



**EMBA**

*Cátedra:* Empresa, Estado, Sociedad

*Prof:* Rosa Amelia González

Marzo 2011

**TRABAJO EN GRUPO**

## **CONSULTORÍA AL IUGT EN SU INVERSIÓN SOCIAL**

Fernando Gutiérrez  
Marlón Hernández  
Vladimir Petit Medina  
Biagio Piluso

## CONSULTORÍA AL IUGT EN SU INVERSIÓN SOCIAL

### INTRODUCCIÓN

Las iniciativas sociales ya no son ajenas a las organizaciones venezolanas. Ni siquiera a aquellas que funcionan como empresas aunque su personería jurídica no es de tal. Esto es particularmente ostensible en el sector educativo privado donde la legislación vigente obliga que los tecnológicos sean propiedad de asociaciones civiles o fundaciones aunque su filosofía y actuación son típicamente empresariales. Es el caso del Instituto Universitario de Gerencia y Tecnología, IUGT de Caracas, institución creada por gente joven en el año 2.000 y que ha querido romper con paradigmas del sector. Una vez abiertas sus puertas una realidad avasallante les compelió actuar: la crisis social extendida y que afectaba, precisamente, a su mercado meta, los sectores C, D y E del área metropolitana de Caracas, en lo referente a su nivel educativo. Frente a ello, los socios decidieron explorar iniciativas sociales que permitiesen conciliar la ayuda solidaria a los más necesitados, dentro de su campo de competencias, con la correlativa creación de valor para la empresa. Varias iniciativas nacieron al amparo de esta intención y han tenido tal grado de desarrollo que fueron propuestas al Premio Príncipe de Asturias en 2010. La consultoría que se desarrolla en estas páginas espera coadyuvar a que estos planes sean mucho más eficientes.

El desarrollo del trabajo sigue el mapa que se incluye a continuación.



### PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN: EL IUGT

El Instituto Universitario de Gerencia y Tecnología, IUGT de Caracas, es la institución privada de educación superior más joven ubicada en el área metropolitana de Caracas, la de crecimiento más vertiginoso en las décadas de la educación técnica en Venezuela y, a la vez, la más galardonada por los organismos públicos y privados en reconocimiento a su calidad de enseñanza. Es celosa de su carácter apolítico y ha hecho especial énfasis en el mantenimiento de cordiales y fructíferas relaciones de intercambio con todos los sectores de la vida nacional. Por ello, con la misma eficiencia se desarrollan planes con el Conicit y Fontur como con la Alcaldía de Chacao y su policía.

Entre sus ventajas más importantes están el uso de alta tecnología, la excelente reputación labrada (los estudios cursados en él son reconocidos por todas las universidades privadas del

país y sus egresados, al continuar la licenciatura, son ubicados en el último bienio de las carreras, caso único en Venezuela), el reconocido cuerpo profesoral y el hecho de ser la única institución con todas las carreras existentes en el mercado autorizadas para ser ofrecidas (aunque mantiene bajo reserva dos de ellas, relacionadas con el área turismo, esperando tiempos mejores). Recientemente ha obtenido la autorización para ofertar las carreras de Enfermería, Administración y Gerencia mención Aduanas y Educación Preescolar. De igual manera, el IUGT Internacional con sede en Panamá e inaugurado en Marzo de 2010, replica el mismo esquema de actuación del IUGT Venezuela.

Finalmente, el diseño curricular del IUGT es el único que a nivel de pregrado incluye materias de enorme relevancia actual y fabulosa pertinencia a la hora de enlazarlo con los objetivos del programa a ofertar: Liderazgo, Persuasión, Elaboración de Proyectos, Manejo del Cambio, Técnicas de Presentación y Oratoria.

### ***Experiencia General***

El Instituto Universitario de Gerencia y Tecnología de Caracas es un ente educativo privado de nivel técnico superior universitario autorizado mediante Resolución Número 330, emanada del Ministerio de Educación y Deportes de la República Bolivariana de Venezuela en fecha 20 de Octubre de 2000 y publicada en la Gaceta Oficial número 37.064 del 26 de Octubre de 2000. El objeto social de la institución es el de ofrecer formación de la más alta calidad en los distintos niveles permitidos por la legislación venezolana así como brindar la alternativa de culminación académica en las distintas carreras autorizadas.

El IUGT ofrece, directamente, programas regulares de formación que responden no solamente a las inquietudes nacionales, en general, sino también a las inquietudes y necesidades particulares de diversos sectores de la vida nacional. De allí la oferta del Programa Avanzado de Guías Turísticas (PAGUT) en alianza con la Alcaldía Mayor del área metropolitana así como el Programa de Innovadores para la pequeña y mediana empresa, en convenio con el CONICIT, el Programa Avanzado en Telecomunicaciones, en convenio con FONACIT y el Convenio de Capacitación y apoyo a los Oficiales de la Policía de Chacao aspirantes a su ascenso de último nivel en acuerdo y por requerimiento de la Alcaldía de Chacao. Igualmente, el IUGT mantiene un convenio para la celebración de dos programas especiales cofinanciados desde el año 2007 con la Corporación Andina de Fomento, CAF, que han merecido un gran reconocimiento internacional: Liderazgo para la Transformación (cinco años consecutivos) y el Programa de Competencias Educativas, PROCE(en su primer año).

### ***Matriz estratégica de la institución***

La página web de la institución [www.iugt.tec.ve](http://www.iugt.tec.ve) contiene la siguiente información:

El Instituto Universitario de Gerencia y Tecnología IUGT centro educativo de alta calidad, fácil adaptación a los nuevos tiempos que apunta a la satisfacción de necesidades educativas a nivel de TSU con anticipación a las tendencias modernas. Nace el 08 de agosto del año 2000 como iniciativa de un grupo de profesionales que confían y creen en este su país, piensan que invertir en la educación es más que una empresa; es una misión de suma responsabilidad deja las mejores satisfacciones ya que se forma el mejor recurso humano para asegurar el futuro económico, político y social que esta Nación merece.

