando lo estudia. En el Colombo americano el porcentaje de deserción es del 90%, entonces no se que hay que hacer en las Universidades, porque en los colegios están saliendo con una preparación muy regular, para que haya mayor intensidad en las horas de inglés, porque los profesionales hablan de que saben leer en inglés y se les pide que lean 10 páginas y dicen que es mucho, creen que leer dos o tres renglones es saber inglés. Por eso pienso que la formación en inglés se debe reforzar tremendamente en las Universidades porque los profesionales deben tener un nivel razonable de inglés. Que los muchachos salieran a un nivel que se defiendan en inglés y un poquito más, que pueda expresar una cosa razonablemente bien y algo tolerable para los nativos del idioma inglés. El problema está en la motivación del profesor y que el profesor tenga un nivel razonable de Inglés, porque la globalización implica un idioma universal y ese es el inglés y defenderse en ingles no es pedir una gaseosa y una hamburguesa, es poder ir a un taller o a un seminario o a una visita y poder entender lo que se dice, tomar notas, hacer preguntas y en ese aspecto los estudiantes que salen de las Universidades están en un nivel bajo. Tal vez las Universidades puedan firmar convenios con institutos como el Colombo americano pues nosotros aprovechamos ese tipo de convenios para mandar unas cinco personas luego de que habían pasado todos los niveles

en el instituto, a tres meses de inmersión en el idioma, en los Estados Unidos, con una familia norteamericana. De pronto las Universidades podrían hacer lo mismo.

## **7. ¿Que actividades de capacitación y de actualización considera que puede ofrecer la Universidad Javeriana a su Organización?**

Lo importante es que la Universidad le enseñe a los profesionales a pensar y a analizar, pero a pensar y analizar basados en hechos y datos y no en suposiciones. Hay dos cosas graves cuando actuamos con base en suposiciones o cuando actuamos con superficialidad, por ejemplo los Japoneses cuando tienen un problema analizan sus raíces y la fórmula de ellos es la fórmula de los cinco corchetes, entonces el primer corchete no sirve, el segundo tampoco y el tercero quizás y eso se ve en las personas que toman decisiones apresuradas, que creen que la solución del problema está en el primer corchete. Entonces a los universitarios hay que enseñarles a que pregunten cinco veces porqué y en los problemas de la vida diaria nunca el primer porqué sirve, porque tiene una razón aparente, es un síntoma y no una causa; las raíces comienzan a aparecer después. Nosotros en la Empresa empezamos a implementar hace muchos años el programa de círculos de participación o círculos de calidad y hay trabajadores que son analfabetas o analfabetas prácticos, que son los que hacen las labores de campo, son personas con un nivel escolar bajo y a esas personas se les ha entrenado con unas técnicas muy sencillas para analizar problemas, porque los círculos lo que hacen es eso, resolver los problemas de su área. Pero entonces una de las herramientas fundamentales cuando se está analizando un problema es analizar las causas raízales del problema y cuando se hallan las causas raízales entonces se busca la solución y en eso hay técnicas para entrenar personas, así sean analfabetas y uno se queda aterrado de la destreza que tienen para descubrir las causas y ofrecer las soluciones y no son universitarios, porque aprenden a analizar sobre hechos y datos y encuentran las causas raízales.

Las Universidades deben desarrollar en los estudiantes la capacidad para aceptar siempre un cambio, la disponibilidad al cambio, la mente abierta al cambio, porque es un cuento que los viejos tienen resistencia al cambio, pues los muchachos también la tienen y eso es fatal en las Empresas en un medio globalizado, el que no este dispuesto a ver alternativa, a ver opciones, a salirse de los paradigmas, a buscar otros mundos está muerto.

El profesional debe estar dispuesto a un cambio externo, que le cambien el método de trabajo, que le cambien la estrategia de trabajo, para abrirse al cambio exterior, hay que estar dispuesto al cambio interior. Cuando la persona no lo quiere hacer o no sabe de ese cambio interior, hace las cosas de mala gana. Ese cambio interior puede mejorar sustancialmente las relaciones de una persona con el resto de la humanidad. Hay un seminario que es una herramienta básica y es el eneagrama y por cierto los Jesuitas han sido pioneros en ello. Es algo que se ha hecho en la Empresa y ha servido mucho, porque a través de el la persona conoce

que si se entiende a si misma, entiende al resto de la humanidad. Cuando uno se entera de que hay nueve tipos de personalidades, ninguna es buena ni mala y todas son iguales y necesarias y que cuando están en estado de integración todo sale bien y que hay un ego, que es como una máscara que se puede aplacar para mejorar las relaciones con los demás y te dan nueve herramientas sencillas de cómo puedes abordar ese cambio, entonces se puede cambiar el mundo entero. Cuando se hacen experiencias vivenciales en ese sentido es mucho mejor. Entonces para que esperar a que los profesionales tengan 40 años o más para darles ese tipo de seminarios, porqué no se los dan en las Universidades.

#### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

##### **8. ¿Cuales considera usted que son las áreas de conocimiento que tendrán mayor impacto en los próximo 10 años en su Organización?**

Las opciones de desarrollo para los próximos diez años tienen que ver con la globalización, la sistematización, las comunicaciones, la parte ambiental. Están apareciendo unas especializaciones en la parte ambiental, ya hay Empresas en Europa y en Estados Unidos que cada vez ponen mas limitaciones a sus proveedores, primero que la ISO 9000, ahora la ISO 14000, la ISO 18000. Toca hacer trabajo con las comunidades, usted no puede dar trabajo a menores de edad, no puede pagar a las mujeres embarazados y dicen: “queremos ver el impacto ambiental que tiene su Empresa” y mandan inspectores a ver sí es cierto lo que se dice y si hay impacto dejan de comprar. Entonces las Empresas ya están caminando en ese renglón, entonces el tema del impacto ambiental no se puede ignorar. Otro tema importantísimo son los tratados de comercio bilaterales y multilaterales, por ejemplo ahora que se está ocupando el tema del TLC con los Estados Unidos, qué tan involucrada esta la Universidad en eso?. Ese es un tema fundamental que va a regir la economía de este país en los próximos quince o veinte años. Los estudiantes conocen el tema, saben de qué se trata?. Allí está el futuro del país y el Presidente está hablando de otro tratado con China, entonces el tema comercial de los tratados bilaterales y multilaterales va ligado al tema ambiental y al tema de la tecnología, porque el mundo se va transformando. Hasta hace unos 20 años los Estados Unidos era el mayor productor agrícola, de productos manufacturados y de equipos electrónicos. Hoy ninguno de estos sectores los domina ese país, los productos manufacturados se producen en China en mayor volumen y mas baratos, la producción agrícola está liderada por Brasil y el grueso del software y la investigación se hacen en la India y se hacen allá porque la India está llena de Ph D y un Ph D de la India vale la quinta parte de lo que vale un Ph D de California.

## E. OBSERVACIONES

Yo no se si estas preguntas requieran más tiempo y no las conteste una sola persona, sino personas que interactúen mucho más con las Universidades dentro de la Empresa, que lo que pueda interactuar Yo, podría ser pobre la respuesta de una sola persona. Pueden surgir muchas más ideas y se enriquecería mucho más sí lo responde un equipo de personas. La opinión mía puede ser muy personal. La gente que está saliendo de las Universidades es gente joven, que Yo los puedo conocer, pero no los manejo a diario, los Jefes de Área sí los manejan están viendo sus potencialidades y sus falencias. A ese nivel hay mucha expectativa sobre la gente que están contratando para los proyectos de investigación que se realizan se realizan en las áreas y allá ellos les manejan los contratos con las Universidades que ofrecen los investigadores. Yo cuando leí esto, ayer que nos pusimos a hablar, pensé que éstas respuestas podrían ser mucho más ricas para la Universidad sí no las contestaba una sola persona sino varias, entonces Yo podría pasarle este formulario a unas seis personas para que lo miren y entonces se hace una reunión y Usted la puede grabar y se plantean las preguntas y todo el mundo opina. Opinan seis personas que son las que están contratando gente y conocen las fortalezas y debilidades, son los que estructuran los contratos de cooperación técnica y científica con las Universidades y administran esos contratos directamente, interactúan con las personas de las Universidades, porque mi opinión puede estar sesgada y no ser la mas idónea.

## ✚ OTRAS ENTREVISTAS

**Ingenio Manuelita**

**SECTOR:** Privado

### ENTREVISTADOS:

Nombre	Cargo
Fernando Giraldo	Gerente de Campo y Gerente General encargado
Guillermo León Tejada	Gerente de Mercadeo y Ventas
Álvaro Galeano	Gerente de Gestión Integral
Enrique Cuenca	Jefe de Capacitación
Juan Miguel Jaramillo	Gerente de Nuevos Negocios
Martha Isabel Terreros	Gerente Financiera
Martha Lucia Montoya	Jefe de Comunicaciones

## **ENTREVISTA POR EXPECTATIVA.**

### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

Las principales expectativas que tienen gerentes de Manuelita son: Contratar estudiantes definidos sobre lo que quieren y esperan de su carrera, con un conocimiento amplio en servicio al cliente, experiencia en el área comercial, que cuenten con aptitudes y actitudes de vendedores, capaces de crear estrategias comerciales, que cuenten con habilidades para vender su propuesta (independiente de la carrera que se estudió). Con facilidades para hacerse entender, excelente comunicación, redacción, ortografía y vocabulario, personas con formación integral, profesionales autónomos, que realicen trabajo en equipo y en círculos de participación, profesionales apersonados de su trabajo, con pensamiento estratégico, que cuenten con una visión global de los negocios y del mundo, amplio conocimiento en tecnología de punta, cultura general y manejo de idioma(s). Con conocimiento sobre trabajar en el área pública, profesionales que sean capaces generar empleo en un futuro, con amplios conocimientos regionales (valle del cauca), énfasis en las posibilidades que brinda el Valle del Cauca a los profesionales, y el conocimiento de líderes empresariales a nivel mundial.

Profesionales orientados al cliente (tanto internos como externos), responsables, con óptimo manejo de la información, motivados por el logro, amplia competencia técnica, que planeen, y optimicen los recursos (eficiencia), capaces de tomar decisiones, con actitud hacia la alta calidad y pensamiento analítico.

### **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

Los ejecutivos de Manuelita proponen: Implementar proyectos de desarrollo de nuevos productos, aplicación de tesis de grado a las organizaciones, cursos prácticos en el área de ventas en conjunto con las empresas (preparar mercaderistas en la práctica), unirse a cooperativas de trabajo asociado de generación de empleo, implementación de cátedras empresariales, rediseñar el sistema de estudiantes en practica (pues el estudiante no alcanza a estar suficiente tiempo en la organización), procesos con continuidad en la practica, programas de Investigación donde los estudiantes apoyen las empresas, Implementar la adquisición de conocimiento a través de la practica y no la creación de este (pues se gasta mas dinero y tiempo), convenios donde los estudiantes desarrollen proyectos en conjunto con las empresa, proyectos enfocados a la agenda regional del Valle del Cauca.

### **C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

Postgrados que respondan a las necesidades de las empresas, Implementación de un pregrado (5 años) especialmente orientado hacia el área comercial y de mercadeo, implementar programas de enseñanza donde se instruya a los estudiantes sobre el uso óptimo de una herramienta muy utilizada hoy en día por las empresas que es la tercerización o outsourcing, programas especializados en procesos de reingeniería especialmente en el sector azucarero (pues es el sector líder en la región). Cursos o diplomados sobre las negociaciones multilaterales.

### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Las profesiones con mayor proyección al futuro en el sector son: Biotecnología, Relaciones internacionales, personas especializadas en negociación (mediadores), Agro tecnología, Ecoturismo, Química, amplio conocimiento del desarrollo de la Zona Pacífica (puertos, vías, comunicación), logística en la región y la estructura académica enfocada hacia el sector público.

### **E. OBSERVACIONES**

- Mejorar los procesos de selección de docentes.
- Ampliar el conocimiento de los docentes.
- La Universidad debe invertir en enviar a sus docentes a foros, cursos, especializaciones etc.
- Contratar docentes del área pública.
- Profesores con amplio conocimiento en tecnología de punta.
- Profesores que refuercen la buena redacción y uso óptimo del castellano.
- Instruir a los estudiantes sobre el trabajo en el área pública.
- No hay en este momento una relación directa entre la organización y el docente a la hora de realizar la práctica, (solo es una carta) los profesores no se comunican con la compañía para saber cuál ha sido el desempeño del estudiante practicante.
- Énfasis en los valores, la ética y la transparencia.
- Implementar talleres de creatividad.
- Ampliar información sobre las negociaciones multilaterales.

## ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA

### A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES

#### 1. ¿Que tipo de habilidades y aptitudes espera usted posean los profesionales que forma la Universidad para desarrollar las funciones que demanda su Organización?

De los temas que me parece importante que tengan los muchachos, como los posibles profesores e investigadores de la Universidad, es un poco de visión global del mundo y de los negocios, porque me parece muy importante el tema de que haya líderes, pero es que líderes ha habido toda la vida y muchos han llevado a un despeñadero y otros a buen camino, entonces hay que tener muy en claro, ser líderes no sólo está en la capacidad de convencer y de llevar y mostrar un camino, sino que el camino sea el correcto. A mí me parece importante que los profesores sean gente enterada de lo que está pasando en el mundo, que está pasando en las diferentes tecnologías, que está pasando en los diferentes sectores, en los diferentes movimientos sociales, es decir que sean gente con pensamiento grande, que sea gente capaz de entender el mundo y ver que es lo que está pasando en el mundo, porque de esa manera se lo van a transmitir a los muchachos. Eso es importante, que conozcan la tecnología de punta y que estén preocupados por eso, por conocer cómo se está moviendo el mundo a nivel global, es decir cómo se produce azúcar, en donde están los líderes del mundo, cómo se produce papel y cómo lo están produciendo los líderes del mundo, para ver nosotros cómo podemos competir, porque hoy en día nos toca es competir contra ellos, hoy en día la competencia ya no es contra los bogotanos, ni contra los paisas, ni contra los costeños, toca competir contra el mundo, entonces es importante que se conozca el mundo. Ahora cultura general, obviamente todo lo que tiene que ver con inglés, con redacción, con venderse, con saber hacer una presentación, con todo este tipo de cosas que es básico, computadores. Cultura general ya sobra, pero no sobra decir que alguien que sepa hacer una hoja de vida, que sepa inglés, que sepa redactar, no solamente tener buena ortografía. Tal vez el comentario mío más importante es que haya una visión de mundo, de globo y ver para dónde van los que son líderes y tener la capacidad de entender eso y cómo la región, el país, la zona, la ciudad, son capaces de afrontar eso. Tenía otros punticos muy corticos. El tema de los vendedores, Yo pienso que el tema de los vendedores es un tema de aptitudes, de la percepción, de cómo se ve al vendedor, esas son habilidades, pero hay forma de formar ese tipo de habilidades, hay cursos específicos para formar vendedores ó estrategia comercial en un grupo y hay otro tema que es clave y es que la universidad tiene que empezar a venderle a los estudiantes que la cosa pública es importante, a los profesores, Yo estudié en una universidad en Bogotá y allá nos vendían que lo peorcito que le podía pasar a Usted era volverse empleado público, lo único medio decente que había era salir para Planeación Nacional y eso porque allá son técnicos, pero de resto no

se vaya para una entidad pública, porque eso es lo peor y de eso se dio cuenta la universidad y Yo pienso que en Cali pasa mucho eso, a la gente hay que venderle que la cosa pública es importante y es que sin la cosa pública la empresa privada no funciona y la cosa pública necesita gente y necesita los mejores y eso me parece que no es claro en la universidad, porque en la universidad hay que enseñarles cómo funciona el sistema público, la cosa pública y plantearles que es importante que haya líderes allí también, porque es que la ciudad tiene un problema de deterioro de la cosa pública muy grande y Yo creo que ese tipo de visiones lo debe tener la Universidad.

## **2. ¿Que tipo de habilidades y aptitudes espera usted posean los investigadores y consultores de la Universidad, para desarrollar proyectos en conjunto con su Organización?**

El otro tema que me quedaría de aporte en el punto anterior es el asunto de que la Universidad mantiene muy preocupada por la investigación, le soy sincero, Yo dentro de lo que me ha tocado trabajar, no solamente en Manuelita sino en otras empresas, me ha tocado viajar muchísimo y en varios Foros Gremiales en los que hemos estado, he visto que nos preocupamos mucho por la investigación y queremos hacer investigación de laboratorio y desgraciadamente nosotros somos un país pobre, gústenos o no, y en mi opinión la Universidad debería preocuparse mas por los foros donde ya se inventaron las ruedas, para ir a ver cómo es que funcionan las ruedas, que ponernos a reinventarnos la rueda aquí, que quiero decir con esto, que busquemos que los profesores, por ejemplo, vayan a las ferias, vayan a ver donde ya se inventaron las cosas y que los profesores tengan contacto con el mundo, pero con el mundo de tecnología de punta, líder, a mí me parece bien importante que la investigación en la universidad ojalá se gastara la plata en mandar a los profesores a entender qué es lo que ya hay en el mundo y a entender cómo es que funciona. La investigación, en mi opinión, Yo la haría de ese modo, en lugar de tratar de reinventarme en el laboratorio de la Universidad una cantidad de cosas que ya están inventadas.

## **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

### **3¿Que proyectos investigativos de alta importancia podría desarrollar la Universidad para la Organización que usted representa?**

Yo de pronto había pensado algo de cara a las carreras que tiene la Universidad Javeriana. La Universidad Javeriana tiene Economía, Derecho, Ingeniería Civil, hasta donde sé tiene Psicología, Comunicación social, pues aquí tenemos 25 cooperativas de trabajo asociado, que son 1.000 personas que se han unido para hacer empresa y que lo que la Empresa les puede ofrecer es solamente empleo, o sea es difícil para la empresa de pronto ofrecerles más allá o sea se les forma

para que manejen su empresa, se les apoya, pero estas empresas en general en el país y en el Valle requerirían de un buen acompañamiento, de profesionales en ese tema o sea la gente que estudie Economía, Administración, Derecho, la misma Psicología o sea hacer algún convenio para que esas empresas y esas personas pudieran tener un desarrollo y un fortalecimiento como empresas, o sea, qué posibilidad habría de que esas empresas fueran como laboratorio de la Universidad para mejorar a esas personas en los temas de administración, de buen manejo de la parte de contabilidad.

**4. ¿Como podría participar su Organización para que se materialicen los proyectos de investigación que usted propone?**

**5. ¿Que tipo de vínculos se podrían establecer entre su Organización y la Universidad para hacer efectiva la incorporación de profesionales egresados de la Javeriana a su Organización?**

Yo quisiera y no se si lo dijeron, que en un momento dado el tema de los estudiantes en práctica, me parece que se pudiera hacer un poquito de rediseño a ese tema de estudiantes en prácticas, uno no alcanza a tener un muchacho aquí seis meses, de explicarle cómo es que tiene que sentarse en el escritorio cuando ya le dicen, bueno hasta luego y uno dice, para que me ponga a preparar este muchacho y después hay que entender que éstas empresas no tienen capacidad para estar absorbiendo un muchacho cada seis meses en todas las áreas, no se puede, gústele o no, uno lo debe dejar fluir porque no tiene la capacidad de estar contratando un muchacho cada seis meses, pero si los procesos deberían tener continuidad, la experiencia del muchacho en la empresa es muy interesante, pero uno debería buscar unos proyectos continuados, que fueran más bien entre profesores y empresa y que los muchachos pasaran apoyando ese proceso y tienen su vivencia en la empresa y tienen su experiencia, pero que sea dentro de un proceso continuado. Yo creo que eso necesita un rediseño, un proceso en el que esté más la universidad con el profesorado y la empresa en unos programas de investigación, en unos programas de desarrollo, en unos programas de evaluar unos mercados o de evaluar unos sistemas y que por ese proceso pasen los muchachos apoyándolo, porque, por lo menos a mí, eso no me ha funcionado

**C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

**6. ¿Que otros planes de estudio considera que puede ofrecer una institución como la Universidad Javeriana a partir de las necesidades regionales?**

En el punto de programas Yo tenía Biotecnología y una cosa que en este país nadie sabe negociar y no conozco ningún programa donde enseñen negociación y eso lo debería tener la Universidad y finalmente sectores que a nosotros nos

interesan mucho: la agroindustria, la agrobiotecnología, el ecoturismo, la sucroquímica y la misma Universidad tiene que ayudarnos a prepararnos para ese cambio.

### **7. ¿Que actividades de capacitación y de actualización considera que puede ofrecer la Universidad Javeriana a su Organización?**

Yo se que la Universidad ha trabajado el tema de que las personas no salgan pensando en empleo, sino en generar empleo, pero en eso le falta más aún y por el otro lado no conocemos la región o sea no conocemos el Valle, no conocemos su potencial, todos los estudios que han hecho en este Departamento, que son impresionantes, la gente de Planeación en estos días, por este llamado que estamos haciendo en la ANDI, tuvimos la oportunidad de conocer el ejercicio de Planeación del Departamento, increíbles, o sea todo lo que uno piense, ordenadamente escrito, y ordenadamente puesto en objetivos, en proyectos está allí, pero no lo conoce nadie, sí se ha presentado, está en el 2003 la firma del Pacto Social, el Gobernador Garzón presentó su Plan Maestro, está la agenda interna de la Cámara de Comercio, pero en realidad a la Universidad esto no llega y la gente que se está formando, sin saberlo, de una manera inconsciente piensa que la mejor manera es irse del departamento o irse del país. Entonces hacer mas énfasis también en el tema de toda las posibilidades del Valle, de todas las posibilidades de Colombia, conocer mejor lo que se puede hacer aquí, lo que necesita la región, para que todos esos jóvenes lideren proyectos que estén alineados con lo que el Departamento vaya necesitando, que se necesita, porque son ejercicios que son súper amplios, han consultado todos los genios de la región y del país y han traído hasta genios internacionales, pero eso está allí, como un papel, como unos documentos y eso le decía ahora a Maria Elena, que ese diplomado lo está haciendo la Universidad Javeriana, el profesor es una persona de Planeación de la Gobernación y que si de pronto ella tuviera ese material, porque me ha parecido valioso y ha faltado de parte del Gobierno mismo que se conozca más, para que lleguen más propuestas y la gente se sienta mas identificada con estos trabajos.

### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

### **8. ¿Cuales considera usted que son las áreas de conocimiento que tendrán mayor impacto en los próximo 10 años en su Organización?**

Los proyectos que van a tener mayor impacto para negocios como el negocio de Manuelita. Digamos que ahora hay uno especial y es el desarrollo de la Zona Pacifica, el fortalecimiento, por ejemplo, de puertos y el tema de vías y como ellos tienen Ingeniería Civil, pensar en cómo se articulan las universidades que tienen éstas profesiones a que haya aquí toda la parte logística, la infraestructura en esta zona, que permita el desarrollo, porque definitivamente al Puerto de Buenaventura

lo estaban dejando como a un lado, tuvo que pronunciarse el Gobernador y también el tema que ya se mencionó aquí, el tema de Transparencia del Gobierno, porque de todas maneras sí eso se hace una realidad, si lo que está planteado en la agenda del Gobernador de Transparencia del Gobierno se da, obviamente pues mucho dinero que está por allí perdiéndose, en las platas que se dan por contratos, se recupera y se va a ver desarrollo, el departamento sube y en otras regiones se ha tomado esto muy en serio, vemos el caso de Bogotá, el caso de Antioquia, donde se ha trabajado el acercamiento del sector empresarial al sector público y trabajar fuertemente en que los proyectos sean transparentes, el manejo de toda la gestión del asunto público.

**9. ¿Cuales considera usted son los principales planes y proyectos de la región que tienen un mayor impacto sobre su Organización?**

**10. ¿Cuales son los sectores de la economía que usted considera estratégicos para el desarrollo de la región?**

Sobre éste tema específico Yo creo que algo que estaba diciendo ahorita y es que todo se va a especializar, uno va a un Ingenio que muele 12.000 toneladas como éste y la oficina no es más grande que ésta sala, todo es especializado y todo es manejado por proveedores, es otro esquema diferente y hacía allá necesitamos llegar. Yo creo que hay un tema que la Universidad debería pensar y es que el negocio azucarero va a tener, gústenos o no, un proceso de reingeniería ó de rediseño, como quiera llamarse. Pero es un cambio significativo y profundo y la Universidad debería ser líder en ese proceso, es decir, el sector es un sector que no es sostenible en el mediano o largo plazo bajo los esquemas actuales, es decir, va a haber unos cambios que ya se están dando con el tema de las negociaciones multilaterales y eso obligatoriamente va a llevar a que se den unas situaciones en el sector que van a obligar a hacer cambios, a hacer cambios en la forma cómo se concibe el negocio, en la forma cómo se maneja el negocio, en la forma cómo se vende, en la forma cómo se compra, en la forma cómo se hacen las cosas. Yo creo que ese es un reto que tiene muy grande el departamento, el sector, el país mismo y sí la Universidad de verdad quisiera proyectarse en lo que va a pasar en los próximos cinco o diez años en la región debería pensar seriamente en armar un grupo de trabajo, mirar que es la reingeniería ó rediseño que debe afrontar el sector azucarero, porque es el sector líder en la región y si de verdad quiere estar aquí y poder levantar la cabeza un poquito y mirar qué va a pasar en cinco ó diez años y trabajar en qué es lo que necesita la región, debería hacer eso. Ahora con unos potenciales inmensos y es que el sector azucarero es un sector energético impresionante, con esa visión de que tenemos un sector energético que tiene un gran potencial, pero tiene un gran peligro, como esta no es sostenible a largo plazo, hay que cambiarlo, pero el negocio es azúcar, es alcohol, es energía, es una cantidad de cosas, una cantidad de potencialidades inmensas, pero también una cantidad de riesgos como está hoy funcionando.

