



## REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA

El Caso de Gestión Financiera Internacional<sup>1</sup>

*Gerardo Zuloaga Abril*<sup>2</sup>

*La realidad no termina donde dicen los textos*

**Gabriel García Márquez**

### Introducción

**L**a comunicación del conocimiento y la creación de uno nuevo mediante la investigación, tiene que ser un proceso dinámico que responda a las necesidades actuales y del futuro potencial que se está dibujando en el país y en los nuevos condicionantes del mundo actual. La internacionalización y globalización de la economía y los urgentes requisitos de competitividad y productividad hacen que los esquemas tradicionales de enseñanza descubran a plenitud su grado de

obsolescencia que ya mostraban con poca notoriedad desde hace varios lustros, pues navegaban por la cultura como un iceberg. La poca o casi nula exposición de nuestras empresas (sobre todo, la pequeña y la mediana) a la competencia en el mercado doméstico con productos extranjeros, hacen urgente la necesidad de afrontar este reto mediante la modificación no sólo de los currículos sino también con la evolución de las metodologías de la enseñanza.

<sup>1</sup> Documento presentado en el X Encuentro Nacional y Internacional de investigadores en Administración, Universidad de Antioquia y Ascolfa, Medellín, septiembre 27-29 de 1995.

<sup>2</sup> Profesor, Departamento de Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. Adminis-

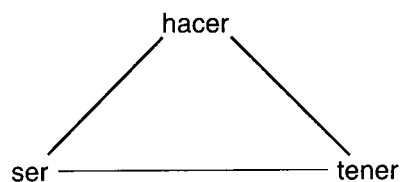
trador de Empresas, Maestría en Sistemas y estudios de posgrado en Economía, Universidad Nacional de Colombia. Diploma en Tecnología Industrial Avanzada, Mechanical Engineering Laboratory, Agency of Industrial Science and Technology of Japan, Tsukuba, Japón. Ha escrito artículos en el tema de las tecnologías blandas.

Las escuelas de administración tienen que lograr innovaciones en los métodos, estrategias e instrumentos que utilizan para la educación. Los poderes del espíritu de nuestros estudiantes según Kant<sup>3</sup> radican en: (1) el conocimiento, que, mediado por el pensamiento y la acción, logra hacer representaciones que llegan a conformar el cuerpo de la ciencia; (2) los sentimientos, que manejan las relaciones afectivas y las emociones, se consolidan como la ideología; y (3) los valores, que mediante la imaginación, valuación y apreciación del mundo, se convierten en la vida social que da sentido al desempeño de este espíritu humano dentro del conglomerado con quienes habita. La integración de estos tres contornos es lo que se debe buscar con una propuesta pedagógica novedosa.

Los sujetos que acceden a la universidad son un terreno abonado en donde podremos sembrar excelentes o pobres cosechas de capacidades intelectuales. El abono que fertilizará este sembradío de la educación debe desarrollar en el alumno capacidades de<sup>4</sup>:

- \* Comprensión, utilizando el pensamiento crítico y la autonomía intelectual se acercará a los estadios del conocimiento.
- \* Cooperación y solidaridad entre los individuos, grupos y estamentos, van a originar un sentido de pertenencia e identificación.
- \* Juicio moral para que su pensamiento sea regido por criterios de justicia y dignidad personal.
- \* Autorregulación y coherencia de la acción personal. Si utiliza los criterios con juicios propios y los refuerza con la autonomía de su propia voluntad, se convertirá en un ciudadano con unas características deseables y notables, y correspondientes a las exigencias de esta sociedad pos-industrial.

El proceso de la enseñanza se cristaliza mediante la formación lograda en los estudiantes durante su periodo universitario. Ésta puede fundamentarse en tres pilares básicos que conforman los vértices de un triángulo<sup>5</sup>:



La armonía alcanzada con los valores aportados durante el lapso de su educación, se alcanzará si los tres puntos son complementarios, recíprocos y correspondientes. Si existe algún desbalance estaremos alejándonos de los objetivos de la formación de ciudadanos útiles; si la persona no tiene capacidades para enfrentar el hacer (no necesariamente lo sabe, pero tiene la potencialidad) en las empresas u organizaciones, no podrá introyectar el tener, o sea, ese inventario de conocimiento que le permitirá ser un individuo (profesional) con personalidad y reconocimiento social.

Con este discernimiento se tiene una base para afirmar que en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia se inició (en esta dirección) un experimento en el primer semestre de 1994 con el seminario Gestión Financiera Internacional. En el presente documento exponemos el método, las estrategias, los instrumentos utilizados y los resultados alcanzados en la aplicación de un novedoso método en el arte de la enseñanza.

Antes de pasar a la presentación del detalle conviene colgar el telón de fondo de nuestra obra escénico-académica. Habermas<sup>6</sup> define tres categorías de procesos de investigación de las ciencias, como puede apreciarse en el cuadro No. 1.

## Presentación

El título identificativo del presente documento habla del nuevo paradigma de la reingeniería. Por tanto, es conveniente ilustrar aquí al lector sobre las razones que indujeron para tenerla en cuenta.

<sup>3</sup> E. Kant, *Crítica de la razón pura*, Ediciones Alfaguara, Madrid, 1993, pp. 65-66, 175-176; E. Kant, *Crítica de la razón práctica*, Ediciones Sígueme, Salamanca, 1994, pp. 21-22.

<sup>4</sup> Angel Lledó et al., "El mundo de los afectos y de los valores", *Planteamientos en Educación*, Escuela Pedagógica Experimental, vol. 2, No. 2, año 2, noviembre de 1993, pp. 83-90.

<sup>5</sup> Agradezco las ideas expresadas por mi colega Manuel Gutiérrez, del Departamento de Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de Colombia, en discusiones sobre esta sección del documento.

<sup>6</sup> Jürgen Habermas, *Ciencia y tecnología como "ideología"*, Editorial Tecnos, Madrid, 1984.