#### **Misión**

Suministrar servicios educativos de calidad superior a un costo eficiente y de acuerdo con los estándares internacionales

#### **Visión**

Ser la primera alternativa en educación superior con tecnología de punta y precios accesibles, para todas las personas con deseos de realizar una carrera técnica.

## MATRIZ DOFA DEL IUGT

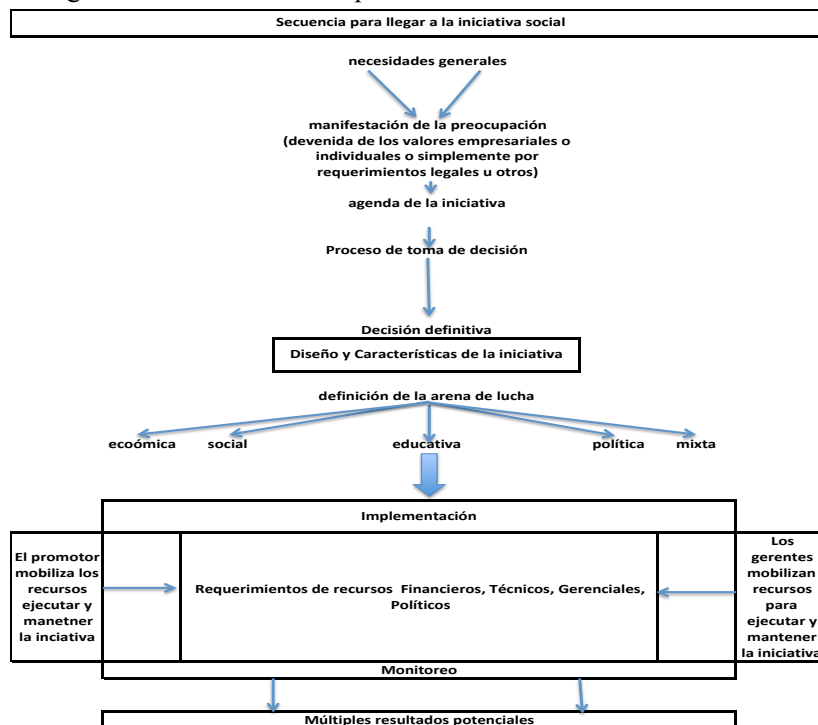
Oportunidades	Amenazas
Amplia demanda insatisfecha difícil de cubrir	Crecimiento de Oferta Pública en el mismo sector y no acceso al mercadeo a través de los canales de la OPSU
Oportunidad de desarrollar unidad de negocios encargada del mercado de educación de extensión para atender parte de la demanda insatisfecha en su deseo de rápida incorporación al mercado de trabajo	Inflación y problemas macroeconómicos que repercuten en la rentabilidad del negocio y éxodo de profesores
Existencia de un sector de la demanda insatisfecha que rechaza la actual oferta pública del mismo nivel, en búsqueda más de reputación que de otra cosa	Crecimiento de ola expropiadora
	Incremento explosivo de costos por tener proveedor único en dos segmentos
	Mantenimiento del control del precio matricular

Fortalezas	Debilidades
Buen nombre y aceptación del mercado de trabajo	Rigideces de nómina típicas del sector de educación superior venezolano
Diseño curricular fácilmente adaptable a cambios	Lenta velocidad de respuesta a requerimientos administrativos diarios
Actitud procambios y tecnología de punta	
Staff probado y formado en la empresa con enorme sentido de la necesidad de cambio y apertura al mismo	

## OBJETIVOS DE INVERSIÓN SOCIAL

A las iniciativas sociales no se llegó por pura filantropía. Un proceso fue seguido para que los accionistas adquiriesen conciencia de la necesidad de la inversión social cinco años después de su entrada en funcionamiento.

¿Cómo se llegó a la convicción de implementar iniciativas sociales?



Este esquema es una adaptación del proceso de toma de decisiones utilizado por Merilee Grindle (Audacious Reforms, 1995) y que se aplica a políticas referidas a iniciativas sociales.

La secuencia parte de las necesidades generales evidenciadas, en este caso, problemas de iniciativa y emprendimiento así como deficiencias en competencias pedagógicas que empeoran las condiciones de aprendizaje de los alumnos de la primaria venezolana. Continúa con la manifestación de la preocupación la cual irrumpe en el proceso desde el mismo momento en que inicia el primer llamado a inscripción y la organización queda expuesta a la necesidad de compensar deficiencias del bachillerato y, particularmente, de la educación primaria y hasta de la educación familiar con repercusiones en la iniciativa y la autoestima. La institución reivindica como valor el de la solidaridad social y, además, la misión de coadyuvar con el avance social de nuestro pueblo. Con respecto a este punto es obligatorio advertir que fue fundada por gente joven que adhiere el humanismo cristiano y, por ende, el respeto pleno a la dignidad de la persona humana así como la cotidiana solidaridad social. Por otra parte, en el mismo año de su fundación, la institución es convocada por el Ministerio de Educación Superior a los fines de ayudar a los afectados por el deslave de Vargas que aún no tenían solucionados sus problemas de estudio. De suerte que la presión legal también se hizo presente. Agendar la preocupación, en el plano ya de los socios, tomó su tiempo y numerosas discusiones. Después de varias reuniones de Junta Directiva y previa promesa de diseñar un esquema solidario pero también económicamente provechoso para la institución, finalmente se tomó la decisión.

