

# DISEÑO CURRICULAR CON BASE EN BLOQUES PROBLEMÁTICOS. APLICACIONES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS\*

JESUS BAEZ APARICIO\*\*

RICARDO GARCIA MADARIAGA\*\*\*

## RESUMEN

El artículo describe algunas de las dificultades más notorias que presenta el diseño de los planes de estudio de la carrera de administración de empresas en las universidades colombianas. Los autores consideran que el diseño tradicional del pensum de administración fue sumamente adecuado para una época en la cual el entorno organizacional era menos dinámico, la competencia era menos intensa y las organizaciones elaboraban productos estandarizados para un consumidor normal, con escaso poder de negociación y con bajas expectativas de calidad.

Pero, como esas condiciones han cambiado, así como han cambiado las formas de interpretar la realidad y de concebir los fenómenos administrativos, los nuevos problemas que plantea la formación del administrador profesional no pueden resolverse adecuadamente introduciendo ajustes a los antiguos planes de estudio sino que se requiere un cambio de perspectiva.

En ese orden de ideas, los autores presentan el diseño curricular basado en bloques problemáticos como una de las alternativas que pueden ser adoptadas en busca de una formación profesional que habilite al administrador para actuar en los ambientes propios de las organizaciones modernas.

El artículo plantea las razones que justifican la adopción de ese método de diseño, describe las etapas que se deben cumplir para su aplicación, y muestra un ejemplo general, es decir, que no está referido a un caso concreto, sobre la definición de los bloques problemáticos para una carrera de administración.

**Nota del editor:** El presente artículo se publica en la versión presentada como original de los autores.

\*\* Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras de la Escuela de Administración de Negocios- EAN.

\*\*\* Asesor de la Facultad.

### 1. Las Condiciones Del Entorno En el Enfoque Tradicional

La manera tradicional de concebir el plan de estudios de la carrera de administración se encontraba en armonía con las teorías organizacionales y las condiciones económicas y sociales que imperaban hacia mediados de siglo.

En la teoría, el predominio del paradigma científico de inspiración positivista, condujo a creer que era posible formular leyes universales capaces de interpretar y explicar los fenómenos administrativos, de las cuales se derivarían unas técnicas adecuadas para intervenir en las organizaciones.

Una vez descubierta la verdad científica, tendría una validez permanente o por lo menos, gozaría de una relativa estabilidad.

Desde esa perspectiva, el papel del administrador consiste en aprender lo más fielmente posible las teorías y las técnicas elaboradas por los autores, y aplicarlas sin distorsiones, a su propia situación.

El éxito académico se mide por la capacidad de memorizar los principios y de enunciar las etapas del método correcto. La creatividad y la iniciativa del estudiante no tienen cabida en este sistema, en el cual otras personas, que se han tomado la molestia de pensar sobre los problemas, lo exoneran de crear sus propias soluciones.

Por su parte, la universidad tiene la responsabilidad de hacer una especie de inventario de los conocimientos elaborados por los expertos y determinar, generalmente de manera unilateral, es decir, a juicio de los diseñadores del pensum, aquellos que serían transmitidos a los estudiantes y los que serían excluidos.

Esa manera de interpretar la administración concuerda perfectamente con las condiciones socioeconómicas que imperaban a mediados de siglo y que subsisten, al menos parcialmente, en los países de menor desarrollo.

Se puede tener la creencia en un mundo ordenado, que se entiende y se manipula a partir de un pequeño número de leyes, donde las cosas ocurren siempre de una forma determinada, y donde

no hay sorpresas, por que se pueden prever los cambios con suficiente anticipación de manera que se disponga del tiempo necesario para una lenta adaptación.

Esa concepción de la realidad debe corresponder, en alguna medida, con una sociedad en la cual los cambios ocurren muy lentamente, y supone una manera particular de entender la formación del administrador profesional.

En efecto, se desarrolló un método para el diseño curricular que se aplica de manera muy generalizada y que se caracteriza principalmente porque los contenidos del pensum son decididos desde el escritorio de los expertos, método que se puede sintetizar en las etapas que se enuncian más adelante.

### 2. Enfoque tradicional para el diseño del pensum

· Se hace un diagnóstico de la problemática de la profesión, es decir los problemas frecuentes y comunes que debe resolver el administrador en el ejercicio profesional.

· A partir de la problemática se infieren las funciones que debe realizar el administrador con miras a resolver los problemas comunes. A veces, a esta etapa se la denomina diseño del perfil laboral.

· Tomando como base el perfil laboral, se infieren los elementos del pensum: los conocimientos teóricos, técnicos y metodológicos que debe adquirir el administrador; las actitudes y valores, y las habilidades. Se espera que estos elementos le permitirán al profesional cumplir a cabalidad las funciones del perfil laboral.

· Se establece el valor relativo de cada uno de los elementos anteriores, se le asigna una ponderación que se expresa en un valor porcentual.

· Se determina la duración de la carrera, el total de horas y el número de materias.

· Los valores porcentuales de los elementos básicos del pensum se traducen en términos del número de materias que le corresponde a cada uno.

## DISEÑO CURRICULAR

- Se elaboran los programas académicos de cada materia, y
- Se establece la secuencia y la ubicación de las materias en los diferentes semestres o períodos de tiempo del plan de estudios.

Este método, que ha imperado durante largos años, ha producido los diseños de los planes de estudio con los cuales la universidad ha formado todas nuestras numerosas generaciones de administradores colombianos. Esa concepción del mundo y esos planes de estudio siguen determinando todavía la formación de los estudiantes de administración.

No obstante, las circunstancias socioeconómicas dentro de las cuales operan las organizaciones contemporáneas han cambiado de manera ostensible.