## ✦ FINDETER

**SECTOR:** Público

**ENTREVISTADO:** Dr. Ricardo Gómez

**CARGO:** Director Regional /Valle

### **RESEÑA.**

La Financiera de Desarrollo Territorial S.A., FINDETER, creada por la Ley 57 de 1989, es una sociedad por acciones, con domicilio principal en la ciudad de Santa Fe de Bogotá, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

El objeto social de la Financiera de Desarrollo Territorial S. A., FINDETER, consiste en la promoción del desarrollo regional y urbano, mediante la financiación y la asesoría en lo referente a diseño, ejecución y administración de proyectos o programas de inversión relacionados con las siguientes actividades:

Construcción, mantenimiento y reposición de infraestructura correspondiente al sector de agua potable y saneamiento básico, pavimentación y remodelación de vías urbanas y rurales, conservación de carreteras departamentales; construcción, conservación y dotación de la planta física de planteles educativos oficiales de primaria y secundaria, centrales de transporte, puestos de salud y ancianatos, centros de acopio, plazas de mercado y plazas de ferias, campos e instalaciones deportivas y parques; colección, tratamiento y disposición final de basuras, y la ampliación de redes de telefonía urbana y rural.

Su sede principal esta ubicada en Santa Fe de Bogotá la cual tiene cobertura nacional, y cuenta actualmente con 10 sedes ubicadas en varios puntos geográficos del país cada una de las cuales atienden las zonas aledañas de su ubicación.

## **ENTREVISTA POR EXPECTATIVA**

### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

Tantas cuantas sean las áreas funcionales de una empresa. Hay temas en mercadeo, en mercadeo y ventas, hay temas en control, en lo financiero. De acuerdo con las diferentes áreas funcionales de la empresa serian los enfoques donde se podrían detectar cuáles son los más calificados. Por ejemplo, con el tema del TLC solamente van a quedar vivos las Pymes que tengan alguna ventaja competitiva, las otras las va a acabar la competencia, los confeccionistas, llegan los Chinos y los acaba, con los del cuero igual, entonces el tema que es, mercadeo, nuevas estrategias de mercadeo, nuevos mercados, segmentación, comportamiento del consumidor, todo ese tema de mercadeo. El tema de alternativas de financiación, autofinanciación o financiación de afuera, instrumentos de financiación, créditos de fomento, ese tema sería el otro Capítulo.

Costos y producción, allí hay otro tema importante, los de la caña y la cadena productiva hay expertos en esos temas, para eso nos da a nosotros la posibilidad de la Facultad de administración de empresas, de tener un enfoque organizado de por donde le puede dar uno la mano a las empresas. El tema de gobernabilidad, el tema de Juntas Directivas, el tema de Empresas familiares, estos temas, bien importantes en la parte de gerencia, el tema de acceso al crédito. Lo peor que le puede pasar a muchos de nuestros empresarios es que les presten plata, porque no saben para donde van, no saben cuánto venden, no saben costear porque no tienen claros sus gastos fijos, porque están tomando créditos de agiotistas, porque no pagan impuestos y manejan doble contabilidad y el tema no es plata. Una universidad tendría un gran reto si pudiera desarrollar algo así, un diagnóstico para las empresas, un diagnóstico que le sirva, no solo a los de finanzas sino a los de mercadeo, un diagnóstico que lleve a mirar la parte contable y la parte tributaria, que en Colombia es muy pesada.

### **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

Estando en Findeter asisto como Director regional a un ente que organizo la ley Mipyme, la Ley 590 del 2.000, que se llama el Consejo Regional de las Mipyme, ese Consejo Regional, creado por esa norma y reglamentado por la Ley 905 de 2.004, es un

Espacio a nivel nacional pero también descentralizado a nivel departamental y municipal, donde se juntan todos los actores que tienen que ver con el apoyo a las Mipymes, están las ONGs, están los gremios, está la academia, está el Estado mismo, están las entidades del orden nacional, los bancos de segundo piso, el Fondo de Garantías y en una de esas tantas reuniones dije Yo, porque no proponemos la creación de una mesa de crédito. Como así que una mesa de crédito? Sí una mesa de crédito, porque aquí Rodrigo Salazar no hace sino decir que el Gobierno nacional saca un poco de políticas, pero eso nunca le llega a las Pymes, entonces porqué no miramos cuales son las características que deben reunir las micro y las Pymes, para acceder al crédito y desde el año pasado montamos, por iniciativa nuestra, con el auspicio de algunas entidades, Fondo de Garantías, Bancoldex, el CMC y la Secretaria técnica del Consejo Regional, que es Maria Eugenia Morales, en la Secretaría de Desarrollo social y dijimos vamos a trabajarle al tema y Yo me ofrecí a desarrollar el tema.

Comenzamos a escuchar qué experiencias había en la parte académica sobre las Mipymes, qué recursos había sobre el tema y comenzamos a ver experiencias nacionales e internacionales y un valor agregado clave, que era la presencia de los que asumen el riesgo de prestarle a la gente y no podíamos hacer una mesa de crédito sin los bancos y llevamos más de seis meses trabajando y por primera vez sentamos a Bancolombia, a Banco de Bogotá, al Banco Agrario, al WWB, a Megabanco y dijimos, como podemos irrigarle créditos a las Mipymes y una de las primeras conclusiones de la mesa es que son dos mundos aparte: una cosa son las micro y otras las Pymes, entonces vamos a trabajarlos por aparte. El Ministerio de Comercio Industria y Turismo conoce el tema y el delegado de Bogotá lo ha visto con muy buenos ojos, porque en el Valle y en Santander están las dos únicos Consejos Regionales de Mipymes que tienen una mesa de crédito, porque va paralelo a un producto del Fondo de garantías de Antioquia, con la Cámara de Comercio, que llama las subastas financieras, pero que en el Valle lamentablemente no ha dado los mejores resultados y estamos mirando con qué grupos podemos trabajar y estamos escuchando a los tenderos, a los proveedores de Acopi, a las empresas del sector rural, a las cadenas productivas y creemos que en esas mesas de crédito puede jugar un papel muy importante la academia, ¿cómo está la Universidad Javeriana representada en la mesa de crédito?, como le he dicho Yo a Bernardo, a través de la presencia que el Centro para el desarrollo de mercados capitales-CMC hace allí y ¿por qué ha oído de Guillermo Buenaventura?, porque en ese grupo de docentes de las universidades que se armó en el CMC es el que está encargado de hacer un estudio sobre el acceso al crédito para las Pymes, por eso Guillermo Buenaventura es el que está insistiendo en eso. Entonces, oportunidades para la Universidad en una cosa de esas, que es una cosa de hoy, se pueden documentar.

Yo tengo bibliografía de eso y presentaciones y Bernardo Barona la tiene, Mercedes Fajardo las tiene y Fanny Sánchez las tiene. Allí va a ser necesario que algunos estudiantes en práctica desarrollen unos proyectos, como los que están

haciendo para el CMC, estudios de ciertas cosas.

Más adelante para los estudiantes en práctica tiene que haber un acompañamiento del mercado objetivo, que se seleccione para eso y los estudiantes van a estar con las empresas haciendo eso, pero coordinados por un docente, como Fomipyme, como el Expopyme, que ustedes han manejado con el ICESI. Entonces es una buena oportunidad para que la Universidad Javeriana se vincule con esa mesa de crédito, dentro del Consejo Regional Mipyme.

La academia tiene la posibilidad de que los muchachos que están haciendo las tesis puedan vincularse a este tipo de proyectos, entonces Yo diría que el canal por el que pueden hacerlo sería a través del CMC, que es el que está asistiendo por las cuatro o cinco universidades que hacen parte del CMC y decirles los focos para trabajo son estos y esos temas. Eso es, a muy grande rasgos, lo que Yo vengo haciendo desde acá, así Findeter no tenga mucha ingerencia y sea un tema más de Bancoldex, porque es el acompañamiento a las micro y a las Pymes es un tema del Fondo Regional de Garantías, porque además de otorgar el certificado de garantías, tiene el asesoramiento, es un tema de las ONGs, de Fundaempresa, de la Fundación Carvajal, entonces allí veo un espacio para la Universidad.

La tercera experiencia que estamos montando con la Universidad Javeriana, por primera vez en el Sur occidente Colombiano va a haber un diplomado sobre micro crédito. Ese es un propósito que Yo me he hecho, porque soy docente, porque el tema ha sido del círculo de los que se mueven en el mismo, que son Megabanco, la Caja Social, el Banco Mundial de la Mujer y el tema tiene tanto de largo como de ancho y alguien en algún momento de la vida tiene que hacer algo, como lo que vienen haciendo la GTZ alemana, Acción internacional, el mismo BID, que es llevar el conocimiento de cómo se puede montar un programa de micro crédito y como se conduce al éxito en el microcredito. Aquí todo el mundo arma dizque el Banco de los pobres y en Tulúa armaron el Banco de los pobres y tuvieron que cerrarlo, en Medellín también y hoy tiene un índice de cartera muy alto. Pero tiene que haber alguien que enseñe sobre el asunto, en Bogotá ya lo hay, hay universidades que ya tienen el diplomado y es donde Yo veo que nos podemos juntar y hay una verdadera forma relación universidad-empresa. En el año mundial del micro crédito, que es el 2005, que la Universidad Javeriana pueda, con la colaboración de nosotros que hemos trabajado en el tema, montar un programa de 100 o 120 horas, en un diplomado donde les mostremos cuáles son las metodologías, porqué es que Megabanco sí puede prestar, porqué es que la cartera del Banco Mundial de la mujer es del 0.8% y tienen \$150 mil millones colocados, cuál es el éxito, cuál es el cuento de que hay que estar visitando al tendero para ver si no se ha ido y cobrarle cada semana, no trimestral y mirar su inventario, entendiendo que las finanzas del hogar se confunden con las de la microempresa y analizar el riesgo del micro crédito,

Sin contar el microcredito mismo o sea, sí Usted tiene con que pagarme hoy Yo le presto la plata y no me interesa en que se la gastó. Esos truquitos que Yo he podido conocer con mi experiencia, es lo que alguien tiene que explicarle, por ejemplo, a los consultores de las fundaciones que todo el tiempo asesoran microempresarios pero nunca les explican cómo es que les van a prestar la plata y siempre los dejan en la puerta del banco, con un flujo de caja a 10 años, con siete encuestas en la parte de mercado, con una cantidad de ideas bonitas en la cabeza y a la hora de la verdad tocando a ver quién les presta la plata y nadie se las presta y que conste que no estoy hablando del Fondo Emprender, ni del Fondo de capitales de riesgo que conocemos, que lo hay en el Sena lo hay en Comfandi, lo hay en Coomeva, porque eso es apostarle a riesgo perdido y eso no es, aquí hay retorno y hay que pagarlo. El Diplomado de micro crédito en la Universidad Javeriana pienso que es un extraordinario valor agregado para nuestra región, porque vamos a poder traer a esos consultores de las Fundaciones, vamos a poder traer al Padre Jairo Uribe, de la Corporación Diocesana de Cartago, que me tenia loco en el IFI diciéndome “vea Ricardo ayúdeme a montar esto, Yo quiero hacer micro crédito, Yo ya presto para vivienda, pero éste señor necesita para la máquina de bordar en Cartago” y Yo le dije, “vea Padre Uribe, Yo trabajo en el IFI y Yo no le puedo montar eso, pero deber haber un momento donde su gente se capacite en eso y sea capaz de montar un programa de micro crédito. Esa sería una tercera experiencia, en donde podemos, desde la Universidad Javeriana llevarle a la región este tipo de cosas y en un Diplomado de micro crédito no se puede improvisar y se debe traer para eso al que realmente sabe, vaya y hablemos con Néstor Raúl Plata, del Banco Mundial de la Mujer, a ver como se nos puede vincular a esto.

Hablemos con Carlos Grajales, regional de Megabanco, a ver como se nos vincula al tema hablemos con la gente del Banco Caja Social, a ver como se nos vincula al tema, hablemos con Ricardo Gómez, con Nicolás Rodríguez o Maria Clara Wellis, para que nos cuenten como es la política institucional de apoyo a las micro y Pymes del país. Hablemos con la academia y los docentes de la Javeriana a ver cuál ha sido la historia del micro-crédito, del microcredito en Bolivia, en Centro América, la parte bibliográfica y de investigación que nos puede ayudar a hacer la universidad. Hablemos del acompañamiento no financiero, el papel que vienen haciendo las Fundaciones, hablemos con Maria Emma Jaramillo de la Fundación Carvajal, hablemos con Ana Milena Lemos y mucha gente y no es si no decirles vengan hablemos, para que la Universidad que ya ha hecho el Simposio Internacional de micro crédito sea consecuente y monte el Diplomado de micro crédito. A mi el tema me gusta y la universidad, sin perder la óptica, puede vincularse porque es una universidad seria y vale la pena que por lo alto maneje ese Diplomado, porque el sector solidario, las cooperativas, pueden capacitar a su gente en el tema, el Diplomado no es para los microempresarios sino para el que quiera montar y conocer en el fondo, como es que se estructura un programa de micro crédito.

### **C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

Frente al tema de la academia y de los esfuerzos de la academia tengo que decirte dos cosas que las he venido notando en la Universidad. La primera, los Jesuitas que me están capacitando a mi como docente, Yo soy docente, hace seis años empecé en postgrado y luego pase a pregrado, como Ustedes mismos me enseñaron a mi y ahora en esta actualización de profesores que estamos haciendo con la Universidad Javeriana lo he reafirmado y es que debe haber un porcentaje de docentes en la universidad con una clara referencia al oficio, porque la Universidad solo de académicos no funciona.

Entonces un poco la referencia del oficio está en nosotros los docentes hora-cátedra que estamos en la calle y vamos allá a dictar unas horas de clase. Allí es donde Yo digo, los que tenemos cosas que llevarle a la Universidad, en mi caso una experiencia de 20 años en el sector financiero, tanto de primero, como de segundo piso, llevada a mis alumnos y he visto que hay temas que no están muy claros porque el pensum del Énfasis en finanzas de la Facultad de Administración de Empresas tiene tres materias que tienen que ver con mercado secundario: manejo de bolsa, manejo de inversión, manejo de acciones y no tiene sino una materia donde se ve toda la estructura del sistema financiero colombiano, bancos, compañías de financiamiento, leasing, factory, almacenadoras, fiducias, etc., en una sola materia, como le digo a Javier Muñoz, que es al que tienen estructurando algo allí en el tema de finanzas, me parece que hay necesidad de un replanteamiento del tema interno en la Universidad Javeriana, sí se quiere generar una verdadera presencia en el tema de acompañamiento empresarial, porqué, porque la universidad no puede seguir ajena a los esfuerzos del Gobierno a través del Fondo Nacional de Garantías, al Fondo Emprender, del Sena, a Fomipyme y a una cantidad de variables que se mueven como instituciones de apoyo a Colciencias y uno le habla a un docente de la universidad de Colciencias y?.

Por eso pienso que debe haber un momento donde los estudiantes tengan algún contacto, Yo hacia eso en una materia que se llamaba “Seminario de banca” y la acabaron y allí Yo intentaba llevar eso, qué está haciendo la Cámara de Comercio de Cali por las Mipymes del Valle, qué está haciendo el Corem, que es el gremio que asocia las ONGs por los microempresarios del Valle? Qué hace el Sena con sus recursos, con Incubar Futuro y con Fondo Emprender por los Empresarios del Valle? qué esta haciendo Acopi a través de los proveedores de Acopi?, la Fundación Parquesoft, la Fundación Coomeva, Comfandi, porque alguien le tiene que enseñar eso a los muchachos. Yo concibo la docencia como eso, algunos me dirán que soy superficial, porque eso es de este Gobierno, pero dentro de cuatro años no está porque cambia el Gobierno. Eso es posible pero es lo que hay hoy y lo que van a encontrar los muchachos cuando salgan a la calle y se den cuenta que no todos se pueden ir a trabajar a multinacionales y se den cuenta que tienen que ir a trabajar a la pesquera del papá, al pequeño taller de muebles del papá y

nadie le dijo qué era un sobregiro, qué era un crédito de fomento y un factory y ese es el pan de cada día en las mipymes en Colombia. Yo se que tengo alguna resistencia en los más puristas académicos, en este tipo de cosas, pero la única manera en que concibo la relación universidad-empresa es así. Por ejemplo Yo a Raúl Sánchez del Sena lo vinculé a la Universidad cuando estaba Julio y Yo sabiendo quién era Raúl y lo valioso porque manejaba todo el asesoramiento empresarial a nivel del Valle del Cauca, le dije porque no te vas a la Javeriana y entró a dictar Evaluación de proyectos. A nosotros nos toca movernos dentro de un pensum ya pre estructurado en la Universidad y no tenemos como un espacio para hablar y hay gente muy valiosa que puede llevar cosas interesantes a la Universidad, a los estudiantes de pregrado para que no pasen sin pena ni gloria. Esa es un poco mi concepción de la docencia, una referencia del oficio.

#### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Para ese plan 2006-2011 se requiere una visión estratégica para desarrollar una ventaja competitiva-sostenible, a largo plazo en la Universidad Javeriana, si usted tiene una referencia de oficio, si usted sostiene una referencia de oficio de aquí al 2011. Sí usted sigue bajando textos de autores internacionales, de economías donde no hay inflación, para explicar manejo de flujos en Colombia donde si hay inflación y con guerrilla y con todo eso, estamos out. Para qué le sirve a un muchacho que está terminando en la Universidad trabajar en un modelo que no lo va a utilizar afuera en la calle?. No sirve, cómo es posible que haya tres materias, hablando en énfasis de finanzas, hablando de mercado de bolsa, cuando el mercado de capitales en Colombia, a pesar de todo lo que ha crecido, no llega ni siquiera a ser un 10% del mercado total secundario del país, a pesar de que la Bolsa Colombiana fue la segunda en crecimiento del mundo, pero sigue siendo pequeña.

Lo que necesitamos es actualizarnos nosotros (docentes) y ahí si volcamos toda esta capacidad instalada al acompañamiento. Porqué fueron exitosos los programas de mapas de competitividad que manejaron las cámaras de comercio?, porque las cámaras de comercio formaron una gente, la de Cali, a Pedro Manuel Valencia, a Jorge Solanilla, a la gente que estaba manejando eso y la plata del BID se acabó porque era cofinanciado, pero muchos de esos empresarios hicieron un diagnóstico claro de hacia donde tenían que ir las empresas y las sacaron adelante. Esas son las experiencias valiosas que la universidad podría sembrar en un plan estratégico al 2011.

En la parte de las alianzas estratégicas, donde la universidad haga un convenio con los proveedores de Acopi, de metalurgia de metalmecánica y les lleve las líneas de Bancoldex al tema, ese tipo de alianzas se construyen con los que

tienen un trabajo direccionado y con los empresarios, eso si se le suelta a un docente se enreda, porque hay un tema en el concepto de cluster y cadena productiva y es que el eslabón siguiente es la fuente de pago y de garantía y ahora que viene el TLC hay que ponerle cuidado eso. Ya hay un trabajo en el CSC y allí Yo veo una oportunidad.

Las áreas de conocimiento que tendrán mas impacto en los últimos diez años son: 1.-mercadeo global; 2.- comercio exterior, no solo medios de pago sino todo el tema de aranceles, políticas; 3.- el tema interno del P y G propio en la estructura de costos y gastos. A mi Arturo Roa, el de Grupo Moda me decía una vez “Ricardo, nosotros no podemos competir con los chinos en suelas porque mientras una suela en china, por los volúmenes que se manejan, vale US\$ 0,7 cvs, aquí vale US\$ 6” y eso hay que conocerlo en un mercado global. Otro tema bien importante que tiene que ver conmigo infraestructura agenda interna y proyectos de infraestructura para prepararnos en una agenda interna para ser competitivos.

Se firma o no se firma el TLC ese es un tema preponderante, la infraestructura portuaria, la infraestructura vial, de servicios públicos, de telefonía, todo lo que es manejo de computadores per capita, todo eso es un tema de futuro y un tema importante que tiene que ver con el microcredito es el tema de la asociatividad, solos, los empresarios mas pequeños difícilmente van a poder competir, pero si se juntan como la cooperativa de impresores en el tema de artes graficas, van a poder subsistir, no dejar el tema en el fondo de empleados y en las cooperativas, que son todos casi cerrados, sino manejarlo como lo maneja el crédito asociativo de FINAGRO donde hay un integrador y hay 20 sembradores de palma alrededor de el, que es el que asume el riesgo y cada uno responde por su parcela; asociatividad para los tenderos donde el Banco Caja Social sacó una línea de crédito para ellos y no se les piden codeudor, porque ese es un problema para un micro empresario, pero como manejan un gran volumen, manejan venta de cruza de productos, les venden un seguro y les cobran una tasa alta.

Pero no les piden codeudor porque en una población de 6.000 créditos, que se te pierdan dos, no vas a perder plata, pero porqué, porque la Asociación de Tenderos fue la que contrató con el Banco Caja Social. Hay un tema donde Yo veo una gran oportunidad para la universidad y es el de vivienda de interés social. Hoy tuve una reunión con dos cajas de compensación, Comfandi, Comfenalco, la Secretaría de vivienda del Departamento y Findeter, porque estamos haciendo unos talleres para que la gente presente proyectos de vivienda de interés social, sostenibles, bien hechos, bien formulados, que las viviendas cumplan con los requisitos mínimos para vivir y necesitamos un espacio institucional para volver una realidad toda una política en vivienda de interés social, que es uno de los grandes pilares del Gobierno. Se aspiraba a entregar 400.000 viviendas de interés social y esa meta esta colgada y en Cali no hay porque la tierra es muy cara y un reto social en el que se puede embarcar la Universidad, pensando en

ese déficit habitacional de los mas pobres y hacer algo en conjunto con Findeter para ese propósito y Yo me presto para juntar las partes y si a la Universidad Javeriana le interesa me lo dicen y empezamos. En este tema la Universidad tendría que desarrollar una capacidad para olfatear oportunidades de mercado y una oportunidad bien interesante es el tema de vivienda de interés social porque cada día más se derriban paradigmas en ese campo. Nosotros podemos estructurar algo desde la Universidad y hay una buena oportunidad de mercado.

## **E. OBSERVACIONES**

Yo tengo dos facetas, la primera como docente de la Universidad desde adentro, de cómo veo la Universidad y la otra es desde los espacios que Yo he manejado desde el Instituto de Fomento Industrial, IFI con Bancoldex, ahora con Findeter, donde uno puede ver que tipo de cosas se pueden hacer en esa relación universidad-empresa desde la academia. Entonces hay varias experiencias, una de ellas muy interesante, la hicimos hace unos dos años con un grupo interinstitucional que Yo organicé, cuando estaba trabajando en el IFI, en el cual estaba el Fondo Regional de Garantías, con Maria Clara Wellis, Julio César Paz por la Universidad Javeriana, Raúl Sánchez por el Sena, Pedro Manuel Valencia, por la Cámara de Comercio, Margarita Vélez, por el CMC, ¿qué intentamos hacer? Un grupo interdisciplinario para acceso al crédito. Entonces como mercado objetivo, después de botarle corriente al tema, escogimos trabajar con un grupo del sector del cuero y escogimos el grupo del cuero que trabajan con Gustavo Díaz en el CMC del cuero. Alcanzamos a realizar varios talleres con Gustavo allá, porque los dueños de Grupo Moda, de Calzado la Maravilla, de los grandes empresarios del cuero son muy cercanos al CMC del cuero y nosotros quisimos apoyarlos mucho en esa gran experiencia que tiene Gustavo allá.

Cual no sería nuestra sorpresa cuando lamentablemente vimos que la Universidad muy juiciosamente diseñó una matriz de evaluación, de diagnóstico de las empresas, que todavía utilizan allí, y llevamos una charla de motivación a Pereira para que un grupo de empresarios recibiera este diagnóstico y pudiéramos saber si tenían acceso al crédito o tenían otras dificultades diferentes al dinero y lamentablemente vimos que los empresarios del cuero, cuando se les dijo que ese diagnóstico podría tener un costo de unos \$500.000 pesos, de los cuales la Universidad asumía las horas que los docentes destinaran a eso, que no se les iba a cobrar, pero que a ellos les tenía que costar, allí vimos que esa relación Universidad-empresa hay una cultura muy nociva en Colombia y es que la gente quiere todo regalado y cuando la gente quiere todo regalado y no le cuesta nada, no lo valora y el programa colapsó y por una segunda razón, que fue que cuando la Universidad comenzó a ver que faltaban recursos para el programa se nos ocurrió

Que parte de esos recursos estaban en el Fomipyme y el Fomipyme es la principal fuente de ingresos del CMC del cuero y el primero que nos brincó fue Gustavo, que nos dijo a eso no le jalo Yo, porque Ustedes para algo que tiene que ver con el crédito, no en la parte productiva y técnica, que es la que Yo manejo, me están tocando la misma fuente de la que Yo subsisto y allí se nos murió el tema con el sector del cuero. En esa época me retire del IFI, me fui a trabajar a Bancoldex, estuve unos meses allí, donde no hubo un programa así como este, donde hay literatura y se la puedes pedir a Julio Cesar Paz, actas de las diferentes reuniones, alcanzamos a hacer el modelo de acompañamiento. Nos fundamentamos de un estudio que algunos estudiantes de la Universidad Javeriana alguna vez habían hecho sobre el sector del cuero, un estudio muy bueno, de una tesis de grado que hicieron hace algunos años unas niñas de la Javeriana. Eso para hablarte de la relación Universidad- empresa.

