



SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK

ESTUDIO DE INSTITUCIONALIZACIÓN



GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE

Instituto de Estudios Superiores de Administración IESA
Caracas, Venezuela

INFORME FINAL DE PARES EVALUADORES

Elsa del Castillo

delcastillo_ec@up.edu.pe

Profesora

Universidad del Pacífico

Lima, Perú

Iván Darío Lobo

idl@adm.uniandes.edu.co

Profesor

Universidad de los Andes

Bogotá, Colombia

Mireya de Cisneros

mbc@venezuelasinlimites.org

Presidenta

Asociación Venezuela sin límites

Caracas, Venezuela

Caracas, Venezuela

24 y 25 de septiembre de 2009

1. PRESENTACIÓN DEL INFORME Y SÍNTESIS DE RESULTADOS

Este informe presenta los resultados obtenidos a partir de la evaluación de pares llevada a cabo en el **Instituto de Estudios Superiores de Administración IESA**, entre el jueves 24 y viernes 25 de septiembre de 2009. La evaluación responde al esfuerzo de la Social Enterprise Knowledge Network –de la cual hace parte el IESA desde el año 2003- por entender el nivel hasta el cual su misión ha contribuido a fortalecer a las escuelas miembros en múltiples dimensiones.

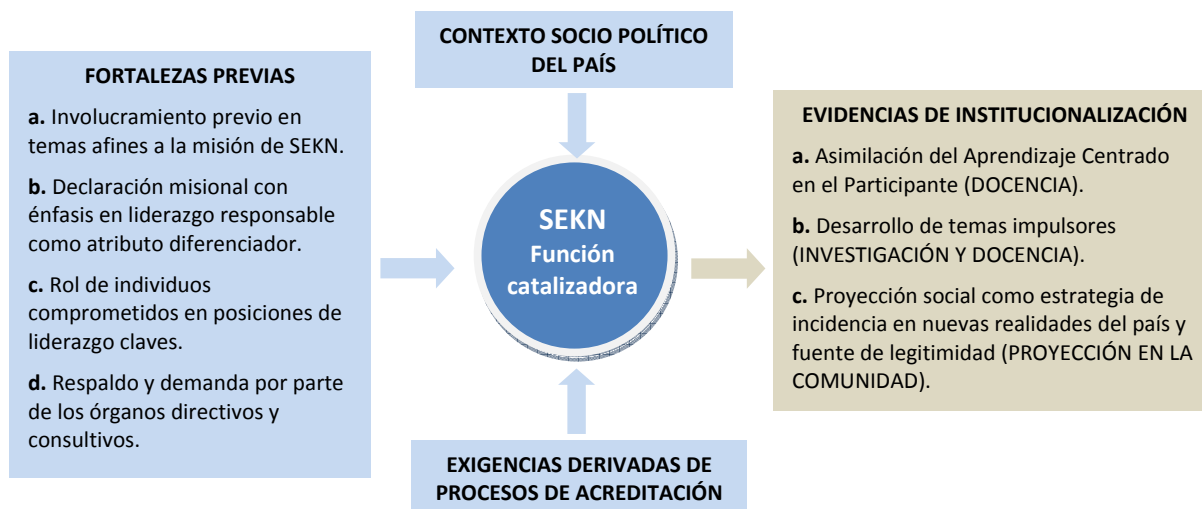
Esta evaluación se basó en el desarrollo de entrevistas a diversos grupos de interés del IESA¹ durante la visita de dos días efectuada por tres pares evaluadores, elegidos en concordancia con el protocolo diseñado para tal fin por la red SEKN: como evaluadores externos, Elsa del Castillo, profesora de la Universidad del Pacífico en Perú, e Iván Darío Lobo, profesor de la Universidad de los Andes en Colombia, ambos miembros de SEKN en sus respectivas escuelas. Como par evaluadora interna, Mireya de Cisneros, presidenta de la Asociación Venezuela sin límites.

A diferencia de los procesos de evaluación realizados previamente a otras instituciones miembros de la red SEKN (ESADE en España y Universidad de los Andes en Colombia), la evaluación en el IESA se llevó a cabo luego de concluida la tercera fase de trabajo colectivo de la red y un año después de que el aporte económico de la Fundación AVINA llegó a su fin. Este momento resulta de particular relevancia, pues permite analizar la capacidad del IESA y de otras escuelas miembros de la red, para darle continuidad a la labor desarrollada desde la creación de SEKN y para encontrar formas innovadoras para garantizar la sostenibilidad.

En el caso particular del IESA, se destacan tres factores como evidencia del nivel de institucionalización de SEKN: a. los esfuerzos por la implementación del método de **aprendizaje centrado en el participante** como elemento distintivo de su modelo educativo; b. el impulso a la investigación y docencia en **temas impulsores** que se han probado efectivos como factores de aglutinación, fertilización cruzada y trabajo interdisciplinario; y c. la **proyección social** del IESA como institución de educación superior, en su comunidad cercana.

Una mirada general comparativa del proceso vivido por IESA, en paralelo a la experiencia de otras escuelas de la Red, permite identificar el rol que ha cumplido SEKN como **factor catalizador** de un conjunto de aspiraciones y acciones previamente iniciadas por el IESA en los ámbitos de estudio promovidos por SEKN. Estos antecedentes, unidos al contexto político y social particular vivido en Venezuela durante la última década, así como a la influencia de los procesos de acreditación institucional, influyen sustantivamente en el grado y ritmo con que el IESA ha asimilado e institucionalizado su pertenencia a la Red. Una síntesis de la dinámica descrita se presenta en el gráfico mostrado a continuación.

¹ Se llevaron a cabo entrevistas con las autoridades del IESA y miembros de su equipo directivo (Presidente, Vicepresidenta, Director Académico y de Investigaciones, Director de Programas, Director de Educación Ejecutiva, Director del PAG, Gerente de Investigación, Consultoría y Eventos, Directora del Centro de Emprendimiento, y Coordinadora SEKN); con un grupo de ocho profesores; con un grupo de estudiantes de las maestrías y participantes de los programas de educación ejecutiva; con miembros del Proyecto San Bernardino y Formación de Emprendedores (miembros de IESA y beneficiarios) y, con miembros del Consejo Directivo y de la Junta Ejecutiva del IESA.