Algunas de las teorías que servían de soporte al enfoque tradicional de la administración han perdido vigencia, y algunas de las condiciones del entorno organizacional han experimentado profundas modificaciones.

De una empresa encerrada en sí misma, que tenía la capacidad de imponer sus condiciones al cliente, y totalmente ajena a los intereses de la comunidad, se ha pasado a la empresa abierta y flexible, que ha desarrollado una gran sensibilidad para percibir los menores cambios en las necesidades y expectativas de los clientes y para responder rápidamente.

La empresa moderna se percibe a sí misma como un órgano de vital importancia para la sociedad. Es más que un negocio o un asunto privado y se convierte en el lugar donde se construye el desarrollo de un país, donde confluyen todas las relaciones sociales, donde el individuo puede crecer y expresar todas las potencialidades que posee como ser humano.

De una empresa incapaz de utilizar plenamente las facultades creativas de sus trabajadores y de aplicarlas a la innovación, se ha pasado a la administración sistemática del perfeccionamiento y de la inteligencia institucional. Sería innecesario seguir enumerando los cambios que han ocurrido en las organizaciones.

También han cambiado las formas de ver la realidad. El enfoque positivista de las ciencias, que ha dado lugar a portentosos descubrimientos y cuyos logros en el campo de las ciencias naturales son indiscutibles, no puede mostrar resultados comparables en las disciplinas sociales y humanas.

Los enfoques escépticos, los pragmáticos, los relativistas, los situacionales, los constructivistas, entre otros, posibilitan una manera diferente de interpretar los fenómenos sociales y en particular, los organizacionales.

El **Cuadro No. 1** (Ver página siguiente) resume algunos de las dimensiones de los cambios que se ha producido en la sociedad y que afectan los métodos didácticos utilizados para formar los administradores profesionales.

Pero, como el entorno se mueve más rápidamente que las universidades, éstas han mantenido sus antiguos enfoques sobre la enseñanza de la administración, de manera que sus diseños curriculares son obsoletos y han evidenciado numerosas y profundas deficiencias que ya no es posible subsanar con simples ajustes.

Entre las debilidades de mayor significación y que han sido más reiterativamente diagnosticadas, se pueden enunciar las siguientes :

### **3. Los problemas del diseño tradicional: supuestos para un diagnóstico.**

#### **· Profesional Incompetente**

Parte de los problemas se derivan del concepto de administración, por que no se cuenta con una definición que sea aceptada por el común de los administradores. Definir con rigor el significado de la administración es algo más que un problema semántico. Es una condición necesaria para establecer los asuntos que deban ser incluidos en el pensum y los que serán excluidos.

La falta de rigor en el manejo del concepto ha dado lugar a la creencia que el administrador es un profesional que conoce de manera superficial las diferentes disciplinas que confluyen en la práctica de la gestión.

CUADRO No. 1

<i>CONDICIONES GENERALES del pensum tradicional</i>	<i>CONDICIONES GENERALES del nuevo diseño</i>
1. Método científico. Leyes universales estables. Verdad Objetiva. 2. Organizaciones estáticas, concebidas como sistema determinísticos. 3. Futuro predecible. Lenta adaptación a las condiciones del entorno.	1. Métodos cualitativos, relativistas, situacionales. Criterio pragmático de la verdad. Reconocimiento de la verdad subjetiva. 2. Organización dinámica, abierta, probabilística. 3. Futuro impredecible, incertidumbre y riesgos. Cambio permanente, inestabilidad
<i>MÉTODOS DOCENTES</i>	<i>MÉTODOS DOCENTES</i>
1. Administrador habilitado para resolver problemas. 2. Predominio total del conocimiento estructurado. El estudiante aprende las respuestas ya elaboradas. 3. Predominio de la racionalidad y de la lógica. 4. Teoría constituida por los expertos y por consiguiente, desconectada de la realidad concreta y de la experiencia personal del administrador. 5. Énfasis el pensamiento abstracto	1. Administrador habilitado para descubrir y plantear problemas. 2. Pensamiento no estructurado, creatividad. Equilibrio entre el conocimiento disponible y la creación permanente de conocimiento nuevo. 3. Concepción integral de la realidad, con elementos subjetivos, con intereses y sentimientos. Reconocimiento de la intuición. 4. Conocimiento construido a partir de la experiencia personal, en permanente proceso de reconstrucción y perfeccionamiento. Aprender a aprender, sistematizando la experiencia. 5. Equilibrio entre el pensamiento abstracto y el desarrollo de habilidades y actitudes.

De esa forma, el administrador conoce superficialmente el derecho, la economía, la sociología, la contaduría, la ingeniería industrial, las matemáticas y otras disciplinas. En consecuencia, también conoce superficialmente la administración.

Pero un conjunto de conocimientos mediocres, que se estudian independientemente unos de otros, no pueden formar un profesional competente.

Esa carencia de sólidos conocimientos administrativos por parte de los diseñadores de los planes de estudio ha dado lugar a un profesional pobremente formado, que no posee las capacidades básicas del administrador y que carece de un criterio profesional.

Mientras no se determine convenientemente el significado y al alcance de la administración, es decir, mientras no se reconozca que tiene un campo de estudio propio; mientras se continúe pensando que profundizar en el análisis de los fenómenos administrativos significa invadir el terreno de otras profesiones, la universidad formará men-

talidades poco rigurosas, habituadas a la superficialidad, nebulosas y diletantes, que es algo bastante alejado del hombre de acción, iluminado por la teoría, que debe ser el administrador.

**• Conocimientos definitivos, en un mundo turbulento e impredecible**

La comunidad de científicos decidió cuáles son los problemas administrativos importantes, la universidad decidió unilateralmente cuáles debería estudiar el administrador, el estudiante conoce las técnicas que otros crearon para resolver los problemas y se espera que las aplique a su propia realidad.