A mi preocupa de las Universidades de Cali que hay muy poca solidaridad, muy poco trabajo en equipo, entonces donde se mete una no quiere estar la otra. Que la Autónoma se llevó algo para allá, entonces al ICESI y a la Javeriana no les gustó; la Javeriana arma el Congreso de micro crédito y las otras no van; el ICESI monta un área de acompañamiento y las otras no lo conocen. Yo lo que veo aquí es que estamos repitiéndonos y repitiéndonos, cuando podemos conseguir cosas mejores y ha faltado quien lidere el tema, las mismas universidades tienen espacios para ello y no lo hacen, por ejemplo el Consejo Regional Mipyme debe nombrar un representante de las universidades y ríase de lo que es eso, a la fecha no han podido nombrarlo y la Universidad del Valle es la única que va por derecho propio y porque es una universidad pública departamental. Entonces lo que Yo quiero es que como el CMC tiene varias universidades, por lo menos que ese sea un espacio interinstitucional.

¿ Que fortalezas le veo Yo a la Universidad Javeriana y que debilidades?, fortalezas, una universidad sería que no le gusta improvisar montando un programa ahora y sacándolo de circulación el próximo semestre, otra fortaleza, la logística, las instalaciones, la capacidad económica de la universidad, pues tiene con que responder. Otra ventaja que se ha ido acercando tímida y poco a poco a la institucionalidad, porque ha ido entendiendo que la institucionalidad no necesariamente es sinónimo de politiquería, improvisación y mal manejo. es acercarse al Sena, a las incubadoras de empresas del gobierno nacional, al fondo de garantías, mirar que papel se puede jugar con Proexport Colombia, acercarse a Bancoldex, Findeter, FINAGRO como bancos de segundo piso, que proyectos se radican en Fomipyme para obtener recursos del gobierno para los programas del CSC y eso es una fortaleza porque trabajar con el Gobierno no quiere decir improvisar porque hay un papel importante de las cámaras de comercio y las cajas de compensación en el tema de acompañamiento y eso es lo que les falta a las Universidades porque se necesita el fondo de capital de riesgo de Comfandi para los emprendedores se necesita a la fundación Coomeva y sus recursos para que los asociados a Coomeva saquen adelante sus negocios se necesita a los bancos

de segundo piso, que son los que llevan el crédito de fomento y lo mercadean y lo colocan a esa institucionalidad me refiero. Que debilidades le veo a la universidad Javeriana, voy a ser franco me parece que la Universidad sufre cuando hay movimiento en ciertos cargos directivos no de gobernabilidad sino que se fue el decano y el decano que viene hace algo diferente a lo que hacía el anterior, me parece que allí hace falta continuidad porque Ana Milena se fue a manejar al CSC otras cosas diferentes de las que venia manejando en la decanatura de Ciencias Económicas entonces llego Bernardo con el tema del micro crédito y allí estamos trabajando ese tema, cosa que no tuvo acogida cuando estaba Ana Milena pero al revés en el tema de las cadenas productivas mucho Ana Milena y muy poco Bernardo. Julio Cesar Paz era director de la carrera de administración y con él empezamos a trabajar con los empresarios del cuero Julio Cesar se fue y se murió el programa.

En la mesa de crédito estoy cansado de invitar a la universidad Javeriana y no la voy a invitar más. Mi organización tiene que ver con el crédito de fomento y el crédito de fomento tiene que ver con la función financiera de mi empresa y mi organización trabaja por sectores entonces, que se puede hacer desde una universidad seria como la Javeriana para trabajar con una organización como Findeter?, abrir espacios a este tema que es un poco lo que Yo les he vendido a las cámaras de comercio y es lo que hemos hecho con los gremios, con los que hemos celebrado convenios con Anato y Cotelco, en salud con Asoclinica, en Mipymes con Acopi y una cantidad de convenios a nivel nacional buscando que, que el empresario publico y privado tengan en el crédito de fomento una buena alternativa de financiación y concretamente con Findeter sería un poco, lo que podemos hacer es:

1. lo que vengo haciendo como docente, diciéndoles a los muchachos den énfasis en finanzas dentro de su formación que aquí esta el gobierno nacional desde el Ministerio de Comercio con Bancoldex, desde Agricultura con FINAGRO y desde Hacienda con Findeter, con los créditos mas baratos que un empresario puede pagar.

2. cómo hacer eso institucionalmente?, la universidad de alguna manera con este tipo de organizaciones agregándole el Fondo Nacional de garantías para estructurar algún tipo de actividad a los estudiantes de ultimo semestre que quieren montar un negocio, a los que están en el CSC que lo conozcan, porque a los mismos banqueros no les conviene que se hable de Bancoldex porque al empresario le sale la plata más barata que lo que la prestan ellos, entonces que les den apoyo en lo financiero a los estudiantes, el espacio el foro lo determina la universidad y Yo soy un aliado esperando que Ustedes me digan tenemos tantos empresarios esperando en el cluster de la salud y Findeter trabaja con la salud. Lo otro es hacer alianzas interinstitucionales en diplomados, en créditos, convenios con cadenas productivas, cluster.

## **ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA**

### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

#### **1. ¿Qué tipo de habilidades y actitudes espera usted posean los profesionales que forma la Universidad para desarrollar las funciones que demanda su Organización?**

Tantas cuantas sean las áreas funcionales de una Empresa. Hay temas en mercadeo, en mercadeo y ventas, hay temas en control, en lo financiero. De acuerdo con las diferentes áreas funcionales de la Empresa serian los enfoques donde se podrían detectar cuáles son los más calificados. Por ejemplo, con el tema del TLC solamente van a quedar vivos las Pymes que tengan alguna ventaja competitiva, las otras las va a acabar la competencia, los confeccionistas, llegan los Chinos y los acaba, con los del cuero igual, entonces el tema que es, mercadeo, nuevas estrategias de mercadeo, nuevos mercados, segmentación, comportamiento del consumidor, todo ese tema de mercadeo. El tema de alternativas de financiación, autofinanciación o financiación de afuera, instrumentos de financiación, créditos de fomento, ese tema sería el otro Capítulo.

#### **2. ¿Que tipo de habilidades y actitudes espera usted posean los investigadores y consultores de la Universidad, para desarrollar proyectos en conjunto con su Organización?**

### **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

#### **3. ¿Que proyectos investigativos de alta importancia podría desarrollar la Universidad para la Organización que usted representa?**

Estando en Findeter asisto como Director regional a un ente que organizo la ley Mipyme, la Ley 590 del 2.000, que se llama el Consejo Regional de las Mipyme, ese Consejo Regional, creado por esa norma y reglamentado por la Ley 905 de 2.004, es un espacio a nivel nacional pero también descentralizado a nivel departamental y municipal, donde se juntan todos los actores que tienen que ver con el apoyo a las Mipymes, están las ONGs, están los gremios, está la academia, está el Estado mismo, están las entidades del orden nacional, los bancos de segundo piso, el Fondo de Garantías y en una de esas tantas reuniones dije Yo, porque no proponemos la creación de una mesa de crédito. Como así que una mesa de crédito? Sí una mesa de crédito, porque aquí Rodrigo Salazar no hace sino decir que el Gobierno nacional saca un poco de políticas,

pero eso nunca le llega a las Pymes, entonces porqué no miramos cuales son las características que deben reunir las micro y las Pymes, para acceder al crédito y desde el año pasado montamos, por iniciativa nuestra, con el auspicio de algunas entidades, Fondo de Garantías, Bancoldex, el CMC y la Secretaria técnica del Consejo Regional, que es Maria Eugenia Morales, en la Secretaría de Desarrollo social y dijimos vamos a trabajarle al tema y Yo me ofrecí a desarrollar el tema.

#### **4. ¿Como podría participar su Organización para que se materialicen los proyectos de investigación que usted propone?**

Comenzamos a escuchar qué experiencias había en la parte académica sobre las Mipymes, ¿cómo está la Universidad Javeriana representada en la mesa de crédito?, como le he dicho Yo a Bernardo, a través de la presencia que el Centro para el desarrollo de mercados capitales-CMC hace allí y ¿por qué ha oído de Guillermo Buenaventura?, porque en ese grupo de docentes de las Universidades que se armó en el CMC es el que está encargado de hacer un estudio sobre el acceso al crédito para las Pymes, por eso Guillermo Buenaventura es el que está insistiendo en eso. Entonces, oportunidades para la Universidad en una cosa de esas, que es una cosa de hoy, se pueden documentar.

Yo tengo bibliografía de eso y presentaciones y Bernardo Barona la tiene, Mercedes Fajardo las tiene y Fanny Sánchez las tiene. Allí va a ser necesario que algunos estudiantes en práctica desarrollen unos proyectos, como los que están haciendo para el CMC, estudios de ciertas cosas.

#### **5. ¿Que tipo de vínculos se podrían establecer entre su Organización y la Universidad para hacer efectiva la incorporación de profesionales egresados de la Javeriana a su Organización?**

Más adelante para los estudiantes en práctica tiene que haber un acompañamiento del mercado objetivo, que se seleccione para eso y los estudiantes van a estar con las Empresas haciendo eso, pero coordinados por un docente, como Fomipyme, como el Expopyme, que ustedes han manejado con el ICESI. Entonces es una buena oportunidad para que la Universidad Javeriana se vincule con esa mesa de crédito, dentro del Consejo Regional Mipyme.

La academia tiene la posibilidad de que los muchachos que están haciendo las tesis puedan vincularse a este tipo de proyectos, entonces Yo diría que el canal por el que pueden hacerlo sería a través del CMC, que es el que está asistiendo por las cuatro o cinco Universidades que hacen parte del CMC y decirles los focos para trabajo son estos y esos temas. Eso es, a muy grande rasgos, lo que Yo vengo haciendo desde acá, así Findeter no tenga mucha ingerencia y sea un tema más de Bancoldex, porque es el acompañamiento a las micro y a las Pymes es un tema del Fondo Regional de Garantías, porque además de otorgar el certificado

de garantías, tiene el asesoramiento, es un tema de las ONGs, de FundaEmpresa, de la Fundación Carvajal, entonces allí veo un espacio para la Universidad.

### **C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

#### **6. ¿Que otros planes de estudio considera que puede ofrecer una institución como la Universidad Javeriana a partir de las necesidades regionales?**

Frente al tema de la academia y de los esfuerzos de la academia tengo que decirte dos cosas que las he venido notando en la Universidad. La primera, los Jesuitas que me están capacitando a mi como docente, Yo soy docente, hace seis años empecé en postgrado y luego pase a pregrado, como Ustedes mismos me enseñaron a mi y ahora en esta actualización de profesores que estamos haciendo con la Universidad Javeriana lo he reafirmado y es que debe haber un porcentaje de docentes en la Universidad con una clara referencia al oficio, porque la Universidad solo de académicos no funciona.

Entonces un poco la referencia del oficio está en nosotros los docentes hora-cátedra que estamos en la calle y vamos allá a dictar unas horas de clase. Allí es donde Yo digo, los que tenemos cosas que llevarle a la Universidad, en mi caso una experiencia de 20 años en el sector financiero, tanto de primero, como de segundo piso, llevada a mis alumnos y he visto que hay temas que no están muy claros porque el pensum del Énfasis en finanzas de la Facultad de Administración de Empresas tiene tres materias que tienen que ver con mercado secundario: manejo de bolsa, manejo de inversión, manejo de acciones y no tiene sino una materia donde se ve toda la estructura del sistema financiero colombiano, bancos, Compañías de financiamiento, leasing, factory, almacenadoras, fiducias, etc., en una sola materia, como le digo a Javier Muñoz, que es al que tienen estructurando algo allí en el tema de finanzas, me parece que hay necesidad de un replanteamiento del tema interno en la Universidad Javeriana, sí se quiere generar una verdadera presencia en el tema de acompañamiento Empresarial, porqué, porque la Universidad no puede seguir ajena a los esfuerzos del Gobierno a través del Fondo Nacional de Garantías, al Fondo Emprender, del Sena, a Fomipyme y a una cantidad de variables que se mueven como instituciones de apoyo a Colciencias y uno le habla a un docente de la Universidad de Colciencias ?.

Por eso pienso que debe haber un momento donde los estudiantes tengan algún contacto, Yo hacia eso en una materia que se llamaba “Seminario de banca” y la acabaron y allí Yo intentaba llevar eso, qué está haciendo la Cámara de Comercio de Cali por las Mipymes del Valle, qué está haciendo el Corem, que es el gremio que asocia las ONGs por los microEmpresarios del Valle? Qué hace el Sena con sus recursos, con Incubar Futuro y con Fondo Emprender por los Empresarios del

Valle? qué esta haciendo Acopi a través de los proveedores de Acopi?, la Fundación Parquesoft, la Fundación Coomeva, Comfandi, porque alguien le tiene que enseñar eso a los muchachos. Yo concibo la docencia como eso, algunos me dirán que soy superficial, porque eso es de este Gobierno, pero dentro de cuatro años no está porque cambia el Gobierno. Eso es posible pero es lo que hay hoy y lo que van a encontrar los muchachos cuando salgan a la calle y se den cuenta que no todos se pueden ir a trabajar a multinacionales y se den cuenta que tienen que ir a trabajar a la pesquera del papá, al pequeño taller de muebles del papá y nadie le dijo qué era un sobregiro, qué era un crédito de fomento y un factory y ese es el pan de cada día en las mipymes en Colombia. Yo se que tengo alguna resistencia en los más puristas académicos, en este tipo de cosas, pero la única manera en que concibo la relación Universidad-Empresa es así. Por ejemplo Yo a Raúl Sánchez del Sena lo vinculé a la Universidad cuando estaba Julio y Yo sabiendo quién era Raúl y lo valioso porque manejaba todo el asesoramiento Empresarial a nivel del Valle del Cauca, le dije porque no te vas a la Javeriana y entró a dictar Evaluación de proyectos. A nosotros nos toca movernos dentro de un pensum ya pre estructurado en la Universidad y no tenemos como un espacio para hablar y hay gente muy valiosa que puede llevar cosas interesantes a la Universidad, a los estudiantes de pregrado para que no pasen sin pena ni gloria. Esa es un poco mi concepción de la docencia, una referencia del oficio.

## **7. ¿Que actividades de capacitación y de actualización considera que puede ofrecer la Universidad Javeriana a su Organización?**

La tercera experiencia que estamos montando con la Universidad Javeriana, por primera vez en el Sur occidente Colombiano va a haber un diplomado sobre micro crédito. Ese es un propósito que Yo me he hecho, porque soy docente, porque el tema ha sido del círculo de los que se mueven en el mismo, que son Megabanco, la Caja Social, el Banco Mundial de la Mujer y el tema tiene tanto de largo como de ancho y alguien en algún momento de la vida tiene que hacer algo, como lo que vienen haciendo la GTZ alemana, Acción internacional, el mismo BID, que es llevar el conocimiento de cómo se puede montar un programa de micro crédito y como se conduce al éxito en el microcredito. Aquí todo el mundo arma dizque el Banco de los pobres y en Tulúa armaron el Banco de los pobres y tuvieron que cerrarlo, en Medellín también y hoy tiene un índice de cartera muy alto. Pero tiene que haber alguien que enseñe sobre el asunto, en Bogotá ya lo hay, hay Universidades que ya tienen el diplomado y es donde Yo veo que nos podemos juntar y hay una verdadera forma relación Universidad-Empresa. En el año mundial del micro crédito, que es el 2005, que la Universidad Javeriana pueda, con la colaboración de nosotros que hemos trabajado en el tema, montar un programa de 100 o 120 horas, en un diplomado donde les mostremos cuáles son las metodologías, porqué es que Megabanco sí puede prestar, porqué es que la cartera del Banco Mundial de la mujer es del 0.8% y tienen \$150 mil millones colocados, cuál es el éxito, cuál es el cuento de que hay que estar visitando al tendero para ver si no se ha ido y cobrarle cada semana, no trimestral y mirar su inventario, entendiendo que las finanzas del hogar se confunden con las de la

microempresa y analizar el riesgo del micro crédito, sin contar el microcredito mismo o sea, sí Usted tiene con que pagarme hoy Yo le presto la plata y no me interesa en que se la gastó. Esos truquitos que Yo he podido conocer con mi experiencia, es lo que alguien tiene que explicarle, por ejemplo, a los consultores de las fundaciones que todo el tiempo asesoran microempresarios pero nunca les explican cómo es que les van a prestar la plata y siempre los dejan en la puerta del banco, con un flujo de caja a 10 años, con siete encuestas en la parte de mercado, con una cantidad de ideas bonitas en la cabeza y a la hora de la verdad tocando a ver quién les presta la plata y nadie se las presta y que conste que no estoy hablando del Fondo Emprender, ni del Fondo de capitales de riesgo que conocemos, que lo hay en el Sena lo hay en Comfandi, lo hay en Coomeva, porque eso es apostarle a riesgo perdido y eso no es, aquí hay retorno y hay que pagarlo. El Diplomado de micro crédito en la Universidad Javeriana pienso que es un extraordinario valor agregado para nuestra región, porque vamos a poder traer a esos consultores de las Fundaciones, vamos a poder traer al Padre Jairo Uribe, de la Corporación Diocesana de Cartago, que me tenía loco en el IFI diciéndome “vea Ricardo ayúdeme a montar esto, Yo quiero hacer micro crédito, Yo ya presto para vivienda, pero éste señor necesita para la máquina de bordar en Cartago” y Yo le dije, “vea Padre Uribe, Yo trabajo en el IFI y Yo no le puedo montar eso, pero deber haber un momento donde su gente se capacite en eso y sea capaz de montar un programa de micro crédito. Esa sería una tercera experiencia, en donde podemos, desde la Universidad Javeriana llevarle a la región este tipo de cosas y en un Diplomado de micro crédito no se puede improvisar y se debe traer para eso al que realmente sabe, vaya y hablemos con Néstor Raúl Plata, del Banco Mundial de la Mujer, a ver como se nos puede vincular a esto.

Hablemos con Carlos Grajales, regional de Megabanco, a ver como se nos vincula al tema hablemos con la gente del Banco Caja Social, a ver como se nos vincula al tema, hablemos con Ricardo Gómez, con Nicolás Rodríguez o Maria Clara Wellis, para que nos cuenten como es la política institucional de apoyo a las micro y Pymes del país. Hablemos con la academia y los docentes de la Javeriana a ver cuál ha sido la historia del micro-crédito, del microcredito en Bolivia, en Centro América, la parte bibliográfica y de investigación que nos puede ayudar a hacer la Universidad. Hablemos del acompañamiento no financiero, el papel que vienen haciendo las Fundaciones, hablemos con Maria Emma Jaramillo de la Fundación Carvajal, hablemos con Ana Milena Lemos y mucha gente y no es si no decirles vengan hablemos, para que la Universidad que ya ha hecho el Simposio Internacional de micro crédito sea consecuente y monte el Diplomado de micro crédito. A mi el tema me gusta y la Universidad, sin perder la óptica, puede vincularse porque es una Universidad seria y vale la pena que por lo alto maneje ese Diplomado, porque el sector solidario, las cooperativas, pueden capacitar a su gente en el tema, el Diplomado no es para los microempresarios sino para el que quiera montar y conocer en el fondo, como es que se estructura un programa de micro crédito.

## **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

### **8. ¿Cuales considera usted que son las áreas de conocimiento que tendrán mayor impacto en los próximos 10 años en su Organización?**

Las áreas de conocimiento que tendrán mas impacto en los últimos diez años son: 1.-mercadeo global; 2.- comercio exterior, no solo medios de pago sino todo el tema de aranceles, políticas; 3.- el tema interno del P y G propio en la estructura de costos y gastos. A mi Arturo Roa, el de Grupo Moda me decía una vez “Ricardo, nosotros no podemos competir con los chinos en suelas porque mientras una suela en china, por los volúmenes que se manejan, vale US\$ 0,7 cvs, aquí vale US\$ 6” y eso hay que conocerlo en un mercado global. Otro tema bien importante que tiene que ver conmigo infraestructura agenda interna y proyectos de infraestructura para prepararnos en una agenda interna para ser competitivos.

Se firma o no se firma el TLC ese es un tema preponderante, la infraestructura portuaria, la infraestructura vial, de servicios públicos, de telefonía, todo lo que es manejo de computadores per capita, todo eso es un tema de futuro y un tema importante que tiene que ver con el micro crédito es el tema de la asociatividad, solos, los Empresarios mas pequeños difícilmente van a poder competir, pero si se juntan como la cooperativa de impresores en el tema de artes graficas, van a poder subsistir, no dejar el tema en el fondo de empleados y en las cooperativas, que son todos casi cerrados, sino manejarlo como lo maneja el crédito asociativo de FINAGRO donde hay un integrador y hay 20 sembradores de palma alrededor de el, que es el que asume el riesgo y cada uno responde por su parcela; asociatividad para los tenderos donde el Banco Caja Social sacó una línea de crédito para ellos y no se les piden codeudor, porque ese es un problema para un micro Empresario, pero como manejan un gran volumen, manejan venta de cruza de productos, les venden un seguro y les cobran una tasa alta.

### **9. ¿Cuales considera usted son los principales planes y proyectos de la región que tienen un mayor impacto sobre su Organización?**

Costos y producción, allí hay otro tema importante, los de la caña y la cadena productiva hay expertos en esos temas, para eso nos da a nosotros la posibilidad de la Facultad de administración de Empresas, de tener un enfoque organizado de por donde le puede dar uno la mano a las Empresas. El tema de gobernabilidad, el tema de Juntas Directivas, el tema de Empresas familiares, estos temas, bien importantes en la parte de gerencia, el tema de acceso al crédito. Lo peor que le puede pasar a muchos de nuestros Empresarios es que les presten plata, porque no saben para donde van, no saben cuánto venden, no saben costear porque no tienen claros sus gastos fijos, porque están tomando créditos de agiotistas, porque no pagan impuestos y manejan doble contabilidad y el tema no es plata. Una Universidad tendría un gran reto si pudiera desarrollar algo así, un diagnostico para las Empresas, un diagnóstico que le sirva, no solo a los de finanzas sino a los

de mercadeo, un diagnóstico que lleve a mirar la parte contable y la parte tributaria, que en Colombia es muy pesada.

#### **10. ¿Cuales son los sectores de la economía que usted considera estratégicos para el desarrollo de la región?**

Hay un tema donde Yo veo una gran oportunidad para la Universidad y es el de vivienda de interés social. Hoy tuve una reunión con dos cajas de compensación, Comfandi, Comfenalco, la Secretaría de vivienda del Departamento y Findeter, porque estamos haciendo unos talleres para que la gente presente proyectos de vivienda de interés social, sostenibles, bien hechos, bien formulados, que las viviendas cumplan con los requisitos mínimos para vivir y necesitamos un espacio institucional para volver una realidad toda una política en vivienda de interés social, que es uno de los grandes pilares del Gobierno. Se aspiraba a entregar 400.000 viviendas de interés social y esa meta esta colgada y en Cali no hay porque la tierra es muy cara y un reto social en el que se puede embarcar la Universidad, pensando en ese déficit habitacional de los mas pobres y hacer algo en conjunto con Findeter para ese propósito y Yo me presto para juntar las partes y si a la Universidad Javeriana le interesa me lo dicen y empezamos. En este tema la Universidad tendría que desarrollar una capacidad para olfatear oportunidades de mercado y una oportunidad bien interesante es el tema de vivienda de interés social porque cada día más se derriban paradigmas en ese campo. Nosotros podemos estructurar algo desde la Universidad y hay una buena oportunidad de mercado.

#### **E. OBSERVACIONES**

A mi preocupa de las Universidades de Cali que hay muy poca solidaridad, muy poco trabajo en equipo, entonces donde se mete una no quiere estar la otra. Que la Autónoma se llevó algo para allá, entonces al ICESI y a la Javeriana no les gustó; la Javeriana arma el Congreso de micro crédito y las otras no van; el ICESI monta un área de acompañamiento y las otras no lo conocen. Yo lo que veo aquí es que estamos repitiéndonos y repitiéndonos, cuando podemos conseguir cosas mejores y ha faltado quien lidere el tema, las mismas Universidades tienen espacios para ello y no lo hacen, por ejemplo el Consejo Regional Mipyme debe nombrar un representante de las Universidades y ríase de lo que es eso, a la fecha no han podido nombrarlo y la Universidad del Valle es la única que va por derecho propio y porque es una Universidad pública departamental. Entonces lo que Yo quiero es que como el CMC tiene varias Universidades, por lo menos que ese sea un espacio interinstitucional.