Como bien sostienen algunos miembros del equipo directivo del IESA, “una confluencia de factores” permitió avances sustantivos en el proceso de institucionalización de la misión de SEKN en el IESA. Entre ellos, resulta destacable que personas comprometidas con estos objetivos se encontraran en posiciones claves de gestión, lo que a su vez facilitó el respaldo de los órganos de gobierno internos y la formación de un Consejo Consultivo experto, instancias que han tenido un rol activo en la exigencia de redefiniciones estratégicas sobre el rol de IESA en el turbulento y cambiante contexto del país.

Por otra parte, resulta destacable que la pertenencia a SEKN aparece como un vehículo que fortalece la visión institucional, orientada a la promoción de un “liderazgo responsable” en la propia institución y en los estudiantes formados por el IESA, en un contexto local complejo donde resulta crítico preservar la licencia social para operar.²

En lo que sigue de este informe se presentarán detalles de las evidencias halladas sobre el nivel de institucionalización. De igual manera se plantearán algunos de los desafíos más importantes que el IESA habrá de acometer hacia el futuro, para consolidar el camino recorrido como miembro de la red y como institución educativa de referencia en su país.

² Como afirma uno de los miembros del equipo, “SEKN penetró la cultura de líderes”. Para IESA el liderazgo responsable se explicita en tres elementos: ciudadanía corporativa, sostenibilidad (medioambiente) y responsabilidad social.

2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los aspectos más destacados que emergieron de la evaluación. Están organizados de acuerdo con los seis criterios contemplados en el protocolo de SEKN como evidencias de institucionalización: Misión, Currículo, Docencia, Investigación, Faculty y Servicio a la comunidad.

A. MISIÓN

Estrategia y estructura

El ISEA ha definido para sí una estrategia institucional centrada en la promoción del emprendedorismo, cuyo reflejo estructural es la creación del **Centro de Emprendedores**. El Centro está enfocado en tres campos de acción: el desarrollo de *iniciativas empresariales*, el fomento de la *competitividad* y el desarrollo de *emprendimientos sociales*. Ello ha abierto espacio reciente para estrechar la vinculación de la misión de SEKN con la estrategia de posicionamiento del Instituto. Lo anterior es especialmente relevante a la luz de los cambios recientes en la forma de operar de la Red. En ausencia de los recursos de financiación otorgados por AVINA, la responsabilidad por el sostenimiento de las iniciativas ha recaído con más peso en la capacidad de los equipos nacionales para insertarse en la estructura de las escuelas. Uno de los efectos posibles es la absorción de las actividades relacionadas con emprendimiento social dentro de la estructura institucional, haciendo que pierda relevancia y notoriedad.

La evidencia en el caso del IESA muestra un escenario distinto: hay señales alentadoras de que, apoyada por la confluencia estratégica SEKN-IESA, la inserción en la estructura ha permitido que el equipo SEKN mantenga su trabajo en investigación, docencia y servicio. A manera de hipótesis es posible señalar que el carácter del Instituto, -que no hace parte de una institución educativa más grande, como sucede en el caso de las escuelas miembros que están anidadas dentro de una Universidad-, lo ha hecho más competente para buscar de manera proactiva formas para garantizar su sostenibilidad. Este “espíritu emprendedor” como rasgo distintivo del IESA –como mencionó uno de los entrevistados- ayuda a que se hayan mantenido vigentes los esfuerzos desplegados por el equipo SEKN en su consolidación.

Órgano consultivo

El IESA cuenta con un Consejo Directivo. La iniciativa IESA-SEKN cuenta, a su vez, con un Consejo Consultivo algunos de cuyos miembros son también parte del Consejo Directivo del Instituto. El Consejo Consultivo está conformado por representantes de distintos sectores de la sociedad: empresa privada, academia, organizaciones de la sociedad civil. De manera notable, los miembros del Consejo manifiestan complacencia de hacer parte de este órgano, por dos razones: participar en “espacios para la reflexión conjunta y para la interacción entre personas expertas y destacadas”; y la oportunidad de aportarle a una institución y a una iniciativa “que generan impacto en el medio local”. Entre los dos atributos más reconocidos en la labor desarrollada por el IESA destacan la *innovación* y la *capacidad para adaptarse* a nuevas realidades.

Con respecto a este último punto surgieron pistas interesantes. A pesar de que es evidente que entre los miembros del Consejo hay una distancia ideológica amplia con respecto a las políticas del gobierno venezolano de los últimos diez años, varios de ellos manifestaron que la coyuntura social y política del país presenta una oportunidad para que el IESA ponga en juego esa capacidad

adaptativa. Adicionalmente, algunos señalaron como tardía la reacción del Instituto en particular, y de otras instituciones educativas de elite en general, para atender grupos de la población que, antes de la llegada al poder del gobierno actual, estaban invisibilizados (ver numeral 3).

B. CURRÍCULO

El IESA se ha movido con propiedad en medio de las restricciones (y resistencias) que típicamente hay en los currículos de MBA y educación ejecutiva en Administración. Ello le ha permitido alcanzar un balance adecuado entre cursos obligatorios y electivos en temas relacionados con emprendimiento social. Uno de los hitos curriculares mencionados por los miembros del equipo IESA-SEKN y corroborado por el grupo de estudiantes entrevistados, fue la reforma curricular desarrollada en 2007, como resultado de la cual se creó un curso obligatorio para el programa de MBA denominado “Empresa, Estado y Sociedad”. El curso permitió darle estructura a temas relacionados con emprendimiento social y gestión de organizaciones no lucrativas. Adicionalmente, luego de la reforma se incorporó en el currículo del MBA un taller de inducción para todos los estudiantes denominado “Experiencia IESA”, cuyo propósito es facilitar la inmersión de los nuevos estudiantes en el sistema de valores institucionales. En palabras del director de los programas, parte de los valores distintivos que se enfatizan en ese espacio están directamente relacionados con el involucramiento del Instituto en la solución de problemáticas sociales de orden nacional. Un desafío destacado por los directivos del IESA es la introducción de un taller de RSE en el Máster de Finanzas que, por su naturaleza, presenta más resistencia a la introducción de tópicos de esta naturaleza en sus cursos.

C. DOCENCIA

Quizá uno de los aspectos más sobresalientes como evidencia de institucionalización en el IESA es el fortalecimiento del “aprendizaje centrado en el participante” y, en particular, del uso del caso pedagógico, como metodologías y herramientas para el aprendizaje. Esa percepción está apoyada por las opiniones de algunos de los grupos entrevistados; para uno de los profesores, por ejemplo,

El tema particular de SEKN ha ido colándose, para bien creo yo, mediante actividades muy diversas en el IESA; (...) uno de los ejemplos más claros ha sido el desarrollo de casos pedagógicos.

