

**UNIVERSIDAD DE LA HABANA**  
**Centro de Estudios de Técnicas de Dirección**

**“MODELO DE GESTIÓN DEL PROGRAMA OFICIAL DE COOPERACIÓN Y  
SOLIDARIDAD PARA ESTUDIANTES EXTRANJEROS DE PREGRADO EN  
VENEZUELA”**

**Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección**

Autora: Lic. Jacqueline Jordán Forest

Tutora: Ms.C. María Teresa Agüero Torres.

Caracas 28 de Febrero de 2013

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Jacqueline Jordán Forest declaro que el trabajo que presento como tesis de la Maestría en Dirección, titulado "Modelo de gestión del programa de cooperación y solidaridad para estudiantes extranjeros de pregrado en Venezuela" es original, que soy el único autor de este trabajo y autorizo al Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana para que haga uso del mismo con fines docentes.

Para que así conste, firmo la presente a los 28 días del mes de Febrero de 2013.

  
Firma de la autora

## AUTORIZACIÓN DE DEFENSA

Yo MsC. María Teresa Agüero Torres tutor de la tesis de Maestría en Dirección titulada Modelo de Gestión del Programa Oficial de Cooperación y Solidaridad para Estudiantes Extranjeros de Pregrado en Venezuela, del maestrante Lic. Jacqueline Jordán Forest, declaro que he realizado la última revisión de la tesis y considero que se encuentra apta para su defensa, por lo que solicito al Comité Académico de la Maestría que convoque el tribunal de defensa correspondiente.

Para que así conste, firmo la presente a los 28 días del mes de febrero de 2013.



Firma del tutor

## **Dedicatoria**

*A mí amado e incondicional esposo Bernardo, a mis bellas hijas Paola y Sofía, a mi madre querida Chelita, a mi noble hermano Robert y a la memoria de mi padre Angel Teodoro Jordán Amelunge “Tito”.*

## **Agradecimientos**

Agradezco a la vida por poner en mi camino a muchas personas valiosas que me dieron su apoyo y colaboración para hacer realidad este trabajo de tesis, entre ellos destaca mi esposo Bernardo Ancidey, quien me motivó para seguir siempre adelante, incluso en los momentos más difíciles. A mi tutora M.Cs. María Teresa Agüero Torres, quien me guió en todo momento con firmeza y paciencia para poder culminar; asimismo a todos los profesores del CETED, en especial a Luís Barreiro, por sus incisivas y acertadas críticas.

A mis compañeros y amigos de la maestría, con quienes compartí momentos duros y felices; a mis compañeros de trabajo por haberme suministrado información pertinente.

Igualmente quiero agradecer a los funcionarios del gobierno cubano, así como de las instituciones de los diferentes organismos del gobierno venezolano involucrados en el programa de cooperación y solidaridad, que me suministraron la información clave para poder hacer realidad la investigación.

Agradezco de manera especial al Presidente y líder de la Revolución Bolivariana de Venezuela: Cmdte. Hugo Rafael Chávez Frías, por haberme brindado la oportunidad de cursar la Maestría de Dirección, a través del Convenio Integral de Cooperación Cuba-Venezuela.

**A TODOS MUCHAS GRACIAS!!**

**¡VIVA CHÁVEZ POR SIEMPRE...!**

## RESUMEN

El Gobierno Bolivariano de Venezuela, como parte del proceso de cambio, desarrolla un programa de cooperación y solidaridad internacional para estudiantes extranjeros de pregrado en Venezuela.

El crecimiento explosivo del programa, lo novedoso, la diversidad de instituciones y las dificultades en cuanto a su articulación, obligaba a la búsqueda de una metodología que permitiera superar de forma inmediata estas debilidades y a la vez establecer mecanismos para una adecuada planificación, organización, seguimiento y control y lo cual constituyó el centro de la investigación realizada.

La existencia de diversos modelos de gestión, así como las lecciones aprendidas de programas similares en otros países, planteaban la necesidad de seleccionar el modelo que mejor se adecuara a la realidad venezolana.

El modelo de gestión desarrollado a través de la metodología del Marco Lógico de Hatry, representó la opción más ajustada para dar respuesta a los requerimientos, especificaciones y relaciones necesarias y pertinentes para el programa.