Una vez asimilados los conocimientos, podrán utilizarse durante un período mas o menos largo, hasta que la comunidad científica decida crear nuevas teorías. En este momento el administrador, cuyos conocimientos han perdido vigencia, debe actualizarse.

Este modo de entender la formación profesional tiene un efecto perverso sobre la actitud del administrador. Habitado a esperar que otros piensen

por él y para él, carece de un criterio profesional propio, no tiene seguridad en sus conocimientos y no puede crecer por sí mismo, y para hacerlo, depende de lo que hagan los demás.

Jamás podrá proponer una estrategia de ruptura. Jamás podrá utilizar el conocimiento como fundamento de la ventaja competitiva, porque el conocimiento genérico, empaquetado, solo puede conducir a la mediocridad.

Es también un punto de vista ingenuo. Tiene sentido esperar que esa compleja, cambiante y diversa realidad organizacional pueda ser entendida a partir de un puñado de recetas prefabricadas?

Por otra parte, es impracticable. Qué ocurre con la formación académica cuando todos los días se escriben varios miles de páginas sobre administración? Cuando hay cada día nuevos libros en el mercado, con nuevas propuestas, con críticas a las teorías mejor establecidas.

Cuando todo conocimiento es efímero, y los problemas cambian a un ritmo casi frenético?

Ocurre que la universidad ha preparado a un administrador que conoce todas las respuestas acerca de unos problemas que ya no existen.

### • **Administrador de laboratorio**

El administrador estudia una descripción abstracta de la realidad, aislado de ésta, como si trabajara dentro de una campana de cristal.

No es que no conozca una organización. Una gran parte de los estudiantes de administración están vinculados laboralmente a una empresa. El problema consiste en que la teoría no se enseña con respecto de una realidad concreta. La teoría debe transformar la realidad y no solamente interpretarla.

La universidad ha creído que un período de prácticas es equivalente a una relación teoría-praxis, donde la experiencia ayuda a cuestionar el pensamiento y a perfeccionarlo.

Pero una práctica ciega, es decir, la experiencia desprovista de la ayuda de la razón, es poco lo que puede aportar para formar el criterio profesional del administrador.

### • **Conocimiento fragmentado**

Por lo menos desde principios de la década de los cincuenta, con la teoría General de Sistemas, ha quedado claramente establecido que dividir el conocimiento en disciplinas especializadas que profundizan en el estudio de una parte de la realidad, dificultan la comprensión de los fenómenos complejos porque no toman en consideración los efectos sinérgicos que resultan de la interacción entre sus diversos elementos.

Los planes de estudio han extremado esa parcelación del conocimiento. Este hecho, unido a la enseñanza en abstracto de las teorías y técnicas administrativas, conduce a que existan muy pocas posibilidades de que el profesional adquiera una concepción integrada de la realidad.

El inconveniente de esta situación consiste en que la fragmentación del conocimiento sólo es posible en la academia, porque en la vida real, donde actúa el administrador, los problemas se presentan como un todo holístico.

### • **Modelo de la empresa manufacturera**

En un pasado no muy remoto se apreciaba el desarrollo de un país por el tamaño de la industria manufacturera, que aportaba la mayor parte del producto interno bruto. Hoy existe una fuerte correlación entre la expansión de las organizaciones de servicios y el desarrollo.

En los países de mayor desarrollo los servicios son los que contribuyen más significativamente al producto nacional y existe la tendencia a que esa participación se incremente.

No obstante, los planes de estudio de la administración continúan privilegiando la manufactura frente a las organizaciones de servicios, las cuales tienen una problemática distinta y sumamente particular.

El estudio de la naturaleza y las características de las organizaciones de servicios, el estudio de sus problemas particulares y de sus técnicas administrativas se encuentra prácticamente ausente de la formación del profesional, lo cual constituye una deficiencia significativa.

#### 4. Nuevos criterios para el diseño del pensum de administración

Si se reconocen los profundos cambios que ha experimentado la realidad socioeconómica y los consecuentes cambios en las teorías y las técnicas administrativas, es apenas natural que se formulen nuevos criterios, mas adaptados a las nuevas realidades, para orientar el diseño del plan de estudios de la carrera de administración. Algunos de esos criterios pueden ser los que se enuncian a continuación:

- Las organizaciones alcanzan grados de complejidad que no tuvieron en el pasado. Esa complejidad no solamente se deriva del tamaño sino, principalmente, de una intrincada red de relaciones que la vinculan con numerosos organismos y le imponen restricciones.
- Reducir la complejidad a proporciones comprensibles es una condición necesaria para poder emprender una acción administrativa.
- El instrumento de que se vale el administrador para reducir la complejidad a magnitudes accequibles a la mente humana es la construcción de modelos: representaciones selectivas y simplificadas de la realidad. Además de constituir un requisito para la acción, los modelos aportan el punto de referencia para la evaluación y para administrar el aprendizaje institucional.
- Siendo la construcción de modelos la lógica fundamental de la actuación profesional del administrador, este debe poseer una acendrada habilidad para elaborar modelos, para operacionalizarlos y para valerse de ellos como medio para aprender a partir de los resultados de la acción.
- Las organizaciones actúan dentro de un entorno mas competitivo y mas dinámico que exige del administrador una mentalidad suficientemen-

te flexible como para adaptarse rápidamente a los cambios, concibiendo respuestas creativas e innovadoras.

- La creatividad se ha convertido en un factor determinante del éxito del administrador debido a que las antiguas teorías y técnica han perdido eficacia en el nuevo contexto y debido a que los cambios suceden tan rápidamente que a veces se carece del tiempo necesario para producir nuevas teorías. Por consiguiente, el administrador se ve en la necesidad de tomar decisiones sobre la base de sus propias facultades creativas.