Lo anterior no significa que haya una apuesta institucional exclusiva por esta clase de metodologías, ni que estén “internalizadas” en la mayoría del cuerpo profesoral o de los programas (las áreas y cursos en los cuales la penetración del método y de la herramienta ha sido más profunda, a juzgar por los testimonios de los entrevistados, son mercadeo, ética, introducción a la gerencia, comportamiento organizacional y estrategia; en áreas como finanzas la penetración ha sido menor). Lo que sí puede apreciarse es que la mayoría de los profesores entrevistados manifiesta usar estas metodologías en sus cursos de manera regular. De hecho, alguno señaló que en el pasado lejano, el método del caso no era ajeno a las prácticas pedagógicas del IESA. No obstante, el mismo profesor reconoce que

El gran impulso al método del aprendizaje centrado en el participante y al desarrollo y uso de casos con estándares altos de calidad, es un fenómeno reciente, de los últimos cinco o seis años, luego de la vinculación del IESA a la red SEKN.

Aunque todos los profesores reconocen las virtudes del método del caso, al mismo tiempo plantean algunos desafíos en su implementación. Para uno de ellos,

El método funciona muy bien para grupos grandes –de alrededor de 40 personas-, pero no para grupos pequeños; es extremadamente exigente, sobre todo para los estudiantes.

Los profesores también perciben diferencias cualitativas en el uso del método del caso en los programas de MBA y en los cursos cortos de educación ejecutiva; en estos últimos perciben mucha más dificultad para que los estudiantes preparen adecuadamente los casos.

Una señal especialmente llamativa es el hecho de que la “internalización” del aprendizaje centrado en el participante como metodología pedagógica, se ha hecho extensiva no solo a los profesores sino también al cuerpo administrativo. Así lo manifestaron algunos directivos y miembros del equipo IESA-SEKN. La intención es que la metodología no solo se encarne en el aula de clase sino que se transforme en una apuesta distintiva del IESA y en un atributo de su cultura organizacional. Por limitaciones de tiempo no fue posible hablar con miembros del equipo administrativo para conocer sus percepciones sobre lo anterior; no obstante, es claro que el IESA considera este tipo de aprendizaje como un factor clave en su posicionamiento. Los medios de divulgación y promoción institucional (i.e. reportes anuales, brochures, etc.) lo manifiestan explícitamente.

Hasta la fecha, el IESA tiene desarrollados aproximadamente 80 casos pedagógicos propios, 40 de ellos publicados a través de su página web (cada año se producen alrededor de 15 casos). La institución ha fomentado la producción de casos mediante diversos mecanismos, entre los cuales se destacan el desarrollo de concursos de escritura de casos, y la existencia de un Fondo de Producción Intelectual que permite contratar un asistente, comprar bases de datos y fomentar así la investigación. Los casos pedagógicos han sido receptores importantes de estos fondos.

Los estándares de calidad con respecto a la elaboración de casos han sido bastante altos. De hecho, varios profesores identificaron en ello un factor que llega a ser contraproducente, pues en ocasiones esos altos estándares disuaden a los profesores por el volumen de trabajo y tiempo que deben dedicarle a tener un producto final de calidad. En particular, la dificultad más grande está la fase de conclusión del caso e incorporación de sugerencias y recomendaciones. Naturalmente, esta tensión se hace más crítica cuando los incentivos para la producción académica no están alineados con la exigencia de calidad para la elaboración de los casos; si los profesores perciben que el reconocimiento y los incentivos son menores que el esfuerzo invertido en el desarrollo del caso, con menos facilidad invierten ese esfuerzo. Para contrarrestar lo anterior, en el IESA se ha trabajado en un proceso de asesoría y acompañamiento a quienes desarrollan casos; así mismo, en el sistema de incentivos al desempeño se reconoce la escritura de casos como parte relevante de la producción intelectual.

Finalmente, otro mecanismo que ha impulsado el uso de casos como parte del método de aprendizaje centrado en el participante, es el compromiso que adquieren los profesores que han participado en el CPCL de Harvard Business School para replicar la experiencia internamente, de manera que un mayor número de profesores tenga conocimiento del método.

Desde el lado de la “demanda”, entre el grupo de estudiantes entrevistados fue manifiesta una alta motivación por los temas relacionados con el desarrollo de emprendimientos sociales y la gestión de negocios inclusivos. Todos identifican claramente las asignaturas en las cuales pudieron trabajar adecuadamente los conceptos vinculados con estos tópicos. Asimismo, rescatan la pertinencia del método de casos para lograr aprendizajes efectivos y consideran que los materiales didácticos utilizados “son de excelente calidad”. La percepción de los estudiantes sobre la calidad de los profesores y sobre su capacidad de coordinar sesiones de discusión de casos efectivas, se acentúa cuando los profesores son los mismos autores del caso; alguno de ellos comentó que cuando ello sucede, “se ve claramente un mejor desarrollo de la discusión, son mucho más persuasivos”.

Los testimonios presentados a continuación, tomados de la conversación con los estudiantes, dan cuenta de algunos factores que ellos consideran relevantes con respecto al uso de casos pedagógicos:

- “A partir de los casos leídos me surgen ideas de negocios”.
- “Se ve el avance en el uso de casos locales a través del tiempo y esto es muy positivo”.
- “Sería muy bueno traer a más protagonistas cuando se discuten los casos”.
- “La alta gerencia de nuestras empresas debería experimentar esta metodología; queremos llevar a la práctica en nuestras empresas lo aprendido aquí”.
- “Prácticamente todos los estudiantes salimos sensibilizados porque se discute de manera informada y con herramientas adecuadas para hacer propuestas”.
- “¿Por qué los alumnos no somos incentivados a participar en el proceso de escritura de casos con los profesores?”

Por supuesto, la experiencia de cada estudiante con el método es única y llena de matices. Aunque todos los estudiantes entrevistados manifestaron su complacencia con el método y reconocieron en él virtudes pedagógicas que no ven en otras metodologías, es bien sabido –como los mismos profesores reconocieron- que no todos los estudiantes entran en “resonancia” con las apuestas –y exigencias- del método. De hecho, las virtudes del método dependen en buena medida de la actitud de los estudiantes para con él. A manera de ejercicio de aprendizaje, sería conveniente rescatar los testimonios de estudiantes que no sientan comodidad con el uso de casos; aún si son pocos, sus percepciones pueden dar pistas interesantes para el mejoramiento continuo de las prácticas pedagógicas.