La puesta en ejecución del modelo de gestión propuesto permitirá al MPPEU disponer de información confiable y oportuna para garantizar el desempeño del programa de acuerdo a los objetivos esperados.

Palabras claves: *cooperación, solidaridad internacional, modelo de gestión, marco lógico.*

## INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
Formulación del problema de investigación .....	3
Objetivo General .....	3
Objetivos Específicos.....	3
CAPITULO I.....	6
LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y LOS MODELOS DE GESTIÓN .....	6
I.1. Internacionalización de la educación superior .....	6
I.2. Modelo.....	7
I.3. Gestión .....	8
I.4. Modelos de gestión .....	9
I.5. Análisis crítico de los distintos modelos de gestión.....	17
I.6. Indicadores de gestión .....	18
CAPITULO II.....	21
SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL ESTUDIANTIL EN VENEZUELA Y DE OTROS PAÍSES.....	21
II.1. La Oficina de Cooperación y Solidaridad Estudiantil Internacional (OCSEI) ...	21
II.1.1 Antecedentes .....	21
II.1.2. Misión.....	21
II.1.3. Valores de la OCSEI .....	23
II.2. El programa oficial de cooperación y solidaridad internacional para estudiantes extranjeros de pregrado en Venezuela.....	25
II.2.1. Antecedentes .....	25

II.2.2. Proceso actual del programa de cooperación y solidaridad para estudiantes extranjeros de pregrado en Venezuela. ....	27
II.3. Análisis comparativo entre los programas de cooperación y solidaridad para estudiantes extranjeros en Venezuela y en otros países. ....	30
II.3.1. Perspectiva Organizacional .....	33
II.3.2. Perspectiva del Personal .....	37
II.3.3. Perspectiva del Financiamiento .....	38
II.3.4. Perspectiva del Marco Legal.....	39
II.3.5. Perspectiva de Procesos .....	39
II.4. Oportunidades de mejora a ser contempladas por los responsables del programa venezolano.....	40
CAPITULO III.....	42
PROPUESTA DE MODELO LÓGICO DE GESTIÓN PARA EL PROGRAMA DE COOPERACIÓN Y SOLIDARIDAD PARA ESTUDIANTES EXTRANJEROS DE PREGRADO EN VENEZUELA.....	42
III.1. Objetivo general del programa: .....	42
III.2. Metas del Programa: .....	42
III.3.Indicadores:.....	45
III.4. Recursos, actividades y productos: .....	52
III.4.1 Fase de Planificación .....	56
III.4.2 Actividades medulares del programa.....	57
III.4.3 Actividades de apoyo al programa.....	62
CONCLUSIONES .....	65
RECOMENDACIONES .....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	68



ANEXOS.....	70
Anexo 1.....	71
Atribuciones y funciones de la Oficina de Cooperación y Solidaridad Estudiantil Internacional. ....	71
Anexo 2.....	74
Experiencias internacionales de programas gubernamentales de cooperación y solidaridad para estudiantes extranjeros de pregrado.....	74
1. República de Cuba.....	74
2. República de Corea (Corea del Sur) .....	76
3. República China-Taiwán .....	77
4. República Federativa de Rusia .....	78
5. República Federativa de Brasil .....	78
6. República Checa.....	79
7. Estado de Japón .....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Plantilla de Planificación de la Evaluación.....	14
Tabla 2. Lista de revisión de preguntas.....	15
Tabla 3. Plantilla de desarrollo de indicadores .....	16
Tabla 4. Lista de revisión de indicadores .....	16
Tabla 5. Caracterización de modelos de gestión.....	17
Tabla 6. Matrícula de estudiantes internacionales en Venezuela del 2005 al 2007 .....	26
Tabla 7. Comparación de los modelos de programas de becas gubernamentales .....	31
Tabla 8. Coherencia estratégica institucional del 2010 al 2011.....	35
Tabla 9. Áreas con oportunidades de mejora del programa venezolano.....	41
Tabla 10. Tabla de primer nivel de desagregación x país .....	48
Tabla 11. Tabla con segundo nivel de desagregación x país (Bolivia) x carrera .....	48
Tabla 12. Tabla para el tercer nivel de desagregación x país (Bolivia) x carrera (PNFMIC) x IEU.....	49
Tabla 13. Tabla para el cuarto nivel de desagregación x país (Bolivia) x carrera (PNFMIC) x IEU (UBV) x género .....	49
Tabla 14. Datos Primarios planificados, con la clasificación por género x carrera x país .....	50
Tabla 15. Datos primarios ejecutados, con la clasificación por género x carrera x país.....	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos que integran la gestión .....	8
Figura 2. Modelo de Marco Lógico Básico. ....	12
Figura 3. Modelo lógico desarrollado.....	20
Figura 4. Organigrama del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria .....	24
Figura 5. Modelo lógico desarrollado.....	44
Figura 6. Diagrama de árbol para la desagregación de indicadores a partir del indicador de resultado.....	47
Figura 7. Diagrama de relaciones recursos, actividades medulares, productos (1ª parte). .....	53
Figura 8. Diagrama de relaciones recursos, actividades medulares, productos (2ª parte). .....	54
Figura 9. .Diagrama de relaciones recursos, actividades de apoyo y productos.....	55