Lo anterior supone un administrador que oriente su actuación desde unos pocos principios generales que le permitan interpretar las mas diversas situaciones, en lugar de ceñir su práctica a unos procedimientos rígidos y predeterminados, creados para resolver un tipo particular de problemas.

Puesto que las teorías y las técnicas tienen una vigencia progresivamente mas corta y los problemas nuevos también se presentan con mayor frecuencia, el administrador debe poseer la capacidad para sistematizar su propia experiencia como una condición para mejorar su conocimiento de la realidad sobre la cual actúa, y por este medio, mejorar la eficacia de sus decisiones.

- Las organizaciones que se encuentran inmersas en un entorno turbulento fundamentan sus ventajas competitivas en la capacidad gerencial.

Las antiguas fuentes de ventajas, asociadas a la tecnología dura y a los recursos financieros, están perdiendo importancia.

La flexibilidad organizacional y la innovación, dos de las cualidades mas valiosas de las organizaciones modernas, son el resultado de la acción de sus trabajadores.

La iniciativa y la creatividad de los trabajadores, que las organizaciones tradicionales no necesitaban y no estaban preparadas para utilizar, adquieren actualmente un significado especial.

De aquí surge para el administrador una función nueva y también, compleja y vital, que consiste en administrar la inteligencia institucional.

· Otro fenómeno que afecta a las organizaciones es la importancia creciente de las empresas de servicio frente a las manufactureras.

En la industria fabril, donde la tecnología dura es el factor determinante de la productividad, y los comportamientos del trabajador son fácilmente controlables por estar determinados por las máquinas, su motivación, sus actitudes, su estado de ánimo, su entusiasmo, tenían poco significado.

En cambio, en las organizaciones de servicio, que ahora son predominantes desde varios puntos de vista, donde se da un permanente contacto entre los trabajadores y los clientes, esos factores comienzan a ganar importancia.

Por lo tanto, la administración sistemática y permanente de los comportamientos humanos en la organización se incorpora en un lugar central de la tarea del administrador.

· También influye sobre la práctica gerencial la estrecha interacción que se da entre la empresa y la comunidad.

La comunidad está más atenta que en el pasado a la actuación de las empresas y a sus impactos sobre la ecología, sobre los derechos humanos, y en general, sobre su contribución al bienestar de la comunidad.

El control social induce al administrador a tomar en consideración los efectos que las decisiones de la gerencia tienen sobre la sociedad.

### 5. Diseño del pensum con base en problemas

Entre las numerosas opciones para diseñar un plan de estudio idóneo para formar administradores profesionales que operen exitosamente en la empresa abierta y flexible, se encuentra el diseño basado en bloques problemáticos.

#### 5.1. El proceso de diseño

El diseño basado en problemas se puede realizar a través del proceso que se describe a continuación:

- Selección de los problemas
- Definición rigurosa de cada uno.
- Estrategia general que se adoptará para resolver el problema.
- Descripción de la secuencia de pasos que se deben seguir para resolver el problema.
- Elaboración de los mapas conceptuales
- Métodos para aplicar la solución del problema a una situación particular.
- Guía de trabajo para el estudiante, y
- Manual del tutor

El diseño basado en problemas, descrito con en proceso anterior se puede observar con mayor detalle en el **Gráfico No. 1.** (Ver página siguiente).

#### 5.1.1. Selección de problemas

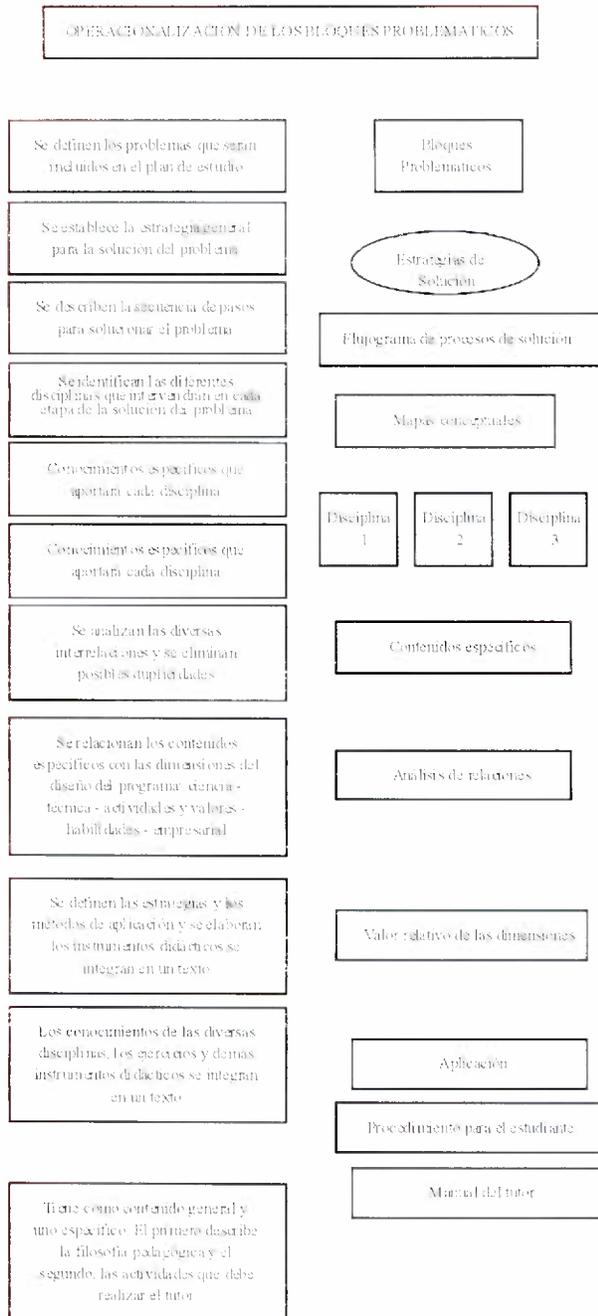
Para los efectos del diseño del pensum, se pueden adoptar unas definiciones operacionales del concepto de problema, como estas:

- **Un problema teórico** es un interrogante para el cual se requiere una respuesta.
- **Un problema práctico** es una situación que debe ser modificada.