Cuadro No. 1

Ciencias	Interés interviniente	
1. Empírico-analíticas	Técnico del conocimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establece reglas para la construcción y contrastación de teorías</li> <li>2. La validación de enunciados se constituye en el sistema de referencia del control de disposiciones</li> <li>3. Teorías construidas deductivamente</li> </ol>
2. Histórico-hermenéuticas	Práctico del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpretación de textos</li> <li>- Comprensión del sentido</li> <li>- Reglas de la hermenéutica</li> </ul>
3. Orientadas hacia la crítica (ciencias de la acción sistemática: economía, sociología, política)	Emancipatorio del conocimiento (producción de saber nomológico)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crítica de las ideologías</li> <li>- Enunciados críticos</li> <li>- Autorreflexión (determinada por un interés cognitivo emancipatorio)</li> </ul>

Nuestra disciplina académica está (tácitamente) ubicada en la tercera fila. Lo destacable allí es el carácter emancipador que hay que darle a nuestro estudiante. Se intenta que lo logre a través del análisis, examen y reflexión, de tal forma que idee y concrete propuestas innovadoras que le valgan ganar una posición altamente beneficiosa para el medio empresarial y social donde se desempeña.

El modelo de actualidad en uso por la comunidad académica y empresarial en Occidente (reingeniería), aparece sustentado en las razones de la ética: lo que debe ser. Toma como lema radical la espectacular declaración de hacer más con menos, utilizando como instrumento operante y cambiante de la realidad la informática. Para lograr estos objetivos hace añicos la estructura organizacional anterior y construye una nueva, basada en los procesos. Tratando de dibujar un bosquejo diferente de modelo organizacional, desecha y renuncia a los argumentos sustentados desde la economía clásica y evolucionados hasta la reingeniería de software y la calidad total, y desembocando en una propuesta macondiana de olvidar todo el acervo de conocimiento para empezar de nuevo a crear, bajo las mismas condiciones ideadas por Arquímedes para medir la altura de la pirámide a la sombra del candente sol. Esta estrategia publicitaria para promocionar un libro puede mirarse como osada y sólo logra disculparse al proponer un elemento importante de valor para el análisis de las ineficiencias organizacionales: repensar la forma de hacer un proceso sin basarse en lo actualmente existente, abriendo un espacio a la innovación y a la creatividad.

La abundancia de la disertación anterior es un pretexto para ejemplificar el hecho de abordar la enseñanza con una visión prospectiva, e invocando la idea de Tom Alexander de no preparar gente para

una carrera sino para una vida activa. Este propósito es el que a continuación ilumina las ideas centrales concebidas para empezar a dar un perfil diferenciado al estudiante: un ciudadano útil socialmente.

## 0 ESTRATEGIAS Y PROCEDIMIENTOS

### 0.1 Asociación

La materia se fundamentó en la organización de grupos de trabajo por los estudiantes con la designación, por parte de cada grupo, de un líder, representante del grupo y coordinador de todas las actividades del mismo, con la posibilidad de ser remplazado a juicio de todos los miembros. El principal factor a utilizar entre los grupos es la competencia entre ellos gracias a su participación en un taller de discusión semanal, y la actividad permanente del mural. Estos dos aspectos los analizaremos más adelante.

El objetivo primordial de esta clase de trabajo es fortalecer este tipo de aglutinamiento de personas mediante la organización grupal y de sus actividades de lectura y estudio, discusión de ideas y criterios ya sea individuales o de grupo.

### 0.2 Estrategia

Con esta célula de estudio y discusión se refuerzan los valores y se acrecientan las habilidades individuales o del papel de las personas en los grupos,

gracias a las reuniones semanales matizadas con una competencia sana, y a la publicación de la cartelera de difusión durante todo el semestre.

Los valores que se trata de realzar, cada uno con un diferente grado de intensidad (resaltado en la lista), se refieren a:

- |                     |                  |                   |
|---------------------|------------------|-------------------|
| - amor              | - equidad        | - justicia        |
| - útil (sociedad)   | - armonía        | - libertad        |
| - sociabilidad      | - equilibrio     | - emancipación    |
| - constructibilidad | - verdad         |                   |
|                     | (búsqueda)       | - poder           |
| - responsabilidad   | - valorar        |                   |
|                     | (demás)          | - tolerancia      |
| - ética             | - auto-          |                   |
|                     | determinación    | - comprensión     |
| - estética          | - organización   | - autocomprensión |
| - estimación        | - pertenencia    | - miedo           |
| - dinero (utilidad) | - ahorro         | - valor           |
| - valor agregado    | - identificación | - reconocimiento  |
| - eficiencia        | - aprecio        | - concertación    |
| - autonomía         | - formación      |                   |
| intelectual         | de principios    |                   |

El ambiente de trabajo creado y los instrumentos utilizados de participación permitirán la activación, con diferente grado de intensidad, de estos valores. Consecuentemente, las habilidades ejercitadas como un efecto secundario pueden detallarse a continuación.

- |                       |                                 |
|-----------------------|---------------------------------|
| - iniciativa          | - formar criterios              |
| - síntesis            | - argumentación                 |
| - relación            | - consenso                      |
| - plantear retos      | - asumir riesgos                |
| - diseñar estrategias | - vencer el miedo               |
| - innovación          | - creatividad                   |
| - escribir            | - manejo de información (poder) |

La propuesta de trabajo en grupo y el método que la sustenta permiten la afirmación de valores, el desarrollo de habilidades y la adquisición de un conocimiento importante sobre la gestión financiera internacional.

### 0.3 Procedimiento

La forma como se asume y se concreta este reto consiste en dos procedimientos claramente diferenciados:

1) Definir un taller seminario de discusión semanal, donde los grupos competirán de acuerdo con una temática previamente definida o con sugerencias que alguno de los grupos tenga a bien hacer.