## INTRODUCCIÓN

El Gobierno Bolivariano de Venezuela, como parte del proceso de cambio, ha trazado dentro de sus objetivos un plan de cooperación y solidaridad internacional con diferentes países hermanos de Latinoamérica, el Caribe, África, y recientemente con Asia; enmarcándose en la séptima directriz general del Proyecto Nacional Simón Bolívar Primer Plan Socialista, 2007-2013 (2007): Nueva Geopolítica Internacional.

En función de esta directriz, el país ha desarrollado estrategias a nivel internacional que se proyectan en los diferentes campos: social, económico, científico- tecnológico, cultural y educativo. En este último, Venezuela afirma su solidaridad a través del apoyo integral a estudiantes de escasos recursos económicos provenientes de diferentes países, buscando la justicia social y garantías de paz, bajo la profundización del diálogo fraterno entre los pueblos.

Por ello, el Ejecutivo Nacional ha venido impulsando y desarrollando iniciativas desde la Presidencia de la República, para movilizar a delegaciones estudiantiles provenientes de países del Cono Sur primeramente, seguidas de otros países de América Latina y el Caribe, con el fin de formarlas a nivel de pregrado en Instituciones Oficiales de Educación Universitaria de Venezuela.

Con el fin de darle una estructura orgánica es necesario definir y demarcar los objetivos del programa, los procesos de selección, adaptación, registro, ubicación académica, residencia, apoyo socioeconómico y de salud, trámites y seguimiento a los estudiantes extranjeros hasta su culminación académica.

Para un país como Venezuela, sin antecedentes en esta materia y dada la prioridad otorgada a este programa por parte del Gobierno Bolivariano, es de primera importancia garantizar la buena marcha del mismo, a través de un adecuado modelo de gestión. Es por tanto, valioso indagar y conocer las diversas experiencias internacionales en esta materia, en especial las administradas directamente por entes gubernamentales.

Es bien conocido que en Latinoamérica, la República de Cuba es uno de los países que tiene una larga trayectoria formando profesionales en distintas áreas del conocimiento, respondiendo a las necesidades planteadas por los países participantes.

En el plano internacional, el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, en adelante MPPEU, como ente rector en materia de educación universitaria en Venezuela, requiere de un mecanismo de gestión que le permita organizar, medir y controlar eficiente y eficazmente los impactos y resultados de su política de cooperación y solidaridad internacional, con especial énfasis en América Latina y el Caribe, tomando en consideración que el objeto de la investigación se centra

en el componente de la cooperación y solidaridad internacional en el ámbito de la educación universitaria de pregrado.

## **Situación Problemática**

Basándose en la experiencia de cooperación y solidaridad internacional estudiantil dirigida eficazmente por la República de Cuba, Venezuela comienza a dar sus primeros pasos, tomando como guía la conocida Escuela Latinoamericana de Medicina, ELAM-Cuba, y procede en el año 2003 a la creación del Programa Nacional de Formación de Medicina Integral Comunitaria, en lo adelante **PNFMIC**.