**El bloque problemático** es la integración en un todo coherente, y en función de un resultado, de los diferentes elementos que intervienen en la gestión: la teoría y la técnica, el método, las características psicológicas y socioculturales del administrador, y sus habilidades, para utilizarlos como un medio para adoptar una pedagogía centrada en el estudiante.

Los problemas que servirán de fundamento para elaborar el plan de estudios se pueden identificar y seleccionar partir de dos puntos de referencia: la teoría o la realidad. También se puede adoptar una combinación de esos dos polos extremos, de manera que se establezca una proporción adecuada entre ellos.

GRAFICO No. 1



La fuente a partir de la cual se identifican los problemas plantea tres cuestiones distintas : Cómo se establecen los problemas desde la teoría? Cómo se establecen desde la realidad? yCuál es la proporción adecuada?

• **Determinación de los problemas desde la teoría**

Determinar los problemas desde la teoría no necesariamente significa que se excluya el estudio de la realidad. Significa solamente que los problemas que serán incluidos en el plan de estudios se infieren de un modelo teórico.

En este punto se está planteando el origen de la identificación de los problemas, la fuente de la cual surgen.

Posteriormente, una vez definidos los problemas, pueden ser estudiados en términos teóricos y también se puede observar la manera como se manifiestan en una empresa.

Como existen numerosas definiciones de administración y no hay una que sea generalmente aceptada, y como también existen diferentes enfoques y modelos para describir los rasgos que caracterizan a una organización excelente, el punto de partida del proceso consiste en determinar la perspectiva teórica desde la cual se aborda el concepto de administración, lo cual implica un trabajo un tanto complejo, para hacer el inventario de enfoques significativos y establecer sus relaciones.

• **Selección de problemas desde la realidad**

La realidad como fuente para identificar los problemas que conformarán el pensum puede oscilar entre dos polos extremos: un diagnóstico de los problemas importantes que sean comunes a un amplio número de organizaciones, por ejemplo, de un país o de un sector industrial.

Por otra parte, puede referirse a los problemas particulares de una organización. Un diagnóstico de las organizaciones, como fuente para seleccionar los problemas, tiene la ventaja de relacionar la formación del administrador con la realidad inmediata en la cual le corresponderá actuar. Puede ser rápido y económico si se apoya en estudios evaluativos de la capacidad competitiva de la industria nacional, que se encuentran disponibles.

Otra ventaja que ofrece el diagnóstico consiste en que permite establecer prioridades entre los problemas, para asignarles su participación relativa en el plan de estudio.

Como contrapartida, la formación del administrador está restringida a problemas transitorios, a un período de tiempo relativamente corto, a un país en particular, a un determinado tipo de organizaciones. Pero este inconveniente se puede superar en la medida que los problemas se formulen con un alto grado de generalidad.

El diagnóstico del cual se derivaron los problemas debe ser actualizado permanentemente para adecuar el pensum a los cambios de circunstancias.

Todavía dentro de la realidad como fuente para seleccionar los problemas, la segunda alternativa, que se basa en una empresa en particular, puede dividirse a su vez en dos opciones.

La primera se refiere a una empresa ya constituida, en la cual los estudiantes realizan a través de toda la carrera una evaluación sistemática y desarrollan soluciones para los problemas detectados.

La segunda opción consiste en que los estudiantes identifican una idea sobre la creación de una empresa y en torno del proceso de formulación, de evaluación y puesta en operación, realizan su aprendizaje profesional.

En ambos casos, los problemas no están predefinidos sino que se descubren a partir de la acción. En ambos casos, la formación del administrador se fundamenta en la creatividad, en el autoaprendizaje y en el desarrollo de habilidades. Es una formación que habilita para descubrir problemas y elaborar fórmulas de solución. Es una formación profesional mejor adaptada a la administración de las empresas abiertas y flexibles.

### • Relaciones entre los dos polos: la teoría y la realidad, como origen de los problemas.

Todo diagnóstico se hace desde una teoría, o desde un contenido mental, y por consiguiente, la teoría supone la realidad y viceversa. En un senti-

do estricto, todos los problemas surgen de la teoría. Porque los problemas no existen en abstracto sino con referencia a un deber ser. Se introdujo la distinción teoría-realidad solamente para ilustrar la necesidad de establecer con claridad la función que se le atribuirá a cada uno de estos elementos y el valor relativo que tendrán.

Cuando los problemas que servirán de base al diseño del pensum parten de la teoría, las soluciones también pueden estar predeterminadas y se corre el riesgo de caer nuevamente en la práctica de transmitir autoritariamente las fórmulas de solución al estudiante, quien continuará en su papel de receptor pasivo. Entonces, el diseño con base en problemas se convierte en un paliativo sin mayores efectos.

En el otro extremo, cuando cada estudiante aborda los problemas propios de una realidad concreta, se rompe el autoritarismo tradicional del maestro y la formación se convierte en una experiencia personal. El estudiante crece al enfrentar la realidad y aprende a aprender.