La idea primigenia fue sometida a un riguroso diseño y la consiguiente definición de la arena de lucha: la educativa, precisamente la del área de concentración de la organización. Así nace una idea clave: si mejoran los líderes, mejoran los países y si mejoran los maestros, se espera contar con mejores venezolanos. El diseño arrojó dos esquemas de actuación: el Programa Liderazgo para la Transformación y el Programa de Competencias Educativas, PROCE. Luego el asunto fue esclarecer el financiamiento de ambas iniciativas. El IUGT solo no podía asumir dos ambiciosos proyectos montantes a casi \$500,000,00 al año. En ese mismo momento la CAF convocó una licitación para presentar proyectos de iniciativas sociales dentro de su marco de responsabilidad social empresarial. Dos de las áreas encajaban, los dos proyectos eran similares a inquietudes planteadas por la CAF y así nació el cofinanciamiento en el marco de una alianza que hasta el día de hoy se mantiene. Se decidió de mutuo acuerdo un esquema de monitoreo y múltiples resultados potenciales se previeron.

Los objetivos de inversión social, entonces, apuntan a la capacitación y mejoramiento de los cursantes en esos programas con la intención de promover el cambio social a través de ellos. En el caso de Liderazgo para la Transformación se pretende formar un agente de cambio que a partir de los sectores comunitario, público y privado, se convierta en factor proactivo en el cambio estructural venezolano y en el caso del programa de Competencias Educativas, se busca mejorar las capacidades pedagógicas de los maestros de educación primaria con miras a hacer que nuestros muchachos puedan ser mejor preparados, más inteligentes y protagonistas del cambio venezolano.

## LAS INICIATIVAS SOCIALES

### 1era Iniciativa Social : Liderazgo para la Transformación

<b>Identificación de iniciativa social</b>	
<b>Nombre de la iniciativa</b>	<b>Liderazgo para la transformación</b>
<b>Área de intervención</b>	
<b>grupos demográficos específicos</b>	<i>estudiantes, profesionales y no profesionales (que sepan leer y escribir) entre 18 y 50 años de edad, que se encuentren ejerciendo el liderazgo en sus comunidades o quieren comenzar a hacerlo</i>
<b>ámbito de alcance</b>	<i>Nacional</i>
<b>Finalidad</b>	<i>Plan de fortalecimiento del liderazgo comunitario a través de un esquema educativo</i>
<b>Modalidad de ejecución</b>	<i>En Alianza y unilateral (González y jaén)</i> <i>Alianza institucional con CAF, Alianzas sociales estratégicas múltiples con ONG's (incluye hasta la asociación de egresados, GreenPeace, Grupos de Defnsa de Derechos Humanos,etc) y Desarrollo Pedagógico Unilateral</i>
<b>Tipos de Alianzas Estratégicas sociales</b>	<i>Integrativa (relación en torno a producción conjunta de un servicio en una cadena de valor común)</i>
<b>Modalidad organizacional</b>	<i>La propia organización por vía de una de sus dependencias</i>
<b>Instrumento de Inversión social</b>	<i>Financiamiento y ejecución de proyecto específico</i>
<b>¿Iniciativa ligada al negocio medular de la organización?</b>	<i>Si, precisamente es en el área de educación y se trata de empresa educativa</i>
<b>Grado de compromiso directivo con la iniciativa</b>	<i>Fuerte, no es moda</i>
<b>¿Preocupación Inicial o sucedido?</b>	<i>Sobrenvenida y ocasionó modificaciones a la definición de la misión</i>
<b>Visión estratégica</b>	<i>Es con fines altruistas y, a la vez, como arma de mercadeo que reposiciona la marca y conecta con diversos grupos de interés que terminan vinculados, matricularmente, con la organización y , por ende, crea beneficios indirectos. Se intenta compaginar la creación de valor social y creación de riqueza</i>

#### **Objetivos específicos del proyecto**

1. Identificar y seleccionar potenciales líderes dentro de las áreas comunitarias y de servicio público y empresas privadas.
2. Realizar una capacitación integral conducente a: la construcción de un nuevo estilo de liderazgo que parta de la esencia del individuo, lo fortalezca en su organización y lo involucre en su realidad más cercana; fortalecer el ejercicio del liderazgo en temas de derechos humanos, valores morales, luchas contra la corrupción, gestión pública, entre otros; desarrollar habilidades que les permitan transformar la realidad política y social en los espacios donde se desenvuelvan, con un enfoque de desarrollo sostenible, equidad y genero; generar un liderazgo innovador que maneje herramientas y tenga la capacidad técnica necesaria para identificar las necesidades más sentidas de su comunidad, superar las limitaciones y advertir los riesgos futuros, a fin de formular acciones que contribuyan a la transformación de su contexto inmediato; impulsar un liderazgo que entienda la importancia de las organizaciones de la sociedad civil, la responsabilidad social y la recuperación de la confianza en la gestión pública, de manera que pueda vigorizar las relaciones entre el estado y la sociedad mediante acciones concretas.
3. Hacerle seguimiento al desenvolvimiento posterior de los participantes en el programa de capacitación desarrollado.

### ***Alcance***

Se apunta hacia los sectores ciudadanos como una primera obligación. Focalizar sobre las habilidades y destrezas básicas a desarrollar en un marco de pertinencia es lo segundo pero, a la vez, hacer seguimiento permanente es básico y por ello la visión del cierre exigido es más la de concreción de una red permanente que otra cosa.

### ***Audiencia.***

El perfil descrito en el cuadro de identificación inicial y dos requerimientos adicionales, más relacionados con los rasgos típicos de un líder que con cualquiera otra consideración:

- Se exige la mayor proactividad en aquellos participantes seleccionados, es decir, incorporar a la búsqueda la demanda de características de iniciativa y abocamiento a la consecución de logros concretos; y,
- Se asigna prioridad a aquellos agentes de cambio que demuestren un gran compromiso con su entorno inmediato y con la propia culminación del programa.
- Se asigna una módica contribución de BsF.50,00 por el programa completo, a pesar de que las instituciones cofinanciadoras cubren el costo total, a manera de compromiso de culminación.