D. INVESTIGACIÓN

De acuerdo con los testimonios recogidos, el impacto de SEKN en la investigación desarrollada en el IESA puede entenderse a partir de cuatro dimensiones:

Búsqueda de sinergias temáticas

Alrededor de algunos de los temas de investigación desarrollados por la red SEKN se han tejido sinergias que favorecen el trabajo interdisciplinario. Uno de los ejemplos más claros es el de los “negocios para las mayorías”, el tema del ciclo de investigación 2005-2008. Varios de los entrevistados identifican que el tema permitió que se acercaran de manera más natural las áreas de emprendimiento social y mercadeo. El testimonio de uno de los directivos del Instituto ilustra, en general, esas sinergias temáticas:

La coincidencia de temas, la feliz coincidencia de temas que involucran “lo social”, es lo que ha podido hacer un cambio en por lo menos el centro de mercadeo. Ha habido una sinergia interesante entre políticas públicas y mercadeo. Finanzas ha tocado tangencialmente el tema a través de gobierno corporativo. SEKN sí ha ayudado por la feliz coincidencia del interés en los temas, SEKN ha sido un catalizador interesante.

Investigación en red

Como ha sucedido en algunas escuelas miembros de SEKN, la pertenencia a la red ha puesto nuevos estándares a la investigación conjunta entre países. En el caso del IESA, SEKN ha complementado el trabajo que se desarrolla como miembros de otras redes internacionales, como GEM (Global Entrepreneurship Monitor) y STEP (empresas familiares). Varios directivos reconocen que la pertenencia y la membresía activa a estas redes repercutieron en la valoración positiva que llevó al logro de acreditaciones internacionales en los últimos años. Uno de los matices particulares de SEKN como red es que facilitó la producción colectiva de conocimiento y estableció una agenda ambiciosa de producción y publicaciones. Ello es reconocido, principalmente, por quienes han estado involucrados directa o indirectamente en ese tipo de producción intelectual, así como por aquellos que han hecho parte de redes distintas a SEKN.

Para las directivas es claro que aun cuando el trabajo en red sea percibido como un valor apreciado a los ojos de las agencias acreditadoras, este debe ser un medio para el logro de los objetivos misionales, que no un fin en sí mismo. Por ello afirman que

Aparte de la experiencia de la red SEKN, tenemos GEM y STEP. Ese fenómeno del trabajo en red es prioritario e importante para el IESA, pero lo claro es que seguirá vigente siempre y cuando haya coincidencia con la agenda del IESA.

Cultivo de relaciones con organizaciones estudiadas

De manera deliberada, el IESA ha cultivado relaciones estrechas con las organizaciones que han sido objeto de la investigación desarrollada en SEKN. Por supuesto, no todas esas relaciones se han establecido como consecuencia de la investigación adelantada por la red, pues en algunos casos el Instituto se ha acercado, con propósitos investigativos, a organizaciones con las cuales ya tenía una relación previa. No obstante, son notables los esfuerzos por crear o fortalecer esas relaciones no solo durante el proceso de investigación sino con posterioridad a él. Ejemplo de ello es el hecho de que los miembros de las organizaciones cuya experiencia ha sido sistematizada en los casos son frecuentemente invitados a las aulas de clase. Ello es señalado por los mismos estudiantes, quienes –como se señaló previamente- aprecian el valor pedagógico de interactuar directamente con los protagonistas de los casos que estudian.

El cultivo de esas relaciones de largo plazo ha tenido otros efectos. Los protagonistas de los casos que el IESA ha incluido dentro de sus investigaciones, han adquirido mayor relevancia en sus juntas directivas. Algunas de las organizaciones envían luego a su personal a estudiar al IESA, se convierten en patrocinadores de las actividades institucionales, e incluso se convierten en miembros del consejo consultivo de SEKN. A pesar de estas señales alentadoras, en el numeral 3 se señalan algunos desafíos relacionados con la tarea de hacer un uso más efectivo de los aportes que estos empresarios o líderes organizacionales le brindan al IESA bien desde su rol como “aliados” o como miembros de los órganos consultivos del Instituto.

Internalización de aprendizajes de la investigación

Tanto los miembros del equipo IESA-SEKN como algunos de los directivos entrevistados manifiestan que ha habido un esfuerzo concertado para incorporar al caso particular del IESA como organización, los aprendizajes derivados de las investigaciones de la red. Al respecto manifiesta uno de los directivos:

El conocimiento generado en SEKN se ha podido aprovechar para nuestro propio caso. La fase II de SEKN (gestión efectiva de emprendimientos sociales) nos hizo reflexionar sobre cómo desarrollar nuestra propia RS y, en la fase III (negocios inclusivos), asumimos la inquietud por lograr la escala y por plantearnos el fortalecimiento de la capacidad para multiplicarse y lograr sostenibilidad en nuestros propios emprendimientos.

Por supuesto, una evaluación más cuidadosa de este nivel de internalización exigiría examinar evidencias de hasta qué grado y en qué condiciones ese aprendizaje ha trascendido la experiencia particular de quienes han participado directamente en la investigación de la red. Aunque tal propósito trasciende el alcance de esta evaluación, una señal particularmente interesante del impacto *institucional* –que no *individual*– de esos aprendizajes, es el hecho de que algunos de los proyectos de servicio a la comunidad se han convertido en depositarios del conocimiento generado a partir de la investigación de la red; al mismo tiempo, el impulso dado a estos proyectos puede tomarse como una variable que ilustra los cambios en que ha incurrido el IESA como resultado de lo que las directivas identifican como “aprendizajes sobre cómo desarrollar nuestra propia responsabilidad social”. Quizá el proyecto más notable es el proyecto San Bernardino, sobre el cual se ahonda más abajo.

E. FACULTY

En general, todos los miembros del cuerpo profesoral que fueron entrevistados tienen una visión positiva de los impactos que SEKN ha tenido en el IESA. De manera particular, es posible señalar tres atributos de los miembros del equipo IESA-SEKN que han jugado a favor de la institucionalización: la motivación, la productividad y el activismo. Al respecto, uno de los entrevistados manifestó:

El acierto de Patricia Márquez como líder de la incorporación del IESA en SEKN, quien se caracteriza por su proactividad y por su energía, fue convertirse en la gran promotora de la iniciativa. No solo se la presentó a la Junta Directiva sino que supo venderla muy bien entre todos sus miembros.