Pero, la formación puede convertirse en vivencias únicas, no transferibles a otras circunstancias y puede contraerse la enfermedad de resolver los problemas nuevos con base en la experiencia del pasado. Entonces, ese empirismo ciego puede anular las ventajas del nuevo diseño.

Ese panorama global que presenta el análisis de los dos polos es sumamente útil porque induce a buscar algún criterio de referencia para ubicar la proporción adecuada entre teoría y realidad.

Con ese propósito, puede considerarse que si la mayor parte de los problemas que tiene que enfrentar el administrador, y los más importantes, fuesen problemas nuevos, para los cuales no se dispone de teorías y técnicas, lo más conveniente sería elaborar el plan de estudios a partir de los problemas de organizaciones concretas, lo cual significa que el plan sería más que todo una orientación general, una visión, unos principios orientadores.

Al contrario, si todos los problemas, y los más importantes, fuesen problemas estructurados, para cuya solución el administrador se puede remitir a los libros adecuados, el pensum debería

diseñarse de una manera muy cerrada, con sumo detalle, con base en problemas predeterminados desde la teoría.

Es evidente que esas dos posiciones extremas no se dan en la realidad sino que se presenta una mezcla de ambas y por lo tanto, se necesita establecer en qué proporción las organizaciones plantean problemas estructurados, y la importancia relativa de éstos, y en qué proporción plantea problemas no estructurados.

La universidad tradicional ha tomado partido por una respuesta : todos los problemas, y los mas importantes, son estructurados.

Pero los hechos indican que los problemas poco estructurados son los que ganan importancia día por día, que el conocimiento genérico, de dominio, público no puede ser el fundamento de las ventajas competitivas, que no hay respuestas prefabricadas, que todo conocimiento es no solamente transitorio sino, mas que eso, efímero. En este orden de ideas, la universidad que mas se encuentre comprometida con el futuro, optará por un pensum abierto, en permanente construcción.

Lo mas conveniente, sería hacer una observación de la realidad para establecer la proporción en que se presentan los dos tipos de problemas. Pero esa proporción depende, entre muchos otros factores, de la posición que ocupe el administrador en la empresa. Por lo general, se admite que a mayor posición jerárquica, predominan los problemas estratégicos, de carácter poco estructurado, y lo contrario.

A su vez, el que un administrador que ocupa una posición directiva prefiera atender los problemas estratégicos y no de los operativos, depende en buena medida de su mentalidad. Esto puede dificultar enormemente la búsqueda de una solución.

En vista de esta situación, puede optarse por definir formalmente unos criterios que permitan decidir razonablemente la proporción entre la teoría y la práctica, y someterla a una revisión y ajuste permanente, a partir de los resultados.

### 5.1.2. Mapas conceptuales

Como un bloque problemático es el enunciado general de un problema complejo, y debido a que su solución requiere el concurso de numerosas disciplinas que aportan sus conocimientos especializados, **un mapa conceptual** comprende :

**La estrategia de solución del problema; la determinación de las diferentes dimensiones o aspectos del problema, identificando las disciplinas especializadas que deberán intervenir; los conocimientos específicos que aportará cada disciplina; la secuencia o el orden de intervención; las relaciones entre los elementos anteriores; los medios de aplicación a la práctica, y las actividades de investigación.**

Los mapas conceptuales son el punto de partida para elaborar los materiales didácticos que orientarán el trabajo de los tutores y de los estudiantes.

## 6. Los bloques problemáticos en el plan de estudios de la carrera de administración.

Para la determinación de los bloques problemáticos que conformarán el pensum de una carrera de administración de empresas, se pueden adoptar cinco criterios de referencia:

- La teoría de la acción administrativa
- Los requisitos fundamentales de la acción administrativa
- El perfil del administrador que la universidad deseé formar,
- los niveles de la administración, y
- Las organizaciones concretas

### 6.1. La teoría de la Acción Administrativa.

la teoría de la acción administrativa, define la administración como **la teoría y la técnica de la acción orientada hacia la obtención de resultados.**

Este concepto delimita con precisión el campo de estudio de la administración y por consiguiente, permite superar la creencia en que la formación del administrador está constituida por un listado de disciplinas que se estudian con un alto grado de superficialidad y que se agregan mecánicamente, con la esperanza se integren en el cerebro del estudiante de alguna manera misteriosa.

La teoría de la acción administrativa concibe la administración como un proceso constituido por cinco etapas:

**Teleología**, entendida como la propiedad que tienen los sistemas organizacionales para establecer sus fines y para adoptar las acciones destinadas a realizarlos.

**Operacionalización**, que le proporciona a los fines un mecanismo, los recursos y los criterios de actuación.

**Retroinformación**, que capta sistemáticamente la información sobre los resultados de la acción con miras a controlarla,

**Aprendizaje**, que incorpora los conocimientos adquiridos de la experiencia, y

**Perfeccionamiento**, que se ocupa de la administración del cambio y del perfeccionamiento organizacional.

Los bloques problemáticos resultan de inferir, a partir de las cinco etapas enunciadas, los problemas teóricos y prácticos que cada una puede presentar.

Esta afirmación parece sugerir que los contenidos curriculares se determinan unilateralmente desde el escritorio de los diseñadores, que es una de las principales deficiencias del diseño tradicional.

Como se anotó antes, el pensum debe resultar de un equilibrio entre la teoría y la realidad.

Si bien es cierto que la realidad sólo puede ser observada desde un contenido mental, la actitud del observador puede consistir en tratar de establecer hasta un grado máximo ese contenido, de

manera que su observación de la realidad esté fuertemente condicionada por éste, o puede consistir en tratar de reducir al mínimo sus preconcepciones para hacer una observación más libre y más abierta.

