

NOEL AÑESES Y ASOCIADOS

Diseño - Planificación - Desarrollo



---

DISEÑO DEL CENTRO DE DESARROLLO DE  
EMPRESARIOS PARA PUERTO RICO  
INFORME FINAL  
25 DE MAYO DE 1988

SOMETIDO  
BANCO DE DESARROLLO ECONOMICO PARA PUERTO RICO

Dirección y Redacción  
Alfredo González Martínez

## PREFACIO

El informe final del Diseño del Centro de Desarrollo de Empresarios Para Puerto Rico recoge el producto de un extenso esfuerzo intelectual para formalizar un novedoso concepto de formación educativa planificada de recursos humanos. El diseño elaborado tiene carácter integral, abarcador y visualiza el desarrollo del concepto del Centro en toda su extensión a largo plazo.

En el cuerpo principal del informe se analizan los fundamentos del concepto del Centro, la estructura interna y externa de su organización, el proceso de admisión, el contenido curricular del programa de adiestramiento y el proceso de evaluación. También se describen las actividades de investigación y divulgación del Centro así como los pasos seguidos para la integración del egresado a la comunidad. En capítulos finales se consideran los recursos necesarios para viabilizar el proyecto y las futuras direcciones en que se pueden expandir los programas de adiestramiento del Cento.

El informe final está precedido de un resumen ejecutivo y de un plan de implementación. Este último señala los pasos que deben seguirse para viabilizar en el menor tiempo posible el concepto abarcador y de largo alcance que aquí se ha formalizado. Como todo diseño conceptual este puede ser modificado para hacerse más realista. Para evitar efectos contraproducentes, esas modificaciones deben ser, sin embargo, analizadas a la luz de los principios más sólidos existentes sobre la formación empresarial. Cada elemento del diseño fue fundamentado sobre los conocimientos

y experiencias más recientemente disponibles. Confiamos que al realizar modificaciones se siga con igual escurpulosidad el proceso de diseño intelectual.

La labor de investigación y diseño del proyecto estuvo bajo la dirección del profesor Alfredo González Martínez con la asistencia del Arquitecto Noel E. Añeses y la colaboración de la Dra. Alba Nydia Rivera. Durante las casi dos décadas de gestación del concepto, innumerables personas han contribuido al refinamiento y viabilización de la idea. Aunque mencionarlos individualmente a todos es imposible, el profesor González aprecia las valiosas aportaciones colectivas de sus alumnos quienes reflexionaron sobre, y han tenido fe en este proyecto; de aquellos colegas, amigos y familiares que abonaron con su atención y diligencia la idea original; y, particularmente, del Lic. Jorge L. Aquino, Presidente del Banco de Desarrollo Económico para Puerto Rico, quien con su espíritu innovador reta la imagen del estereotipado banquero conservador al disponerse a establecer el Centro.

Agradecemos al Banco de Desarrollo Económico su oportunidad de confiarnos tan importante proyecto para el futuro de nuestro país.

RESUMEN EJECUTIVO

## Resumen Ejecutivo

### Introducción

El desarrollo económico de un país requiere transformaciones estructurales en el amplio ámbito socio-económico que inicien y mantengan una tendencia sostenida de crecimiento en su capacidad productiva. La figura clave y el líder que estimula la efervescencia de transformación desarrollista es el empresario. Es este el agente productivo con ingenio, iniciativa, disposición a asumir riesgos, urgencia por alcanzar metas autoimpuestas con excelencia y éxito y determinación para resolver problemas.

La idea de establecer un centro de desarrollo de empresarios en Puerto Rico ha provocado interés en círculos académicos, cívicos y gubernamentales durante más de dos décadas. El concepto se fundamenta en la necesidad y posibilidad de estimular el surgimiento de una sensible y dinámica clase de fundadores nativos de empresas.

La desproporcionada escasez de empresarios en países subdesarrollados es proverbial y hasta llega a identificarse ésta como la causa última de la falta de, o lentitud en el, desarrollo económico de esos lugares. Esta teoría ha llevado a una intensificación en los esfuerzos por desarrollar el recurso humano empresarial mediante diversos programas de educación formal. En mayor o menor grado, el esfuerzo educativo para identificar, seleccionar, motivar, adiestrar y ofrecer asistencia inicial a empresarios potenciales está orientado a remover trabas institucionales que marginan y asfixian el espíritu empresarial latente en la sociedad.