2) Mural o cartelera, que sirve como tribuna de información de la gestión financiera internacional. La edición se encarga por tres o cuatro semanas a cada grupo, teniendo absoluta libertad en cuanto al formato y a los contenidos.

En la sección 2a. se explican en detalle estos dos métodos, no sin antes mencionar que el numeral 2.2 fue redactado por la estudiante participante en el seminario y designada por el grupo para este propósito.

## 1 FORMACION

### 1.1 Creatividad

Pilar fundamental de la competitividad en los procesos de desarrollo de los países que permiten generar opciones sobresalientes que, reforzadas por la intuición y la iniciativa, logran generar procesos de cambio hacia estados más beneficiosos y justos. El mural o cartelera, denominado *Financial World (FW)*, y el taller semanal (seminario), brindan la oportunidad de empezar a dar los primeros pasos para que el estudiante realice actividades autónomas (restringir la dependencia con respecto al profesor) donde asuma riesgos, se plantee retos y pueda experimentar una relación de trabajo diferente a la centrada en el yo.

### 1.2 Grupo - individuo

La conformación de un criterio adicional de organización del trabajo y de llevar a cabo las relaciones entre estudiantes y entre éstos y el profesor, es una necesidad sentida de la enseñanza que debe tratar de encontrar nuevas formas de potenciar la sinergia que producen los grupos sobre los individuos, como una búsqueda incesante por encontrar mejores resultados en la productividad y competitividad de las organizaciones y en el país cuando esto se asume como un propósito nacional. Como se puede observar en el programa de la materia, el seminario en su primera sesión semestral solicita la conformación de grupos de trabajo que tendrán una identidad permanente durante el semestre gracias a la escogencia de un nombre para cada uno. Fuera de la clase tradicional con exposiciones magistrales del profesor, las otras actividades permanentes aceptadas por el grupo están señaladas por:

(1) Taller semanal de análisis, razonamiento, debate y controversia sobre temas previamente fijados (véase el anexo 1 para conocer el detalle). Además del propósito académico señalado, se intenta que los grupos se apoyen en una adecuada división del trabajo para realizar las consultas del material, llevar a cabo las lecturas e investigaciones motivadas por la temática, así como preparar la discusión y crear ventajas competitivas para la obtención de las mejores realizaciones en la competencia que se lleva a cabo entre los grupos en cada una de estas sesiones; el desempeño alcanzado se verá recompensado por la obtención de un alto o bajo puntaje para el grupo.

La participación del profesor como orientador, y en algunos casos como parte que profundiza en un tema o resuelve interrogantes, ayuda a los grupos y estudiantes en particular a utilizar la concertación

como elemento de una competencia sana y un argumento creador de una conciencia comunitaria. El puntaje retributivo otorgado a cada grupo depende de su nivel de actuación como un todo; ellos tienen autonomía para distribuir este puntaje de la manera como estimen más conveniente a cada uno de los integrantes. Esta estrategia trata de fomentar la responsabilidad participativa del individuo dentro de los grupos. En el anexo 2 pueden observarse los primeros avances en este grado de conciencia.

(2) Mural. A cada grupo se le asigna la responsabilidad de mantener una cartelera pública durante tres semanas, de acuerdo con las especificaciones contenidas en el programa de la materia. Para el semestre tomado como base para esta presentación (primero de 1994), los grupos escogieron por consenso el nombre de *FINANCIAL WORLD*. Como los estudiantes son los principales agentes que se benefician con la formación (o deformación) que logramos dar, el curso designó a un delegado para acompañarme como parte integrante de esta presentación. Una estudiante hizo la preparación de la experiencia vivida con el mural; más adelante (numeral 2.2) se encuentra una exposición detallada de: el trabajo adelantado por cada grupo para la edición del mural, lo que las diferentes actividades le aportaron o no al estudiante, los aspectos positivos, negativos y las sugerencias presentadas por los experimentadores de esta nueva modalidad de participación académica.

### 1.3 Socialización

Un producto descolante de esta nueva actividad lo ofrecen los aspectos de identificación, presencia y liderazgo que van adquiriendo los estudiantes de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, sede de Bogotá. Esta actividad les permite obtener un espacio académico respetable dentro del conglomerado de la facultad y validarlo tal como lo destaca una encuesta interna realizada por uno de los grupos a cargo del mural. Los resultados de esta indagación figuran en el anexo No. 3.

### 1.4 Formación

El cambio del modelo tradicional de enseñanza-aprendizaje ayuda al estudiante a abandonar el paternalismo originado por esa relación alumno/profesor que trae desde la infancia. Ya no es la sola incumbencia del profesor lo que está dictaminando qué se debe hacer en la clase; ahora se otorga al universitario y a su grupo confianza para que pueda desplegar otras capacidades no exploradas suficientemente con anterioridad. La lectura diaria sobre temas económicos y empresariales de los periódicos y revistas a su alcance, le permiten prepararse ejercitando la síntesis y una adecuada elaboración de criterios para las reuniones semanales del seminario. Las actividades grupales destinadas al mural y el seminario le facilitan entender la

tolerancia como una medida de llegar al consenso en aras de lograr los objetivos comunales, sin perder por ello la identidad de los criterios válidos y divergentes que puede presentar un estudiante particular en su argumentación.

Las pautas generales indicadas para el trabajo de los grupos invitan a vencer el miedo mediante el planteamiento de retos y la actitud de asumir riesgos que permitan dibujar la mejor estrategia.

### 1.5 Valores

El epílogo dentro de esta cadena de beneficios para el estudiante, le facilita reconocer cómo puede aportar valor agregado como criterio alternativo al atributo de la memoria; de la misma forma, puede valorar el trabajo propio, el de otros y el del grupo. Para competir y ser los mejores es indispensable auxiliarse de la ética y de la estética como características indeclinables de la libertad de los grupos y/o de los individuos que buscan el aprecio como ciudadanos al realizar una actividad académica en un curso universitario.