La Universidad, para establecer el equilibrio, determina desde la teoría lo que debe ser observado. Pero, el lugar donde se observe, el método para observar, la definición del estado deseado de la variable observada, y las acciones que se deban emprender para modificar la situación, estarán determinadas por dos factores. Uno es el grado de estructuración del tipo particular de problema, y el otro es la organización concreta que se estudie, y sus estudiantes.

### 6.2. Los Requisitos de la Acción Administrativa

La teoría de la acción debe ser complementada con otro esquema teórico que busca establecer si la acción administrativa se realizó de acuerdo con unos criterios universales de éxito.

Las cualidades fundamentales de la acción administrativa, es otro de los criterios que se adoptaron para la selección de los problemas que se incorporarán al pensum de la carrera, son cinco: eficacia, efectividad, economicidad, calidad, y capacidad de perfeccionamiento.

En el pensum, esas cualidades dan lugar a estudios evaluativos que pretenden establecer si una organización concreta satisface en un grado relativamente alto esas condiciones fundamentales. Puede observarse, en el cuadro que aparece más adelante, la manera como se incorporan estas cualidades en la determinación de los bloques problemáticos.

### 6.3. El Perfil del Administrador

Es probable que la universidad correspondiente haya establecido en su Plan Educativo Institucional las dimensiones que debe tener la formación de sus egresados. Como el plan de estudios está dedicado principalmente a determinar los aspectos científicos, técnicos y administrativos de la formación del administrador, es

necesario complementarlo con los asuntos referidos a las actitudes, los valores y los comportamientos que la universidad considera deseable inculcar en sus estudiantes.

De esa forma, las dimensiones científica, técnica y la metodológica se incorporan en la definición de los bloques problemáticos que se enuncian en el cuadro de la última página, en el cual se incluyen todos los elementos descritos en los puntos anteriores.

Los componentes relacionados con los aspectos humanísticos de la formación del estudiante no se involucran en el plan de estudios en calidad de problemas sino como elementos de los mapas conceptuales.

Los mapas conceptuales se deben elaborar de manera que cada una de las dimensiones del perfil aparezcan plenamente identificadas, con su correspondiente valor relativo. Este valor se calcula a partir del número de horas de trabajo que se estima que el estudiante debe dedicar a la ejecución de las actividades contempladas en los diferentes mapas conceptuales.

### 6.4. Los Niveles de la Administración.

El cuarto criterio de diseño que se estableció para la elaboración del plan de estudios, son los niveles de la administración.

Ordenados esos niveles, desde el mayor grado de abstracción hasta el mayor grado de concreción, se obtienen los siguientes: la teoría general de la acción administrativa; el nivel de los modelos específicos para interpretar y analizar una organización concreta; el análisis de la situación, y finalmente, el nivel de las cualidades personales del administrador.

El primer nivel se expresa en los problemas teóricos (ver cuadro); el segundo, en el diseño de modelos y métodos para evaluar la organización; el tercero, es decir, el análisis de la situación, en los problemas prácticos. Esto significa que quedaron incluidos en los bloques problemáticos.

Por su parte las cualidades personales, que se refieren a las habilidades y destrezas del administrador, forman parte del pensum en calidad de componentes de los mapas conceptuales.

Estas cualidades se desarrollan a través de toda la carrera por medio de actividades específicas y de la creación de ambientes de trabajo académico en los cuales el estudiante construye modelos, elabora instrumentos metodológicos, observa la realidad empresarial y propone soluciones, todo lo cual se hace en permanente interacción con otras personas que están presentes en la situación.

### 6.5. Las organizaciones concretas

Todo el fundamento de la nueva práctica docente que se deriva del nuevo pensum gira en torno de el estudio de los problemas de las empresas, las cuales serán descritas y evaluadas, para enunciar sus problemas, para proponer alternativas de solución y para diseñar los correspondientes sistemas de operación.

De lo anterior se infiere que será necesario establecer convenios con organizaciones de todo tipo, grandes y pequeñas; públicas y privadas; manufactureras y de servicios.

### 7. Bloques problemáticos propuestos.

Como un medio para resumir los elementos teóricos y los criterios empleados para determinar los bloques problemáticos que conformarán el pensum de la Carrera de Administración, se presenta el **Cuadro No. 2** (Ver página siguiente).

### Resumen de los bloques problemáticos propuestos para el diseño del plan de estudios de la carrera de administración de empresas.

### 8. Impactos del diseño del plan de estudios sobre las prácticas docentes

Como el diseño curricular basado en bloques problemáticos es una concepción profundamente distinta del diseño tradicional, es natural que conduzca a cambios tan significativos, que muchas de las cosas que se hacen pierden su justificación y desaparecen, y surgen otras que son completamente nuevas.

CUADRO No. 2

ELEMENTO DE TEORIA	PROBLEMA TEORICO	PROBLEMA PRACTICO
Teleología de las organizaciones	¿Qué fines persigue una organización?	¿ Es adecuada la función teleológica en la empresa?
Operacionalización.	¿Cómo se operacionalizan los fines institucionales?	¿Cómo se operacionalizan en una empresa concreta los fines institucionales?
Retroinformación	¿Cómo se diseña un sistema de retroinformación?	¿Cómo operan los mecanismos de retroinformación en una empresa concreta? ¿Cómo se diseña un sistema de retroinformación para una empresa?
Aprendizaje	¿Cómo aprenden las las organizaciones?	Cómo construir una empresa inteligente y flexible?
Perfeccionamiento	¿Cómo cambian y se perfeccionan las organizaciones?	Cómo se evalúa el proceso de cambio en una organización concreta? ¿Cómo se diseña un programa de cambio organizacional para una organización concreta?
Eficacia Organizacional	¿Cómo se mide el grado de eficacia en las organizaciones?	¿Cómo se mide la eficacia de una empresa concreta? ¿Cómo se diseña un programa para administrar las variables de la eficacia en una organización concreta?
Efectividad.	¿Como se mide la efectividad en una organización?	¿Cuál es el grado de efectividad en una organización concreta? ¿Cómo mejorar la efectividad en esa organización?
Economicidad	¿Cómo se administra y cómo se incrementa la economicidad en las organizaciones?	Establecer el grado de economicidad de una empresa concreta y elaborar un plan para su mejoramiento.
Calidad	¿Cómo se administra y se incrementa la calidad de las organizaciones?	Evaluar el sistema de administración de la calidad en una empresa concreta y formular un programa para mejorarla, se aplicarán los conceptos y las técnicas consideradas en el punto anterior.
Perfeccionamiento	¿Cómo se mide la capacidad de perfeccionamiento de las organizaciones?	Medir la capacidad de perfeccionamiento de una empresa concreta y formular su correspondiente plan de perfeccionamiento