¿ Que fortalezas le veo Yo a la Universidad Javeriana y que debilidades?,

fortalezas, una Universidad sería que no le gusta improvisar montando un programa ahora y sacándolo de circulación el próximo semestre, otra fortaleza, la logística, las instalaciones, la capacidad económica de la Universidad, pues tiene con que responder. Otra ventaja que se ha ido acercando tímida y poco a poco a la institucionalidad, porque ha ido entendiendo que la institucionalidad no necesariamente es sinónimo de politiquería, improvisación y mal manejo. Es acercarse al Sena, a las incubadoras de Empresas del gobierno nacional, al fondo de garantías, mirar que papel se puede jugar con Proexport Colombia, acercarse a Bancoldex, Findeter, FINAGRO como bancos de segundo piso, que proyectos se radican en Fomipyme para obtener recursos del gobierno para los programas del CSC y eso es una fortaleza porque trabajar con el Gobierno no quiere decir improvisar porque hay un papel importante de las cámaras de comercio y las cajas de compensación en el tema de acompañamiento y eso es lo que les falta a las Universidades porque se necesita el fondo de capital de riesgo de Comfandi para los emprendedores se necesita a la fundación Coomeva y sus recursos para que los Asociados a Coomeva saquen adelante sus negocios se necesita a los bancos de segundo piso, que son los que llevan el crédito de fomento y lo mercadean y lo colocan a esa institucionalidad me refiero. Que debilidades le veo a la Universidad Javeriana, voy a ser franco me parece que la Universidad sufre cuando hay movimiento en ciertos cargos directivos no de gobernabilidad sino que se fue el decano y el decano que viene hace algo diferente a lo que hacía el anterior, me parece que allí hace falta continuidad porque Ana Milena se fue a manejar al CSC otras cosas diferentes de las que venía manejando en la decanatura de Ciencias Económicas entonces llegó Bernardo con el tema del micro crédito y allí estamos trabajando ese tema, cosa que no tuvo acogida cuando estaba Ana Milena pero al revés en el tema de las cadenas productivas mucho Ana Milena y muy poco Bernardo. Julio Cesar Paz era director de la carrera de administración y con él empezamos a trabajar con los Empresarios del cuero Julio Cesar se fue y se murió el programa.

En la mesa de crédito estoy cansado de invitar a la Universidad Javeriana y no la voy a invitar más. Mi Organización tiene que ver con el crédito de fomento y el crédito de fomento tiene que ver con la función financiera de mi Empresa y mi Organización trabaja por sectores entonces, que se puede hacer desde una Universidad sería como la Javeriana para trabajar con una Organización como Findeter?, abrir espacios a este tema que es un poco lo que Yo les he vendido a las cámaras de comercio y es lo que hemos hecho con los gremios, con los que hemos celebrado convenios con Anato y Cotelco, en salud con Asoclinica, en Mipymes con Acopi y una cantidad de convenios a nivel nacional buscando que, que el Empresario público y privado tengan en el crédito de fomento una buena alternativa de financiación y concretamente con Findeter sería un poco, lo que podemos hacer es:

1. lo que vengo haciendo como docente, diciéndoles a los muchachos den énfasis en finanzas dentro de su formación que aquí está el gobierno nacional desde el Ministerio de Comercio con Bancoldex, desde Agricultura con FINAGRO y desde

Hacienda con Findeter, con los créditos mas baratos que un Empresario puede pagar.

2. cómo hacer eso institucionalmente?, la Universidad de alguna manera con este tipo de organizaciones agregándole el Fondo Nacional de garantías para estructurar algún tipo de actividad a los estudiantes de ultimo semestre que quieren montar un negocio, a los que están en el CSC que lo conozcan, porque a los mismos banqueros no les conviene que se hable de Bancoldex porque al Empresario le sale la plata más barata que lo que la prestan ellos, entonces que les den apoyo en lo financiero a los estudiantes, el espacio el foro lo determina la Universidad y Yo soy un aliado esperando que Ustedes me digan tenemos tantos Empresarios esperando en el cluster de la salud y Findeter trabaja con la salud. Lo otro es hacer alianzas interinstitucionales en diplomados, en créditos, convenios con cadenas productivas, cluster

## ✚ ANDI

**SECTOR:** Privado

**ENTREVISTADO:** Martha Lucia Bernal

**CARGO:** Directora Regional

## RESEÑA.

La ANDI fue fundada en la ciudad de Medellín, el 11 de septiembre de 1944 y desde entonces es el gremio empresarial más importante de Colombia, compuesto por más de 650 empresas afiliadas pertenecientes a los sectores industrial, financiero, agroindustrial, de alimentos, comercial, textil y de servicios, entre otros, con una alta participación en el valor de la producción y el empleo del país.

La asociación tiene su sede principal en Medellín y cuenta con oficinas en las ciudades de Santa Fe de Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Pereira, Manizales e Ibagué. En su calidad primordial de vocero de los intereses de la Empresa Privada, la Asociación Nacional de Industriales, ANDI, asume la representación de sus afiliados ante las entidades nacionales y extranjeras que se ocupan de asuntos económicos, jurídicos, sociales, ambientales y otros de carácter empresarial. La **ANDI** ha creado grupos con empresas de un mismo sector económico, para que adelanten acciones de beneficio común. Esto significa trabajar a bajos costos y con todo el respaldo institucional de la **Asociación**

## **Nacional de Industriales.** Estos grupos son:

---

Cámara de la Industria de la Pulpa, Papel y Cartón.	Cámara de Energía y Gas
Cámara de la Industria de Alimentos.	Cámara de Proveedores de la Salud
Cámara de la Industria de Alimentos Balanceados.	Cámara de la Salud
Cámara de la Industria Farmacéutica.	Cámara Algodón, Fibras, Textil y
Cámara de la Industria para la Protección de Cultivos	Confecciones
Cámara de la Industria Pesquera.	Cámara Automotriz
Cámara Colombiana de las Zonas Francas.	Cámara Fedemetal
Cámara de la Industria de Productos Cosméticos y de	Fundación Mamonal
Aseo.	Proyecto contra la falsificación de productos
Cámara de Electrodomésticos	Responsabilidad Integral

---

## **ENTREVISTA POR EXPECTATIVA**

### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

Profesionales proactivos, con facilidades para integrarse, relacionarse y trabajar en equipo tanto en las organizaciones como con las comunidades y el sector público, extensa formación empresarial, amplio conocimiento en gremios e instituciones gubernamentales.

Investigadores y consultores con experiencia en el sector real, con conocimiento de la realidad del sector empresarial y que realicen investigaciones que le sean útiles a la región.

### **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

Realizar proyectos conjuntos, enfocados a la región, donde las empresas proporcionen a los estudiantes información necesaria para realizarlos y así poder consolidar las apuestas productivas del Valle del Cauca.

Abrir espacios en las organizaciones donde se recoja información sobre que se necesita investigar o mejorar, para poder realizar proyectos en conjunto con las Universidades.

Realizar convenios con las Universidades para dictar programas de especialización (empresa - universidad), ejecutar programas de integración entre el sector público y privado y proyectos de gestión humana y responsabilidad social.

### **C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

De acuerdo a las necesidades de la región los programas nuevos con mayor proyección serían: Ingeniería de transporte (especialización en puertos, aeropuertos, vías), Especializaciones en logística a nivel gobierno, Cursos de extensión en gerencia de puertos de Buenaventura, Programas de competencias laborales, implementación de Diplomados desde las organizaciones hacia las universidades de acuerdo a los requerimientos de las empresas.

Implementación de programas de pregrado y especializaciones más puntuales y menos amplias.

### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN**

De acuerdo al desarrollo del sector en unos años las áreas de conocimiento que tendrán mayor demanda serán: Tecnología y Comunicaciones, Responsabilidad social empresarial, Tratados comerciales (TLC), Logística, Gestión humana, Negocios internacionales, Derecho internacional y Programas de Gestión Ambiental para las pequeñas y medianas empresas.

### **E. OBSERVACIONES**

- Ampliar las especializaciones en logística no a nivel empresarial sino a nivel de gobierno.
- Tratar de reducir los tiempos totales de los programas de post grado.
- Ampliar conocimiento de las normas internacionales por los tratados que hoy en día se están dando.
- Dar a conocer que es y en que consiste el Plan de ordenamiento territorial de la ciudad de Cali, para poder prevenir su deterioro.
- Ejecutar un plan maestro para el Valle del Cauca que optimice la utilización de los recursos que brinda el departamento.
- Es importante resaltar la necesidad de conocimiento, sobre el manejo del puerto de Buenaventura, pues en este momento no hay profesionales nuevos que lo puedan seguir manejando en unos años.

## ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA

### A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES

#### 1. ¿Que tipo de habilidades y actitudes espera usted posean los profesionales que forma la Universidad para desarrollar las funciones que demanda su Organización?

Dentro de los que mirábamos nosotros es que sean muy proactivos y que en la Universidad desarrollen habilidades de trabajo en equipo, una de las dificultades mas grandes que yo veo por lo menos en los comités es tratar de coordinar y de integrar a las personas para que trabajen en equipo, es difícil, no es fácil que todo el mundo se meta en esa cadena como un eslabón con una tarea especifica e importante y que se sienta importante porque todo el mundo piensa que el mas importante es el mismo pero no se ve que como cadena y como eslabón realmente es importante, igual si uno no hace su papel de eslabón no funciona la cadena. Eso es algo que nosotros hemos encontrado aquí, mucha dificultad para relacionarse. Pero como profesional que recién sale le falta ser mas recursivo, el personal que ya sale y piensa que como ya tiene el titulo y es de la Javeriana o es de la Icesi pues ya copio el cielo con la manos y a mi me a pasado aquí que yo he traído profesionales para hacer practicas y entonces es que si no me pagan tanto no me interesa, entonces uno piensa pero como así? Uno tiene que hacer una carrera y tiene que tener una superficie y no porque simplemente yo soy graduado de tal Universidad tengo la carrera ganada, esa como nuestra perspectiva.

En esa primera parte, que tenga formación Empresarial y hay otra cosa que a mi me llama mucho la atención es que los profesionales, recién graduados y con mas experiencia, no tienen muy claro cual es el papel del sector gremial y eso hace que un momento dado cuanto tienen problemas al interior de sus organizaciones no pidan ayuda, no tiene claro para que es un gremio o hacia donde me tengo que dirigir, esa parte de gremialismo no tiene muy en claro hay mucho desconocimiento, y el manejo de las instituciones gubernamentales, yo veo que la gente viene y asistí a la ANDI y se acostumbra ya a asistía a la ANDI pero ese desenvolvimiento frente a temas gubernamentales como que no, es sector privado y esa imagen del gobierno como de auxilio, no me lo pongan porque esa no es mi superficie. Es un poquito involuntario que se ha hecho en ese trabajo en equipo porque es que en el trabajo de equipo no solo se logra al interior de las organizaciones sino también hacia el exterior con las comunidades, con el sector publico, ósea cada día es mas importante que el sector privado y el sector publico también unan esfuerzos y hagan desarrollo juntos.

## **2.¿Qué tipo e habilidades y actitudes espera usted posean los investigadores y consultores de la Universidad, para desarrollar proyectos en conjunto con su Organización?**

Se espera experiencia en el sector real, conocer la realidad del sector Empresarial y hacer investigaciones que sean necesarias para la región. Muchas se hacen investigaciones puntuales muy allá como tú dices en la esquina y viene uno a determinar que esto no nos sirve, entonces es más fácil decir, muestre a ver que necesita.

## **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

### **3.¿Que proyectos investigativos de alta importancia podría desarrollar la Universidad para la Organización que usted representa?**

Hay algo que uno no encuentra en el Valle del Cauca y es información, siempre esta la información del DANE, o del Banco de la Republica pero no desagregada realmente, por sectores, entonces el sector alimentos representa esto en Valle del Cauca, estos son los reglones, no, es muy general, entonces yo diría que al sector Empresarial le serviría mucho algo mucho mas desagregado para una toma de decisiones para mirar el mercado y yo no encuentro ese tipo de información, es complicado. Se me ocurre a mi en este momento, no se si lo hay, con ustedes también tendríamos interés en otros sectores, ir por sectores buscar una problemática, digamos talento humano y que la Universidad puede investigar sobre talento humano y aprovechar ese tipo de investigación, porque es en cualquiera de la áreas. Mira nosotros tenemos por decirte algo comités de Gestión humana, y yo que les estoy diciendo a cada uno mis coordinares , necesito que cada uno de los comités tengan un a plantación estratégica y que desarrolle un trabajo puntual,, yo que busco con mis comités?, que de cada comité salga algo que le sirva al Valle del Cauca, lógico le tiene servir a sus afiliados, porque para eso existo yo, yo tengo que hacer cosas que le sirvan a mis afiliados pero si yo pongo esa experticia de mis afiliados, porque no mato dos pájaros de un solo tiro, hago algo que les sirva a ellos pero ellos también hacen algo que le sirva a la región. Entonces es lo que yo estoy tratando de hacer con cada comité, por decir algo el de responsabilidad social que tenemos un diplomado con la Javeriana estamos tratando de hacer un proyecto para el Valle del Cauca, rico ellos aprenden, están en el diplomado pero igual podemos aportarle a la región. Estoy tratando de que cada comité haga eso, en el ambiental estamos haciendo lo mismo, ahorita en gestión humana ellos tienen planeación estratégica estatal, una investigación en talento humano que le aporta a la región. Que es lo realmente necesitamos en la región. Porque todo son las reuniones de capacitación y actualización pero nadie se pregunta mas allá para donde vamos? Que es lo que realmente queremos. Lo que estamos tratando de hacer cada comité y ahí de la Universidad seria algo valiosísimo para nosotros, los comités son las Empresas

afiliadas, los comités no son externos donde yo invito a varias personas, los comités son mas o menos cerrados en ese sentido, son de personas exclusivamente afiliadas a la ANDI y ellos tiene la potestad de invitar a alguien a la parte académica y decir bueno vamos a realizar este proyecto.

Dentro de los proyectos de Investigación es información necesaria para consolidar las apuestas productivas del Valle del Cauca definidas en la agenda interna, matriz insumo producto del valle del cauca y su interrelación con otros departamentos. Cuando nosotros nos mostramos a nivel de agenda interna es difícil articular a las personas, hay muchos proyectos, pero los proyectos son enumerados, no tiene valor económico, no están aterrizados, entonces es cual es realmente la voluntad o cual es la superficie de nuestra academia regional para realmente realizar proyectos de desarrollo regional que es nuestro fin. En eso tenemos esfuerzos aislados, cifras escuetas, se necesita realmente aterrizar lo temas.

#### **4. ¿Como podría participar su Organización para que se materialicen los proyectos de investigación que usted propone?**

Pues abriendo espacios, yo definitivamente si puedo abrir espacios aquí con los comités para hacer la recolección de esa información, para decir mire podemos enfocarnos en esto, este proyecto de investigación, me interesa esta área, eso es lo que yo he hecho con las Universidades, eso lo hicimos con la Autónoma, abriendo espacios, ellos fueron a las Empresas, nosotros mandamos unas circulares, se recogió información, ellos se interesaron por el tema, tanto con profesores como con estudiantes

#### **5. ¿Que tipo de vínculos se podrían establecer entre su Organización y la Universidad para hacer efectiva la incorporación de profesionales egresados de la Javeriana a su Organización?**

Nosotros a diferencia de las otras organizaciones que pueden tener la cuota de aprendices, nosotros somos muy pequeños aquí, a nivel nacional si somos 140 y la cuota de aprendices que nos ponen a nosotros es 1 y cuando hemos solicitado el aprendiz, lo que paga por el aprendiz es un valor muy bajito, \$160000, \$180000, solo reconocen el transporte. Entonces no hemos podido tener ese vinculo a nivel de aprendices porque eso es una limitante nosotros no tenemos autonomía presupuestal, o sea, a mi me mandan un presupuesto. A mi me toca voltear por todas las Universidades a ver quien de todas me acepta que sea por \$180000 y no por el salario mínimo, entonces con ustedes hemos tenido esa dificultad para hacer proyectos con estudiantes de practica Empresarial.

Nosotros tratamos de hacer convenios con todas las Universidades, tratamos de buscar la superficie de cada Universidad para tratar de darle la oportunidad a

todas, no casarse con una Universidad, con el ICESI trabajamos la parte logística con la Javeriana en tema social y con la Autónoma el talento humano y ahorita con la Univalle los temas de investigación que promulguen y promuevan el desarrollo tecnológico, esas son las alianzas que en este momento tenemos con las Universidades.

### **C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

#### **6. ¿Que otros planes de estudio considera que puede ofrecer una institución como la Universidad Javeriana a partir de las necesidades regionales?**

Aquí hubo en Colombia una carrera que se llamo ingeniería de transporte, incluye puertos, aeropuertos, todos los corredores logísticos, porque es que la especialización de logística desde las Universidades se ve mucho desde en el punto de vista de distribución, ósea de productor a cliente, pero no la parte integral de los corredores logísticos, ósea, que tengo que tener yo de carreteras? y hacia donde me tiene que llevar mi carretera? y cual es la carrera ideal para yo sacar mis productos? Cual es el puerto que debo tener? Cual es la infraestructura portuaria? Yo ahorita que manejo es el tema logístico veo que necesitamos mucho ingenieros de transporte aquí para indicarle al país y al gobierno que del tema transporte no es que yo pongo esa carretera aquí por si, a que me lleva?, el plan 2500 de infraestructura fue un plan estornudo, donde caiga, porque como no hay mucho superficie ni mucho conocimiento y todo el mundo lo ve bien así.

Hablamos mucho sin tener realmente conocimiento, porque no hay gente que tenga la experticia a nivel de transporte y que lo vea de manera integral. Las especializaciones en logística son muy de Empresa, como hago la logística a nivel Empresarial?

Yo le dije al presidente de la republica que la logística tiene que ver con los procesos de la DIAN , del INVIMA, de Antinarcóticos, esta en todo lado, usted no puede decir que es solo responsabilidad del sector Empresarial. Entonces esa ingeniería de transporte, esa visión más allá seria algo curioso.

#### **7. ¿Que actividades de capacitación y de actualización considera que puede ofrecer la Universidad Javeriana a su Organización?**

Cursos de extensión en gerencia en el puerto de Buenaventura, yo, precisamente hablaba con el consejo del SENA de que hay que capacitar esas segundas generaciones en el tema del puerto, como es un manejo eficiente del puerto?, allá hay gente de mucha experticia pero el mundo cambia todos los días, la gente lleva muchos anos allá y con quien se va a reemplazar esa gente, si habrá gente capacitada para eso?, es una especialidad que hay que conocer.

Además programas de competencias laborales, nosotros no nos apuntamos generalmente a todos los diplomados, porque los diplomados los construimos nosotros desde acá, por ejemplo el diplomado de Responsabilidad Social, es un diplomado que hicimos desde acá y le dijimos a la Universidad necesitamos este diplomado. Ah! que ya se vuelva comercial y saca así como lo saca la ICESI, yo cada semestre me reúno con el ICESI y reviso el diplomado y cambiamos la estructura, pero es bajo expectativas y los requerimientos que yo tengo para la Empresa. Es entonces esos tipos de programas enfocados a las necesidades puntuales de lo que se esta viviendo en ese momento.

Mas allá de pensar cuantos años debe darse en una Universidad es pensar que realmente le sirve a uno, uno tiene muchas materias de relleno que en la vida le sirve para nada a uno, entonces es que le puede sacar el jugo uno.

La experiencia nos a dicho que es mejor poquito pero sustancioso, entonces los módulos mas importantes y puntuales pero que realmente la gente diga yo puedo aplicar algo de ellos.

#### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

##### **8. ¿Cuales considera usted que son las áreas de conocimiento que tendrán mayor impacto en los próximo 10 años en su Organización?**

Yo pienso que ciencia y tecnología, definitivamente, responsabilidad social Empresarial, yo lo estoy viendo desde lo que mueve el mundo, hace 10 anos se hablaba de la parte ambiental y todo el mundo lo veía como los locos allá que tienen el pelo largo, hoy en día el tema ambiental es primordial, entonces en esa misma medida veo yo el tema de responsabilidad social Empresarial, en la medida en que las Empresas sean socialmente responsables, en esa misma medida sus mercados se abren, la gente se solidariza con Empresas que realmente están comprometidas con el tema social, y así como se esta moviendo la Guía de Responsabilidad Social a nivel de ICONTEC, yo pienso que en el mundo, la ISO y aquí en Colombia el ICONTEC que promueve mas eso, ser responsables socialmente, ese tema de responsabilidad social, mas halla de suplir el estado que no es la posición nuestra, yo pienso que uno es socialmente responsable en la medida que uno vigila la gestión publica, ser responsable socialmente no es solamente aportar, es también participar.

La parte logística, ya la gente no puede ser competitiva en un tema de devaluación, uno es competitivo en la medida en que sus costos logísticos sean

menores volviéndome competitiva, pero no podemos seguir pagando los fletes mas caros del mundo, sobre todo Cali y Buenaventura. Entonces para nosotros como sector Empresarial la parte logística es un tema bien importante.

Gestión Humana, Negocios Internacionales, eso ya hay que hablar Mandarin, sistemas, comunicaciones pues porque nunca dejara de ser por lo menos durante muchos anos porque cambia demasiado rápido, y un tema que si me parece muy puntual es el Derecho Internacional, con los Tratados de Libre Comercio lo que nosotros hemos podido observar es que hay mucho desconocimiento de las Normas Internacionales.

**9. ¿Cuales considera usted son los principales planes y proyectos de la región que tienen un mayor impacto sobre su Organización?**

Plan de Ordenamiento Territorial del Valle del Cauca definitivamente, los planes de ordenamiento se hicieron para ordenar como su nombre indica pero desafortunadamente los municipios hicieron cada uno su plan de ordenamiento independientemente del Plan Maestro, entonces eso es como lo que yo te hablaba de infraestructura, entonces cada municipio tiene una zona de Distribución de basuras, una zona industrial y resulta que no!, hay municipios que tienen que tener ya una experticia. Dentro del Plan de Ordenamiento el Plan Maestro definitivamente, eso es como un norte que hizo la gobernación.

**10. ¿Cuales son los sectores de la economía que usted considera estratégicos para el desarrollo de la región?**

Servicios y Tecnológicos, los que están definidos en la Agenda Interna, yo pienso que nosotros tenemos una agroindustria fuerte, pero tenemos algo mas por desarrollar que son los servicios, la tecnología y los procesos logísticos, porque es que la ubicación de Colombia dentro de Sur América es privilegiada, pero nosotros no hemos encontrado como esa estrella, país se nos vuelve un país de trasbordo, eso seria el negocio del siglo.

**E. OBSERVACIONES**

Nosotros tenemos un programa que se llama Valle Verde Viva, es un programa hemos tratado impulsar, que es un programa de autogestión ambiental, donde lo que buscamos apoyar las Empresas en los temas ambientales, no diría las grandes, porque las grandes ya están muy sensibilizadas, la mayoría ya tienen ISO14000, pero esas pequeñas y medianas Empresas todavía el tema ambiental va muy ligado al tema de responsabilidad social, la gente cumple la norma pero hay gente que cumple mas allá de la norma, el mundo se mueve mas allá, ósea tu

ya marcas la diferencia no cumpliendo las normas porque es que la norma hay que cumplirla, tu marcas la diferencia yendo mas allá. Por eso a nosotros este programas nos parece rico porque la idea es que cada Empresa haga su autogestión y haga su análisis, y diga yo necesito esto y quiero hacer mas allá de lo que me solicitan. Y dentro del tema de Autogestión Ambiental tenemos algo que vamos a colocar que se llama la Ventanilla de Responsabilidad Social Empresarial que va a incluir tanto temas ambientales como responsabilidad social, entonces que busca esa ventanilla? Decirle a la gente usted quiere trabajar la parte social? Entonces hay gente que hace las donaciones, pero lo que nosotros buscamos es que los proyectos y programas que se establezcan sean permanentes y que no sean programas filantrópicos donde yo te doy el pan sino como puedo sacarte de allí para que ti generes ingresos y se te vuelva realmente productivo? Que le aportes a la sociedad.

## ✚ SUCROMILES

**SECTOR:** Privado

**ENTREVISTADO:** Dr. Jairo Florez

**CARGO:** Gerente Financiero

### **RESEÑA.**

Sucromiles es una importante inversión del sector azucarero de la organización Ardila Lülle creada en el año de 1971, en asocio con Bayer y su filial Miles. Ubicada en el Valle del Cauca, este es un importante proyecto industrial, que transforma el azúcar en ácido cítrico y citratos, mieles en ácido acético, acetatos y alcoholes, actualmente busca incrementar su presencia en Estados Unidos y Europa.

La empresa cuenta con la destilería más grande de Colombia, con una capacidad de producción de 100 mil litros diarios de alcohol y 14 mil toneladas anuales de ácido cítrico y citratos; y la materia prima requerida para estos procesos la suministran los ingenios del Cauca y Providencia.

Gran parte de esta producción se dedica a los mercados externos. En América Latina sólo existen tres plantas que producen ácido cítrico y SUCROMILES es una de ellas.

## **ENTREVISTA POR EXPECTATIVA**

### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

A mi me parece que tiene que haber presente para una Compañía como Sucromiles, de acuerdo a lo que yo he visto desde hace muchos años, tener profesionales con muy buenas bases en métodos cuantitativos, personas que tengan sólidos criterios para poder tomar decisiones con carácter racional o sea bien preparados en matemáticas, en estadística, personas que tengan conocimiento sobre mercadeo y finanzas.

Otro aspecto que me parece que es importantísimo en este momento es el Inglés, un profesional que no venga hablando Inglés puedo casi asegurar que no va a tener éxito, puede que la Empresa lo reciba, pero le va a costar trabajo desempeñarse, en este momento aquí se necesita el Inglés de una manera impresionante, todas las exportaciones, las comunicaciones con el exterior son en inglés, la casa matriz es en inglés, permanentemente tenemos conferencias telefónicas en inglés, la gente tiene que viajar para conocer los procesos y para ver clientes en el extranjero y sí el idioma no funciona no hay nada que hacer. Otro aspecto fundamental es lo que respecta a la parte psicológica y es la actitud de las personas que debe ser proactiva, atenta a recibir mensajes, no orientada a rechazarlos, no orientada a ser reactivos, sino muy proactivos, asimilar, aprender y aplicar y que tenga un interés por la investigación, sí se van a desempeñar en este campo, que sean personas estudiosas, que se desenvuelvan bien en Internet, en manejo de los computadores, de todos estos software nuevos, que son muy útiles como herramientas de trabajo, allí yo creo que le resumo lo que nosotros esperamos que traigan los profesionales o investigadores que se acercan aquí.