De suerte que el proceso de selección, es riguroso y preciso sin dejar de lado los principios fundamentales de: democracia, igualdad social, raza, credo o preferencias individuales sin importar cualquiera que ésta sea o le motive.

### ***Proceso de selección de participantes***

Se desarrolla una búsqueda a través de procedimientos ciertos:

- 1) **La solicitud de candidatos postulados por órganos importantes de la sociedad civil** en cada una de las regiones establecidas. Especial énfasis se hace en obtener candidatos propuestos por aquellas personas jurídicas acostumbradas a postular a los más capacitados en su área en razón del rigor de las competencias como, por ejemplo, las federaciones deportivas o relacionadas con la competencia intelectual;
- 2) **La detección propia de talentos a través de un denodado proceso de seguimiento a los medios de comunicación nacionales, regionales y locales.** Cada vez se mueve más un mundo subyacente en el tejido social que poco a poco ha avanzado en el país. Y aquellos que asumen el compromiso de mejorar sus comunidades, independientemente de sus características, parecen llamados a ser considerados para este programa;
- 3) **La indagatoria a través de los sistemas de redes sociales que se han venido desarrollando por medio de las distintas iniciativas de promoción social y que apuntan a cooperativas, consejos comunales, desarrollos endógenos y unidades de élite.**

Algo fundamental en todo esto es que la búsqueda se desarrolla *in situ* y se establece la obligatoriedad de una entrevista personal previa con el aspirante. Ello redundará en el compromiso de culminación oportuna de los requisitos establecidos en el plan de estudios.

### ***El seguimiento***

La evidencia además demuestra que sólo haciendo un permanente seguimiento a los egresados de un programa es posible establecer con claridad el impacto social del mismo. Utilizando para ello un mecanismo de auto evaluación, es decir; la fundación de una asociación de egresados crea un vínculo importante en la conformación de una unidad de seguimiento a partir de la creación de un ente encargado de mantener a los egresados

compactados y en contacto. Para el IUGT el seguimiento es el aseguramiento de la inversión medible en términos de retorno social que permita la mejor evaluación de los resultados del programa finalizado.

### ***Capacitación de los participantes***

- ✓ Duración del programa: 6 meses.
- ✓ Carga horaria: 25 horas semanales para un total de 150 horas por certificación.
- ✓ Distribución de las clases: Un fin de semana al mes por módulo (días viernes 10 horas, sábado 10 horas y domingo 5 horas).
- ✓ Material por participante entregado al comenzar cada sesión.
- ✓ Evaluación al finalizar cada asignatura de acuerdo a la recomendación del docente y las características de la misma (Escrita, Participativa, Examen o Presentación)
- ✓ Asistencia obligatoria.
- ✓ Distribución de los módulos:
  1. Contexto nacional.
  2. Nociones básicas para el desarrollo y ejecución de programas / diseño de proyectos.
  3. Gobernabilidad y participación ciudadana.
  4. Gobernabilidad y construcción de consenso.
  5. Gestión pública y medio ambiente.
  6. Negociación y resolución de conflictos.
  7. Liderazgo, persuasión y ciudadanía.
  8. Instrumentos para el desarrollo del liderazgo.
  9. Desarrollo personal.
  10. Responsabilidad social.
  11. Oratoria y lineamientos para presentaciones.
  12. Derechos humanos y democracia.

### **Áreas de acción del programa:**

#### **1. El dato individual: *establecimiento del sujeto social y político***

**Objetivo: Activar las condiciones individuales de ciudadanía en los asistentes, mediante el reconocimiento del sujeto social como agente del cambio que , a su vez, se activará en todos los niveles de la estructura social**

Este eje pretende brindar elementos de liderazgo y ciudadanía e impulsar en quienes están convocados a ejercer el liderazgo el retomar una actitud positiva y de compromiso frente a su entorno y comunidad inmediata. El fortalecimiento de las organizaciones sociales y el desarrollo personal se convierten en áreas de intercambio y desarrollo de propuestas por parte de los ciudadanos en un proceso vinculante, que busca mejorar la conciencia de civilidad. Los módulos de este eje son:

- ❖ Liderazgo; persuasión y Ciudadanía.



- ❖ *Instrumentos para el desarrollo del liderazgo (Herramientas de análisis)*
- ❖ *Oratoria y lineamientos para presentaciones efectivas*
- ❖ *Desarrollo personal (visión y misión personal y colectiva)*

## **2. El dato colectivo *Fortalecimiento ciudadano y social***

**Objetivo:** Crear las condiciones necesarias para la integración y la organización ciudadanas que permitan el ejercicio del liderazgo colectivo así como el fortalecimiento de la sociedad civil en tanto factor de cambio y gestor de su propio desarrollo.

En este eje se busca reforzar los conocimientos en temas relacionados con la participación ciudadana y la planeación participativa. Se pretende sentar las bases de una verdadera democracia participativa, que vaya más allá del somero cumplimiento de figuras legales, de igual manera, es necesario lograr el reconocimiento y comprensión de las herramientas para que los ciudadanos ejerzan un control social a la gestión pública realmente efectivo. Sabiendo que la gobernabilidad es el hilo conductor de toda la propuesta formativa, los líderes capacitados deben estar en posibilidad de analizar las propuestas presentadas por el Gobierno Nacional para la reforma de la Administración Pública, central y descentralizada; las relaciones interregionales, el ordenamiento territorial y el propio papel de los líderes frente a las coyunturas que se presentan. Los módulos de este eje son:

- ❖ *Gestión Pública y Medio Ambiente (Planeación del Desarrollo local y regional)*
- ❖ *Nociones básicas para el diseño e implementación de Programas y Proyectos*
- ❖ *Gobernabilidad y Participación Ciudadana*
- ❖ *Gobernabilidad y construcción de consenso*

## **3. El dato público: *La construcción de lo público***

**Objetivo:** Conocimiento y valoración de lo público a través de la formación y las prácticas de los potenciales líderes y sus organizaciones, que permitan integrar y consolidar un vínculo entre sociedad-Estado a través de redes sociales fuertes en lo local y regional.