En ese año se da inicio a la sistematización del proceso de recepción masivo de estudiantes extranjeros de pregrado en las diferentes áreas del conocimiento, quienes estarán bajo la figura de becarios internacionales, a través de la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho, en lo adelante **FUNDAYACUCHO**.

El PNFMIC, se puso en funcionamiento a través de la creación de una estructura organizativa llamada “Fundación Próspero Reverénd”, cuyo objetivo es ofrecer el apoyo material y logístico al proceso de formación de los estudiantes extranjeros participantes de este Programa Nacional de Formación.

Para hacer frente al crecimiento sostenido de la matrícula de estudiantes extranjeros de pregrado en el marco del programa de cooperación y solidaridad internacional, se han creado algunos procedimientos, así como una infraestructura organizativa, que aunque es un punto de partida, no es menos cierto que son incipientes aún y presentan deficiencias para la gestión.

Las debilidades en la infraestructura y la organización, así como la carencia de una política clara traducible a nivel operativo, traen como consecuencia manejos inadecuados en los procesos de: selección de los estudiantes extranjeros, atención y seguimiento, hasta la graduación de los mismos, así como en la posterior legalización de los títulos universitarios, para garantizar la inserción socio productiva en sus respectivos países.

Igualmente, hay que destacar que las debilidades en la gestión del proceso inicial de selección, evaluación integral, inducción y capacitación, repercuten posteriormente en problemas de adaptación de los estudiantes extranjeros al medio cultural venezolano, así como también en las emergencias de salud física y psicológica.

Otro elemento preocupante es la poca claridad en cuanto a los deberes y compromisos por parte de Venezuela como país anfitrión, así como de las organizaciones sociales o gobiernos que los postulan y de los mismos estudiantes como beneficiarios de la acción gubernamental.

La situación se volvió aún más compleja al crearse en el año 2008 una nueva instancia organizativa en el MPPEU, la Oficina de Cooperación y Solidaridad Estudiantil Internacional, en lo adelante **OCSEI**, con rango de Dirección General, adscrita al Viceministerio del Políticas Estudiantiles y cuyo objetivo fundamental está centrado en la atención del programa de estudiantes extranjeros.

Por otro lado, FUNDAYACUCHO que hasta el año 2009 formaba parte del MPPEU, y según Decreto N° 7.336 publicado en Gaceta Oficial Número 39.392, del 23 de marzo de 2010, pasó a ser un ente adscrito al Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias (MPPCTII), es el organismo responsable para dar soporte financiero en cuanto la atención de los estudiantes extranjeros, a través de la beca.

Además de los organismos involucrados en este programa, también participan las instituciones de educación universitaria oficiales, quienes inscriben a los estudiantes en los diferentes programas de formación; las embajadas y consulados de Venezuela en el exterior, adscritos al Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Exteriores (MPPRE) y otros actores comprometidos y articulados con los procesos universitarios.

La complejidad del programa obliga a un importante esfuerzo de coordinación para lograr los cometidos trazados por el Gobierno Bolivariano y conlleva a plantear el problema de investigación siguiente:

## **Formulación del problema de investigación**

¿Cómo lograr una adecuada gestión del programa oficial de cooperación y solidaridad internacional para estudiantes extranjeros de pregrado en Venezuela?

### **Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión para el programa oficial de cooperación y solidaridad internacional para estudiantes extranjeros de pregrado en Venezuela.

### **Objetivos Específicos**

1. Analizar teórica y metodológicamente los principales modelos de gestión del ámbito internacional
2. Diagnosticar la situación actual del programa oficial de cooperación y solidaridad internacional para estudiantes extranjeros de pregrado en Venezuela y su comparación con programas similares de otros países del mundo.

3. Determinar el diseño del modelo de gestión del programa oficial de cooperación y solidaridad internacional para estudiantes extranjeros de pregrado en Venezuela en función de los requerimientos, especificidades y relaciones identificadas.

**Hipótesis:** La identificación de las especificidades, requerimientos y relaciones necesarias y pertinentes del programa oficial de cooperación y solidaridad internacional para estudiantes extranjeros de pregrado en Venezuela, permitirá la construcción de un modelo de gestión adecuado para su administración.