## 2 MÉTODOS

La forma de ofrecerle al estudiante la oportunidad de desarrollar un trabajo interesante durante el periodo que dura la materia es la clave del éxito de la enseñanza para avanzar en el grado de acople a la internacionalización requerida en estos tiempos de la modernidad y del mercado globalizado.

El procedimiento utilizado, además de contar con el método tradicional de exposiciones magistrales del profesor (cubre una tercera parte del tiempo), se soporta mediante dos procedimientos estratégicos que se explicarán a continuación.

### 2.1 Taller de discusión semanal

De acuerdo con los grupos definidos durante la primera sesión de la materia, se trabaja con base en la discusión de una temática previamente estipulada con lecturas que tienen un doble carácter: (1) fijadas por anticipado, de acuerdo con el calendario de reuniones de cada una de las sesiones; una guía de las mismas se puede apreciar en el anexo No. 1; (2) libres de consulta por cada uno de los grupos. Como guía se sugieren periódicos y revistas locales e internacionales (*El Tiempo, El Espectador, La República, Financial Times, Business Week, The Economist, Latin Finance*, etc.) Pero queda a discreción del grupo consultar la fuente de información que le dé una mayor oportunidad de competir, ya sea por lo actual del tema en el contexto internacional o por la calidad del análisis logrado ante un tema específico. De igual manera, si algún grupo tiene la iniciativa de invitar a un conferencista, proyectar un video o plantear otro tema de discusión, esto redundará en la obtención de un mayor puntaje por estos logros alcanzados. Un dossier de lecturas disponibles y actualizables cada semestre, complementan esta intensa actividad.

¿Cómo se reconocen el trabajo realizado y la iniciativa aportada por cada grupo? Esto se hace con base en la calidad y la frecuencia de las intervenciones de alguno de los integrantes de cada grupo. El profesor obra como moderador y la recompensa que otorga a cada intervención está dada por una calificación entre A y E. Este puntaje se le asigna al grupo, independientemente de la persona que haga la intervención; aquí lo importante es la participación del grupo, y cuanto más lo hagan todos los participantes, mayor será la posibilidad de lograr alta puntuación.

En el anexo No. 2 se presenta la hoja de evaluación de este taller. Esta evaluación tiene dos aspectos: el primero es la sumatoria de los puntajes otorgados a cada grupo, de acuerdo con su desempeño en cada sesión; el otro está dado por la distribución autónoma que el mismo grupo hace de este puntaje total a cada uno de sus miembros.

## 2.2 Mural *Financial World*<sup>7</sup>

1. Introducción. El objetivo de la elaboración del mural fue servir como tribuna de información a la Facultad en lo referente a la gestión financiera internacional (finanzas internacionales) mediante la publicación de indicadores, estadísticas, noticias destacables, artículos académicos, notas, reseñas, caricaturas, etc.

Desde un comienzo fuimos conscientes de la responsabilidad que se nos venía encima; pues informar no es una tarea fácil, es ante todo un reto que implica la consulta de múltiples fuentes, la incorporación de reflexiones y críticas (no la simple reproducción de artículos) y la presentación en la forma más seductora posible para la conquista de los lectores transeúntes.

### 2. Fuentes primarias de información

*El Tiempo*  
*El Espectador*  
*La República*

### 3. Otras fuentes de consulta

*Semanario Portafolio*  
*Revista Semana*  
*Revista Clase Empresarial*  
*Revista Summa*  
*Revista Cambio 16*  
*Revista Oficina Eficiente*  
*Revista Dinero*  
*Fax Report*

Fue así como hicimos un gran esfuerzo para que la lectura diaria de periódicos se convirtiera en un hábito. La consulta complementaria de revistas especializadas permitió además la profundización de varios temas que los periódicos asumen de manera muy superficial.

El nuevo poder en el mundo es la información; ello hace que el conocimiento de la realidad, no sólo nacional sino mundial, permita tener mayor visión y a la vez, identificar todo tipo de oportunidades comerciales y empresariales. Sintetizar las noticias y los artículos a los cuales tuvimos acceso fue una labor compleja, puesto que había que entrar a considerar no sólo lo que para nosotros era primordial, sino lo que a los posibles lectores pudiera interesar; entonces intentamos conciliar ambos intereses.

A la reflexión, la opinión, la emisión de un juicio, siempre les tuvimos un poco de miedo; no confiábamos totalmente en nuestro criterio, pero éste era un paso que debíamos dar y por ello nos esforzamos en elaborar críticas bien sustentadas, que despertasen el interés y el cuestionamiento entre los lectores.

El mural *Financial World* fue entonces el resultado del esfuerzo por construir un aporte importante no sólo para la Facultad, sino para la comunidad universitaria en general. A simple vista puede parecer un trabajo sencillo, pero implicó en realidad arduas jornadas de consulta, concertación, redacción y diseño de la presentación.

Trabajamos en procura de convertir el mural en un medio que llegase a estudiantes de primer semestre y también que despertase el interés de profesores y estudiantes de posgrado.

### 4. Secciones

*Página editorial.* Presenta el mural y describe la importancia de este trabajo frente a los grandes cambios y las nuevas tendencias de ordenamiento mundial.

*Los tigres del sudeste asiático.* En esta sección abordamos las características del crecimiento y desarrollo de Singapur, Corea del Sur, Taiwan y Hong Kong como ejemplos exitosos y posibles de seguir en las naciones en desarrollo.

*Ecomundo.* Aquí registramos los diferentes bloques que se han formado en el mundo y los acuerdos económicos a que están llegando los países que lideran el mercado y que son de vital importancia en el contexto integracionista de América Latina y, en especial, en el contexto de la apertura en Colombia. Expusimos de manera muy sistemática su significado, actividades y alcances.

*Póngale términos a sus finanzas.* En esta sección buscamos familiarizar un poco a los lectores con parte del extenso acervo de términos financieros que se manejan en la actualidad.

<sup>7</sup> Sección redactada por Maritza Peláez Falla, alumna de la carrera de Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia.