Uno de los miembros del Consejo Consultivo afirmó:

[El equipo] siempre ha estado respaldado por la presidencia del Instituto. La incorporación de un presidente como Jonathan Coles fue fundamental [para abrirle las puertas al trabajo de SEKN]. Él es una persona con una visión muy interesante y muy emprendedora. Logró conformar un equipo que lo acompañó en varios cambios que vivió el Instituto. (...) A partir de ahí, el nuevo presidente, que tiene mucho conocimiento sobre mercadeo, pudo seguir construyendo y consolidando lo que se había comenzado antes. Su rol ha sido clave para los nuevos rumbos que ha tomado el Instituto y para la orientación hacia nuevas comunidades.

La importancia de la relación cercana entre el *Faculty* que lidera el trabajo de SEKN en el IESA y la presidencia del Instituto, es reconocida también por una de las directivas quien, al respecto, manifiesta:

[Uno de los factores importantes ha sido] la conformación de un equipo de dirección que está genuinamente comprometido con el tema de RSE en general. Lo que ha habido desde el inicio es una solidez en el equipo y solidez académica. No es casualidad que la líder gestora de SEKN fuera la directora académica: era algo vital para el IESA; por algo a las primeras reuniones [para formalizar la membresía a SEKN] viajaron el presidente, Patricia, [María Helena]. En ello había una señal de respaldo que además estaba alentada por la misma Junta Directiva. En aquel entonces la pregunta que nos hacía la Junta era: ¿qué están haciendo para quitarse el estigma de ser una escuela de élite?

Como ha sucedido en otras escuelas miembros de SEKN, el volumen de productividad intelectual del equipo IESA-SEKN ha contribuido en el posicionamiento de la Red frente a públicos internos y externos. Quizá lo que más llama la atención del caso del IESA es que ese nivel de productividad y activismo (en el mejor de los sentidos) se ha mantenido, a pesar –o quizá como consecuencia- de ser uno de los miembros más recientes de la Red. Ello puede tomarse como un indicativo de la capacidad del equipo para recorrer de manera vertiginosa la curva de aprendizaje que las escuelas fundadoras ya habían transitado desde el inicio.

El equipo IESA-SEKN enfrenta desafíos con respecto al *Faculty* que no son ajenos a los que viven otras escuelas miembros. Uno de esos desafíos es llevar a la práctica la intención de institucionalizar el trabajo investigativo y docente de manera *transversal* a las áreas funcionales. Al respecto comenta uno de los profesores entrevistados:

El ideal es lograr transversalidad del tema de responsabilidad social, emprendimiento social, ética: idealmente estos temas no deberían abordarse en un curso; lo ideal es que en distintos que no traten explícitamente sobre ética, estos temas entren. La ética empresarial es un tema que debe estar integrado a los demás temas de las áreas disciplinares. Igual sucede con lo de responsabilidad social; lo ideal precisamente es que eso no exista como tema aparte sino que cada vez más vaya penetrando en otras áreas, poco a poco.

Sobre las dificultades para llevar ese ideal a la práctica, otro profesor comentó:

Los profesores pueden ser una barrera para la inclusión del tema de responsabilidad social o emprendimiento social, porque todavía puede haber resistencias. La evidencia es mixta: hay responsabilidad social que agrega valor y otra que no. En finanzas, por ejemplo, apenas están siendo publicados *papers* en *journals* reconocidos que vinculan temas de responsabilidad social con el tema de ética.

F. SERVICIO A LA COMUNIDAD

Dentro de la categoría de aportes a la comunidad cabe una variedad amplia de contribuciones. No sin razón podría argumentarse –como señaló uno de los miembros del Consejo Consultivo- que en

el cumplimiento de su misión educativa, una organización como el IESA cumple un rol importante de servicio a la comunidad. No obstante, para SEKN ha sido importante que el conocimiento generado irradie a las comunidades de académicos y “*practitioners*” que están dentro del conjunto de grupos interesados de las escuelas miembros. Otra forma de contribución es el desarrollo de proyectos de impacto social de las escuelas como instituciones en sus áreas de influencia. Este es precisamente el camino que tomó el IESA con el proyecto San Bernardino.

San Bernardino es el nombre de la localidad de Caracas en la cual está situado el IESA. Esta cercanía geográfica hace inevitable que las características de esta comunidad –y sobre todo sus problemáticas- tengan relevancia para el Instituto. La zona de San Bernardino ha sufrido un deterioro creciente. En la actualidad es reconocida como una zona con índices altos de delincuencia y pobreza.

El proyecto San Bernardino se creó con el objetivo de contribuir al desarrollo social y económico de la localidad. Así, el IESA desarrolla actividades de formación para líderes comunales y microempresarios, espacios de encuentro de los diversos actores de la comunidad, y programas de voluntariado donde participan docentes, personal administrativo y estudiantes de IESA. Es fácil advertir que el impacto del programa es apreciado por las comunidades circundantes; dos microempresarias de la zona que han pasado por el proceso de formación que ofrece el IESA manifestaron, entre otras, la ventaja que para ellas representó poder acceder a las aulas del IESA; en condiciones normales, las barreras de acceso para acceder a ese tipo de capacitación son, para ellas, prácticamente insalvables.

El desarrollo del proyecto cumple una función de “laboratorio” para el IESA. Al respecto una de las directivas del IESA manifestó:

El proyecto San Bernardino es nuestra apuesta por un proyecto visible de involucramiento en la comunidad circundante al IESA como organización, y de capitalización de las lecciones aprendidas en la investigación de SEKN para aplicarlas al propio caso del IESA. No basta con investigar y conocer sobre el aporte que las organizaciones pueden hacer al desarrollo social; nosotros mismos, como institución educativa, podemos aportar mucho de lo que aprendemos en el desarrollo concreto de las comunidades que nos rodean.