### **Metodología empleada:**

- Se aplicó el análisis de contenido para comparar los modelos de gestión estudiados y los diferentes programas y experiencias internacionales de cooperación y solidaridad para estudiantes extranjeros.
- Igualmente se desarrolló un análisis de la coherencia estratégica institucional, sobre la base de las memorias y cuenta de los años 2010 y 2011, atribuciones de la OCSEI y demás documentos institucionales; identificando los elementos débiles existentes entre la planificación y la ejecución.
- Otra de las técnicas utilizadas fue la entrevista no estructurada, la cual se aplicó a la Coordinadora de la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad de la Habana, Lic. Maritza Yip Aramillo, persona clave del programa de cooperación cubano, cuyo resultado fue el levantamiento del modelo de cooperación cubano.
- Para el caso venezolano, se utilizó la técnica de grupo focal a funcionarios claves de distintos organismos del gobierno (FUNDAYACUCHO, MPPRE, MPPIJ, SAIME, MPPE, OPSU, ELAM, entre otros), que forman parte activa del Programa de Cooperación y Solidaridad para Estudiantes Extranjeros de Pregrado en Venezuela.

### **La estructura de la tesis:**

La tesis está compuesta por tres capítulos;

- En el primero, se realizó una revisión bibliográfica y análisis de las teorías que soportan la investigación, seleccionándose el marco lógico de Hatry, como base para el desarrollo del modelo de gestión más adecuado.
- En el capítulo 2, se presenta el diagnóstico del programa, para ello se realizó el análisis estratégico del programa de cooperación venezolano, tomando como punto de comparación las experiencias internacionales, evidenciando las áreas con oportunidades de mejora en el programa venezolano.

- Finalmente en el capítulo 3, se presenta la propuesta para el diseño del modelo de marco lógico de Hatry, indicando los pasos a seguir para la construcción e implementación. Igualmente se plantean los indicadores de actividades, resultados e impacto que proporcionarán información relevante a las instituciones responsables de su administración.

### **Limitaciones:**

En esta investigación las limitaciones presentadas fueron de distancia, tiempo y dificultad de acceso a las personas claves del programa de cooperación y solidaridad, tanto en Cuba como en Venezuela. Asimismo, la ausencia y dispersión de los datos fueron una barrera considerable para el desarrollo de la misma.



# **CAPITULO I**

## **LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y LOS MODELOS DE GESTIÓN**

### **I.1. Internacionalización de la educación superior**

La internacionalización en la educación superior es concebida por la Organización Universitaria Interamericana - OUI, como un proceso de desarrollo e implementación de políticas y programas para integrar las dimensiones internacional e intercultural en las misiones, propósitos y funciones de las instituciones universitarias y a través de ella se tiende a formalizar los beneficios de la cooperación internacional para la comunidad universitaria en general.

Este concepto se presenta como una respuesta a los desafíos que impone la globalización, definida como la integración más estrecha de los países y los pueblos del mundo, producida por la enorme reducción de los costos de transporte y comunicación, el desmantelamiento de las barreras artificiales a los flujos de bienes, capitales, servicios y conocimiento y en menor grado, a personas a través de las fronteras.

La importancia que hoy se le otorga a la internacionalización en la educación superior es enorme, sobre todo porque arrastra los conceptos que vienen a establecer las directrices del nuevo paradigma de la educación: regionalización, colaboración, cooperación, integración, movilidad académica, alianzas, innovación, Tics y competencia, entre otros.

Prueba de ello es la importancia que se le dio a este tema en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior,(CMES) de la UNESCO (2009) celebrada en el año 2009 en París, Francia, destacándose allí que la cooperación internacional en materia de educación superior debería basarse en la solidaridad y el respeto mutuo. Igualmente se señaló que los establecimientos de enseñanza superior tienen la responsabilidad social de contribuir a reducir la brecha en materia de desarrollo mediante el aumento de la transferencia de conocimientos a través de las fronteras, en particular hacia los países en desarrollo.

Otro de los temas discutidos fue la pertinencia de la educación, como uno de los ámbitos a ser rescatados en la confusión de términos “internacionalización – internacionalidad - globalización - cooperación”, pues ésta pone de relieve el asunto medular de la universidad misma; es decir; que mira y busca la educación en tanto bien público.