### **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

Los procesos que la Compañía le proporciona a un estudiante para que haga prácticas en la Compañía, generalmente son procesos biotecnológicos o sea microbiología. Nosotros recibimos regularmente microbiólogas o bacteriólogas de la Javeriana de Bogotá o de la Católica de Manizales que hacen sus prácticas aquí. Esa es un área donde Sucromiles abre sus puertas, porque la biotecnología es un elemento fundamental en el desarrollo de la Compañía y obviamente en los procesos químicos. O sea que si ustedes tienen estudiantes que vayan a hacer prácticas o que vayan a hacer una tesis de grado que le interese a la Compañía no es sino que nos avisen, nos mandan, si tienen, algunos candidatos y nosotros

los entrevistamos y podremos seleccionar algunos de ellos.

Yo creo que una idea que se puede explorar es que, dependiendo de los recursos que ustedes tengan, enviar un par de profesores para que hablen aquí con las personas que tenemos en Investigación y Desarrollo, en diferentes áreas, para ver qué ideas surgen, conociendo la capacitación que tienen ustedes y mirando lo que hay aquí, para que pueda surgir algún proyecto que sea de interés común.

Yo le decía que la Compañía es eminentemente química, de productos químicos o sea que quien viene aquí con bases de ingeniería química tiene un campo de acción muy importante, sin embargo nosotros tenemos una serie de actividades que benefician a otros profesionales también y son lo que nosotros llamamos Pasantías ó lo que se conoce también como Prácticas de Vacaciones o Prácticas de Semestre, en ese sentido nosotros hemos colaborado muchísimo y no solamente tenemos Ingenieros químicos haciendo tesis de grado sino que también hemos recibido Ingenieros de sistemas, Ingenieros electrónicos y también en las áreas de Administración, de Finanzas, de Compras, de Mercadeo. Recibimos estudiantes que estén cumpliendo éste requisito o para cumplirle con éste requisito a la Universidad, entonces allí nosotros le hemos dado oportunidad a muchos estudiantes y vienen de la Javeriana, del Icesi, de la Universidad del Valle.

No tenemos ninguna preferencia marcada, pues obviamente el estudiante que venga a hacer una práctica aquí tiene que traer una carta de una Universidad y que se especifique su propósito, ahora éstas Prácticas no son remuneradas, en un tiempo lo fueron, ahora no lo son y la razón es que nosotros hemos decidido invertir el presupuesto que teníamos para éste tipo de capacitación en profesionales recién egresados. Tenemos un programa con Ingenieros químicos en donde se les da un año, a veces dos años de trabajo en la Compañía, remunerado, considerando que los profesionales recién egresados necesitan más ayuda que el mismo estudiante, porque ellos necesitan tener una experiencia que le permita mostrar en su hoja de vida que hicieron un trabajo y poder lograr así en otra Compañía un enganche definitivo y esa es una misión que la Compañía se ha impuesto y creemos que es preferible ayudarles a ellos dándoles oportunidad con ese trabajo aquí en la Compañía.

### **C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

En lo que tiene que ver expectativas sobre los procesos de enseñanza, investigación y servicios que otras carreras o postgrados considera que puede ofrecer una institución como la Javeriana a las entidades regionales. Uno de los

puntos que yo creo que está tomando día por día mucho más fuerza es el tema de la Logística. Nosotros hemos visto que con el tiempo las Compañías hacen mejoras tecnológicas, desarrollos en los procesos que permiten reducción en el costo de manufactura y eso es importantísimo y le permite a la Compañía ser competitiva, pero día por día la reducción de costos en el campo productivo se hace más difícil, porque las Compañías se van volviendo más eficientes, porque van sustituyendo las materias primas costosas por otras más económicas, porque producen mejoras tecnológicas, entonces el potencial está más en la logística o sea todos los servicios que están relacionados con el transporte, con la comercialización, con agentes de aduana, con el comercio internacional, con el mismo despacho, almacenamiento, manejo de inventarios; tienen un alto potencial que no se ha aprovechado al máximo, entonces allí posiblemente la Universidad puede hacer un aporte en preparar sus Ingenieros Industriales o sus Administradores o personal que está relacionado con el tema de la logística, a que le den duro a esos temas relacionados con el transporte, donde se pueden hacer ahorros importantes.

En lo que tiene que ver con actividades de capacitación y actualización. Esta Empresa vive muy preocupada por la capacitación de sus trabajadores. Invierte muchísimo comparado con otras Compañías y está preparando constantemente a los empleados, a los operarios y sus profesionales. Nosotros hemos desarrollado algunos diplomados, con el Icesi se hizo uno, en este momento estamos desarrollando otro de manufacturing con el Centro Nacional de Productividad en este caso vemos que tiene una alta aplicación en la Compañía, por el deseo de reducir costos, de hacer los procesos más simples, de eliminar lo que no agrega valor, toda esa serie de herramientas estadísticas que son muy útiles en las Empresas a veces no se conocen bien o no se recuerdan bien y con este diplomado de manufacturing lo que estamos es buscando que los profesionales relacionados con planta y logística recuerden esas herramientas y las pongan en practica, entonces sí Ustedes tienen muchos programas que ofrecer y si se van a acercar a la Empresa tienen que pensar que las necesidades de estas Compañías son mejorar productividad y reducir costos y tienen que orientarse hacia allí. Hay otra serie de programas que de pronto no llegan a ser Diplomados sino Seminarios orientados a comercio exterior a entender y aplicar las nuevas decisiones de tipo tributario y otra área de mucha receptividad es la del Talento Humano, nuevas estrategias para el manejo de personal, temas importantes que se ofrecen en el momento y la Compañía tiene la posibilidad de mirar otras alternativas y mirar qué es lo mejor.

#### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

El área de conocimiento que tendría mayor impacto, en nuestro caso definitivamente la Biotecnología y del Valle porque aprovechando su excelente

calidad de tierra, teniendo el azúcar como un recurso natural, de allí se pueden derivar muchos productos de mayor valor agregado, de hecho Sucromiles es eso.

Hay otros aspectos importantes también, que son: el mercadeo, las finanzas y el comercio exterior, porque la economía gira hacia afuera, el mercado doméstico es pequeño para sostener estas Compañías y se necesita gente con muy buena visión en mercadeo y venta para poder estar en los mercados de afuera. En finanzas hay mucho movimiento por el mercadeo internacional, un buen manejo de las divisas y el comercio internacional, que sean capaces de exportar, importar, ágiles en sus trámites.

Sobre los principales planes y proyectos de la región que tendrían un mayor impacto sobre su Organización. Para mí, dos proyectos que son importantes para la región y para la Organización: uno es modernizar el ferrocarril. Se habla que el ferrocarril está funcionando, pero yo creo que un buen servicio le permitiría a la Compañía disminuir los costos de transporte. Nosotros pagamos, en el caso del ácido cítrico, un 50% más de lo que el transporte normal debería costar, porque se transporta en containers de 20 Ton, que van hasta Buenaventura en camiones de 30 Ton, entonces el camión no cobra por las 20 Ton, sino por las 30, hay un recargo del 50%. La modernización del ferrocarril sería una buena alternativa y el otro proyecto es la modernización del puerto de Buenaventura, porque día por día el transporte marítimo va a tomar mucha más fuerza, más ahora con el TLC y las relaciones con China, esa parte va a tener mucho movimiento y si Buenaventura no está preparada, si el canal de acceso no lo mejoran y crean una buena infraestructura, va a ser un puerto negro para que el inversionista extranjero se fije en la región. Me parece que esos dos puntos son importantes.

Sectores de la economía estratégicos en la región. Definitivamente creo que la industria ha sido una fortaleza que no se puede descuidar en ningún momento y otro sector que ha arrancado bien, pero necesita algo de empuje es lo relacionado con el software, con la parte electrónica. Sé que nosotros a nivel de Empresa, a nivel de la Corporación, a nivel mundial, estamos utilizando Compañías de software de aquí de Cali, que le hacen el software para sus equipos de control en todo el mundo, porque les resulta igual de bueno y a un costo muy inferior, porque la mano de obra es muy barata y hay Ingenieros de sistemas que pueden perfectamente asociarse y montar su negocio para prestar ese tipo de servicios a nivel mundial.

## **E. OBSERVACIONES**

Nosotros tenemos dos plantas: una que produce ácido cítrico y de allí se derivan dos sales, el citrato de sodio y el citrato de calcio. El cítrico se utiliza como un preservativo y va en todas las gaseosas diferentes a las colas negras, va en el alka seltzer, la mitad del alka seltzer es ácido cítrico; se utiliza también en refrescos en polvo, no solamente para preservar sino para darles un sabor ácido o reforzar el sabor ácido, es un producto estrella, aquí el 80% de la producción nuestra en ácido cítrico se exporta a todo el mundo: Estados Unidos, Europa, Suramérica; es un producto con mucho movimiento y de allí se derivan dos sales: el citrato de sodio y el citrato de calcio, que se emplea como un suplemento de calcio, todos los que tomamos pastillas de calcio para fortalecer los huesos podemos tomar citrato de calcio como una alternativa. La otra planta es la que llamamos alcoquímica, es una planta que produce alcohol de la melaza y del alcohol se derivan los otros productos, ácido acético.

## **ENTREVISTAS TRANSCRITAS POR PREGUNTA**

### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

#### **1. ¿Qué tipo de habilidades y aptitudes espera usted posean los profesionales que forma la Universidad para desarrollar las funciones que demanda su Organización?**

A mi me parece que tiene que haber presente para una Compañía como Sucromiles, de acuerdo a lo que yo he visto desde hace muchos años, tener profesionales con muy buenas bases en métodos cuantitativos, personas que tengan sólidos criterios para poder tomar decisiones con carácter racional o sea bien preparados en matemáticas, en estadística, personas que tengan conocimiento sobre mercadeo y finanzas.

Otro aspecto que me parece que es importantísimo en este momento es el Inglés, un profesional que no venga hablando Inglés puedo casi asegurar que no va a tener éxito, puede que la Empresa lo reciba, pero le va a costar trabajo desempeñarse, en este momento aquí se necesita el Inglés de una manera impresionante, todas las exportaciones, las comunicaciones con el exterior son en inglés, la casa matriz es en inglés, permanentemente tenemos conferencias telefónicas en inglés, la gente tiene que viajar para conocer los procesos y para ver clientes en el extranjero y sí el idioma no funciona no hay nada que hacer. Otro aspecto fundamental es lo que respecta a la parte psicológica y es la actitud de las

personas que debe ser proactiva, atenta a recibir mensajes, no orientada a rechazarlos, no orientada a ser reactivos, sino muy proactivos, asimilar, aprender y aplicar y que tenga un interés por la investigación, sí se van a desempeñar en este campo, que sean personas estudiosas, que se desenvuelvan bien en Internet, en manejo de los computadores, de todos estos softwares nuevos, que son muy útiles como herramientas de trabajo, allí yo creo que le resumo lo que nosotros esperamos que traigan los profesionales o investigadores que se acercan aquí.

## **2. ¿Qué tipo de habilidades y aptitudes espera usted posean los Investigadores y Consultores de la Universidad, para desarrollar proyectos en conjunto con su Organización?**

### **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

## **3. ¿Qué proyectos investigativos de alta importancia podría desarrollar la Universidad para la Organización que usted representa?**

Los procesos que la Compañía le proporciona a un estudiante para que haga prácticas en la Compañía, generalmente son procesos biotecnológicos o sea microbiología. Nosotros recibimos regularmente microbiólogas o bacteriólogas de la Javeriana de Bogotá o de la católica de Manizales que hacen sus prácticas aquí. Esa es un área donde Sucromiles abre sus puertas, porque la biotecnología es un elemento fundamental en el desarrollo de la Compañía y obviamente en los procesos químicos. O sea que si ustedes tienen estudiantes que vayan a hacer prácticas o que vayan a hacer una tesis de grado que le interese a la Compañía no es sino que nos avisen, nos mandan, si tienen, algunos candidatos y nosotros los entrevistamos y podremos seleccionar algunos de ellos.

## **4. ¿Cómo podría participar su Organización para que se materialicen los proyectos de investigación que usted propone?**

Yo creo que una idea que se puede explorar es que, dependiendo de los recursos que ustedes tengan, enviar un par de profesores para que hablen aquí con las personas que tenemos en Investigación y Desarrollo, en diferentes áreas, para ver qué ideas surgen, conociendo la capacitación que tienen ustedes y mirando lo que hay aquí, para que pueda surgir algún proyecto que sea de interés común.

## **5. ¿Qué tipo de vínculos se podrían establecer entre su Organización y la Universidad para hacer efectiva la incorporación de profesionales egresados de la Javeriana a su Organización?**

Yo le decía que la Compañía es eminentemente química, de productos químicos o

sea que quien viene aquí con bases de ingeniería química tiene un campo de acción muy importante, sin embargo nosotros tenemos una serie de actividades que benefician a otros profesionales también y son lo que nosotros llamamos Pasantías ó lo que se conoce también como Prácticas de Vacaciones o Prácticas de Semestre, en ese sentido nosotros hemos colaborado muchísimo y no solamente tenemos Ingenieros químicos haciendo tesis de grado sino que también hemos recibido Ingenieros de sistemas, Ingenieros electrónicos y también en las áreas de Administración, de Finanzas, de Compras, de Mercadeo. Recibimos estudiantes que estén cumpliendo éste requisito o para cumplirle con éste requisito a la Universidad, entonces allí nosotros le hemos dado oportunidad a muchos estudiantes y vienen de la Javeriana, del Icesi, de la Universidad del Valle.

No tenemos ninguna preferencia marcada, pues obviamente el estudiante que venga a hacer una práctica aquí tiene que traer una carta de una Universidad y que se especifique su propósito, ahora éstas Prácticas no son remuneradas, en un tiempo lo fueron, ahora no lo son y la razón es que nosotros hemos decidido invertir el presupuesto que teníamos para éste tipo de capacitación en profesionales recién egresados. Tenemos un programa con Ingenieros químicos en donde se les da un año, a veces dos años de trabajo en la Compañía, remunerado, considerando que los profesionales recién egresados necesitan más ayuda que el mismo estudiante, porque ellos necesitan tener una experiencia que le permita mostrar en su hoja de vida que hicieron un trabajo y poder lograr así en otra Compañía un enganche definitivo y esa es una misión que la Compañía se ha impuesto y creemos que es preferible ayudarles a ellos dándoles oportunidad con ese trabajo aquí en la Compañía.

### **C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

#### **6. ¿Qué otros planes de estudio considera que puede ofrecer una institución como la Universidad Javeriana a partir de las necesidades regionales?**

En lo que tiene que ver expectativas sobre los procesos de enseñanza, investigación y servicios que otras carreras o postgrados considera que puede ofrecer una institución como la Javeriana a las entidades regionales. Uno de los puntos que yo creo que está tomando día por día mucho más fuerza es el tema de la Logística. Nosotros hemos visto que con el tiempo las Compañías hacen mejoras tecnológicas, desarrollos en los procesos que permiten reducción en el costo de manufactura y eso es importantísimo y le permite a la Compañía ser competitiva, pero día por día la reducción de costos en el campo productivo se hace más difícil, porque las Compañías se van volviendo más eficientes, porque van sustituyendo las materias primas costosas por otras más económicas, porque producen mejoras tecnológicas, entonces el potencial está más en la logística o

sea todos los servicios que están relacionados con el transporte, con la comercialización, con agentes de aduana, con el comercio internacional, con el mismo despacho, almacenamiento, manejo de inventarios; tienen un alto potencial que no se ha aprovechado al máximo, entonces allí posiblemente la Universidad puede hacer un aporte en preparar sus Ingenieros Industriales o sus Administradores o personal que está relacionado con el tema de la logística, a que le den duro a esos temas relacionados con el transporte, donde se pueden hacer ahorros importantes.

### **7. ¿Qué actividades de capacitación y de actualización considera que puede ofrecer la Universidad Javeriana a su Organización?**

En lo que tiene que ver con actividades de capacitación y actualización. Esta Empresa vive muy preocupada por la capacitación de sus trabajadores. Invierte muchísimo comparado con otras Compañías y está preparando constantemente a los empleados, a los operarios y sus profesionales. Nosotros hemos desarrollado algunos diplomados, con el Icesi se hizo uno, en este momento estamos desarrollando otro de manufacturing con el Centro Nacional de Productividad en este caso vemos que tiene una alta aplicación en la Compañía, por el deseo de reducir costos, de hacer los procesos más simples, de eliminar lo que no agrega valor, toda esa serie de herramientas estadísticas que son muy útiles en las Empresas a veces no se conocen bien o no se recuerdan bien y con este diplomado de manufacturing lo que estamos es buscando que los profesionales relacionados con planta y logística recuerden esas herramientas y las pongan en practica, entonces sí Ustedes tienen muchos programas que ofrecer y si se van a acercar a la Empresa tienen que pensar que las necesidades de estas Compañías son mejorar productividad y reducir costos y tienen que orientarse hacia allí. Hay otra serie de programas que de pronto no llegan a ser Diplomados sino Seminarios orientados a comercio exterior a entender y aplicar las nuevas decisiones de tipo tributario y otra área de mucha receptividad es la del Talento Humano, nuevas estrategias para el manejo de personal, temas importantes que se ofrecen en el momento y la Compañía tiene la posibilidad de mirar otras alternativas y mirar qué es lo mejor.

### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

### **8. ¿Cuáles considera usted que son las áreas de conocimiento que tendrán mayor impacto en los próximos 10 años en su Organización?**

El área de conocimiento que tendría mayor impacto, en nuestro caso definitivamente la Biotecnología y del Valle porque aprovechando su excelente calidad de tierra, teniendo el azúcar como un recurso natural, de allí se pueden derivar muchos productos de mayor valor agregado, de hecho Sucromiles es eso.

Hay otros aspectos importantes también, que son: el mercadeo, las finanzas y el comercio exterior, porque la economía gira hacia afuera, el mercado doméstico es pequeño para sostener estas Compañías y se necesita gente con muy buena visión en mercadeo y venta para poder estar en los mercados de afuera. En finanzas hay mucho movimiento por el mercadeo internacional, un buen manejo de las divisas y el comercio internacional, que sean capaces de exportar, importar, ágiles en sus trámites.

**9. ¿Cuáles considera usted son los principales planes y proyectos de la región que tienen un mayor impacto sobre su Organización?**

Sobre los principales planes y proyectos de la región que tendrían un mayor impacto sobre su Organización. Para mí, dos proyectos que son importantes para la región y para la Organización: uno es modernizar el ferrocarril. Se habla que el ferrocarril está funcionando, pero yo creo que un buen servicio le permitiría a la Compañía disminuir los costos de transporte. Nosotros pagamos, en el caso del ácido cítrico, un 50% más de lo que el transporte normal debería costar, porque se transporta en containers de 20 Ton, que van hasta Buenaventura en camiones de 30 Ton, entonces el camión no cobra por las 20 Ton, sino por las 30, hay un recargo del 50%. La modernización del ferrocarril sería una buena alternativa y el otro proyecto es la modernización del puerto de Buenaventura, porque día por día el transporte marítimo va a tomar mucha más fuerza, más ahora con el TLC y las relaciones con China, esa parte va a tener mucho movimiento y si Buenaventura no está preparada, si el canal de acceso no lo mejoran y crean una buena infraestructura, va a ser un puerto negro para que el inversionista extranjero se fije en la región. Me parece que esos dos puntos son importantes.

**10. ¿Cuáles son los sectores de la economía que usted considera estratégicos para el desarrollo de la región?**

Sectores de la economía estratégicos en la región. Definitivamente creo que la industria ha sido una fortaleza que no se puede descuidar en ningún momento y otro sector que ha arrancado bien, pero necesita algo de empuje es lo relacionado con el software, con la parte electrónica. Sé que nosotros a nivel de Empresa, a nivel de la Corporación, a nivel mundial, estamos utilizando Compañías de software de aquí de Cali, que le hacen el software para sus equipos de control en todo el mundo, porque les resulta igual de bueno y a un costo muy inferior, porque la mano de obra es muy barata y hay Ingenieros de sistemas que pueden perfectamente asociarse y montar su negocio para prestar ese tipo de servicios a nivel mundial.

## **E. OBSERVACIONES**

Nosotros tenemos dos plantas: una que produce ácido cítrico y de allí se derivan dos sales, el citrato de sodio y el citrato de calcio. El cítrico se utiliza como un preservativo y va en todas las gaseosas diferentes a las colas negras, va en el alka seltzer, la mitad del alka seltzer es ácido cítrico; se utiliza también en refrescos en polvo, no solamente para preservar sino para darles un sabor ácido o reforzar el sabor ácido, es un producto estrella, aquí el 80% de la producción nuestra en ácido cítrico se exporta a todo el mundo: Estados Unidos, Europa, Suramérica; es un producto con mucho movimiento y de allí se derivan dos sales: el citrato de sodio y el citrato de calcio, que se emplea como un suplemento de calcio, todos los que tomamos pastillas de calcio para fortalecer los huesos podemos tomar citrato de calcio como una alternativa. La otra planta es la que llamamos Alcoquímica, es una planta que produce alcohol de la melaza y del alcohol se derivan los otros productos, ácido acético.

# **INFORME ENTREVISTAS ALBA LILIANA JARAMILLO**

## **HUMANIDADES**

### **✦ CARVAJAL ALFONSO CARVAJAL**

**SECTOR:** Privado

**ENTREVISTADO:** Doctor Alfonso Carvajal

**CARGO:** director instituto Carvajal de desarrollo humano

## **ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA**

### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

#### **1 ¿Qué tipo de habilidades y actitudes espera Usted posean los profesionales que forma la Universidad para desarrollar las funciones que demanda su organización?**

Hoy yo no estoy siendo quien ingresa gente, hay un área que se encarga de ese aspecto, pero lo que hoy vemos, es que de pronto en conocimientos las personas vienen bien formadas, ósea en habilidades, donde en la organización estamos trabajando es en lo que llamamos competencias, y competencias digamos de razonamiento humano en parte de actitud y allí es donde la, y eso no es solamente para la Javeriana, yo quiero ser muy claro, sino en general la mayoría de las universidades tienen dificultades, el presidente en estos días hacia un comentario que las empresas seleccionábamos a la gente por las aptitudes y los despedíamos por las actitudes, en general todo el personal Colombiano es bueno, los conocimientos son buenos, las Universidades en general, sin animo de excepción y aquí en Cali el nivel académico es muy bueno, el problema es mas de corte actitudinal, ósea de cómo enfrentarse a un mundo donde hay demasiado tipos de relaciones diferentes, yo cuando hacia la parte de las inducciones.

les decía que acababan de terminar la parte mas fácil de su vida, que era ser estudiantes y ellos decían uy no pero después de tanto trasnochar. les decía que es la época mas fácil porque usted era el responsable de usted mismo y hoy ya usted para poder hacer las cosas va a tener que tener mucho en cuenta y hay es donde la gente se choca mucho. Algunos llegan mas humildes, otros mas competentes y se empiezan a chocar con la realidad, mejor dicho yo tengo en este momento la cola en el área de bienestar.

Sería muy bueno que de pronto tuvieran charlas mas de vivencias de gente profesional que han vivido, donde les hablen mas de las realidades organizacionales de que aspectos tienen que tener en cuenta, de que se van a encontrar, para mi esa es una cosa muy importante. yo no soy de Universidad Jesuita pero de Colegio Jesuita y yo creo que una de las cosas que le enseñan los Jesuitas es la parte de relaciones y eso es fundamental mas adelante, mas que el conocimiento y cuando va escalando en la organización, nosotros tenemos un programa a nivel de saltos el problema de la gente no es de conocimiento, la gente sabe de finanzas, sabe de mercadeo pero no sabe de interrelación con sus pares, con sus jefes, como manejar a los clientes, como manejar su gente, allí es donde las personas empiezan fallar, vuelvo y le repito los contratan por las aptitudes y se despiden por las actitudes. Yo creo que lo importante de las vivencias sean de gente que esta en las organizaciones, inclusive de Javerianos hablándole a Javerianos.

## **2 ¿Qué tipo de habilidades y actitudes espera Usted posean los investigadores y consultores de la Universidad, para desarrollar proyectos en conjunto para su organización?**

Lo primero que para mi es fundamental experiencia laboral, ósea consultores teóricos de libros y de bibliotecas, tienen muy poca cabida en la organización, mi experiencia es que ojalá hallan tenido experiencia laboral, le da mucha mas fortaleza a las opiniones y comentarios porque es que una cosa es uno hablar desde la teoría y una cosa es vivirlo en la organización, entonces lo ideal en los consultores es que hayan adquirido esa experiencia laboral, no sujetos teóricos de biblioteca y de libros que te citan un autor y te citan al otro porque es que la vida en la organización es otro cuento, y no es fácil, porque cada organización tiene su cultura, el cambio puede ser exitoso en una empresa y fracaso en otra o contrario fracaso en una empresa y exitosa, muy exitosa en otra empresa porque hay cosas estructurales que hay que saber manejar. Estamos pues buscando consultores que tengan experiencias laborales reales y son los que mas le aportan a uno, otra cosa también es que yo he ido aprendiendo que hay que tener en cuenta las personas maduras, ósea de ciertos años de experiencia, no muchachitos recién graduados llenos de títulos, entonces mi experiencia es que las canas ayudan, entonces yo cuando busco, o por lo menos en el área en el que buscamos ahora, tengo una persona de mas de sesenta años, pero tiene un recorrido tan humano entonces le habla con cosas reales con hechos reales, con sabiduría, en cambio esos muchachitos pues que tienen PHD pero nunca han tocado una organización.