La estrategia más en boga para fomentar el desarrollo económico se ha concentrado virtualmente en proveer incentivos para estimular el surgimiento de nuevas empresas o la expansión en las existentes. Dicha estrategia ha obviado el desarrollo de empresarios. El enfoque usual supone que la disponibilidad de incentivos inducirá el surgimiento o la activación de empresarios o hombres de negocio dispuestos y capaces de realizar su función para encauzar el desarrollo económico. Dicho enfoque, aunque ha logrado éxito en un sentido, se ha visto limitado en otros aspectos importantes.

Del panorama descrito surge el concepto de un Centro de Desarrollo de Empresarios. El mismo se basa en un particular enfoque para estimular en definitiva el surgimiento de empresas dinámicas en forma continua y planificada. Mediante la aplicación de un modelo pedagógico de comprobada consistencia lógica y empírica se desarrollarán empresarios quienes estarán dinámicamente explorando oportunidades para convertirlas en centros de producción y empleo.

El Banco de Desarrollo Económico para Puerto Rico ha estado consciente de la necesidad de complementar su función financiera con una dinámica y profunda gestión incubadora de empresarios. Con ello se interesa minimizar el alto riesgo siempre presente en el financiamiento de las actividades de desarrollo económico, en particular la inversión de capital dada la alta mortalidad de empresas incipientes. Al adoptar esta iniciativa novedosa, el Banco de Desarrollo Económico está realizando una crucial función empresarial de asumir el riesgo de organizar una actividad para

desarrollar fundadores de empresas y comprometer los recursos bancarios en dicho empeño.

### **Concepto del Centro**

El Centro de Desarrollo de Empresarios es una organización medular del proceso diseñado para la formación del recurso humano empresarial. Tendrá a su cargo la administración general de todas las fases del proceso. Las mismas incluyen:

- la identificación de los candidatos al adiestramiento de futuros empresarios
- procedimiento de selección y reclutamiento
- admisión de los empresarios potenciales
- administración del programa de adiestramiento
- evaluación de los alumnos y del proceso
- seguimiento del alumno una vez reincorporado a la comunidad para observar sus ejecutorias
- administración del programa de asistencia financiera y técnica de los egresados
- administración de actividades de refuerzos del adiestramiento en forma de educación continua

Constituyen funciones integrales y trascendentales del Centro la gestión de investigación, la extensión de sus servicios a la comunidad y el desarrollo de futuras expansiones en las áreas de actividades académicas y de alcance a nuevos grupos con potencial para beneficiar del programa de adiestramiento.

El Centro se concibe como una institución educativa integrada al Banco de Desarrollo Económico, con sus correspondientes funciones autónomas para cumplir el propósito original de acelerar

el desarrollo de las capacidades empresariales y adiestrar graduados universitarios, y subsiguientemente otros candidatos, para la gestión empresarial. Es condición indispensable que el proceso de formación instituido sea lo más racional, selectivo, sistemático y con inherentes elementos de evaluación continua para el control de su calidad.

El Centro se concibe como una institución de alcance internacional capaz de ofrecer sus servicios a personas calificadas de otros países.

En su nivel óptimo de desarrollo, se visualiza el Centro como una institución residencial donde se internarían los alumnos para recibir un adiestramiento intenso, de completa inmersión durante un periodo lectivo de seis meses. La naturaleza residencial del Centro maximiza la efectividad, celeridad y control del programa establecido.

#### **Estructura organizativa**

Luego de un examen abarcador y profundo del marco institucional del Banco de Desarrollo Económico y de seis opciones organizativas para ubicar el Centro de Desarrollo de Empresarios, se ha recomendado la siguiente alternativa de largo plazo. Este se organizaría como una institución educativa con carácter autónomo en sus funciones, con su control corporativo en manos del Banco de Desarrollo Económico y con un organismo de asesoramiento a nivel del Director compuesto de representantes de entidades y/o personas relacionadas con las áreas de interés del Centro.