Por tanto, promover la internacionalización de la educación implica acciones como la movilidad de estudiantes, profesores e investigadores, creación de redes de carácter regional e internacional, oferta educativa internacional, internacionalización del currículum vitae, dobles titulaciones, acuerdos interinstitucionales, investigaciones y postgrados conjuntos, enseñanza de idiomas y culturas locales, programas de cooperación al desarrollo, procesos regionales de evaluación y acreditación de la calidad universitaria y las medidas para mitigar la “fuga de cerebros”, hacia países desarrollados, entre otras medidas.

La necesidad de gestionar la cooperación internacional en la educación superior lleva a manejar la terminología referente a modelo y gestión, así como su clasificación; ésta por su parte será analizada y utilizada como herramienta para administrar programas y procesos.

## **I.2. Modelo**

Desde la óptica de la ciencia, un modelo es la representación abstracta de un parte seleccionado del mundo (Frigg y Hartmann, 2012) por lo general compleja y poco conocida, de manera que cuando es comparada con el modelo, más simple y conocido, permite darle una explicación.

El uso de modelos permite la interpretación de fenómenos, aceptándolos como “válidos” si permiten explicar los datos conocidos y predecir nuevas situaciones.

En términos generales se puede decir que un modelo consta de dos elementos básicos: el primero referido a las *reglas de representación de entradas y salidas*, que permite definir en esta fase las entradas, para poder construir a partir de una realidad física, una salida que proporcionará un resultado final, que también será una interpretación del efecto de las condiciones iniciales elegidas sobre la realidad física.

El segundo elemento, se refiere a la *estructura interna que dependerá del tipo de modelo*; es decir, esta estructura permite definir una correspondencia entre las entradas y salidas.

En situaciones ajenas al ámbito del modelo puede no existir una representación adecuada de los datos o los resultados no ser interpretables en términos reales, o puede ser que la estructura interna no sea adecuada o válida para ese tipo de situación fuera del ámbito normal del modelo.

### I.3. Gestión

Para Lozano (2006), la gestión es uno de los elementos más abstractos contenidos en la dirección moderna. Entre los elementos que la integran están: planificar, ejecutar, dirigir, controlar y evaluar, los cuales proveen una visión bastante general, que deja de lado una diversidad de aspectos involucrados en la coordinación del talento humano y recursos limitados para alcanzar los objetivos.

En esencia, enfatiza por gestión la capacidad de hacer sincronizar aspiraciones y objetivos bajo la premisa del uso eficiente de recursos y capacidades en función de lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia, sin desligarlos de los componentes fundamentales que se refieren a la estrategia, los procesos internos, la cultura, los productos y el mercado, definición compartida por la autora de este trabajo de grado.

Las organizaciones definen estrategias con el propósito de construir puentes que les permitan vincularse con su entorno y bajo esa perspectiva, ser el medio para alcanzar la misión.

La gestión no posee fórmulas secretas ni requiere de habilidades extraordinarias, pues cada organización establece el cómo lograr sus objetivos, concentrando el esfuerzo en un espacio y tiempo, garantizando los mejores resultados; por tanto, gestionar, puede compararse con el rol del director de orquesta que establece el ritmo, los tiempos y marca la intervención de cada instrumento, aunque nunca toca uno.

Los elementos arriba descritos por Lozano, son agrupados por Chiavenato (2004, P.143), en 4 actividades esenciales del administrador: planificar, organizar, dirigir y controlar, las cuales a su vez conforman el proceso administrativo, siendo éste cíclico, dinámico e interactivo, como se observa en el siguiente gráfico:



**Figura 1. Elementos que integran la gestión**  
Fuente: Chiavenato (2004, p. 143)

## I.4. Modelos de gestión

Descritos y analizados los términos de modelo y gestión por separado, se asume en esta investigación por modelo de gestión: el tomar los elementos de la realidad a ser moldeada, para luego ser trasladada al prototipo que se adapte mejor a dicha realidad, permitiendo manipular, administrar o dirigir en función de los resultados deseados.