## **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

### **3 ¿Qué proyectos investigativos de alta importancia podría desarrollar la Universidad para la organización que Usted representa**

Haber voy a hablar del área que yo dirijo, nosotros estamos por ejemplo en el desarrollo del nivel gerencial llevamos tres años, hemos desarrollado planes de desarrollo propio muy interesantes que ya han sido digamos validados y complementados, por experiencias de personas como la que le mencione anteriormente, digamos que tienen un cuerpo no solamente teórico sino ya bastante aterrizado, una realidad bien impresionante, ese es un tema que nosotros estamos trabajando. Un concepto que también es importante son los cambios organizacionales el manejo de cambios organizacionales, cómo apoyar hoy todos esos proyectos de fusiones, compras de organizaciones, hoy ese es un tema que para mi tiene una relevancia muy importante. Otro tema que también es importante es más de manejo de los métodos de organización en la que hay proyectos, la metodología para manejar este tipo de proyectos. Las organizaciones tienen el conocimiento pero a veces no tienen la metodología para manejar y mirar todos los aspectos de ese proyecto entonces se choca mucho y pierde mucho tiempo y nos ha sucedido, nosotros compramos una firma muy grande de plásticos, la estamos fusionando con una que ya teníamos y si el proyecto se maneja mas con una metodología mejor habíamos tenido menos dificultades, al comienzo las cosas han ido bien pero pudo haber sido mucho mas efectivo, ese es un problemas que yo creo que es muy interesante y que las universidades deberían tener apoyo con el manejo, del tipo de que por ejemplo, una empresa compre a otra empresa, entonces ayudarle a manejar todo el proceso de fusión de empresas, obviamente hay temas que son importantes, para algunas empresas, nosotros estudiamos mucho la parte internacional, el manejo de la parte internacional, por ejemplo, los Jesuitas que están en tantos lugares podrían ser un apoyo para organizaciones que están entrando nuevas aquí al país, nosotros que estamos desde los sesentas yendo hacia fuera pues ya tenemos una experiencia importante en eso, pero sucede muchas veces, voy a hacer un caso en concreto, si yo voy a montar un negocio de Carvajal en los países que estamos me queda relativamente mas entre comillas sencillo, porque yo llego allá y hay una operación montada, entonces yo simplemente llego a la operación me conecto a ella, ya hay oficinas hay, como digo yo, ya sabemos cual es el mejor abogado del pueblo, el mejor comprador del pueblo entonces nos queda mas fácil, pero hoy, eso no le sucede a todas las organizaciones, todo lleva su tiempo y es un proceso de aprendizaje y golpes, cosas buenas malas, perdidas, la Universidad, debería de acomodarse en una muy buena red de Universidad que pudieran prestarle ese tipo de servicios y asesorías a organizaciones Colombianas, o sea que si yo me voy para el Ecuador con mi organización, me podrían apoyar. La realidad es que las cosas no se dan porque de pronto hay países en las que no te pueden apoyar. En países a los que uno pueda ir que de pronto haya presencia de Universidades Jesuitas que puedan de

pronto ofrecerle a uno ese servicio asesorándolo, apoyándolo Los Jesuitas son una organización mundial que podrían apoyar a las empresas Colombianas eso sería mucho mas, y no solamente para los Colombianos sino para otros países que quieran venir a Colombia y se necesita eso. Podría ser para empresas que vinieran al medio, pero a su vez para llevar a empresas fuera del país, porque con la red que tienen los Jesuitas.

#### **4 ¿Cómo podría participar su organización para que se materialicen los proyectos de investigación que Usted propone?**

Nosotros estamos haciendo unas cosas internamente y una de las empresas que fuimos a conocer fue a la compañía de Jesús para preguntarles como manejaban esas cosas, aquí yo creo que nunca la compañía de Jesús ha venido a buscar que hacemos nosotros, yo creo que de pronto falta mas que las Universidades se acerquen mas a las organizaciones a aprender de ellas a saber que es lo que hacen, así como nosotros aprendemos de ustedes. A mi me parece que las Universidades en general están muy alejadas que están en lo académico, como en una burbuja, pues es mi sensación. Yo siento que las Universidades están muy distantes, ósea desde el punto de vista de mi trabajo fuimos a ver la parte de administración pero yo vi cinco empresas y voy a empresas y aprendo de empresas y voy al Brasil y donde sea y aprendo de empresas, no, y venir a las empresas a preguntar que es lo que estamos haciendo, como esta haciendo usted hoy, y si yo me siento a hablar de competencias estoy seguro que a la Universidad le va a interesar mucho, además le voy a contar historias reales de lo que sucede en una organización, no de la teoría de las competencias sino venga yo le cuento a usted, yo las veo muy... y hablo en general de todas, están en otro mundo como en una burbuja diferente

#### **5 ¿Qué tipo de tipo de vínculos se podrían establecer entre su organización y la Universidad para hacer efectiva la incorporación de posesionales egresados de la Javeriana a su organización?**

No, nosotros no tenemos ningún problema, aquí hay una cantidad de Javerianos, no, yo diría que ese no es el problema, los vínculos están, haber Carvajal en eso es abierto a todas las Universidades aquí tenemos gente de la Icesi, Javeriana, Autónoma, Valle, Universidad del Norte, Andes, nosotros en eso no tenemos, digamos que tengamos preferencia por ninguna Universidad, pero yo si se que aquí hay mucho Javeriano, ahora estábamos haciendo unas evaluaciones, hace una semana y por lo menos cuatro estudiaron en la Javeriana, esa parte no le veo.. y tenemos buen aprecio por la Universidad Javeriana, , yo creo que es mas al contrario es ver como ustedes, le devuelvo la pregunta como ustedes ven una realidad mas de la empresa, de las empresas no de Carvajal sino de las empresas de cómo es el mundo empresarial. Nosotros tenemos colaboradores varios de la Javeriana, aunque Icesi le pelea bastante, pero no hay ninguna preferencia

## C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.

### 6 ¿Qué otros planes de estudio considera que puede ofrecer una institución como la Universidad Javeriana a partir de las necesidades regionales?

Yo me acuerdo un comentario que a mi me parece importante: las empresas grandes hoy no son generadoras de empleo lo que necesitamos es gente con un espíritu nuevo de generación de empresa, eso sería lo mejor que le puede enseñar la universidad a la gente, el problema de la empleomanía es una cosa muy grave, a veces la gente sale y la única cosa que ven positiva es emplearse en una empresa grande, si las empresas grandes se la pasan recortando gente, recortan gente buena entonces la gente de la Universidad no tienen cabida, la Universidad debe ser un generador de cómo hacer su propia empresa, eso es importante porque el mayor generador de empleo son las pequeñas industrias, porque las grandes ya no generan empleo buscamos es como bajar costos no solo con el costo de la producción sino también gente. En esta organización le estamos hablando a la gente de autodesarrollo, hoy en Carvajal yo no le puedo garantizar un puesto a nadie el que no se preocupe por su desarrollo aquí, le vamos a dar todo lo que podamos, la vida cuando el este aquí va a ser muy agradable y bello pero no le garantizamos, en eso estamos trabajando unos contactos con unos. Ni los Carvajal tenemos garantizada la propia existencia viene una empresa muy interesante, nos ofrece compra la vendemos y nos dice no quiero Carvajales aquí, se acabaron todos aquí, así que yo creo que lo mejor que se puede hacer es tener la oportunidad de ser uno el autor general de su trabajo, sin preocuparse teniendo claridad en que hoy no necesariamente uno va a vivir toda la vida en la organización, hoy lo que a nosotros nos preocupa es la gente.

Es como si ahora compráramos a Gillette y hay dos vicepresidentes financiero uno va a salir y no estoy hablando del señor, del malo ni de la planta de producción, entonces yo creo que a los muchachos hay que trabajarlos mucho y quietarles esa idea del empleo y que la única solución es conseguir empleo en una empresa cuando hay otras alternativas, el muchacho tiene la idea de que tiene que tener una oficina con secretaria, con escritorio, computador, asistente en una Nestle, Colgate Palmolive, muy bueno, pero también estar dispuesto a mirar alternativas y es Colombia y hoy las empresas cada vez se fusionan, montan mega empresas y de pronto la mega empresa ya no esta en Colombia sino en el Brasil, o el que tienen en Colombia pero el otro esta por allá en China, y cierran plantas o las abren en otros países ese es un tema que me gustaría de pronto aterrizar hoy. Hemos visto desafortunadamente durante un buen tiempo gente buena no mala y eso estamos trabajando en esos procesos que hacemos de reestructuración y han tenido muchas dificultades de encontrar empleo en otra empresa, es una actitud irresponsable de una organización estar prometiendo cosas que uno no puede garantizar.

Hoy la persona tiene que entrar no pensando en como se va a jubilar primero sino en como me voy a desarrollar me esta aportando la empresa yo le estoy aportando a la empresa, por eso es que Carvajal no tiene empleados de por vida sino empleados productivos de por vida, el que no es productivo sale de la organización, eso puede ser a los tres años, cuatro años, cinco años, seis años de pronto se jubila pero no necesariamente.

## **7 ¿Qué actividades de capacitación y de actualización considera que puede ofrecer la Universidad Javeriana a su organización?**

Es una pregunta un poquito difícil de contestar, si la Universidad y las empresas se acercan mas hay momentos en que se definen cosas que se pueden hacer conjuntamente, porque yo te puedo decir no pues finanzas, o un programa de mercadeo o un programa... pero esos programas tienen que ser muy alineados con las necesidades de la empresa, un tema interesante también es que ojalá las Universidades ayudaran a hacer diagnostico también en los temas de capacitación, que le digan a la empresa vea usted si realmente necesita capacitación porque vea que su problema es otro porque a veces las empresas, mejor dicho, ayer me senté aquí con dos empresas nuestras una con el gerente general y otra con la persona de gestión humana. Ahí es donde las universidades podrían ser mas productivas, mas que dictar cursos y seminarios, entonces saca una lista de cursos y seminarios que son los mismos de siempre que finanzas, que mercadeo para el que no sabe, que gestión humana, que calidad, en vez de decirles a las empresas vengan señores los ayudamos para ver si ustedes necesitan o no necesitan la capacitación, hacer diagnósticos, hacer metodologías para diagnosticar.

Otra cosa es que yo soy anti programas generales ustedes mandan al que no lo necesitan, entonces el tipo ha repetido un curso de finanzas para financieros pero nunca ve un presupuesto, pero el tipo ah si buenísimo!! Entonces el jefe lo manda o las universidades les ofrecen un programa para todo el mundo, no este es buenísimo!! Voy a darle un ejemplo el área de desarrollo de Carvajal y evaluamos con la junta directiva, entonces organizamos un programa, ellos me mandaron un programa nosotros lo evaluamos, para hacer el cuento cortico, hablaban de realidades no de teorías, lo que puede hacer la universidad ayudarle a uno con la estrategia académica a que el instructor nuestro pueda preparar adecuadamente el curso y ejecutarlo, por ejemplo una de las asesorías de la Universidad era venga yo le ayudo a preparar gente para que usted internamente y de pronto se le puede dar un bagaje adicional para que enriquezcan lo que van a presentar. La otra cosa es que se puede valer de las experiencias de la empresa en la que la persona esta trabajando, eso es importante no esa lista de cursos y eso lo ofrecen ustedes y eso lo ofrece la Autónoma y eso lo ofrecen todas

## **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

### **8 ¿Cuáles considera usted que son las áreas de conocimiento que tendrán mayor impacto en los próximos 10 años en su organización?**

Haber hay una parte, que es el conocimiento del mercado global, el entendimiento de que todo lo que esta ocurriendo en el mundo con respecto a la globalización y el impacto que esto tiene en las organizaciones. Un aspecto que es importante en eso es el mantenimiento de estructura, porque la empresa que se globaliza la estructura no desaparece tan fácilmente.

Hay un tema que estamos trabajando mucho es el concepto del desarrollo, la responsabilidad de la persona en su propio desarrollo y todo lo que vaya alrededor de eso en aptitudes y en actitudes y la responsabilidad del individuo en eso, no de la organización. Aunque las organizaciones que tienen cierta tradición y seriedad dan apoyo en eso al final se siente responsable. Otro tema de pronto para los estudiantes que a veces no es tan fácil es que uno es ciudadano del mundo, en una globalización uno tiene que estar dispuesto a moverse a adaptarse a entender otras culturas a aceptar otras culturas, a ser más tolerante. En un mundo global si que se requiere y uno aprende parte con los Jesuitas es eso la adaptación, la adaptación a las culturas, esos sacerdotes se metían dentro de la cultura, la vivían si había que vestirse diferentes, se vestían diferentes si había que vivir en situaciones dentro del entorno.

### **9 ¿Cuáles considera Usted que son los principales planes y proyectos de la región que tienen un mayor impacto sobre su organización?**

Hay un impacto de las herramientas que es el TLC que es un tema que nos va a “encascarar” a todos. Otro tema es todo el problema que todavía tenemos en Colombia, es un tema que sigue teniendo impacto, realmente así se hayan hecho muchos logros, este es un tema que todavía no se ha resuelto y hay un problema muy delicado para mi, es como alguien propuso en un conferencia en México, es la africanización de la educación en Colombia, cada vez hay una desigualdad educativa muy grande en el país, ósea los ricos con mas opción o la clase media y alta con mas opciones y los de clase baja mas atrasados en cuanto a educación, eso lo esta pagando el país ya, uno ve todos esos problemas de violencia que han traído, gente a las ciudades a los semáforos en los que uno ve todos esos muchachitos que uno sabe que no van a aprender ni a leer ni a escribir y si lo aprenden será muy poco, ese muchachito mañana que va a hacer, probablemente sea un delincuente o termine en algo que no es, porque obviamente las empresas requieren gente mejor preparada, ese es un team que para mi, el de la educación digamos de gente de clases menos favorecidas es un temas que hay que trabajar muy fuerte porque además la tecnología hoy avanza a una velocidad que entonces estos muchachitos ni siquiera se acercan a ella, entonces el día que lleguen a una Universidad ya esta maquina no operaba como

antes que era moviendo botones y palancas, ahora es manejado por un computador, este es un tema que a mi me parece que eso nos va a afectar mucho....nos esta afectando, por eso los Chinos han sido exitosos ellos se han dedicado mucho a la educación básica y formal

## **10 ¿Cuáles son los sectores de la economía que Usted considera estratégicos para el desarrollo de la región?**

Debemos buscar áreas de tecnología por ejemplo yo soy un convencido de que el desarrollo de software es una alternativa muy grande para muchos muchachos y gente que de pronto en la Universidad preparan salen y para hacer un software no necesitan ninguna ingeniería de sistemas ni nada solo buena creatividad, entonces el tema de la tecnología dejar mucho de pensar en la mano de obra ósea en la confecciona, en hace juguetes, no es en tecnología. Seguimos todavía pensando en la confección, en la artesanía y eso para mí no... Pues ayuda pero no es la solución y hoy estamos muy vulnerables a que economías donde la mano de obra sea mas barata se lleve el trabajo para si y si uno no agrega valor es muy probable que con cualquier cosa le quiten el trabajo. Yo creo que hay que tener mas valor agregado, otra cosa que uno ve en la educación es que tiene que ser mas practica, mas relacionada con la vida, no tanta teoría, esa educación clásica nuestra, no, mejor dicho es mejor enseñarle al niño a hacer zapatos que enseñarle toda esa físicas y esas químicas, cosas que simplemente a uno lo doctorizan y enseñar plomería y electricidad y esas personas puedan salir al mundo y trabajen. Pero mira que los Jesuitas que tienen tanta experiencia en la educación deberían hacer colegios técnicos serios donde tengan los laboratorios y eso les daría mejor que los profesionales, menos profesionales más gente técnica. Nosotros nos varamos en las plantas porque son bachilleres clásicos y toca enseñarles de todo, si las Universidades en vez de estar haciendo mas doctores, y mas cosas dedicaran mas parte de los recursos a crear colegios técnicos serios eso seria para este país una solución increíble y una ayuda para mucha gente de escasos recursos porque de pronto se pueden hace a nivel de un año o un año y medio preparan a la persona y no tiene que pasar cinco años en una Universidad y el tipo ya se defiende, se defiende en la vida, reparando electrodomésticos, todo tipo de cosas, plomería uno se vara en Colombia para conseguir un buen plomero porque el plomero además aprende en la practica no con ese poco de conceptos.

### **✚ CARVAJAL LUÍS CARLOS ARBOLEDA**

**SECTOR:** Privado

**ENTREVISTADO:** Doctor Luis Carlos Arboleda

**CARGO:** Director agenda de ciencia y tecnología del valle director instituto Carvajal de desarrollo humano

## ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA

### A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES

#### 1. ¿Qué tipo de habilidades y actitudes espera Usted posean los profesionales que forma la Universidad para desarrollar las funciones que demanda su organización?

Bueno, empecemos pues por aclarar que mi empresa o el sector en el cual yo estoy, es el sector público, gubernamental de planeación de la ciencia y la tecnología, la innovación y el desarrollo a mediano y largo plazo. La agenda de ciencia y perspectiva de ciencia y tecnología. Entonces en esa agenda, justamente se han detectado características que debe tener un nuevo modelo de desarrollo humano del departamento, entonces mi respuesta es cómo una institución formadora de profesionales y que se visiona como institución de conocimiento, como la universidad Javeriana contribuye a que se consolide un modelo de desarrollo humano en la región, en el Valle y en la región. Entonces frente a eso a mí me parece que las expectativas pues que se podrían tener de parte del sector gubernamental, del sector público, serían: que la Universidad redireccione su plan de desarrollo hacia prioridades de formación de recursos humanos y de líneas de investigación que han puesto de presente los últimos estudios prospectivos del departamento. Frente a las actitudes el profesional nuestro profesional entienda que tiene un rol que cumplir en la construcción de ese modelo de desarrollo humano, que no es tan solo ir a ocupar una posición en la función privada ó pública de tipo profesional clásico, no que se trata de contribuir a desarrollar una serie de líneas de trabajo de ese modelo mencionemos algunas, por ejemplo: requerimos una actitud de planeación a mediano y largo plazo, en consecuencia la búsqueda de beneficios inmediatistas, de coyunturas económicas ó en negocios tradicionales pues probablemente no es la mejor actitud, la actitud entonces es construir empresa, construir desarrollo, construir bienestar sostenible, en áreas sustentables no en áreas meramente de coyunturas, la búsqueda de favorecer por ejemplo, como gerente financiero la instalación de capitales golondrina del mundo que viene se instala por un año en una empresa, luego desaparecen, esa no sería una buena actitud de un gerente financiero. Pero la búsqueda de construir empresas innovadoras que estén articuladas con nichos de mercado mundial en donde el país puede tener una sostenibilidad, esa sería una empresa mucho más importante y más interesante. Luego temas relativos por ejemplo, a una visión de desarrollo que incorpore la diversidad de nuestra región, estudiar esos frentes, somos un departamento de regiones muy diversas, geográficas, culturales, naturales, que no han sido estudiadas y no hemos construido políticas de desarrollo figuradas. Entonces se esperaría de un planificador social, de un ingeniero, de un economista, formado por ésta universidad que contribuya con estudios ver más visión, de cómo construir desarrollos que equilibren las vocaciones económicas y sociales de las

regiones. En consecuencia un investigador, un profesional que se centre solo en estudios de planificación desarrollo para seguir implementando la macrocefalia de desarrollo de Cali, frente a otras regiones, pues no nos interesa. Nos interesan estudios que tenga que ver con el pacífico colombiano, cómo el pacífico colombiano juega el rol de querer jugar de cara a la cuenca del sureste asiático, de china, y para ello cómo resolver los problemas de un desarrollo social sustentable en Buenaventura, cómo buscar que Buenaventura retenga sus recursos humanos y no los exporten a otras regiones del país, para que esos recursos humanos puedan contribuir a crear una capacidad de conocimiento instalada en Buenaventura. En fin, hay una visión de desarrollo humano que apenas esta iniciando que genera una, actitudes de compromiso, de solidaridad, de búsqueda de la equidad, respeto por la diferencia, búsqueda de mecanismos de convivencia, de generar más confianza entre los distintos actores del desarrollo, de construir tejido social, esas son como actitudes del profesional nuevo, que esperamos sobre todo diría yo, ya que se trata de una universidad que tiene una puesta seria sobre la investigación, entender que todos los roles decisivos en el futuro se van a jugar por la incorporación de conocimiento a las empresas.

## **2. ¿Qué tipo de habilidades y actitudes espera Usted posean los investigadores y consultores de la universidad, para desarrollar proyectos en conjunto con su organización?**

Bueno, pues ese es un poco el tema de entender que estamos en un mundo en una sociedad que nos va a obligar a tener una oferta de conocimiento disponible, para quienes están en capacidad de determinar quién esta en empresa, empresarial o cierto grupo. Entonces todos los grupos de investigación tendrían que tener estrategias que ahora se llama de apropiación social del conocimiento, estrategias de apropiación social del conocimiento, es decir, no solo crear conocimiento sino estar dispuesto a favorecer su uso y apropiación por la sociedad, por los que lo pueden hacer, una principal característica que un investigador tiene en este bien, hablando en concreto, o además ese es el otro problema las estrategias de socialización que son las usuales, entre los investigadores y es hacía sus pares, yo divulgo lo que yo se, lo que yo hago, lo que yo creo, a mis pares, en congresos, en seminarios, en otras universidades, no, ahora hay que pasar a la fase de que divulgo lo que se lo que yo creo es útil para la humanidad y para mi sociedad, pero a través de estrategias selectivas, de ubicar poblaciones objeto mensuales. Consecuencia de un nuevo investigador es aquel que se sienta en mesas continuamente de negociación con empresarios, que establece apertura de sus laboratorios a los centros empresariales que están más en disponibilidad de utilizar su conocimiento, esta continuamente divulgando su conocimiento a los públicos de jóvenes y de niños para buscar que se despierte el espíritu investigativo en edad temprana, entonces el nuevo investigador es el que esta asesorando, tutoriando clubes de ciencia, para crearle a su línea de investigación una aceptación social, generar entusiasmo por su investigación entre los futuros investigadores. Entonces es un investigador más centrado en usuarios reales y potenciales de la sociedad que en sus propios pares, de hecho tiene que

estar ligado con sus propios pares, con sus grupos, con sus redes de conocimiento especializado pero además tiene que ser una labor muy grande de proyección social. Entonces las instituciones tienen que favorecer áreas importantes como es la de la comunicación pública de las ciencias, reforzar esas áreas en las facultades de comunicación, o en otros espacios de comunicación pública, ya no mirándola simplemente como una estrategia clásica, tradicional de los boletines de información, continuo de lo que yo hago, sino, ayudarle al investigador a que construya por ejemplo, lenguajes comunicativos, a que se dote de medios pedagógicas de hacer, de llevar sus productos a los usuarios y darle institucionalmente a los grupos la institución, los recursos de tiempo y de dinero para que ellos puedan adelantar esas tareas de parte de diálogos con sus pares con los distintos usuarios. Entonces eso es una actitud digámoslo nueva del investigador, pero subyacente a todo esto esta una gran actitud y es los propios investigadores en los planes de desarrollo de sus grupos de investigación, deben dialogar con las demandas sociales de conocimiento, es decir buscar direccionar estratégicamente sus planes a las líneas de más desarrollo que implican para la sociedad. Entonces si la agenda de ciencia y tecnología ha definido siete grandes áreas de prioridades para la innovación, si la agenda interna del tratado de libre comercio, ha definido catorce apuestas productivas, para la inserción del Valle en el mundo global, sí el plan de desarrollo del departamento está apuntándole a unos tantos frentes, los investigadores deberían tratar de alinear sus problemas de investigación hacia esas apuestas. Entonces esa es una actitud, de ciencia pertinente, la actitud de colocar mi capacidad en función de las prioridades que la sociedad ha establecido como ejes del nuevo desarrollo a mediano y largo plazo. Y no en los viejos problemas, que de pronto no son aquellos que efectivamente van a servirle a la sociedad.

Por eso el concepto clave aquí es aquello que es pertinente yo trabajo o se invita al investigador que en la selección de sus temas tenga en cuenta prioridades pero de un modelo de desarrollo humano, no prioridades que tengan el interés para tal o cual grupo social o para tal o cual estrato de un grupo social, sino prioridades que de verdad contribuya a empujar la región más allá de lo que son sus grandes dolencias sociales, económicas y culturales, entonces esta muy bien, por ejemplo, en el tema de, yo siempre menciono ese ejemplo y lo hice exposiciones en el entorno tecnológico, nosotros tenemos un gran frente de apropiación de conocimiento disponible en el Valle, para que todos los investigadores de las ciencias naturales, sociales, económicas, apoyaran de la biodiversidad, el de utilizar la biodiversidad con fines de generación de valor económico de valor social, sin embargo nuestros bio tecnólogos que estuvieran interesados en aprovechar las propiedades biológicas tan diversas que tenemos para contribuir en líneas de producción de fármacos, no podrían simplemente hacerlo por un valor técnico tecnológico puro fueren deprimiento de contribuir al desarraigo de nuestras saberes ancestrales, cual desarraigo de las poblaciones de estas zonas de biodiversidad que tienen una manera de entendimiento milenaria con su entorno, entonces no podríamos ir en búsqueda del desarrollo económico y productivo, y en contra de nuestro patrimonio cultural, de diversidad histórico, de éstas

comunidades. Entonces hay que buscar unas estrategias equilibradas entre conocimiento y desarrollo.