*Finanzas.* Esta fue la sección de dedicación exclusiva a temas financieros frescos y de trascendencia internacional.

*Día a día.* Se destinó a reseñar constantemente el acontecimiento económico más interesante de la fecha.

*Indicadores.* Sección que diseñamos de una manera diferente a la de los diarios nacionales, tratando de recopilar algunas cifras reveladoras del comportamiento y el acontecer nacional inmerso y fuertemente interrelacionado con el desempeño internacional. Esta sección se actualiza diariamente.

*Humor económico y financiero.* Surgió para darle al mural un toque de informalidad y, por consiguiente, hacer más agradable su lectura; asimismo, incluimos una frase que enriqueciera el pensamiento de los lectores.

Nos empeñamos en publicar temas de actualidad acerca de las relaciones internacionales, la gestión financiera en Colombia y las finanzas internacionales, con un lenguaje sencillo, ágil y sobre todo, con un toque muy personal.

#### 5. Arte final del mural

Con respecto a la forma, tanto la distribución del espacio como el colorido eran los aspectos principales. Sin embargo, para conseguir un diseño apropiado del mural decidimos buscar la asesoría de una persona versada en artes gráficas, cuyo aporte fue decisivo para la presentación final del trabajo.

De nuestra parte quedaba la presentación de los artículos de la mejor forma posible, acordamos entonces:

- Imprimir los textos a dos columnas para que la lectura no fuera extenuante.
- Enmarcar cada uno de los artículos para evitar que se desviara la atención en su lectura.
- Imprimir en hojas de colores diferentes cada vez que cambiábamos el mural, para atraer a los lectores.
- Elaborar los textos en letra grande y resaltada y con titulares que sintetizaran la idea principal del artículo, para despertar la curiosidad entre los lectores y evitar el cansancio visual.

#### 6. Recursos y presupuesto

En promedio, los costos involucrados en la elaboración del mural fueron aproximadamente de \$5.000 por grupo, para las tres semanas de exposición por parte de cada uno de ellos. Se minimizaron costos aprovechando los recursos existentes en la Facultad, tales como el Servicio de Alerta de la hemeroteca, la consulta del material especializado

ya descrito y los servicios de la Unidad de Informática de la Facultad.

#### 7. Organización

El mural fue desarrollado por los estudiantes del Seminario Gestión Financiera Internacional en grupos de tres personas. Cada grupo era responsable de la presentación del mural durante tres semanas, y definía su dinámica interna de trabajo. Cabe destacar que hubo valor agregado en el trabajo colectivo, buscando elaborar una buena cartelera para los lectores, apartándose del interés de la nota, que constituía el 5% de la calificación final. Cada grupo acudió a su ingenio creativo para manejar un estilo que lo diferenciase de los demás, dentro de una sana competencia, donde existía cooperación y apoyo entre todos.

Ante la posibilidad de que ocurriesen hechos imprevistos de trascendencia dentro del contexto económico global, los grupos debieron adoptar cierta flexibilidad en el manejo de los temas que serían objeto de exposición en el mural. Ello, para reflejar las realidades de un mundo cambiante como el nuestro.

#### 8. Limitaciones

- El tiempo para la preparación y exposición del mural.
- El reducido espacio para la presentación.
- Algunos vacíos existentes en la preparación académica para el seminario.

#### 9. Aspectos positivos

Es importante resaltar que la elaboración del mural fue una tarea importante y satisfactoria, ya que implicó un gran esfuerzo por agregar valor a la información que estaba a nuestro alcance. Sin duda, es un estímulo para dejar de lado la actitud pasiva y extremadamente receptiva y asumir una posición más crítica sustentada en la investigación y la constante información del acontecer mundial.

*A nivel personal.* El trabajo del mural unido a los debates semanales no sólo sobre actualidad financiera sino también sobre temas que de una u otra forma nos conciernen, como el pénsun de la carrera y la política, entre otros, despertó el gusto por escribir, desarrollando un sentido crítico hacia el mundo que nos rodea.

*A nivel grupal.* En la experiencia de grupo se creó un ánimo negociador, que permitió armonizar puntos de vista y perspectivas distintas alrededor de un mismo objetivo.

*A nivel de la facultad.* El mural constituyó un aporte al desarrollo de una nueva visión académica, más correlacionada con la realidad. Se convirtió en un elemento innovador y atractivo dentro de la Facultad, por su alta rotación de temas y verdadero interés por

la presentación, lo cual impactó no sólo a la comunidad académica sino también a los visitantes ocasionales de los cursos de extensión, convenios, egresados, investigadores externos, entre otros.

#### 10. Aspectos negativos

*A nivel de grupo.* En cuanto a las dificultades del trabajo en grupo, la conciliación de tres criterios diferentes fue el principal inconveniente. No sabíamos trabajar en grupo, y lo que para uno era importante, para el otro no; ello generó varios conflictos. En realidad éste es un rasgo característico de nuestra cultura y desafortunadamente una falla del sistema educativo. Imponerse, sobresalir, ser el «Número Uno», destacarse, pero no colectivamente, son fines que se nos inculcan desde los primeros niveles y que por supuesto entorpecen las prácticas de grupo. Caso contrario (digno de mencionar) es el de países como los orientales, que evidencian las bondades del trabajo colectivo y por ende la urgencia de trabajar en este frente en todos los niveles educativos.

*A nivel de exposición.* Nos encasillamos en un mismo patrón, utilizado desde el semestre anterior para el manejo de las secciones del mural, lo cual esquematizó demasiado la presentación sin que ninguno de los grupos tratase de salir de ese parámetro establecido tácitamente.

*A nivel de contenidos.* En repetidas ocasiones desviamos la atención hacia temas de economía internacional, o de finanzas domésticas, y nos apartamos del objeto principal del mural: las finanzas internacionales.