La ventaja fundamental del esquema sugerido consiste en que



el Banco de Desarrollo Económico tiene particular interés en el éxito empresarial de los egresados desde el punto de vista de sus operaciones. El futuro desempeño exitoso de los egresados se vincula a la rentabilidad a largo plazo del Banco, cumpliendo con ello su función social básica.

La responsabilidad administrativa del Centro recaería en su Director Ejecutivo. Tendrá entre sus funciones principales dar orientación, planificar y supervisar las actividades académicas y de apoyo administrativo del Centro. A tenor con la naturaleza, complejidad y amplitud del Centro se han organizado sus estructuras administrativas de acuerdo a las áreas de actividad docente, de investigación y desarrollo, extensión y administración. A medida que la actividad del Centro crezca y se desarrolle sus estructuras irán surgiendo y evolucionando hacia el concepto organizativo aquí diseñado.

#### **Proceso de admisión**

El éxito del programa de desarrollo de empresarios está primordialmente basado en la efectividad e integridad del proceso de selección y admisión de los alumnos. Este debe ser un procedimiento sistemático que permita el ingreso de candidatos con un alto potencial para asimilar el adiestramiento y posteriormente convertirse en empresarios efectivos, dinámicos y exitosos.

Basado en el acervo de conocimientos existentes sobre las características de empresarios potenciales y mediante el uso de pruebas psicométricas y entrevistas personales, el personal de admisión del Centro detectará y seleccionará individuos con un alto potencial de capacidad, motivación e interés empresarial.

El módulo de admisión en realidad se compone de una fase de identificación de grupos e individuos de mayor propensión empresarial; la administración de pruebas psicométricas y su análisis; la celebración de entrevistas personales con candidatos en la etapa más avanzada del proceso de selección; y la fase propiamente de admisión que encierra también la orientación sobre la naturaleza y propósitos del programa. El concepto clave de este proceso que inicia las actividades del Centro es: selectividad.

#### **Contenido curricular**

El programa de adiestramiento consiste de un esquema curricular organizado de actividades planificadas para ser completado en seis meses. El mismo se ha dividido en tres componentes:

1. Cursos
2. Actividades de convivencia y extracurriculares
3. Ciclo de conferencias
4. Internado de práctica supervisada

El currículo en todas sus dimensiones va dirigido a estimular integralmente transformaciones motivacionales, cognoscitivas y de comportamiento en el estudiante que redunde en su desarrollo como empresario excelente y dinámico.

El componente de quince cursos se ha subdividido en tres categorías: desarrollo motivacional, capacitación en conocimientos y destrezas administrativas y asignaturas de carácter general. En toda disciplina se integran en variadas proporciones la intención de estimular motivaciones apropiadas,

cambiar actitudes, adquirir conocimientos y desarrollar destrezas. Varias asignaturas incluyen en su diseño talleres para elaborar proyectos o realizar ejercicios prácticos.

Las actividades de convivencia y extracurriculares van dirigidas, en cierta medida, a resocializar a la persona para que desarrolle motivaciones, actitudes, hábitos y acopio de experiencias afines a la personalidad empresarial. La inmersión total en este nuevo ambiente intenta facilitar este proceso resocializador y aislar al alumno, al máximo, de aquellas circunstancias negativas de origen que inhiben la manifestación de su capacidad empresarial.

El componente de internado de práctica supervisada ofrece al alumno la oportunidad de observar y participar en las labores ejecutivas de una empresa dinámica y moderna. Ello sirve para acostumbrarle al ambiente propio de una realidad caracterizada por la tensión asociada con la toma de decisiones bajo condiciones de riesgo e incertidumbre.

#### **Proceso de evaluación**

La actividad más crítica para el efectivo funcionamiento del adiestramiento diseñado lo constituye el proceso de evaluación a instituirse. El mismo tiene que ser riguroso, sistemático, continuo y aplicado en fases específicas y en diversos componentes del programa y de la organización. La evaluación se propone determinar en que medida cada componente y el Centro en conjunto, están contribuyendo a un crecimiento cualitativo y cuantitativo del recurso empresarial. Dentro de este proceso evaluativo, cada componente organizacional debe ser evaluado para determinar su

efectividad de costo en términos del valor económico-social del empleo, el ingreso y activos generados por los egresado. La evaluación de cada componente pretende identificar fallas de diseño y/o ejecución para instituir un proceso automático de perfeccionamiento del programa.