El proyecto San Bernardino se erige como una iniciativa estratégica para el IESA, en el marco de su interés por entender y apoyar el desarrollo de sectores de bajos ingresos. Desde 2008 se planteó la meta de escalar el proyecto al nivel nacional, con una orientación hacia la auto-sostenibilidad, mediante un modelo de alianzas y redes que permita multiplicar y extender el trabajo que hacen los miembros de IESA que participan en el proyecto. Al respecto manifestó la Coordinadora de proyectos del Centro de Emprendedores:

El proyecto ha servido como una plataforma estratégica para atender nuevos segmentos emprendedores. Antes de 2004 los niveles para clasificar el tema de responsabilidad social del IESA eran de tipo académico e investigativo, medido en buena medida con los estándares de publicaciones. El trabajo de SEKN ayudó a consolidar ese enfoque más académico que práctico. A partir de 2004, la misma dinámica iniciada o formalizada por SEKN e institucionalizada en todo el IESA, motivó a las directivas a orientarse más hacia la acción. El hecho de que la zona de San

Bernardino se hubiera convertido en una zona roja encendió las alarmas y nos motivó –junto con la situación social y política general del país- a involucrarnos directamente en la promoción del emprendimiento y del desarrollo de las comunidades de la zona.

3. DESAFÍOS HACIA EL FUTURO

A partir de la experiencia vivida por el IESA en los últimos años, es posible identificar algunos desafíos relevantes para continuar consolidando la institucionalización de SEKN en la organización. Para efectos analíticos, esos desafíos se presentan agrupados en dos tipos: aspectos institucionales y aspectos académicos.

Aspectos institucionales

a. Profundización de los aportes de los órganos consultivos

Entre los miembros del Consejo Consultivo del IESA y del equipo IESA-SEKN hay representantes de varias instituciones que trabajan, desde distintos ámbitos, por el desarrollo de la sociedad venezolana. Varios de esos miembros manifestaron su interés por tener una participación todavía más activa como miembros de ese órgano. Para ellos, el impacto de SEKN en el IESA es percibido como una oportunidad para “construir capital social”, pues permite estudiar con mayor profundidad la realidad del país y de la región. En particular, por ejemplo, algunos miembros destacaron la oportunidad para que, a través del trabajo de la iniciativa IESA-SEKN, se promueva la sistematización de la memoria colectiva sobre el aporte del sector privado en el país, reconocido como una característica que no es nueva ni reciente en la sociedad venezolana.

Algunas de las inquietudes de los miembros del Consejo con respecto a la labor que SEKN debería desempeñar, trascienden los propósitos misionales de la Red. En ello hay al menos dos señales interesantes: la primera es el hecho de que, a pesar de los esfuerzos del equipo IESA-SEKN, quizá haya todavía espacio para alinear la visión de algunos de los miembros del Consejo con los propósitos centrales del trabajo de la Red y sus alcances. La segunda es que el Consejo no está exento de un fenómeno común en los órganos de gobierno cuyos miembros concentran alta experticia y alta motivación: la percepción de que su aporte puede ser mayor y –en consecuencia- un reclamo por un mayor involucramiento.

De lo anterior emergen dos desafíos claros. El primero es afinar, al menos con algunos de los miembros del Consejo, la alineación de percepciones, visiones y expectativas sobre la orientación estratégica y temática de la iniciativa IESA-SEKN. El segundo es velar por un adecuado involucramiento de los miembros, aprovechando al máximo el aporte que están dispuestos a brindar, sin que ello implique confundir los roles y competencias, generar yuxtaposición de funciones, o abrir espacio a la “microgerencia”.

b. Pertinencia y legitimidad en un contexto turbulento

Quizá uno de los desafíos más importantes identificados con base en las observaciones de varios de los grupos entrevistados, está relacionado con la complejidad y volatilidad del entorno social y político de Venezuela durante la última década. En muchos niveles, desde aquellos relacionados con la postura ideológica con la cual se asocia tradicionalmente al IESA, hasta los que tienen que ver con la posibilidad de movilizar recursos privados para el sostenimiento, las dificultades del

entorno venezolano durante los últimos diez años han planteado desafíos de gran envergadura para los directivos y profesores del Instituto. Al respecto, una de las directivas manifiesta:

Este país es bien complicado y cada vez se vuelve más complicado. Las organizaciones como esta deben movilizar aportes para sobrevivir y eso se pone más complicado, pues cada vez hay menos empresas que aportan. Las mayores empresas aportantes han sido estatizadas y expropiadas. Adicionalmente, este es un entorno que requiere de mucho esfuerzo [de parte de las instituciones educativas] por la defensa de las libertades. (...) El Estado ha tratado de copar todos los espacios; operar con autonomía en el ámbito de la educación pública o privada es una tarea cada vez más difícil.

En efecto, en medio de la polarización política e ideológica de la cual ha sido objeto el país, el rol de una institución educativa como el IESA enfrenta desafíos múltiples. Uno de los más relevantes es la pregunta por lo que varios de los entrevistados identificaron como “relevancia país”. En palabras de algunos de los profesores y miembros del Consejo Consultivo, el IESA –como en general ha sucedido con las instituciones educativas de la elite intelectual y económica en la región- vivió un “despertar tardío” con respecto a su responsabilidad y contribución en la solución de problemas sociales estructurales como el de la pobreza y la exclusión.

Por supuesto, ello no implica desconocer el hecho, señalado por algunos miembros del Consejo, de que en el cumplimiento de su misión, el IESA ha hecho un aporte muy significativo en el desarrollo y en la formación de la clase dirigente y empresarial venezolana. Pero también algunos de ellos señalan que los cambios recientes –por su amplitud, profundidad y celeridad- han hecho que esos aportes empiecen a parecer insuficientes. De hecho, de la misma Junta Directiva del IESA surgió la inquietud por “remover el estigma” de ser una escuela de elite, para darle la cara a la formación de “líderes responsables” –sin importar el círculo social del cual proviniesen- y a la atención de problemas sociales profundos.

Algunos de los entrevistados extendieron sus reflexiones más allá. Uno de ellos planteó el cuestionamiento sobre el rol del IESA a la luz de los cambios recientes:

De la manera en que fue concebida, no es posible seguir siendo una escuela de elite en un país cuya elite ha vivido –en los últimos diez años- unas transformaciones sin precedentes en toda la historia reciente del país.

A la luz de esos cuestionamientos, mantener la relevancia del instituto para el país implica, entre otras, reforzar el posicionamiento de la marca IESA frente a los cambios del entorno (factor de riesgo) y a los nuevos nichos en el mercado (factor de oportunidad). Seguir siendo una escuela de elite en un país cuya elite ha cambiado, parafraseando las palabras de uno de los entrevistados, conlleva algún grado de adaptación de profesores y recursos (p.e. material pedagógico) para responder adecuadamente a los nuevos públicos y a la investigación de nuevas formas organizacionales que hoy operan en el país y que, “por virtud de los prejuicios” –como señaló un profesor-, podrían estar dejando de ser estudiadas (p.e. modelos de negocios basados en formas cooperativas de gestión). Algunos consideran que poner el foco en la investigación para entender esas nuevas realidades organizacionales y sociales dejó de ser una *opción* para convertirse en un *imperativo*.