#### 11. Sugerencias

Dejar de lado el esquema (casi obligatorio), de tema central, glosario, indicadores, noticia de actualidad; desarrollar un tema específico, por ejemplo, mercados de futuros, con el fin de profundizar en los aspectos principales y a la vez modificar el patrón convencional utilizado para abordar los contenidos y la presentación final.

En caso de que continuase el esquema habitual, diseñar una sección dedicada exclusivamente a la publicación de artículos de actualidad financiera, en inglés.

En las dos últimas semanas el mural debería ser elaborado de manera conjunta entre los grupos, puesto que ya se habrían profundizado varios temas y se podría escribir artículos más valiosos que recogiesen el trabajo desarrollado a lo largo del semestre.

Dar a conocer a los estudiantes que asistan próximamente al seminario, las carpetas con el trabajo que se ha realizado durante el primer semestre del año en curso, y también, asesorarlos en lo referente a la presentación y al contenido para que no cometan de nuevo los mismos errores y exista continui-

dad en el trabajo, de manera que no empiecen de cero, repitiendo temas posiblemente ya abordados.

Dar publicidad al mural para que cada vez mayor cantidad de personas lo conozcan y se beneficien con este trabajo.

#### 12. Reflexión Final

La competitividad consiste en el empleo productivo de los recursos humanos, financieros y físicos; consideramos que la experiencia de grupo en la elaboración del mural estuvo enmarcada dentro de este precepto. Los grupos adoptaron la competitividad como sinónimo de aprendizaje, de tal manera que la experiencia de sus predecesores no constituyera un episodio aparte sino un importante recurso para aprovechar en la creación de un concepto nuevo sobre el mural y sobre todo con un toque personal.

No podría dejar de expresarse nuestro agradecimiento al profesor del Seminario Gestión Financiera Internacional, por involucrarnos en el mundo de la economía y en especial, de las finanzas internacionales. Hemos reconocido la importancia de esta clase de actividades académicas que enriquecen y dinamizan el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estamos convencidos de que este espacio en la Facultad tiene que mantenerse, por ser fruto de los mismos estudiantes; así pues, queremos ser promotores y fieles lectores de lo que allí se publique. ○





## ANEXO 1

## TEMAS PARA EL DEBATE DE LAS REUNIONES SEMANALES

1. Lecturas para discutir semanalmente (jueves) en el seminario.

(Alva): Álvarez Gomez-Pallete, José M<sup>a</sup>, *La Política Comercial del Mercado Común*, McGraw-Hill, Madrid, 1992.

(Maki): Makridakis, Spyros G. *et al*, *El mercado único europeo. Oportunidades y desafíos para los negocios*, McGraw-Hill, INSEAD, Madrid y Fontainebleau, 1992.

Abril 14	Alva (1)	"La política comercial común", pp. 3-14
	Alva (2)	"La política arancelaria. El arancel de aduanas común", pp. 17-32
21	Alva (3)	"El régimen aplicable a las importaciones", pp. 33-45
(24)	Alva (4)	"El régimen aplicable a las exportaciones", pp.47-57
28	Alva (5)	"Medidas de defensa comercial", pp. 59-74
Mayo 5	Alva (6)	"El sistema de preferencias generalizadas", pp. 75-82
(27)	Alva (7)	"Los acuerdos multilaterales comerciales", pp. 85-103.
12	Alva (8)	"Acuerdos multilaterales de cooperación al desarrollo", pp. 105-126
19	Maki (1)	"La evolución del mercado único", pp. 3-21

2. Temática sobre el Tratado de Libre Comercio para discusión última reunión. Cada grupo escoge un tema.

Andere, Eduardo y Georgina Kessel, *México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio. Impacto sectorial*, McGraw-Hill, Instituto Tecnológico Autónomo de México, Ciudad de México, 1992.

"Entorno macroeconómico frente al tratado de libre comercio". Manuel Sánchez González

"México en el mercado automotor norteamericano". Elizabeth Selo de Sarrea, Pola Strauss, Sergio Sánchez

"El sector petroquímico mexicano ante la integración del mercado norteamericano". Georgina Kessel

"La industria siderúrgica de Norteamérica ante el TLC". Rafael Fernández de Castro, Judith Mariscal Sirlés

"El sector asegurador ante el Tratado de Libre Comercio". Fernando Salés Soberón

"Los servicios financieros y el Acuerdo de Libre Comercio: bancos y casas de bolsa". Javier Gavito Mohar, Sergio Sánchez García, Ignacio Trigueros Legarreta

"Regulación de la industria mexicana de telecomunicaciones". Gabriel Martínez

"El sistema de transporte de carga en México ante el Tratado de Libre Comercio". Enrique R. Dávila C.