Este eje recoge una preocupación principal, entendiendo que la integración y consolidación del vínculo entre Sociedad-Estado, desde la conformación de redes sociales fuertes en lo local y regional es lo que permite lograr la igualdad de posibilidades para ambos actores frente a los temas de lo público, que no puede seguir siendo entendido como responsabilidad de los encargados de su administración, sino como una responsabilidad de todos. El respeto de los Derechos Humanos y los Derechos Fundamentales, se convierte en eje desde el cual construir la paz y la convivencia social, por eso en este temario se incluye no solo los conceptos básicos al respecto, sino un trabajo que orienta a la reflexión desde el que hacer ético y moral de cada uno de los componentes de la sociedad. Los módulos de este eje son:

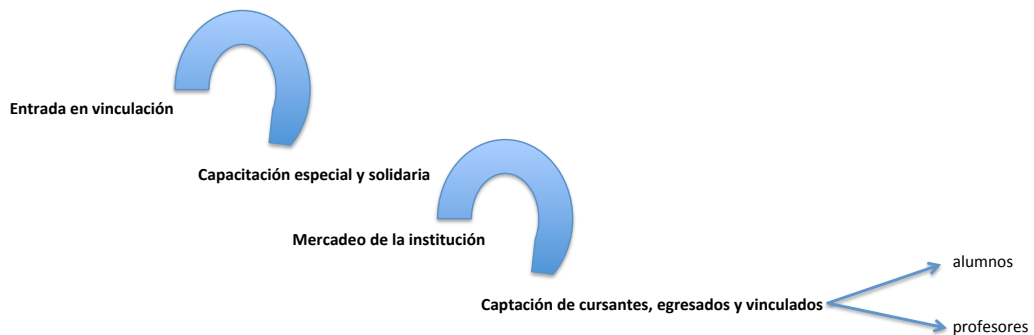
- ❖ *Contexto Nacional*
- ❖ *Derechos Humanos y Democracia*
- ❖ *Negociación y resolución de conflictos*
- ❖ *Responsabilidad social*

## **PROBLEMA Y ANÁLISIS**

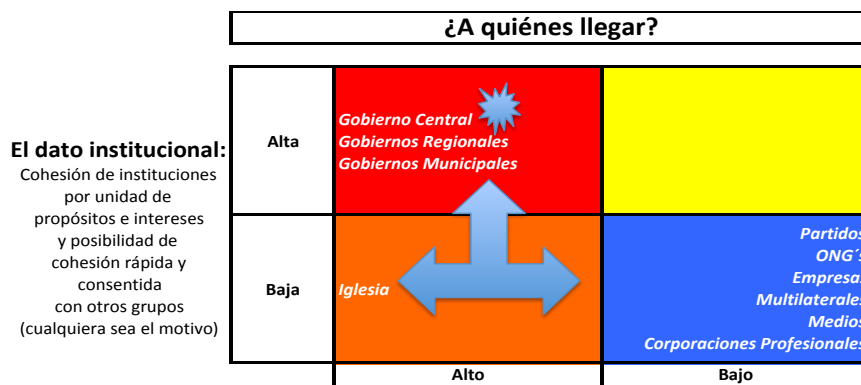
**Problema:** El programa, a pesar de que ya tiene más de 2.500 egresados en todo el país, preocupa al IUGT por sus altos costos operativos y por no tener evidencia clara de su utilidad social así como de la creación de valor para la institución correspondiente a estas alturas de la vida organizacional.

## Análisis

El programa fue finalmente aceptado por los socios por las intenciones de solidaridad social y por la creación de valor que hoy precisamente han querido ser revisadas. Del análisis de ambas nociones se desprende que: 1) hay evidencia de que el programa ha creado valor para el IUGT. Veamos: a. el reconocimiento en términos de marca ha podido ser establecido por encuestas recientes, entre ellas, Varianza's (septiembre 2010), la cual enlista al IUGT como el segundo tecnológico en mención libre ante pregunta abierta en el área metropolitana de Caracas; b. la matrícula estudiantil ha crecido más rápido que la de cualquier otro tecnológico durante el tiempo de vigencia del proyecto, pasando de 1.825 personas en el último trimestre del 2007 a 3.123 personas en el primer trimestre de 2011. Los nuevos ingresos, los cuales suman unas 1.500 personas al año, reportan en la encuesta de ingreso del primer trimestre del 2011 que el 36,7% de ellos se enteró de la existencia del IUGT gracias a una referencia positiva de alguien relacionado con el programa de liderazgo. El 52% del cuerpo docente actual fue reclutado a partir de una vinculación con el programa, de acuerdo con la base de datos de la Gerencia Docente. Veamos la secuencia de vinculación.



y c. los gastos de mercadeo han bajado durante el mismo tiempo en términos relativos. Hoy se reducen a cierta publicidad en el metro y los trenes de acceso a la ciudad de Caracas y al mantenimiento de los canales abiertos con las instituciones de educación secundaria en el área capital; 2) el más grave reparo pareciera que es el de la utilidad social del programa. Aquí hay varias consideraciones. a. La primera es que el proyecto adolece de un terrible problema: no hay un seguimiento correcto de la utilidad de la inversión. Es decir, el retorno social no es correctamente estimable. En efecto, el seguimiento se hace a través de la asociación de egresados, la cual no tiene parámetros de monitoreo debidamente diseñados. Son muchísimos los resultados que se podrían seguir y de los cuales, al día de hoy, no se tiene idea. Sin esto es inútil intentar una apreciación correcta. Lo más que se podría decir es que uno de los objetivos específicos se cumple, que es el de capacitar...pero la satisfacción del segundo no es verificable; b. el programa adolece de otra grave rémora: no hay alianza con el mayor actor de la vida nacional, el gobierno central y, por ende, los participantes de ese sector son una minoría lo cual, a su vez, repercute en mínima relevancia de efectos sobre el mismo. Veamos este detalle con la ayuda de una matriz BCG.