En la función docente, desaparecen las clases, en el sentido que tradicionalmente han tenido. En su lugar, el estudiante dispone de un texto guía que le proporciona las orientaciones mínimas necesarias para ejecutar el trabajo previsto, dentro de unos criterios de calidad claramente establecidos.

Los tutores reemplazan al profesor, pero no hay tutorías obligatorias sino que surgen de las dudas que los estudiantes afrontan al realizar sus trabajos en las empresas. Tampoco hay maneras obligatorias de realizar el trabajo, porque el estudiante debe escoger el camino que considere adecuado para alcanzar el resultado establecido.

No hay clases porque el ritmo al cual se avanza no es común a todos los alumnos sino que está determinado por sus capacidades y sus intereses.

Como no hay clases, tampoco hay horarios. No hay salones de clases, hay lugares donde los estudiantes se reúnen a trabajar y además, uno de los espacios más importantes del trabajo académico serán las instalaciones de la empresa correspondiente.

Se mantienen las evaluaciones tradicionales que se expresan en una calificación y que constituyen más que todo una restricción o una condición impuesta por las costumbres y por las nor-

mas legales y no una necesidad del nuevo diseño. Las calificaciones se determinan estableciendo si el estudiante obtuvo los resultados previstos y si es tos satisfacen unos criterios generales previamente establecidos. Otra alternativa consiste en medir el grado en el cual los estudiantes adquirieron las capacidades propias del administrador profesional en el asunto que se esté considerando.

En todo caso, las evaluaciones mas importantes son las sesiones de retroalimentación que el estudiante sostiene con el tutor y con los funcionarios de la empresa.

El rol del estudiante se modifica también de amera ostensible. Ahora debe asumir la mayor parte de la responsabilidad sobre el proceso de aprendizaje. Debe autodirigirse y autocontrolarse, debe decidir el ritmo al cual avanzará en sus estudios, debe hacer la programación de sus propias actividades y determinar en qué momento necesita ayuda y sobre qué asuntos. Incluso, debe evaluar las sugerencias recibidas y tomar sus propias decisiones acerca de utilizarlas o desecharlas.

En la nueva estrategia de formación profesional, las organizaciones su integran en función de las necesidades del proceso educativo mediante convenios de mutuo beneficio a largo plazo. Un grupo de estudiantes, que no siempre es el mismo porque éstos deben rotar de manera que se familiaricen con diferentes ambientes, realizan estudios descriptivos y evaluativos de una empresa, identifican aspectos que son susceptibles de mejoramiento, proponen alternativas de acción y desarrollan los diseños correspondientes, todo esto en constante diálogo con los materiales de consulta, con los tutores y con los miembros de la organización.

las instalaciones de la universidad se modifican para dar cabida a pequeños grupos de trabajo autónomo, sin horarios predeterminados, pero dotados de computadoras conectados en red con la bibliotecas y centros de documentación, y eventualmente con redes mundiales. También se requiere que estos centros de estudio dispongan de medios de comunicación, tales como el fax, el correo electrónico y el teléfono.

La administración académica se transforma igualmente de manera radical. Su trabajo se desplaza desde la administración de asuntos rutinarios hacia la administración del proceso de aprendizaje institucional y la incorporación de los conocimientos adquiridos de la experiencia a los materiales didácticos que orientan el proceso de formación de los estudiantes. Otra labor de interés, completamente nueva consiste en evaluar rigurosamente el impacto de la acción de los estudiantes sobre la capacidad competitiva de las empresas vinculadas.

### REFERENCIAS

ASOCIACION NACIONAL DE UNIVERSIDADES: Evaluación de la Educación Superior en México. México, 1984.

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS E.A.N. Proyecto Educativo Institucional. Santafé de Bogotá: Julio 1995.

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS E.A.N. Seminario Permanente de Docentes Documentos de trabajo. Santafé de Bogotá: 1.996.

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS E.A.N. - Vicerrectoría Académica. Orientación General del Currículo de la Carrera de Administración de Empresas. Santafé de Bogotá: 1.996.

GALLEGO Badillo, Rómulo. Discurso Constructivista sobre las Ciencias Experimentales. Santafé de Bogotá: Editorial Magisterio. 1.996.

GONZALEZ, Luis Eduardo. Innovación en la educación Universitaria en América Latina. Santiago de Chile: Cinda. 1993.

REPUBLICA DE COLOMBIA. Ministerio de Educación Nacional. Consejo Nacional de Acreditación. Guía para la Autoevaluación con fines de Acreditación de Programas de Pregrado Consejo Nacional de Acreditación. Santafé de Bogotá: 1997.

ZELLER, Walter. Evaluación y Acreditación Universitaria en Países de la Comunidad Económica Europea. Colombia Ley 30 de 1.992