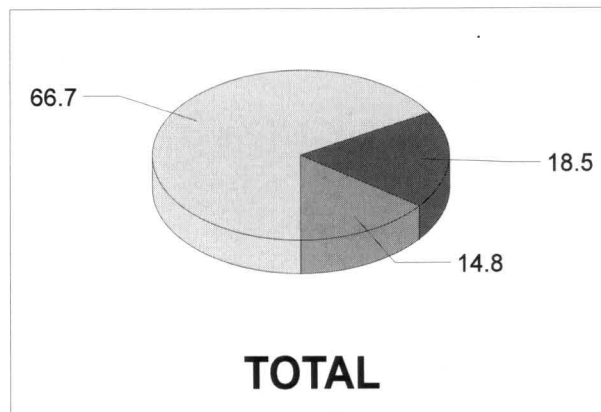
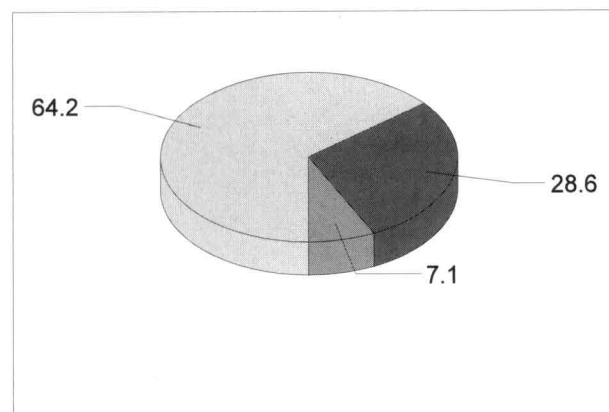
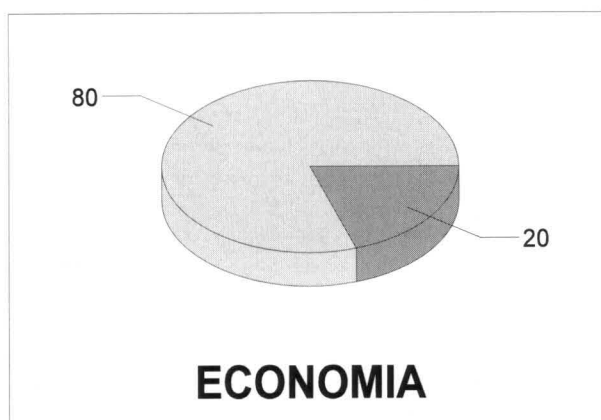
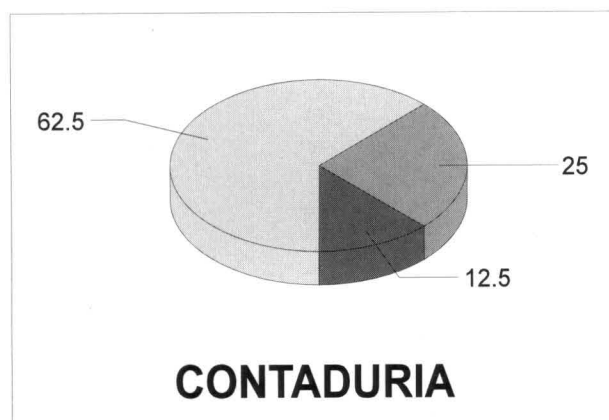
"Regímenes antidumping de México y Estados Unidos. Consideraciones para la negociación del Tratado de Libre Comercio". Eduardo Andere M.

**ANEXO 2**  
Puntajes Grupo / Estudiante  
Gestión Financiera Internacional

GRUPO	9-II	17-II	24-II	3-III	17-III	7-IV	21-IV	28-IV	5-V	12-V	26-V	Totales	Grupo	Individuo	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		Grupo	Grupo
"CODIGO 4"	Estudiante "A" *	334	1000	1000	840	3000	1400	900	3000	1000	750	1500	14724	3.5	3.7
	Estudiante "B"	333	1000	1000	830	1000	1300	800	1500	1000	750	1500	11013	3.5	2.8
	Estudiante "C"	333	1000	1000	830	1000	1300	800	1500	2000	1500	1500	12763	3.5	3.2
"ASCOFI"		1000	3000	3000	2500	5000	4000	2500	6000	4000	3000	4500	38500		
	Estudiante "D"	0	1500	1300	850	1900	800	800	700	1700	1800	1500	12850	3.5	3.3
	Estudiante "E"	0	1500	1300	850	1800	850	800	600	1700	1600	2000	13000	3.5	3.3
"GRUPO FIN"	Estudiante "F"	0	1500	1400	800	1800	850	900	700	1600	1600	2000	13150	3.5	3.3
		0	4500	4000	2500	5500	2500	2500	2000	5000	5000	5500	39000		
	Estudiante "G"	2000	1000	1000	2400	1000	1500	1500	1000	1500	1600	1500	16000	4.5	4.1
"VISION XXI"	Estudiante "H"	2000	1500	1000	2300	1500	1500	1500	1000	2500	1700	1500	18000	4.5	4.6
	Estudiante "I"	2000	1000	1500	2300	1500	1000	1500	1000	1500	1700	1500	16500	4.5	4.2
		6000	3500	3500	7000	4000	4000	4500	3000	6500	5000	4500	50500		
"PORTAFOLIO FIN"	Estudiante "J"	3000	0	1700	1250	1250	1800	1700	1500	600	700	1000	14700	3.8	3.7
	Estudiante "K"	2000	2000	1650	1250	1250	1900	1700	1800	1200	800	1000	16550	3.8	4.2
	Estudiante "L"	0	2000	1650	500	1000	1800	1600	700	500	500	500	10750	3.8	2.7
"PORTAFOLIO FIN"		5000	4000	5000	3000	3500	5500	5000	4000	2500	2500	42000			
	Estudiante "M"	500	2000	2500	2000	1000	500	2500	1750	1750	2500	1500	18500	5.0	4.7
	Estudiante "N"	2000	2000	2000	2000	1000	2250	1500	500	500	2500	1500	19750	5.0	5.0
"PORTAFOLIO FIN"	Estudiante "O"	1000	2000	1000	2000	1000	2250	2500	1750	1750	1000	1000	17250	5.0	4.4
		3500	6000	5500	6000	3000	5000	6500	4000	4000	6000	4000	55500	5.0	
	TOTALES	15500	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	225500		

\* Para respetar la privacidad de cada estudiante se le menciona con una letra.