**Poder de influencia:**

poder de manejo de elementos coactivos o altamente persuasivos que alteren el curso de una situación determinada y que gozan de apoyo popular

Durante toda la vigencia del programa, apenas 8,57% de los egresados ha pertenecido al gobierno central o estaba vinculado al mismo. Eso se traduce en menor efectividad del gasto toda vez que queda sin participar un grupo demasiado heterogéneo y fundamental a la vez. Luego, si se pretende ayudar a cambiar la dinámica social e influir decisivamente en un cambio a su nivel, una parcela que no puede quedar sin atención es la correspondiente al gobierno central: nada más ni nada menos que el ente con mayor cohesión y mayor influencia.

**Opciones y recomendaciones:**

1. Seguir igual, arrastrando la incógnita que ya hoy albergan los socios no es una opción para la directiva; o
2. Establecer un sistema de seguimiento a partir de un equipo dedicado a ello y que permita monitorear los logros posteriores de cada participante. Especial atención se le brindaría a las nuevas responsabilidades asumidas y a la calidad de sus desempeños. A partir de entonces se podría tener un monitoreo eficiente de los efectos causados por el curso y un arqueo de los beneficios alcanzados en cada caso. En estas labores podría colaborar la asociación de egresados del Programa pero no podría ser el principal responsable ya que se exigiría dedicación a tiempo completo. De igual manera, se debería establecer una alianza estratégica con el gobierno central. Siendo el gobierno uno de los principales actores claves de la vida venezolana y uno de los más importantes empleadores, luce imposible garantizar un verdadero impacto del programa en la realidad venezolana si el gobierno se sigue manteniendo al margen del mismo. De suerte que, cueste lo que cueste, es menester buscar la manera de aliarse con el gobierno central. Y así se recomienda

## 2da Iniciativa social

<b>Identificación de iniciativa social</b>	
<b>Nombre de la iniciativa</b>	<b><i>Programa de Competencias Educativas -PROCE</i></b>
<b>Área de intervención</b>	
<b>grupos demográficos específicos</b>	<i>maestros de educación primaria abiertos a nuevas metodologías pedagógicas, menores de 40 años, preferiblemente en el sector educativo y con balanceada representación de escuelas foráneas y urbanas</i>
<b>ámbito de alcance</b>	<i>Área Metropolitana de Caracas</i>
<b>Finalidad</b>	<i>Plan de fortalecimiento de las capacidades pedagógicas de los maestros de primaria para así mejorar las competencias y habilidades de sus alumnos</i>
<b>Modalidad de ejecución</b>	<i>En Alianza y unilateral (González y jaén) Alianza institucional con CAF, Alianzas sociales estratégicas múltiples con ONG's (Federación Venezolana de Maestros, Colegios de Profesores de Venezuela, Sección de Cartografía Mental Computarizada-Venezuela) y Desarrollo Pedagógico Unilateral</i>
<b>Tipos de Alianzas Estratégicas sociales</b>	<i>Integrativa (relación en torno a producción conjunta de un servicio en una cadena de valor común)</i>
<b>Modalidad organizacional</b>	<i>La propia organización por vía de una de sus dependencias</i>
<b>Instrumento de Inversión social</b>	<i>Financiamiento y ejecución de proyecto específico</i>
<b>¿Iniciativa ligada al negocio medular de la organización?</b>	<i>Si, precisamente es en el área de educación y se trata de empresa educativa</i>
<b>Grado de compromiso directivo con la iniciativa</b>	<i>Fuerte, no es moda</i>
<b>¿Preocupación Inicial o sobrenvenida?</b>	<i>Sobrenvenida</i>
<b>Visión estratégica</b>	<i>Es con fines altruistas y, a la vez, como arma de mercadeo que reposiciona la marca, permite reclutar nuevo talento y conecta con diversos grupos de interés que terminan vinculados, matricularmente, con la organización y, por ende, crea beneficios indirectos. Se intenta compaginar la creación de valor social y creación de riqueza.</i>



## **1. Objetivo General del Programa**

Mejorar de manera efectiva las habilidades de docentes de educación primaria mediante la dotación de herramientas y métodos prácticos que permitan fortalecer la enseñanza en lenguaje oral escrito y matemáticas.

### **Objetivos Específicos**

- i. Identificar y seleccionar, a partir de escuelas urbanas y rurales, docentes de educación primaria para participar en el programa de competencias educativas en lenguaje y matemáticas.
- ii. Impulsar una nueva generación de docentes con habilidades y destrezas que garanticen una enseñanza activa en habilidades del pensamiento, lecto-escritura y aritmética
- iii. Evaluar el desempeño del docente al concluir la capacitación

## **2. Justificación**

El aprendizaje debe combinarse con la capacidad de reinventarse a sí mismo personal y profesionalmente; más allá del enfoque de aprender haciendo o aprender desde el punto de vista de un catedrático o investigador, las escuelas de hoy enseñan desde la visión compartida del catedrático y el profesional de campo que reúne la experiencia de su práctica. Siendo la tendencia del aprender a aprender, la marca de partida del mundo moderno, la necesidad de formar a los profesionales que se encuentran hoy preparando a nuestros niños, es fundamental, para contribuir en este cambio de paradigma, que los docentes de hoy se formen en técnicas que puedan transmitir en la escuela e inicien así una generación que necesita herramientas acordes con los cambios y su velocidad, es fundamental. Sobre todo cuando se trata de dos aspectos básicos en la formación de todo el conocimiento del planeta como son las habilidades lingüísticas y matemáticas, que han permitido durante toda nuestra existencia transmitir conocimiento y progreso a la humanidad en esta necesidad incesante de escribir, comunicarnos y cuantificarlo todo.