Hay una tensión inherente en el mantenimiento de la imagen del IESA dentro de su “nicho natural” y el esfuerzo por remover los estigmas negativos que de ello se derivan; en buena medida, el posicionamiento del Instituto obedece a que durante sus años de existencia se ha fortalecido como una escuela de formación de líderes empresariales y gerenciales de alto nivel. Naturalmente, en el contexto latinoamericano ello siempre conlleva miradas escépticas y críticas de parte de quienes abogan por oportunidades educativas amplias; en el caso particular del IESA, la tensión se ha hecho más latente ante la magnitud de los cambios acaecidos con la llegada al poder del actual gobierno. “Durante los últimos años –como señaló uno de los miembros del Consejo Consultivo-, nos hemos dado cuenta de que es difícil tapar el sol con un dedo”.

En virtud de lo anterior, acometer el desafío del posicionamiento en el contexto actual del país exige poner en marcha una estrategia certera, pero no desbordada; varios miembros de los órganos consultivos y algunos estudiantes consideran que la incursión del IESA en la investigación y desarrollo social de comunidades tradicionalmente no atendidas por instituciones como esta, es todavía muy reciente. Por ello, no puede esperarse aún que el Instituto sea reconocido como un actor destacado en este ámbito. Dar pasos certeros en la consolidación de ese aporte exige la acumulación de mayor experiencia en el desarrollo de iniciativas de proyección social. En palabras de algunos de los entrevistados, los cinco años recientes de trabajo consolidado en temas relacionados con el emprendimiento social y la responsabilidad corporativa son apenas el comienzo dentro de la historia de más de tres décadas del Instituto. Lo anterior le otorga a la expansión de proyectos de servicio a la comunidad, como el proyecto San Bernardino, una relevancia estratégica clave para el mediano y largo plazo.

c. Comunicación más efectiva con el entorno

Con base en la percepción de algunos de los estudiantes entrevistados, así como en las sugerencias de algunos miembros del Consejo Consultivo y en la experiencia personal de una de las evaluadoras, se identificó el desafío de mejorar la comunicación con el entorno para hacer visibles atributos del IESA que, a juicio de los entrevistados, están invisibilizados o han pasado desapercibidos para públicos externos. Uno de ellos es, justamente, la apuesta estratégica hacia el desarrollo del emprendimiento social y la responsabilidad social corporativa. Para los estudiantes resulta paradójico que si bien ellos han derivado aprendizajes y ganancias significativas del conocimiento que el Instituto genera en áreas relacionadas con el emprendimiento social y la responsabilidad social, el IESA no sea aún reconocido por ello en el medio externo. Ninguno manifestó haberse sentido atraído a ingresar al IESA como resultado de esos atributos; para ellos fue sorprendente encontrar esos ámbitos formativos y disciplinares como parte de su formación de posgrado. Uno de los miembros del Consejo Consultivo afirmó:

Creo que, para hacerle justicia a la empresa privada venezolana, en el país jamás se dejó de hacer responsabilidad social empresarial; el tema siempre estuvo presente y nosotros lo hemos sabido. El error fue que como institución educativa dejamos de verbalizarlo y comunicarlo, y SEKN nos ha ayudado en eso. Es ahora con esta nueva jerga y tendencias, cuando irrumpe lo novedoso: que estos temas hacen parte de la gerencia, manejados por equipos más profesionales.

Adelantar una estrategia de comunicación enfocada a posicionar este y otros atributos que no trascienden con suficiente fuerza hacia el público externo, es una manera de abrir mercados y espacios de participación. Es también un refuerzo a la intención –mencionada previamente- de ganar pertinencia y legitimidad en nichos que naturalmente no han estado asociados al público

objetivo del IESA. Adicionalmente, ayudaría a acercar aún más al sector privado, a veces distante por virtud de las barreras entre el lenguaje académico y el lenguaje empresarial, para darle visibilidad a los impactos concretos que el IESA genera en la sociedad y en el mundo empresarial, a través de sus actividades.

Aspectos académicos

a. La evaluación del *liderazgo responsable*

En palabras de algunos de los profesores entrevistados, el IESA tiene el desafío futuro de evaluar el nivel al cual los egresados encarnan la formación como *líderes responsables*, que sintetiza la apuesta diferenciadora del Instituto y sintetiza el enfoque central de sus actividades académicas y de proyección social. Esta no es, de hecho, una preocupación exclusivamente local. En todo el globo han surgido voces que reclaman, de las escuelas de negocios, un escrutinio más atento y agudo sobre el tipo de formación que se promueve en las aulas, advirtiendo que en las deficiencias de esa educación puede residir, al menos en forma parcial, la explicación a fenómenos como la crisis financiera global.

Para el IESA, este derrotero resulta particularmente importante; en palabras de algunos directivos, “no ha habido un momento en la historia reciente de Venezuela en donde sea tan crítico para el país replantear sus liderazgos”. Como ya se señaló, responder adecuadamente a las necesidades de una parte de la sociedad que hasta hace muy poco había permanecido oculta, es el reto que deben asumir los líderes gerenciales y empresariales que contribuye a formar el IESA. Lo anterior es especialmente relevante ante el hecho de que la formación de *líderes responsables* es, justamente, la **promesa de valor** que el IESA optó por ofrecerle a la sociedad venezolana y sobre la cual debe rendirle cuentas. En ello coinciden las visiones de la mayoría de los entrevistados. Determinar mecanismos suficientemente fiables para evaluar –y hacer visible– el éxito de las estrategias formativas para lograr este perfil en sus egresados, podría fortalecer los mensajes que el IESA da a su comunidad.

b. Fortalecimiento de temas y prácticas integradoras

En el esfuerzo permanente por reforzar los temas de emprendimientos sociales en el IESA, dos campos temáticos (“negocios inclusivos” y “ética”) parecen haber actuado como impulsores estratégicos para incorporar a varios actores claves (p.e. profesores de disciplinas diversas, no necesariamente asociadas a los temas desarrollados por SEKN). Por otra parte, estos mismos campos temáticos adquieren una relevancia significativa para las empresas, lo que permite acercar al mundo empresarial al espacio académico y viceversa. En virtud de esos beneficios percibidos, algunos de los entrevistados mencionaron la importancia de fortalecer y promover esos *temas pivotaes* como facilitadores del trabajo colegiado.