## ANEXO 3

RESULTADOS DE LA ENCUESTA  
(GRAFICAS)***FINANCIAL WORLD*****(CALIDAD)**

**MUY BUENO**

**BUENO**

**REGULAR**

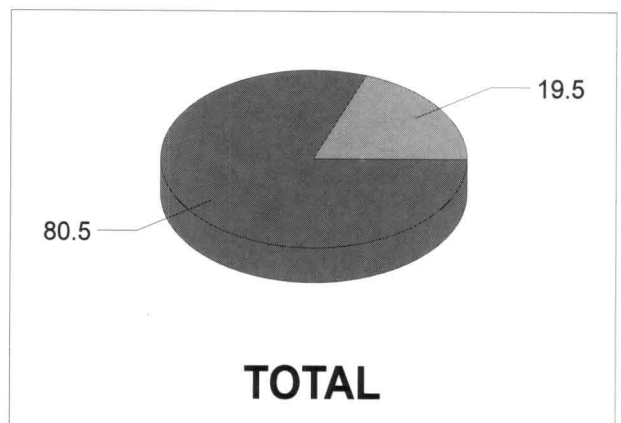
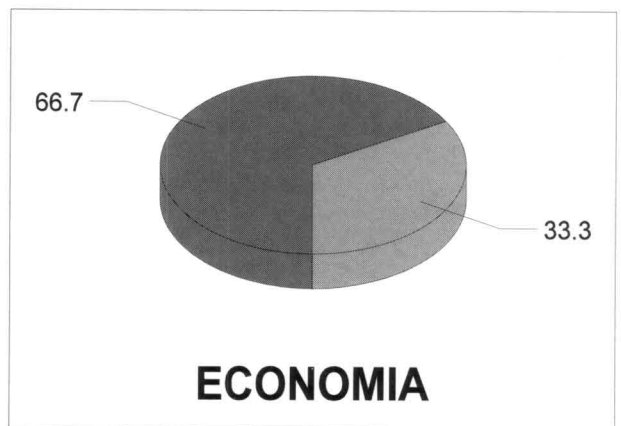
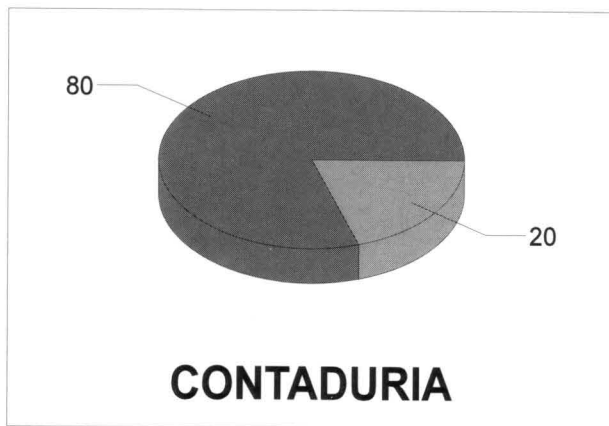
**MALO: 0%**

(NOTA. Se encuestaron estudiantes de las tres carreras de la Facultad de Ciencias Económicas: Administración, Contaduría y Economía).

---

# ***FINANCIAL WORLD***

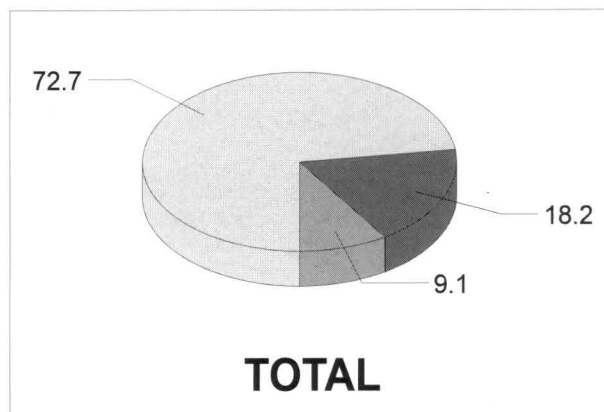
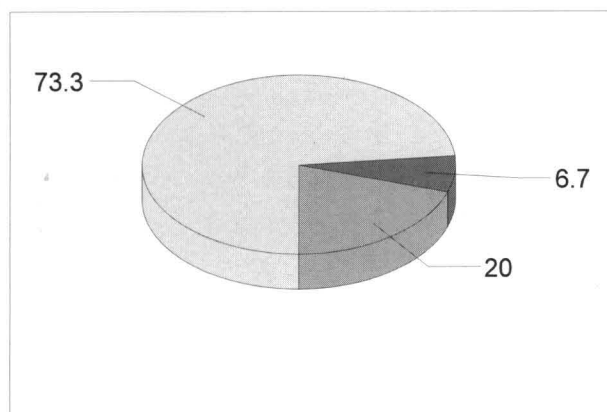
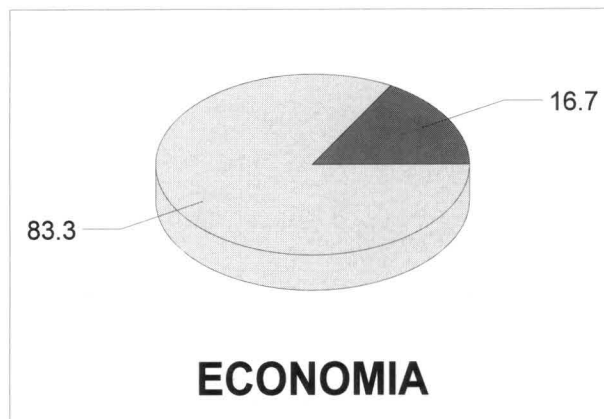
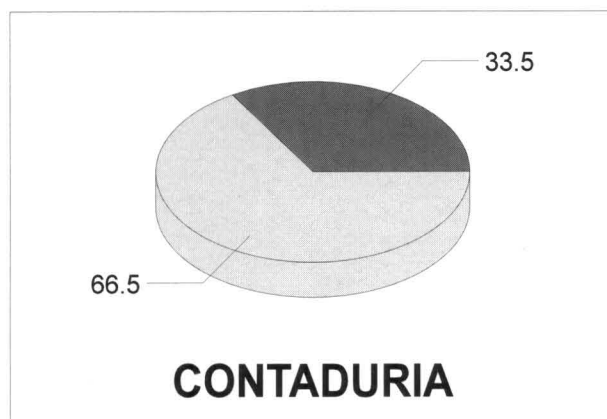
## **(RECONOCIMIENTO)**



■ SI    ■ NO

# ***FINANCIAL WORLD***

## **(FRECUENCIA DE LECTURA)**



■ NUNCA

■ REGULARMENTE

■ SIEMPRE