## **3. Alcance**

Capacitación de 220 participantes por año.

## **4. Cobertura**

La región capital, que engloba escuelas nacionales, municipales y rurales del Distrito Capital, límites del Estado Vargas, cercanías del Estado Aragua y Miranda y del sistema de educación privada de estos mismos niveles.

## **5. Metodología**

La metodología utilizada para la ejecución del programa se divide en dos aspectos, el administrativo y el académico, el primero se encuentra relacionado con todo el proceso de identificación, selección, apoyo e impulso y el académico con la capacitación de los participantes.

### **5.1. Aspecto Administrativo**

El proceso de identificación y selección se basa en:

- i. Identificar las zonas de acción del programa respecto de la cobertura estipulada
- ii. Identificar las instituciones educativas públicas y privadas que pertenecen al subsistema de educación básica
- iii. Identificar a los docentes que enseñan asignaturas relacionadas con el lenguaje y la matemáticas
- iv. Evaluación colectiva y entrevistas individuales a los candidatos

- v. Seleccionar a los candidatos y realizar un inventario de sus habilidades presentes mediante exámenes sobre conocimiento y videos de su actividad en aula

El proceso de apoyo e impulso comprende:

- i. Incentivar a los candidatos seleccionados a enseñar sus nuevas capacidades a dos compañeros de trabajo como actividad de reforzamiento de lo aprendido y en paralelo a su participación en el programa.

## **5.2. Aspecto Académico**

El proceso de capacitación de los participantes se basa en el desarrollo de un *ambiente de aprendizaje colaborativo* donde se utiliza un conjunto de métodos de instrucción y tecnología para propiciar el desarrollo de habilidades mixtas de aprendizaje, desarrollo individual y social. Que busca generar discusiones sobre el tema a fin de facilitar tanto el aprendizaje individual como el grupal.

Los elementos a desarrollar en este entorno son:

- i. Interdependencia positiva: donde cada miembro funciona como parte integral de un equipo capaz de alcanzar objetivos y metas en función del cumplimiento individual, generando un ambiente de responsabilidad compartida, confianza en los demás y uso estratégico de los recursos y habilidades de cada miembro.
- ii. Formas diversas de interacción: en cuanto a los medios (email, blog, redes sociales) así como los métodos de solución de problemas que van de lo individual a la discusión grupal, como la de solicitud de apoyo o apoyar a otros.
- iii. Contribución individual: La asignación de tareas individuales de investigación que una vez compartidas con el grupo enriquezcan el aprendizaje del colectivo
- iv. Contribución grupal: facilitar el desarrollo de las habilidades individuales que contribuyan al desarrollo del grupo como la escucha, participación, ejercicio del liderazgo, coordinación de actividades, seguimiento y evaluación.

## **Plan de Estudio**

### **Módulo I: Creatividad y Planificación**

- i. Mapas mentales (nivel básico)
- ii. Mapas mentales (nivel avanzado)
- iii. Mapas mentales computarizados (básico y Mind manager en laboratorio)
- iv. Creatividad y planificación en aprendizaje acelerado, vía mapas mentales.

### **Módulo II: Desarrollo de la Inteligencia**

- i. Técnicas de desarrollo de la inteligencia
- ii. Gimnasia cerebral
- iii. Memoria
- iv. Dinámicas para gerenciar el estrés personal y del aula de clases

### **Módulo III: Dinámicas de proyectos de enseñanza**

- i. Técnicas de estudio: Lectura comprensiva
- ii. Técnicas para mejorar la comprensión lectora y redacción
- iii. Técnicas para mejorar la comprensión matemática, aritmética y geometría.

- iv. Generar procesos y proyectos creativos que faciliten el entendimiento y la enseñanza. Aprendizaje entre el grupo de participantes

#### **Módulo IV: Valores y competencias del docente**

- i. Liderazgo y herramientas para su ejercicio
- ii. Presentaciones efectivas  
Oratoria y comunicación estratégica  
  
Desarrollo personal
- iii. Valores humanos, éticos, morales, sociales, personales y ciudadanos  
Motivación y sentido de responsabilidad social

**Evaluación Docente:** Al iniciar el Programa se realiza un video- evaluación al docente para ver sus competencias iniciales. Para finalizar el programa de capacitación se realiza otro video-evaluación del docente impartiendo clases para constatar sus avances respecto del video- evaluación inicial.

#### **Tiempo de Ejecución: 10 meses**

- i. Etapa preparatoria y de promoción: 4 semanas (1 mes)
- ii. Etapa de capacitación: 32 semanas (8 meses) divididas en dos lapsos de 16 semanas académicas. Impartiendo clases cada dos semanas o dos veces al mes para cada sección.
- iii. Etapa de cierre: 4 semanas (1 mes)

#### **Audiencia**

Cada año 210 docentes de educación primaria, de escuelas urbanas y rurales, responsables de impartir las materias de lectura, escritura y matemáticas.

#### **PROBLEMA Y ANÁLISIS**

**Problema:** El programa, a pesar del enorme entusiasmo que ha despertado en su primer año, preocupa por el poco interés que los maestros tienen por su diseño curricular en contraste con el inmenso interés por la certificación final, la cual permite ascender en la carrera docente.