Adicionalmente, algunos profesores identificaron el valor de la metodología de casos para promover “análisis de oportunidades y problemas con una perspectiva integradora y multidisciplinaria”. Para algunos directivos, la integración entre asignaturas constituye una fuente de valor en la oferta educativa. Por ello, el desafío de incentivar el trabajo conjunto efectivo, mediante la promoción de la coordinación conjunta de asignaturas (“co-teaching”), por ejemplo, es reconocido por profesores y directivos como una fuente valiosa de aprendizaje y como un mecanismo para fortalecer la institucionalización de las prácticas pedagógicas por las cuales el IESA quiere ser reconocido.

c. Ajuste entre métodos y perfiles

Varios de los profesores entrevistados resaltaron el desafío permanente de ajustar las prácticas pedagógicas a los perfiles de los participantes. Ya que las características de los estudiantes de MBA de tiempo parcial difieren de las características de los estudiantes de tiempo completo o de los programas de educación ejecutiva, el método de aprendizaje centrado en los participantes impone la exigencia de contemplar esas particularidades como factor clave en la *planeación, desarrollo y evaluación* del proceso de aprendizaje. Como ejemplo concreto, en el caso particular los estudiantes con dedicación parcial, los profesores destacaron la necesidad de reducir la extensión de los casos –en particular- y de los materiales de clase –en general- para facilitar la preparación de esos materiales con anterioridad a las sesiones de clase. Por supuesto, el balance es complejo; la intención de facilitar el uso del tiempo para la preparación y el aprovechamiento de las sesiones de clase –como señalaron otros profesores- no puede ir en contra del mantenimiento de niveles de exigencia y calidad acordes con la tradición del IESA. Adicionalmente al tiempo dedicado a la preparación del material de clase, otros profesores destacaron las dificultades que se presentan en el uso de las metodologías activas con relación al número de personas en el aula.

En una mirada prospectiva, considerando las nuevas líneas estratégicas de trabajo del IESA sobre las cuales se ha hecho mención previamente, será también necesario contemplar los ajustes pedagógicos necesarios para facilitar el aprendizaje de los nuevos públicos (i.e. pequeños emprendedores) que, como ya sea señalado, pueden convertirse en un público objetivo hacia el cual orientar el aprendizaje acumulado por el IESA en emprendimientos sociales y responsabilidad social.

d. Fortalecimiento de la investigación y enseñanza sobre Organizaciones de la Sociedad Civil

De las entrevistas realizadas se desprende el hecho de que la importancia relativa de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) como unidad de análisis, no es percibida de la misma manera por los distintos grupos de interés. Para algunos de ellos (i.e. estudiantes) el foco de investigación y docencia está puesto de manera prioritaria en otro tipo de organizaciones (i.e. empresas), y en general los programas ofrecidos otorgan una relevancia menor al desarrollo en el aula de temas relacionados con la gestión de las OSC.

Lo anterior tiene varias lecturas posibles. Una de ellas es que los estudiantes no encuentran espacio suficiente para satisfacer su interés en este tipo de organizaciones. No obstante, al ser indagados sobre ello, manifestaron –como ya se señaló previamente en este informe- que ninguno de ellos se sintió atraído a ingresar al IESA por virtud de la investigación y la docencia en temas como emprendimiento social, responsabilidad corporativa o gestión de OSC. Ahora bien, algunos de ellos expresaron que una vez tuvieron la oportunidad de acercarse a temas como estos, identificaron que el camino por recorrer es todavía amplio y que hay maneras de insertarlos más fuertemente en los programas. Por supuesto, sigue siendo cierto que el foco principal del Instituto está puesto en personas que se desempeñan en el ámbito privado corporativo. De allí que un tema como el de los negocios inclusivos, objeto del tercer ciclo de investigación de SEKN, haya despertado en los estudiantes mucha mayor inquietud intelectual, como ellos mismos manifestaron.

Otra lectura posible, también señalada previamente, es la oportunidad para el IESA de atraer mayor número de públicos con intereses diversos (p.e. gerentes o directivos de OSC) trabajando para posicionar la investigación actual y futura que el Instituto ha hecho sobre “realidades organizacionales” en las cuales tradicionalmente no ha estado centrado su enfoque.

e. Atender las percepciones contraproducentes sobre el proceso de desarrollo de casos

Previamente en el informe se señaló la percepción –entre algunos de los profesores que han participado en el desarrollo de casos pedagógicos- de que en virtud de los estrictos controles de calidad establecidos, en algunos casos el desarrollo de los casos parece ser “interminable”, “difícil” y “frustrante”. Por supuesto, en la medida en que se avanza por la curva de aprendizaje, el esfuerzo relativo es menor y, en general, los profesores manifestaron que es altamente gratificante tener un producto terminado de calidad, que puede ser usado en el aula. No obstante lo anterior, es clave que mientras se sigue consolidando la masa crítica de producción de casos necesaria para fortalecer aún más la institucionalización del “aprendizaje centrado en los participantes” como un atributo distintivo de la propuesta de valor IESA, se fortalezca el apoyo a los profesores interesados en el desarrollo de casos, de manera que las percepciones mencionadas no resulten siendo contraproducentes.

Los mismos entrevistados reconocieron la importancia de estrategias como el apoyo de un asesor en la fase final de la escritura de casos, una vez recibida la retroalimentación de los revisores. Asimismo, destacaron la importancia de la prueba de los casos en el aula de forma previa a su edición final, y el espaciamiento de los concursos para la elaboración de casos, para tener convocatorias más nutridas.

Finalmente, un factor identificado como una barrera por superar es la valoración que hacen las entidades acreditadoras internacionales a la producción de casos que, según los entrevistados, es menor a la valoración de otros productos (i.e. artículos académicos). Esto se ve reflejado en la importancia relativa mayor que se reconoce a este último tipo de producción intelectual en los procesos de evaluación del desempeño docente. No obstante, también se reconoció muy positivamente el hecho de que el IESA haya dado pasos concretos para otorgarle incentivos atractivos a la publicación de casos pedagógicos.

En síntesis, equilibrar el sistema de apoyo y el sistema de incentivos de manera adecuada, para no comprometer la calidad en la producción de material pedagógico ni sesgar la contribución intelectual hacia un solo tipo de producto, es el desafío que se advierte a partir de las ideas compartidas por los entrevistados.

* * *