A continuación se identifican y analizan las características más resaltantes de diferentes modelos de gestión:

### 1.4.1. Modelo de sistema viable o cibernético

Stafford Beer (Medina, 2006, P.13), creador de este modelo, utilizó los conceptos de cibernética para desarrollar un modelo conocido como *Sistema Viable* en el que se representa la estructura, las actividades, interrelaciones y flujos de información en las organizaciones. Este sistema permite a las organizaciones obtener la flexibilidad necesaria para sobrevivir en ambientes rápidamente cambiantes y complejos.

Los principales elementos que lo conforman son la comunicación, información, retroalimentación, y los principios deducidos de la observación de los hilomorfismos entre el comportamiento de sistemas físicos y sociales. Este autor desarrolló criterios de efectividad o eficacia organizacional en sus modelos, presentando como ventajas el hecho de no requerir de la existencia previa de un ente.

Es una herramienta de complejidad, que rompe con el esquema jerárquico de entenderse dentro de la institución; involucra la realización de identidad organizacional y permite realizar una sinapsis entre los elementos internos y externos (adaptación). A continuación se presenta una breve descripción de las funciones esenciales:

***Puesta en práctica o implementación:*** esta función se enfoca en las actividades primarias de la organización y es la responsable de generar los bienes y servicios en los diferentes niveles de agregación, poniendo en práctica su objetivo total.

***Coordinación:*** es la interfase entre la adición de valor y las actividades integradas primarias.

***Control:*** se centra en la supervisión de las actividades integradas.

***Inteligencia:*** es el eslabón de doble dirección entre la actividad primaria y el ambiente externo. Es fundamental en la adaptabilidad, pues provee de la actividad primaria la

regeneración continua sobre condiciones de mercado, cambios de tecnología y todos los factores externos; en segundo lugar, proyecta la identidad y el mensaje de la organización en su ambiente.

**Política:** proporciona la claridad sobre la dirección total, valores y objetivos de la unidad de organización; y permitirá diseñar, en el nivel más alto, las condiciones para la eficacia de organización.

#### **1.4.2. Cuadro de Mando Integral (CMI) ó Balanced Scorecard (BSC)**

Modelo desarrollado por Kaplan y Norton (2001), traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI está constituido por cuatro perspectivas, cada cual con sus objetivos estratégicos ligados a indicadores de causalidad, además de generar valor de intercambio dentro de la organización reduciendo la visión y estrategia en acción, redefiniendo a esta última con base a resultados e integrando la información para su posterior análisis.

Entre las características que limitan su uso, al igual que el modelo anterior, es que requieren de un tiempo más o menos largo para su implementación, lo cual no siempre es internalizado por los directivos de la organización. Otra limitante que presenta es la demanda presupuestaria para la formación del talento humano, colocando en situación de riesgo su implementación, y por ende su éxito.

La fase de implantación en las organizaciones, requiere ser dirigida por el equipo ejecutivo de la organización, es un proceso de negociación y comunicación permanente dentro de la misma, por lo que no debe ser visto como un mecanismo de control.

#### **1.4.3. Modelo Delta**

Modelo desarrollado por Hax (2003), tiene por objetivo guiar a los directivos en la formulación e implementación de estrategias eficientes, integrando el marco de la cadena de valor (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios) y las ventajas competitivas de las *5 fuerzas de Porter* (poder de negociación de compradores o clientes, poder de negociación de proveedores, amenazas de nuevos entrantes, amenazas de productos sustitutivos y rivalidad entre los competidores, así como la perspectiva basada en los recursos) y las complementa con una nueva perspectiva empresarial centrada o dirigida a suministrar soluciones globales para los clientes.

Bustos, Zapata y Valdivia (2008) resaltan las ventajas de este modelo en su artículo “Más allá de la gestión estratégica en educación superior: aplicación del Cuadro de Mando Integral”, desarrollado en instituciones educativas sin fines de lucro, ya que se enfoca en la generación de *valor* para el cliente como fuerza impulsora de la estrategia, a diferencia de la cadena de valor de Porter, quien enfoca su modelo en la diferenciación de alto valor agregado.