#### **Análisis**

Nuevamente, el programa está inserto en el marco de iniciativas sociales adoptadas con las dos finalidades ya identificadas pero genera enorme preocupación la utilidad final de la inversión social. Del análisis de ambas nociones se desprende que: 1) aún no hay evidencia de que el programa cree valor para el IUGT. Se trata del primer año pero se aspira a fortalecer el posicionamiento de la institución como una referencia innovadora en el mercado. Dicho posicionamiento es excepcional a nivel de las instituciones tecnológicas en el país y le ha valido enorme prestigio académico y social al IUGT. Ese reconocimiento llevado a nivel de pedagogía equivale a una credencial muy poderosa para el planteamiento de alianzas estratégicas a nivel internacional dentro del campo del sector educación. Ello tendría una recompensa final en la acreditación americana de los estudios cursados en el IUGT así como en la acreditación colombiana, dos destinos de gran auge entre venezolanos; 2) las dudas que existen en cuanto a la potencial utilidad social del programa deberán ser despejadas con la evaluación del primer ejercicio. Sin embargo, existe plena conciencia de que los maestros acuden a la convocatoria mas atraídos por la importancia estratégica de la certificación que otra cosa. Eso se sabe por dos vías: a. por costumbre, el IUGT cuando comienza la implementación de una iniciativa social encuesta a los participantes inscritos apenas formalizan su inscripción. De dicha encuesta se desprende que aunque los maestros consideran de gran importancia el diseño curricular propuesto, su principal preocupación es

que el Ministerio de Educación lo acepte efectivamente como créditos convalidables para ascender. Además, la experiencia con los maestros, en otros proyectos, es que son sumamente resistentes al cambio. Finalmente, la ejecución del programa, de entrada, ha evidenciado un grave problema: no se ha podido integrar una mínima representación del sistema educativo público nacional, el cual representa el 62,5% de los maestros de la primaria pública en Venezuela, según cifras de Ministerio de Educación en su página web ( ). De suerte que el programa básicamente se ha integrado con maestros de los sistemas de educación pública municipal y regional que apenas representan el 37,5% del universo de maestros de primaria del sector público. Eso compromete la utilidad social de esta inversión.

### Opciones y recomendaciones:

1. Se suspende la iniciativa social en razón de la incógnita que ya hoy albergan los socios; o
3. Se toman decisiones inmediatas con miras al próximo proyecto sobre la base de: a. establecer una alianza con el Sector Central de la Educación Primaria o el proyecto no tendrá verdaderas consecuencias de cambio y , por tanto, de beneficio para los niños venezolanos; b. organizar un esquema para vencer la resistencia de los maestros al cambio a través de consejeros especializados que asistan a cada cursante, un programa de mejoramiento diseñado específicamente para eso e incorporado en el diseño curricular y el despliegue de un seguimiento que puede ser compartido con el programa anteriormente analizado y en los mismos términos. Y así se recomienda.

### CONCLUSIONES

Innegablemente existe una preocupación social inmensa en el IUGT y una intención clara de desplegar iniciativas de utilidad en ese campo. Además se percibe una visión moderna de las iniciativas sociales que logra conciliar la labor social con la generación de valor para la empresa, es decir, dichas iniciativas se conciben con un enfoque estratégico (Porter&Kramer). Sin embargo, problemas puntuales han generado preocupaciones por parte de los socios e interrogantes de absoluto valor. La presente consultoría, al entrar en el análisis de dichas iniciativas consiguió elementos comunes de ineficiencia pero fácil solución, vista la determinación de los socios. Por otra parte, al no tratarse de problemas de análisis previo sino de ejecución, el diseño de los proyectos demostró ser el adecuado. Igualmente se logró identificar que ambos proyectos sociales son calificados por el IUGT como Inversiones Sociales Estratégicas (BruniCelli,González) por cuanto atienden a la creación de un valor social de transformación y un valor económico indirecto y tienen las siguientes características: 1)se desarrollan en alianza institucional con la Corporación Andina de Fomento y se ejecutan a través de Alianzas Sociales Estratégicas Múltiples con ONG's pero el desarrollo pedagógico es unilateral ya que corre por cuenta del Instituto Universitario de Gerencia y Tecnología, IUGT de Caracas en su ejecución; 2) Las Alianzas Sociales Estratégicas son integrativas ya que la relación apunta a un servicio producido conjuntamente en torno a una cadena de valor común. Esto las ubica dentro del modelo de colaboración intersectorial integrativa en virtud de las razones siguientes:

<b>Modelo de colaboración intersectorial (Austin, Hrrero y Reficco)</b>	
<b>Nivel de Compromiso</b>	<b>Alto</b>
<b>Importancia de la Misión</b>	<b>Central/Fundamental</b>
<b>Magnitud de los recursos</b>	<b>Elevada</b>
<b>Tipo de Recursos</b>	<b>Capacidades centrales</b>
<b>Espectro de actividades</b>	<b>Amplio</b>
<b>Nivel de interacción</b>	<b>Intenso</b>
<b>Complejidad adva</b>	<b>Compleja</b>
<b>Valor estratégico</b>	<b>Sustancial</b>



Y el cuadro de beneficios en el marco de la alianza es como sigue:

<b>En alianzas sociales estratégicas</b>	
<b>qué gana la empresa</b>	<b>Qué ganan las orgs. Sociales</b>
<b>Conexión con grupos de interés e influencia</b>	<b>Resonancia y reconocimiento</b>
<b>Reclutamiento de talentos</b>	<b>Capacidad institucional</b>
<b>Posicionamiento de la marca</b>	<b>Ventajas competitivas</b>
<b>Mejora de procesos internos</b>	
<b>Ventajas Competitivas</b>	

3) Se desarrollan a través de una dependencia operativa específica del IUGT que es la Gerencia de Programas Especiales; 4) El instrumento de inversión social es el financiamiento y, a la vez, ejecución de las iniciativas. Sin embargo, a los cursantes se les fija un aporte simbólico a manera de compromiso que no equivale ni al 1% del costo per cápita de los programas; 5) Están ligadas al negocio medular de la organización que es la educación (esta mención de "negocio" no es apropiada para este sector ya que por ley se establece que es una actividad sin fines de lucro pero se toma en referencia a la actividad medular de la organización); 6) Constituyen evidencia de un fuerte compromiso por parte de los directivos y no a una moda; y, 7) La preocupación inicial que dio origen a ambas iniciativas fue sobrevenida a la entrada en funcionamiento del IUGT.