## **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

### **3. ¿Qué proyectos investigativos de alta importancia podría desarrollar la Universidad para la organización que Usted representa?**

Bueno, yo ahí recuerdo, solamente frentes en donde la propia Universidad en los tres años pasados ha estado trabajando con proyectos en los que yo mismo he estado y ya lo ha estado haciendo y el de EDu Choco no sería, sino consolidar algunas grandes líneas en las cuales la universidad en los últimos años ha demostrado que tiene una capacidad de aportar soluciones, a problemas nuevos, a problemas sociales, a urgencias del desarrollo del Valle.

Entonces primero que todo, creo yo que en el gran sector de la planeación prospectiva, la universidad tiene el rol de cumplir, es una universidad pluridisciplinaria, con visión comparativa de disciplinas, de espacios culturales de espacios regionales, con sensibilidad social, que la con capacidad gerencial, que tiene relaciones con el medio, distintos actores sociales y particularmente los medios privados, en consecuencia todo eso la coloca en posición ventajosa para ayudar a empujar tareas de planeación y desarrollo dentro de conceptos nuevos, de paradigmas nuevos, no paradigmas clásicos de la planeación sino nuevos paradigmas de planeación, prospectiva. En escenarios de mediana y larga duración. Que la universidad ha trabajado allí por ejemplo, en la agenda de ciencia y tecnología, la universidad ha trabajado en el cluster biotecnológico del suroccidente colombiano, la universidad está trabajando en el cluster de salud para servicios de exportación, de manera que allí hay que ir ya consolidando esa capacidad que la universidad ha ganado de crear un nuevo conocimiento de planeación una nueva competencia una nueva habilidad eso se ha abierto y se va a mantener como un campo continuo de demanda de servicios profesionales, investigativos de asesoría que la universidad debería consolidar. Eso le implica crear, unas interfases entre sus comunidades académicas internas que haga que esos grupos que han emergido en distintas áreas, estén en los temas que se han venido desarrollando en los diferentes grupos y temas como de Hernando Llanos, todo esto pues se han dado intentos de interdisciplinaria interna ya que la universidad debería incursar dispositivos institucionales de interdisciplinaria entre sus expertos para ayudar a esto. Entonces es un gran frente de planeación prospectiva, muy ligado con ese, hay un campo en el cual me parece que la universidad tiene liderazgo, ahora que mencionaba a Llanos es el campo de la política pública, política pública tanto en las áreas sociales políticas y económicas, pero también política pública en las áreas científicas y tecnológicas. Aquí hicimos

un esfuerzo muy interesante de dosis durante un año largo, con la agenda de ciencia y tecnología coordinado con la universidad de pensar criterios para producir política pública en áreas nuevas de conocimiento, por ejemplo ahora mencionaba lo de biodiversidad, Cuál podría ser una norma, unas políticas públicas que favorecieran a una apropiación de conocimiento en el sector de la biodiversidad pero al mismo tiempo una respecto por la biodiversidad cultural, hay un sector de normatividad que no se ha planteado, como hay sectores de normatividad de biodiversidad de cómo vamos a contribuir a patentar el saber ancestral de nuestras comunidades de nuestra comunidades sobre la biodiversidad. Entonces hay frente muy concretos de política pública, en donde la universidad tiene expertos que conocen estos, que si se asocian los sociales con los técnicos, pueden ayudarle a la región a desarrollar y a forma los nuevos abogados que va a requerir la gerencia de la gestión pública, para el mundo global. Eso es un tema muy, el nuevo derecho comercial que se abre a nivel de el área de los TLC, eso es un campo específico de política pública y de administración empresarial.

#### **4. ¿Cómo podría participar su organización para que se materialicen los proyectos de investigación que usted propone?**

Es muy sencillo porque nosotros representamos a colciencias en la región, entonces nosotros hemos establecido unas prioridades de desarrollo investigativo, en consecuencia las entidades que estén dispuestas a alinear sus planes de desarrollo dentro de esas prioridades, pues tendrán nuestro respaldo. Y las invitaremos a que nos asociemos para desarrollar proyectos, conjuntos con estas entidades en estas líneas prioritarias y a buscar recursos de colciencias y del gobierno departamental para apoyar estas iniciativas.

#### **5. ¿Qué tipo de vínculos se podrían establecer entre su organización y la Universidad para hacer efectiva la incorporación de profesionales egresados de la Javeriana a su organización?**

Nosotros establecemos la agenda son proyectos que apoyan colciencias, nosotros trabajos con proyectos entonces hacemos proyectos y en esos proyectos establecemos consorcios regional para desarrollar este proyecto que la universidad participa como miembro del consorcio, como signatario del consorcio, entonces una modalidad es esa, establecer consorcios interinstitucionales con participación de la universidad, investigadores de la universidad en los equipos nuestros, y claro participación de la universidad con contrapartidas pequeñas pero que son importantes para logra canalizar contrapartidas de la financiación externa. Entonces por ejemplo en este momento en la fase 1 de la agenda, estuvo la universidad participando y proyectando esos puntos que comente, la política pública, biotecnología e industria, y ahora estamos con el otro proyecto que apoyamos nosotros que ya es dirigido totalmente por ustedes que es el de cluster de la salud, con apoyo nuestro, entonces esas son las modalidades o que los javerianos participan en nuestros proyectos, claro, participan tanto en

investigadores, participan en tanto estudiantes que hacen pasantías en nuestros proyectos, eso lo hemos ya logrado en este momento y mi asistente es un egresado de la Javeriana un economista que hizo su pasantía en nuestro proyecto, nosotros invitamos jóvenes a que se vinculen a participan los profesores de la universidad en los estudios nuestro como expertos los invitamos normalmente a actividades de nuestro proyectos, como expertos que den su opinión, recomendaciones, y hacemos eventos de nuestra agenda dentro de la universidad, eventos sectoriales, conferencias públicas para todos los estudiantes, presentación de resultados parciales.

### **C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

#### **6. ¿Qué otros planes de estudio considera que puede ofrecer una institución como la Universidad Javeriana a partir de las necesidades regionales?**

A mi me parece que la universidad, tendría un rol que cumplir en todo lo que son aplicaciones de la ciencia y la vida, a el sector agroindustrial. En consecuencia carreras como Ingeniería Química, carreras de alimentos, pueden ser un frente importante a explorar, la gran apuesta de Valle del Cauca es por la bioregión. Entonces ese es uno de nuestros grandes proyectos ahora de la agenda con el apoyo de colciencias y es como planeamos un modelo que nos permita hacer dentro de diez años ser la primera bioregión de Colombia. Entonces en este tema de la bioregión hay áreas muy importantes que se abren con el tema frutícola, el tema de forestales, el tema de biopolímeros, bioinformática, entonces, hay ahí como una, paquete de conocimientos y reconocimientos, de nuevos profesionales, que hay que formar para esas áreas. Profesionales que tengan conocimiento en la ciencia de la vida aplicada a los temas de ala agroindustria, y aquí podría ser donde la universidad por ejemplo le apueste, a un plan de Bioquímica de nuevo tipo. Hablando de ingeniería química vinculado a estas.

#### **7. ¿Qué actividades de capacitación y de actualización considera que puede ofrecer la Universidad Javeriana a su organización?**

Bueno yo pienso que la Universidad, debería, ampliar su portafolio de cursos para la formación continua de ingenieros y empresarios, vinculados a empresas innovadoras de hacer acuerdos con empresas innovadoras. Están liderando los grandes frentes prioritarios de innovación y desarrollo, hacer acuerdos que permitan contribuir a la formación continua de sus empleados, de sus cuadros, estamos un momento en el cual estas empresas innovadoras requieren cada vez más actualizar, ir a donde ellos, no hacer una oferta desde acá, hacia fuera, de acuerdo con lo que tenemos como recursos sino ir a buscar la demanda pero esa demanda mas comprometida con la apropiación del conocimiento, es decir, los que están en los negocios grandes de futuro al mundo global de biodiversidad en la industria, aplicaciones de la biotecnología a la salud, en la informática ir a

donde ellos y asociarse para ellos con otras entidades. Es decir puede tener una gran habilidad la universidad en localización de sus portafolios de servicios pero probablemente no tener mucha habilidad en interna en responder con su oferta eso, entonces yo creo mi oferta, me asocio con otros para crear la oferta y darles diplomados, especializaciones, lo cual implica por ejemplo que no hagamos venir a nuestros campus desde Yumbo, a las 5 de la tarde a los empresarios sino crear también condiciones gerenciales que permitan que uno pueda ir insito a dar esos cursos de formación continua.

Y llevarles los medios de conocimiento que se requieren a través de las vías virtuales, teleconferencias, utilizar los recursos que tiene el Valle que son grandes que la propia universidad, esta incursando y es líder. Entonces aprovecharlos para estas cuestiones.

#### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

##### **8. ¿Cuáles considera usted que son la áreas de conocimiento que tendrán mayor impacto en los próximos 10 años en su organización?**

Eso es pues lo que hemos hecho en estos años, justo también con el apoyo de universidad, identificar esas tareas para el Valle. La organización en nuestro caso es lograr que creemos que, como la innovación va a ayudar a consolidar el nuevo modelo de desarrollo del Valle. Ese es como las prioridades que hemos definido entonces tenemos. Por un lado la biodiversidad, entendida en ese campo de desarrollo humano, el tema de la informática particularmente en producción de software de gestión de aplicaciones informáticas en nuevos frentes de innovación como la bioinformática. O un tercer gran frente allí, que yo se que la universidad también apoya esto que sería consolidarlo, un software de comunicaciones. Un tercer gran tema es las aplicaciones biotecnológicas a los temas de la salud y el mismo negocio de servicios de salud. Ya la universidad lo viene haciendo pero que habría que consolidarlo, pasar de la fase de un simples estudio como el que se esta haciendo ya que la universidad, en las áreas que es estudio identificado diga que puedo hacer, un tercer gran frente es que ya mencionamos de la agroindustria que esta muy relacionado con esto que mencionado con esto de quemadera la universidad direcciona sus carreras, de economía, ingeniería, telecomunicaciones, digamos formar recursos nuevos para éstas áreas. Estamos creando un doctorado en ingeniería medio ambiental de ciencias medioambientales, requerimos gente experta en producción limpia, en temas del agua, en administración de acueductos en pequeñas comunidades esos son temas muy especiales del agua, requerimos agua limpia, los propios problemas del pacífico colombiano, ligado con la cuestión de agroindustria y biodiversidad y salud, la universidad debería saber como por ejemplo ayudar a un gran negocio que se va a confirmar de producción de vacunas para enfermedades tropicales del

pacífico, y eso seguramente no va a ser solo crear facultad de medicina porque eso ya lo tiene la del valle, pero acá si como ayudamos por ejemplo como ayudamos por ejemplo a través de la ingeniería de telecomunicación, telemedicina, sectores de la medicina que probablemente lo esta desarrollando la santiago sin tener las potencialidades de ingeniería de comunicaciones que tienen ustedes porque ven un posible campo de negocios que no van a atener una sostenibilidad en ese campo, ustedes si pueden con toda la infraestructura con la formación que tienen estar en condiciones de dar ese servicio de telemedicina que ayude a que por Internet se den los diagnósticos de las poblaciones lejanas, a los laboratorios citados en Cali para que se hagan las pruebas, que rápidamente se pueda producir allá determinada orientación de una vacuna , otra prioridad grande que tenemos allí son los estudios socioeconómicos de la realidad social del Valle del Cauca, son funciones clásica, nosotros no sabemos que somos como diversidad cultural, no tenemos, nuestras regiones no tienen la capacidad de articular plan de desarrollo regional a lo que es visión social y económica de la región, no lo tiene. Allí hay mucho en enormes prioridades que cumplen como en logística y transporte en plataforma exportadora y además la energía, ya que somos potencia con el carbón y recursos hidráulicos para poder retomar el liderazgo. Y no olvidar el papel de la CVC, como una importante institución en el país. Pero hay que reorientar la actitud.

**9. ¿Cuales considera usted son los principales planes y proyectos de la región que tienen un mayor impacto sobre su organización?**

Podría agregar desde la dimensión de lo económico las nuevas formas organizacionales de encadenamientos productivos, la economía esta pasando de la fase de productor individual, independiente que selecciona solo para a una forma de organización en la, que ya importa es el asociacionismo, como aseguro mi mercado en todo el encadenamiento, sabiendo que lo mío es solamente un eslabón de toda una cadena. Entonces en el Valle afortunadamente hemos entrado en esa era de la organización de la economía a través del encadenamiento y el clusters. Entonces la universidad podría ayudar mucho allí en afianzar esa cultura del encadenamiento productivo, pensar qué es un encadenamiento, del sector y vectorial cuales son los eslabones estratégicos del encadenamiento. Crear bases de datos de información para que los distintos. Por falta de tejido social y desconfianza entre los mismos actores de los encadenamientos pero también por falta de información y de comunicación, de cultura y además por falta de organismos que prestan una función especializada de gestión, un empresario difícilmente se le mide a meterse en un encadenamiento si no encuentra una oferta de servicios especializados de gestión que le permitan resolver los problemas de gestión porque eso ya se vuelve una asunto delicado, organizacionales. Entonces yo creo que el esfuerzo que la universidad Javeriana hace de pensar como meter en un cluster a todos los actores de servicios de salud para como plataforma exportadora, yo creo que eso pondría a la universidad en hacer reflexión del aprendizaje que se esta haciendo. Porque allí se esta incubando una nueva o nuevo servicio que la universidad

puede prestar al sector industrial, gerencia y enlace en los actores de un potencial cluster. Ese ejercicio prospectivo que hace la universidad, es muy interesante y yo creo que eso podría ser un modelo de frente de servicios que la universidad de, por ejemplo meterlo en otras áreas, en el cluster de la caña de azúcar, porque es uno de nuestro prioritarios, si no también hablar de carburante, el etanol, polímeros y a todo eso es que ya se esta apostando, pero también el cluster agrícola, y el en donde los forestales, maderables, industrias gráficas exportación de muebles que es un tercer cluster importante, esta el cluster e servicios de transporte y la logística , es decir la economía del Valle, ha comprado poco a poco en la organización de clusters y cadenas, de manera que cualquier apuesta que haga la universidad de tratar de dar soluciones a problemas de desarrollo con sus recursos humanos tienen que tener en cuenta esa manera de organizar el cluster, entonces los actores con los que la universidad en adelante debe interaccionar es con los comités directivos de clusters esos ya existen cada cluster tiene su consejo directivo, esta gobierno, empresarios, universidades, en ese consejo directivo, y la misma universidad por forma parte de alguno de esos clusters, como entidad que ayuda consolidar los clusters, porque ella tiene capacidad de conocimiento y ofrecerle a todos los eslabones de la cadena que pueden presentar conocimiento. Son nuevas señales que la economía esta dando a los ofertantes de recursos humanos.

## **INFORME ENTREVISTAS CLARA INES MOJICA**

### **INGENIERÍA**

#### **✚ HOTELES ESTELAR**

**Entrevistado:** Eduardo José Victoria

**Cargo:** Presidente Hoteles Estelar

**Lugar:** Hotel Intercontinental de Cali

**Fecha:** Abril 8 de 2005

**Hora:** 4:30 p.m.

#### **RESEÑA.**

Hoteles Estelar S.A. es una empresa filial de la Corporación Financiera del Valle, fue fundada en 1968 y hoy, gracias a sus valores, a su permanente desarrollo y su cultura de servicio, se han convertido en la primera cadena hotelera de Colombia.

El actual Presidente el Dr. Eduardo José Victoria es abogado de la Universidad San Buenaventura, ha realizado postgrados en administración, alta gerencia, gerencia de ventas, gerencia de mercadeo y un diplomado de alta dirección de hoteles, entre otros.

A continuación se presenta el informe de la entrevista realizada al Presidente de Hoteles Estelar, donde se realizaron diferentes preguntas relacionadas con cuatro temas principales de los cuales se mostrarán los aspectos más importantes.

#### **ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA**

##### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

1 Los profesionales que forma la Universidad Javeriana deben profundizar en los valores , ser buenos seres humanos, confiables, transparentes, creativos, innovadores, recursivos, investigativos y que tenga magnificas relaciones interpersonales.

2 La Universidad no solamente se debería preocupar por el conocimiento sino que debería tener talleres donde se proponga a desarrollar habilidades.

3 Un tema fundamental a desarrollar en la Universidad es gente optimista, gente comprometida, que quiera, trabaje y valore las posibilidades de su región.

#### **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

1 Un proyecto importante que se podría desarrollar es gerenciar la gran cantidad de esfuerzos de bondad que hay en la región, si se unen todos los eslabones de la cadena de necesidades se podrá lograr resultados en temas como drogadicción, niñez, etc.

2 Se podrían desarrollar proyectos a partir de un estudio realizado por la Cámara de Comercio donde se encontró una gran falencia en la cadena de servicios y es allí donde la región tiene un gran potencial y su principal vocación.

3 Para materializar los proyectos mencionados anteriormente el Gremio de los Hoteleros estaría dispuesto a facilitar instalaciones, personas y docentes ya que el Valle del Cauca tiene la responsabilidad de ser competitivo y eso solo se logra educándose continuamente.

4 A partir del cambio del concepto de servicio a implementar en Hoteles Estelar se abrirá una nueva oportunidad para que estudiantes en práctica y egresados puedan vincularse a la organización.

#### **C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

1 Una de las grandes necesidades de la región esta en el tema de servicios, para lo cual se podría crear una Ingeniería del Servicio o una Gerencia del Servicio sobre todo porque la región se ha ido encaminando en ese sentido más que en la producción de bienes.

2 En los procesos de investigación se debería mirar con mayor interés el tema de la Ingeniería de sistemas y el desarrollo de Software, donde la región y las empresas están muy comprometidas.

3 En el análisis de situaciones y desarrollo de habilidades en los estudiantes se podrían realizar seminarios a la medida de las empresas y de las personas donde los empresarios a partir de su experiencia, analicen aspectos elementales como la manera de conseguir un préstamo y aspectos relevantes de diferentes casos que se pueden presentar, la manera de manejarlos y los resultados que se pueden obtener.

4 En actividades de actualización la Universidad podría informar a los empresarios sobre las ofertas educativas que existen y los perfiles y aspectos relevantes de los estudiantes próximos a salir.

5 A la organización le gustaría realizar actividades de capacitación y actualización con personas que manejen muy bien tanto la parte laboral como la académica y que además le guste la docencia.

6 Sería bueno que crearan una categoría de egresados y que continuara un vínculo no solo con las personas que realizaron el pregrado en la Universidad sino también postgrados.

#### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

1 Se debe buscar integrar el tema de sistemas a los servicios para lograr un mejor nivel de servicio para los clientes.

2 Dentro de las áreas que tendrán mayor impacto para la organización esta el tema de servicios portuarios, de comercio exterior, la minería, las fortalezas ambientales, utilización del recurso marino, el tema de la Cuenca del Pacífico y todo lo relacionado con las ventajas que brinda el municipio de Buenaventura.

3 Todos los proyectos relacionados con el turismo tiene un impacto sobre Hoteles Estelar como el centro de eventos y convenciones unido primero a desarrollar un buen clima de inversión y segundo a elevar la autoestima colectiva de la región.

4 La universidad debe participar dentro de los proyectos de la región educando personas con optimismo, amor por su región y con vocación para crear empresa.

5 Entre los sectores de la economía estratégicos para la región están en el sector de agroindustria la cañicultura y todo el tema alrededor del alcohol, en el sector de la agricultura la fruticultura, en el sector turístico todo el tema de la Cuenca del Pacífico y en el sector salud la medicina estética y la medicina compleja.

## **CONCLUSIONES FINALES**

- El vínculo universidad, empresa, región debe fortalecerse para lograr formar profesionales optimistas, integrales y seres humanos con mayor sensibilidad social que desarrollen proyectos para el mejoramiento de su región.

## **PUNTOS DE MAYOR ÉNFASIS**

- Formación integral
- Regionalismo
- Desarrollo del sector servicios
- Desarrollo del sector turístico

## **✚ BANCO DE OCCIDENTE**

**Entrevistado:** Eduardo Correa

**Cargo:** Director Recursos Humanos

## **RESEÑA.**

El Banco de Occidente busca ser el líder en la prestación de servicios financieros, de transacciones y medios de pago, asegurando la satisfacción de las

necesidades de los clientes, la máxima rentabilidad para sus accionistas, el desarrollo integral del equipo humano y la contribución al bienestar de la comunidad.

En la búsqueda de este propósito y el crecimiento continuo de los resultados, estamos comprometidos con los más altos valores éticos, la calidad en los procesos y la utilización de la tecnología más adecuada.

## **ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA**

### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

#### **1. ¿Que tipo de habilidades y actitudes espera usted posean los profesionales que forma la Universidad para desarrollar las funciones que demanda su organización?**

Considero importante desarrollar en los futuros profesionales habilidades de comunicación empática e inteligencia emocional como también habilidades en el Software de Office principalmente en Outlook y Excel. Respecto a las actitudes considero importante desarrollar actitud de servicio al cliente.

#### **2. ¿Qué tipo de habilidades y actitudes espera usted posean los investigadores y consultores de la Universidad, para desarrollar proyectos en conjunto con su organización?**

Partiendo de la concepción que los investigadores consultores de la universidad son expertos en su tema, sugiero desarrollar habilidades en presentaciones en público. Y en general de comunicación.

#### **3. ¿Qué proyectos investigativos de alta importancia podría desarrollar la Universidad para la organización que Usted representa?**

En la actualidad podría ser lo que tiene que ver con la implementación de la cultura de Servicio al Cliente. Sistemas de Remuneración Variable.

**B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

**4. ¿Cómo podría participar su organización para que se materialicen los proyectos de investigación que usted propone?**

Continuando con el apoyo a la estrategia de Calidad como uno de sus principales objetivos

**5. ¿Qué tipo de vínculos se podrían establecer entre su organización y la Universidad para hacer efectiva la incorporación de profesionales egresados de la Javeriana a su organización?**

A través de estudiantes en práctica, estrechando las relaciones con el área de selección y conociendo los contenidos de los diferentes programas y su aplicabilidad al Banco.

**C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

**6. ¿Qué otros planes de estudio considera que puede ofrecer una institución como la Universidad Javeriana a partir de las necesidades regionales?**

Fortalecer las carreras agroindustriales.

**7. ¿Qué actividades de capacitación y de actualización considera que puede ofrecer la Universidad Javeriana a su organización?**

Nuestra mayor demanda se encuentra en temas de habilidades gerenciales como Liderazgo

**D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

**8. ¿Cuáles considera usted que son las áreas de conocimiento que tendrán mayor impacto en los próximos 10 años en su organización?**

Tecnología, Comunicaciones, Finanzas, Servicio al cliente, Liderazgo e Inteligencia Emocional.

**9. ¿Cuáles considera Usted que deberían ser los principales planes y**

## **proyectos de la región que tienen un mayor impacto sobre su organización?**

Estudio de los efectos del TLC.

## **10. ¿Cuáles son los sectores de la economía que usted considera estratégico para el desarrollo de la región?**

El Agroindustrial.

### **✦ FENALCO**

**Entrevistado:** Gladys Barona

**Cargo:** Presidente de FENALCO

**Entrevistado:** Magali Libreros Bertini

**Cargo:** Subdirectora Jurídica

**Lugar:** Cra 9 N° 5-23

**Fecha:** Abril 19 de 2005

**Hora:** 4:00 p.m.

### **RESEÑA.**

La Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO, es el gremio que orienta, representa y protege el desarrollo del comercio privado de bienes y servicios, ajustados a las leyes y a los principios de la moral y la ética comercial.

FENALCO promueve la productividad y competitividad de las empresas, su posicionamiento, innovación y consolidación, sustentada en una gestión de calidad y fundamentada en el mejoramiento continuo.

La Dr. Gladis Barona de Conde estudio economía en la Universidad de San Buenaventura ha realizado estudios en Management Systems For The Twenty Firts Century en San Diego State University, un diplomado en Gerencia de Mercadeo Universidad Javeriana, entre otros.

A continuación se presenta el informe de la entrevista realizada a la Presidente y la Subdirectora Jurídica de FENALCO, donde se realizaron diferentes preguntas relacionadas con cuatro temas principales de los cuales se mostrarán los aspectos más importantes.

## **ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA**

### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

1. La organización demanda profesionales versátiles, abiertos al cambio, comprometidos, que cumplan las normas que se les establezca, con una visión y una definición de su norte dentro de la empresa y con un buen manejo de idiomas.
2. Profesionales mas cercanos a la practica, integrales, con actitud de servicio, deseo de aprehender, entrega, entusiasmo y con un muy buen nivel de inteligencia.
3. Investigadores y consultores que fueran personas que hubieran desarrollado empresa y que no fueran solamente teóricos.