La evaluación pedagógica del currículo será más directa en el módulo de cursos que en las restantes actividades. Los exámenes y otras evaluaciones de los cursos deben usar modos efectivos para medir la adquisición de conocimientos, transformaciones de comportamiento y actitudes, desarrollo de destrezas y capacidad de aplicar lo aprendido a situaciones específicas. Va encaminada ha detectar factores limitantes al desarrollo de la capacidad empresarial en cada uno de los alumnos y, por consiguiente, ofrecer orientación y dirección para superarlos.

Un aspecto importante sujeto a evaluación en el egresado es su actuación posterior al adiestramiento.

En general, las evaluaciones buscan medir el progreso del estudiante en desarrollar al máximo su capacidad empresarial. En última instancia ese progreso se verificará cuando el egresado desarrolle y mantenga creciendo una o varias empresas de su propia fundación.

#### **Unidad de investigación y desarrollo**

El diseño del Centro de Desarrollo de Empresarios contempla la existencia de una unidad de investigación y de desarrollo como parte integral de la institución. La unidad tendrá a su cargo la realización de estudios que faciliten la comprensión de la función empresarial; validen y desarrollen las pruebas psicométricas;

analicen la estructura, procesos y problemas de la economía de Puerto Rico; y que identifiquen y elaboren perfiles industriales en sectores con potencial de desarrollo. La unidad también se envolvería en la coordinación y el procesamiento de datos de la gestión evaluativa.

Colateral a la unidad de investigación y desarrollo se ha diseñado una dependencia denominada de extensión con la misión de proyectar espacial y temporalmente el Centro fuera de su sede y de su actual marco de funcionamiento. Desde esta unidad se realiza la coordinación para facilitar a la unidad de docencia externa la enseñanza de los cursos de educación continua a los egresados y el dictar las conferencias públicas, cursillos y seminarios de corta duración y temas específicos.

Una función básica de la unidad de extensión ligada a la fase de incorporación del egresado a la comunidad consiste en facilitar contactos a los alumnos en su etapa final de adiestramiento y a los egresados, con aquellas agencias públicas y entidades privadas en que deban realizar consultas o trámites. En esta fase de re-incorporación comunitaria, el programa diseñado tiene la obligación de asegurarse que cada estudiante el graduarse tenga en sus manos un plan de negocio completo, bien definido, sólidamente fundamentado y aprobado por el oficial correspondiente del Centro.

De aplicarse el diseño en todo su rigor, hemos estimado un 75 por ciento de efectividad mínima. Esto significa que anualmente 300 de los egresados estarían fungiendo como empresario fundando negocios que en promedio generarían entre 15 a 20 empleos al

mínimo. Estas cifras están sustentadas por las experiencias en otros lugares con programas menos rigurosos y estratégicos que el propuesto.

#### **Recursos necesarios**

El establecimiento y operación del Centro de Desarrollo de Empresarios requieren de la provisión de personal, facilidades físicas, y terrenos para su ubicación, que implican la necesidad de unos recursos financieros los cuales se detallan a continuación. De acuerdo a un análisis detallado se estima un total requerido de 140 empleados considerando que la institución operaría en forma residencial. Ese volumen de empleo elevaría la nómina anual a \$2 millones.

El total de costos operacionales anuales se elevaría a \$2.5 millones, sin incluir los cargos anualizados del costo de construcción. Las facilidades físicas proyectadas tienen un costo estimado de construcción de \$8 millones.

#### **Futuras expansiones del programa del Centro**

Nuestro enfoque de adiestramiento y la selección del grupo inicial de estudiantes se fundamentan en atender estratégicamente unas metas y condiciones definidas en una sección del Informe. Entre esas justificaciones están obtener resultados rápidos, aprovechar una inversión en capital humano realizada y mantener un mejor control experimental de la situación. Visualizamos que en el futuro inmediato se ampliarán los esfuerzos de capacitación entre otros grupos igualmente fértiles en esta gestión. Se visualiza que las futuras expansiones del programa serán principalmente de carácter externo y no-residencial. Entre grupos