### **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

1. Proyectos investigativos sobre el comercio, indicadores, mercados por sectores del comercio, las oportunidades del comercio a nivel internacional, nuevos desarrollos y aplicativos en sistemas que faciliten la labor del empresario.
2. Para materializar los proyectos se deben vincular la organización, la universidad y los empresarios a además la organización estaría dispuesta a aportar recursos financieros y la parte logística.
3. Para la vinculación de egresados, la organización coloca las solicitudes en la pagina Web y seria importante también conocer a las personas encargadas de las Relaciones Universidad Empresa para realizar convenios.

### **C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

1 Planes de estudio donde se combine la teoría con la práctica, formación técnica, profesionales en venta donde se inculquen cosas que necesita el sector terciario del comercio, como la actitud de servicio, atención al cliente, la logística y todo lo relacionado con la cadena de abastecimiento.

2 Dentro de las actividades de actualización y capacitación programas de especialización para los comerciantes y se debe buscar que es lo que el empresario quiere y trabajar en eso.

### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

1 Las áreas de conocimiento que tendrán mayor impacto para la organización son los valores, el comercio exterior, la internacionalización de la economía, el desarrollo de cadenas productivas, la tecnología, los sistemas, la tecnificación y las comunicaciones.

2 Dentro de los proyectos están el TLC, la internacionalización, el comercio de doble vía, el avance de Cali, el MIO y el centro de eventos y convenciones.

3 Los sectores de la economía estratégicos para la región son el turismo, el comercio por tener el puerto de Buenaventura, las confecciones, el agroindustrial, el transportador, la salud y la belleza.

### **CONCLUSIONES FINALES**

La Universidad debe acercarse a las necesidades de la región, unirse con el empresariado para desarrollar proyectos que hagan de Cali una mejor ciudad.

### **PUNTOS DE MAYOR ÉNFASIS**

- Formación integral

- Regionalismo
- Desarrollo del sector comercio
- Desarrollo del sector turístico
- Combinar la teoría con la practica

## ✚ CVC

**Entrevistado:** Marcela Falla

**Cargo:** Subdirectora del Plan de Direccionamiento Estratégico Corporativo

**Entrevistado:** Jairo Alfonso

**Cargo:** Profesional Especializado

**Lugar:** Cra 56 N° 11-36

**Fecha:** Abril 18 de 2005

**Hora:** 10:00 a.m.

## RESEÑA.

La Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC) es la encargada de ejercer la autoridad ambiental y promover el desarrollo sostenible desde la dimensión ambiental, en armonía y coordinación con los distintos actores sociales del departamento del Valle del Cauca y demás integrantes del SINA.

La Dr. Marcela Falla es Arquitecta de la Universidad Javeriana de Bogotá. (1987). Planificadora Regional y Urbana de la Universidad Nacional de Buenos Aires, Argentina (1992). Especialista en Investigación Educativa en Contextos de Docencia Universitaria, USB – CINDE. (2000). Magíster en Dirección Universitaria. Universidad de Los Andes (Tesis en Proceso).

A continuación se presenta el informe de la entrevista realizada a la Subdirectora del Plan de Direccionamiento Estratégico Corporativo y al Profesional Especializado, donde se realizaron diferentes preguntas relacionadas con cuatro temas principales de los cuales se mostrarán los aspectos más importantes.

## **ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA**

### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

1. Profesionales que entiendan que su disciplina y que su empresa es algo que tiene que vivir en armonía con el entorno como elemento fundamental del desarrollo.
2. Profesionales que tengan conocimientos y conceptos claros sobre el medio ambiente y los recursos naturales como elementos fundamentales del progreso y desarrollo de la región.
3. Profesionales integrales, creativos, líderes, autónomos en tomar decisiones, en tomarlas bien y en ir más allá de lo que estrictamente se les pide.
4. Los consultores e investigadores deben ser personas con conciencia ambiental, profesionales con perfil de búsqueda, personas interesadas en aprender, crear conocimiento y con una formación previa en lo ambiental.

### **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

1 Se podrían realizar proyectos de investigación conjuntamente con la dirección de conocimiento ambiental territorial alrededor de muchísimos temas regionales como caracterización socioeconómica de actores relevantes en la gestión ambiental, residuos sólidos, ecosistemas estratégicos, los humedales y el manejo del territorio en el Valle del Cauca.

2 Para materializar los proyectos la organización puede brindar información e identificar problemáticas concretas que puedan abordarse.

3 Para la vinculación de egresados se podría informar o ellos mismo revisar en la pagina Web sobre los concursos que se van a realizar para ocupar cargos específicos y sobre las licitaciones para la realización de proyectos puntuales.

4 Otro tipo de interacciones o vínculos puede estar a nivel de tesis y pasantías.

### **C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

1 Debería existir un plan de estudio que maneje todos los aspectos ambientales, pero no traer un programa de otro sitio y montarlo sino que a partir de una investigación profunda sobre la relación región medio ambiente se construya el conocimiento que posteriormente se enseñara en las aulas.

2 Todas las carreras deberían tener un componente ambiental como parte de su currículo y no como electiva, sino entendido el ambiente como parte esencial de toda la actividad humana.

3 En actividades de capacitación y actualización cualquier tema relacionado con lo ambiental, la gestión organizacional y en la parte del plan estratégico de capacitación institucional se podrían realizar programas de capacitación formal que a partir de postgrados, diplomados, en fin se trabajen las deficiencias de un grupo de personas.

### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

1 Dentro de las áreas de conocimiento que tendrán mayor impacto esta por supuesto la parte ambiental por la posibilidad de Colombia de convertirse en un país que ofrece servicios ambientales, el desarrollo con tecnología limpia, el tema de lo orgánico, el manejo de cuentas ambientales, el tema urbano y el desarrollo informático y tecnológico.

2 El TLC y la globalización de la economía nos va a afectar con lo que tiene que ver con las organizaciones, lo asociado a costos ambientales y a producción más limpia.

## **CONCLUSIONES FINALES**

La universidad no puede volverse un negocio propicio para lucrarse sino que debe

enfocarse en hacer su misión que es la educación.

No montar cosas solo por moda sino planes de calidad con conocimientos que se construyan desde las propias necesidades de la región.

## **PUNTOS DE MAYOR ÉNFASIS**

- Formación integral
- Incluir una formación en lo ambiental
- Construir el conocimiento
- La academia cumpla con su verdadera misión educadora
- TLC

## **✦ EL PAIS S.A.**

**Entrevistado:** Eduardo Fernández de Soto

**Cargo:** Director El País

**Lugar:** Cra 2Nº 24-46

**Fecha:** Mayo 2 de 2005

**Hora:** 8:00 a.m.

## **RESEÑA.**

El País es un diario local que fue fundado por Álvaro Lloreda Caicedo en el año de 1950 y tiene por objetivo informar con oportunidad, equilibrio y responsabilidad sobre todo el acontecer nacional e internacional.

El Dr. Eduardo Fernández de Soto realizó los estudios de pregrado en la Universidad San Buenaventura donde estudio derecho y ciencias políticas, posteriormente ha realizado diversos seminarios y cursos intensivos en aspectos financieros y administrativos.

Desde el año 1996 hasta el año 2000 se desempeñó como Gerente General del País y a partir del año 2000 hasta la fecha se desempeña como Director de la misma organización.

A continuación se presenta el informe de la entrevista realizada al Director de El País, donde se realizaron diferentes preguntas relacionadas con cuatro temas principales de los cuales se mostrarán los aspectos más importantes.

## **ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA**

### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

1. La Universidad debería formar profesionales con experiencia o características específicas en diversas áreas.
2. Personas desprendidas, tranquilas, despiertas, sin actitudes preconcebidas, sin una percepción sesgada y sin ninguna prevención frente a los aspectos de la vida nacional.
3. Profesionales con mentalidad de empresarios, con criterio, sentido común, sensatez y buen juicio.
4. Los consultores e investigadores deben ser personas con un conocimiento profundo, con una visión universal, que puedan comparar lo que pasa en la región con lo que sucede en el resto de países y que pueda plasmar en un documento lo que pasa realmente en la vida nacional.

### **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

1. La Universidad podría desarrollar proyectos investigativos en aspectos del acontecer político, local, regional, económico e internacional que sean de

interés para los lectores.

2. Para materializar los proyectos la organización propone que sentarse con las directivas de la universidad para identificar los temas a investigar.
3. Para comenzar a vincular profesionales en práctica, la organización propone que a medida que salgan los profesionales de comunicación se evalúen sus habilidades y se vea como se acoplan a las necesidades del medio.

#### **C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

1. La universidad podría desarrollar actividades de actualización permanente sobre diversos temas del acontecer mundial a toda la gente de la red activa y del periódico.

#### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

1. Comunicadores con experiencia en áreas específicas, que al final del periodo de estudios puedan optar por enfatizar o profundizar en determinada área como economía, deporte, etc.
2. Los planes y proyectos que tendrán mayor impacto no precisamente sobre la organización sino sobre Colombia y el Valle es el TLC.

#### **CONCLUSIONES FINALES**

1. La universidad debe continuar borrando la opinión de ser una universidad elitista, costosa y excluyente y hacer que la gente la perciba como una universidad que genera conocimiento y le entrega ese conocimiento a las personas que llegan allá.

## **PUNTOS DE MAYOR ÉNFASIS**

Formación de comunicadores especializados en alguna área

### **✚ ASOCIACIÓN BANCARIA**

**Entrevistado:** Ángela María Reyes

**Cargo:** Directora Regional de Asobancaria

### **RESEÑA.**

La Asociación Bancaria es una organización sin ánimo de lucro a la cual están vinculados la casi totalidad de los establecimientos de crédito que operan en Colombia.

Las funciones de la administración de la Asociación están enmarcadas en cinco grandes áreas así:

- Administración interna.
- Manejo de relaciones políticas (con el Estado, con el sector financiero y el resto del sector privado).
- Prestación de servicios.
- Información interna y pública
- Secretaría de la asamblea general, junta directiva, juntas sectoriales y comités técnicos.

## **ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA**

### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

**1 ¿Que tipo de habilidades y actitudes espera usted posean los profesionales que forma la Universidad para desarrollar las funciones que**

**demanda su organización?**

- Proactivos
- Habilidad gerencial
- Íntegros y estrategias

**2 ¿Qué tipo de habilidades y actitudes espera usted posean los investigadores y consultores de la Universidad, para desarrollar proyectos en conjunto con su organización?**

- Liderazgo
- Humildad para trabajar en equipo
- Actitud de crecimiento
- Proactivos e íntegros.

**B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

**3 ¿Qué proyectos investigativos de alta importancia podría desarrollar la Universidad para la organización que Usted representa?**

Mercados financieros

**4 ¿Cómo podría participar su organización para que se materialicen los proyectos de investigación que usted propone?**

Aportando los conocimientos y la información requerida para dicho proyecto

**5 ¿Qué tipo de vínculos se podrían establecer entre su organización y la Universidad para hacer efectiva la incorporación de profesionales egresados de la Javeriana a su organización?**

En el caso de que surjan vacantes dentro de nuestra organización, se evaluaría el perfil del candidato, o en su defecto entraríamos a revisar el tema de pasantía.

**C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

**6 ¿Qué otros planes de estudio considera que puede ofrecer una institución como la Universidad Javeriana a partir de las necesidades regionales?**

Mercadeo, agroindustrial, biología marina.

**7 ¿Qué actividades de capacitación y de actualización considera que puede ofrecer la Universidad Javeriana a su organización?**

Diplomados en mercadeo, finanzas y área comercial.

#### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

**8 ¿Cuáles considera usted que son las áreas de conocimiento que tendrán mayor impacto en los próximos 10 años en su organización?**

Áreas comerciales y tecnológicas.

**9 ¿Cuáles son los sectores de la economía que usted considera estratégico para el desarrollo de la región?**

- Agroindustrial – productos de exportación.
- Turismo.

#### **✚ PROARTES**

**Entrevistado:** Mariana Garcés

**Cargo:** Directora Ejecutiva de Proartes

**Lugar:** Casa Proartes

**Fecha:** Abril 14 de 2005

**Hora:** 9:30 a.m

#### **RESEÑA.**

Proartes una entidad Colombiana y sin fines de lucro que tiene como misión fundamental la divulgación y promoción de las artes en su contexto, fue fundada por Amparo Sinisterra de Carvajal en 1979.

Mariana Garcés Córdoba es abogada de la Universidad de Los Andes, con especialización en Mercadeo y Concentración en Negocios Internacionales de la Universidad ICESI.

A continuación se presenta el informe de la entrevista realizada a la Directora Ejecutiva de Proartes, donde se realizaron diferentes preguntas relacionadas con cuatro temas principales de los cuales se mostrarán los aspectos más importantes.

## **ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA**

### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

1. Lo que la organización percibe de la Universidad es que no le apuntan a una formación integral y cultural.
2. Profesionales que trabajen en equipo y que piensen en contribuir en el sector social, público y fundacional.
3. Profesionales multidisciplinarios y transdisciplinarios con una perspectiva de país.
  - a. Los investigadores y consultores no pueden ser personas que solo den diagnósticos, sino dar soluciones, tener ingerencia en la alta dirigencia e involucrarse con el propósito del estado.
4. La Universidad no puede estar apartada de los procesos de la sociedad y los docentes deberían tener una mayor influencia en los procesos de la ciudad y darle mayor importancia al componente cultural.

### **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

1. Proyectos de investigación o desarrollo en el campo social de la ciudad.
2. Proyectos donde se desarrollen actividades culturales, de deporte o entretenimiento para ocupar el tiempo libre de las personas y mejorar su calidad de vida.
3. Proyectos de apoyo, complementación y acompañamiento en los componentes empresariales para las actividades artísticas que desarrolla la región.
4. Proyectos con la Facultad de comunicación como un observatorio de los medios masivos de comunicación y producción de materiales audiovisuales que tengan importancia para la región.
5. Proyectos para la producción de bienes culturales.
6. Los proyectos propuestos son convenientes no específicamente para la organización sino para el mundo cultural de la ciudad que se podrían materializar con ayuda de otras organizaciones a nivel regional.

### **C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

1. A partir de las necesidades de la región y para mejorar su calidad la Universidad debería fortalecer los planes de estudio actuales para transformar y contribuir a la sociedad, acercándose a los problemas reales del país.
2. Los comunicadores no tienen una capacitación en aspectos que al medio cultural le hace falta y es formación de críticos.
3. No repetir carreras pensando solo en el beneficio económico sino apostarle a sectores como la agricultura, la agronomía, la cultura, la música y a la formación de instrumentistas.
4. Los diplomados son otro negocio de las universidades sin embargo todo lo

que implica formación es conveniente, podrían crearse diplomados sobre medios masivos, legislación de medios, producción de televisión, gestión cultural, procesos administrativos o metodología para medir el impacto de la gestión cultural.

5. La Psicología debería enfocarse también a trabajar en los procesos de desarrollo cultural y artístico.

#### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

1. El área que tendrá mayor impacto en la organización es la comunicación.
2. No existen proyectos ni siquiera a nivel nacional que involucre al sector cultural porque lo ven como algo anexo y sin ingerencia en la calidad de vida de las personas.
3. Puede tener impacto en la organización un proyecto de ciudad que haga que todo el mundo se enfoque en eso.
4. Los sectores estratégicos para desarrollar en la región son el turístico y la recreación por los microclimas que tiene el Valle del Cauca y el cultural porque Cali es la ciudad que más artistas produce para el país.

#### **CONCLUSIONES FINALES**

- La Universidad no debe crear planes de estudio solo como una oportunidad de negocio sino para suplir las necesidades regionales existentes.
- La Universidad no puede ser solo el ente encargado de la educación sino que debe preocuparse por la realidad social y hacer que los estudiantes piensen en aportar y contribuir a su región.
- La formación integral debe involucrar aspectos culturales y artísticos que mejoran la calidad de vida de las personas.

## **PUNTOS DE MAYOR ÉNFASIS**

- Formación integral
- Énfasis en lo cultural y artístico
- Regionalismo
- Desarrollo del sector turístico
- Desarrollo del sector cultural

## **✦ CÁMARA DE COMERCIO DE CALI**

**Entrevistado:** Julián Domínguez Rivera

**Cargo:** Presidente Cámara de Comercio de Cali

**Lugar:** Cll 8 N° 3-14

**Fecha:** Abril 18 de 2005

**Hora:** 4:00 p.m.

## **RESEÑA.**

La Cámara de Comercio de Cali, es una entidad privada y sin ánimo de lucro, cumple con una función jurídica al registrar las empresas existentes en la ciudad de Cali y en los municipios de Dagua, Jamundí, La Cumbre, Vijes y Yumbo. También lleva los registros de las empresas y profesionales independientes interesados en contratar con el Estado y el de las entidades sin ánimo de lucro.

Es una organización que defiende los intereses generales de los empresarios, es por eso que desde su fundación ha participado como animadora de la vida comunitaria y representante de los empresarios en los grandes proyectos de infraestructura y servicios realizados en el Valle del Cauca.

Julián Domínguez Rivera, Doctor en Derecho, en 1.999 fue designado por unanimidad Presidente de la Cámara de Comercio de Cali, desde la cual viene ejecutando un Plan Estratégico para beneficio de Cali y el Valle del Cauca denominado “Unión, Compromiso y Acción”.

Mencionado como uno de los 500 personajes más sobresalientes en “Líderes de Colombia” y como uno de los 100 Personajes más influyentes del país.

A continuación se presenta el informe de la entrevista realizada al Presidente de la Cámara de Comercio de Cali, donde se realizaron diferentes preguntas relacionadas con cuatro temas principales de los cuales se mostrarán los aspectos más importantes.

## **ENTREVISTA TRANSCRITA POR PREGUNTA**

### **A. EXPECTATIVAS SOBRE LAS PERSONAS QUE FORMAN COMO PROFESIONALES LA UNIVERSIDAD, INVESTIGADORES Y CONSULTORES**

1. Profesionales que puedan desempeñarse con eficiencia a nivel mundial pero que se adapten a la inmensa diversidad productiva, racial y geográfica y conozcan a fondo las realidades de su región y su país que es donde van a actuar.
2. Personas con capacidad de liderazgo, que quiera transformar su entorno para mejorarlo, que quieran su región y que se desenvuelva bien en su campo.
3. Los investigadores y consultores deben ser personas curiosas que a partir de un diagnóstico realicen un análisis y una investigación profunda pero sobre la base de mirar el impacto, la aplicabilidad y la rentabilidad económica y social que esa investigación va a producir.

### **B. EXPECTATIVAS SOBRE EL TIPO DE INTERACCIONES CONCRETAS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS CONJUNTOS**

1. Proyectos que ayuden a mejorar la competitividad, mostrando las ventajas y desventajas de la región.

2. Para materializar los proyectos se pueden realizar talleres conjuntos que busquen focalizar las necesidades en acciones y donde participe la Cámara de Comercio, las empresas, fundaciones y el sector gobierno.
3. Se podrían realizar un convenio pero que fuera con una sola oficina que manejara todas las carreras para vincular personas a la organización a través de pasantes y ver que talento tienen para que eventualmente entren a sustituir vacantes.

### **C. EXPECTATIVAS SOBRE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS.**

1. Se debe mirar cuales son los sectores de mayor crecimiento y a partir de esto desarrollar los planes de estudio de educación dual donde el estudiante este parte en la universidad y parte en la empresa.
2. Se podría desarrollar un plan de estudios para el sector de los servicios que es una de las especialidades de la región.
3. Actividades de capacitación y actualización en temas como comercio electrónico, arbitraje y conciliación en derecho marítimo, logística, callcenter y servicio al cliente.

### **D. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

1. Las áreas de conocimiento que tendrán mayor impacto en la organización son economía, comercio exterior, logística, computación o sistemas y derecho internacional.
2. Los planes y proyectos fundamentales de mayor impacto en la organización son aquellos que mejoren la competitividad, todo lo que tenga que ver con infraestructura como vías, puertos, aeropuertos, red de energía, red de comunicaciones y educación.
3. Los sectores de la economía estratégicos son la logísticas, todos los servicios que se pueden prestar alrededor de las exportaciones como servicios aduaneros y asesoría en impuestos.

## **CONCLUSIONES FINALES**

Lo más importante es formar seres humanos que vean la cara buena de su región, que quieran trabajar con optimismo por ella y cambiar la realidad negativa que existe.

## **PUNTOS DE MAYOR ÉNFASIS**

- Conocer la región
- Regionalismo
- Desarrollo del sector de las exportaciones (logística)

## **CONCLUSIONES FINALES ENTREVISTAS**

### **1 HOTELES ESTELAR**

El vínculo universidad, empresa, región debe fortalecerse para lograr formar profesionales optimistas, integrales y seres humanos con mayor sensibilidad social que desarrollen proyectos para el mejoramiento de su región.

### **2 CÁMARA DE COMERCIO**

Lo más importante es formar seres humanos que vean la cara buena de su región, que quieran trabajar con optimismo por ella y cambiar la realidad negativa que existe.

### **3 CVC**

La universidad no puede volverse un negocio propicio para lucrarse sino que debe enfocarse en hacer su misión que es la educación.

No montar cosas solo por moda sino planes de calidad con conocimientos que se construyan desde las propias necesidades de la región.

### **4 FENALCO**

La Universidad debe acercarse a las necesidades de la región, unirse con el empresariado para desarrollar proyectos que hagan de Cali una mejor ciudad.

### **5 EL PAIS**

La universidad debe continuar borrando la opinión de ser una universidad elitista, costosa y excluyente y hacer que la gente la perciba como una universidad que genera conocimiento y le entrega ese conocimiento a las personas que llegan allá.

### **6 PROARTES**

La Universidad no debe crear planes de estudio solo como una oportunidad de negocio sino para suplir las necesidades regionales existentes.

La Universidad no puede ser solo el ente encargado de la educación sino que debe preocuparse por la realidad social y hacer que los estudiantes piensen en aportar y contribuir a su región.

La formación integral debe involucrar aspectos culturales y artísticos que mejoran la calidad de vida de las personas.

## ASPECTOS MÁS IMPORTANTES

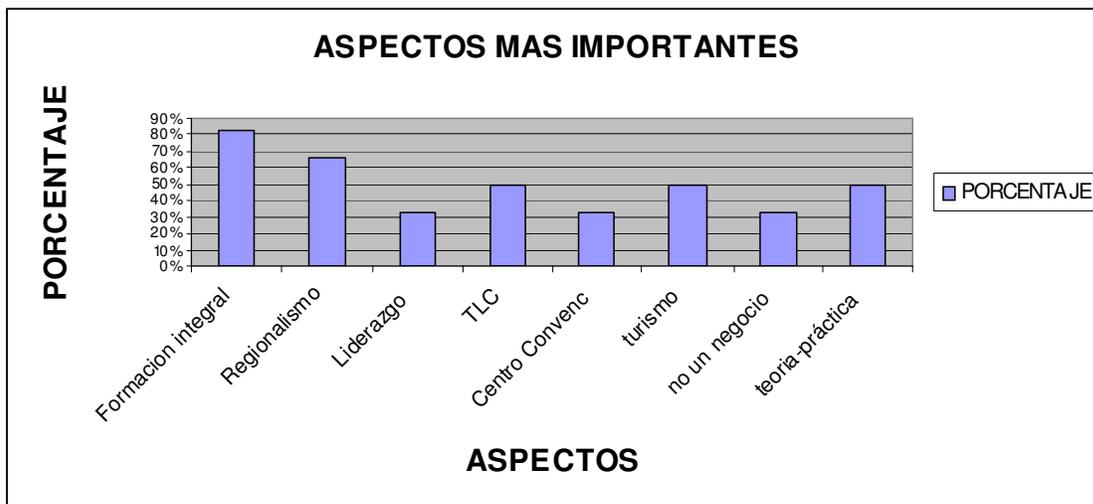
En el siguiente cuadro se han colocado los aspectos de mayor énfasis que aparecen en los informes individuales para cada entrevista realizada y algunos aspectos que se nombran por los entrevistados con mayor frecuencia.

TEMA	ASPECTOS IMPORTANTES	HOTELES ESTELAR	CÁMARA DE COMERCIO	CVC	FENALCO	EL PAIS	PROARTE
A	Formación integral	x	x	x	x		x
	Regionalismo	x	x		x		x
	Liderazgo		x	x			
	Incluir formación ambiental			x			
	Formación de comunicadores especializados en alguna área					x	
	Formación cultural y artística						x
D	Proyecto TLC			x	x	x	
	Centro de eventos y convenciones	x			x		
	Desarrollo del sector servicios	x					
	Desarrollo del sector turístico	x			x		x
	Desarrollo del sector comercio				x		
	Desarrollo del sector salud	x					
	Desarrollo del sector cultural						x

Desarrollo de las exportaciones y logística		x				
La universidad no debe ser un negocio			x			
La universidad debe construir conocimiento			x			
Combinar la teoría con la práctica	x			x		

A: Expectativas sobre las personas que forma la universidad

D: Perspectivas de desarrollo de la organización



- Con respecto a las expectativas de los profesionales que forma la universidad el 83% de los entrevistados hicieron énfasis en la formación integral, el 67% hablo de la importancia de conocer, querer y trabajar por la región y el 33% de la importancia de formar lideres.
- Dentro de los proyectos que tendrán mayor impacto los entrevistados concuerdan en un 50% en el Tratado de Libre Comercio (TLC) y el centro de eventos y convenciones con un 33%.

- El 33% de los entrevistados hicieron énfasis en que la universidad no debe ser solo un negocio sino que debe enfocarse en realizar su misión educadora.

El 50% de los entrevistados estuvieron de acuerdo en que los profesionales deben unirse a la parte práctica mucho mas temprano de lo que lo hacen actualmente.