#### **1.4.4. Modelo de gestión en red.**

Este modelo está dirigido para responder rápidamente a situaciones de creciente complejidad. El mismo supone, en el caso de las universidades, que éstas son capaces de utilizar sus recursos, programas y personal de una manera más flexible, más adaptativa y más eficiente (Dill y Sporn, 1995). El aspecto clave es la integración a todos los niveles; por ejemplo en el caso de la universidad: en su misión, estructura, gestión e información tecnológica. La integración es posible a través de valores compartidos, estándares comunes, comunicación y socialización horizontal extensiva.

El modelo en red, tiene gran fortaleza en entornos complejos y de cambios acelerados.

#### **1.4.5. Modelos de gestión gubernamental**

Según H. Mintzberg (1996), las razones por las que plantea varios modelos de gestión pública, responden básicamente a las particularidades del Estado, entre las que destacan:

- Identificar con claridad cuáles servicios deben ser prestados por el sector privado, cuáles por empresas cooperativas, cuáles por entidades sin fines de lucro, y cuáles por el sector público, ya que la idea es llegar a un estilo de desarrollo donde se balancee adecuadamente las atribuciones y competencias.
- Los negocios tienen tanto que aprender del buen gobierno, como el gobierno de los buenos negocios.
- Los países requieren de buen gobierno, no de un gobierno avergonzado de su propia existencia.

Por tanto los modelos de gestión pública más relevantes son los siguientes:

- **Gobierno como máquina o weberiano:** dominado por normas, leyes y estándares, con elevado nivel de control del aparato central, y compartimentos estancos. Su propósito central es controlar la corrupción y el uso arbitrario del poder político y donde la eficacia importa poco.

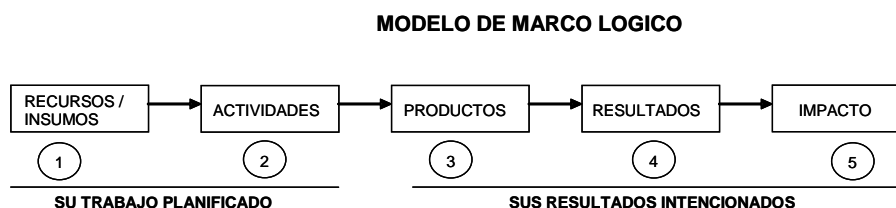
- **Control del rendimiento:** generar unidades de “negocio público”, bajo el lema de “aislar los temas, asignar recursos y medir resultados”.
- **Gobierno virtual:** el lema es “privatizar, contratar y negociar” la prestación de servicios, dejando en el aparato central la fijación de políticas y regulaciones.
- **Gobierno “emprendedor y en red”,** altamente innovador, que articula redes público-privadas de cooperación.

Este último modelo planteado por el autor, responde en gran parte a la realidad gubernamental internacional; sin embargo, en el caso venezolano no aplica totalmente por la actual estructura institucional. De trabajar totalmente en red, el Estado puede incrementar la eficacia en su gestión, incorporando entre los factores diferenciadores la pertinencia, innovación, flexibilidad, movilidad, adaptación, entre otros elementos integradores de la internacionalización. Se obtendría así la coherencia y consistencia necesaria que le facilite trazar políticas claras y fijar los objetivos estratégicos en función de obtener los resultados esperados y por ende con impacto social.

#### 1.4.6. Modelo de Marco Lógico

Desarrollado e implementado por Hatry, Wholey y Newcome (1994), para validar instrumentos de medición, facilita el pensar e integrar todos los procesos de la administración, desde la planificación, la evaluación y la comunicación de los logros reales del objeto a investigar. El modelo de marco lógico no es más que una imagen de cómo se está haciendo el trabajo, vinculando los resultados (corto y largo plazo) con las actividades / procesos del programa objeto de estudio.

El modelo de marco lógico desarrollado por Hatry y colaboradores (1994), es una forma sistemática y visual de presentar y compartir su comprensión de las relaciones entre los recursos que dispone para operar el programa, las actividades que se planean realizar hasta los cambios o resultados que se esperan obtener. El Modelo de Marco Lógico Básico de Hatry se muestra en la figura siguiente:



**Figura 2. Modelo de Marco Lógico Básico.**

Fuente: Tomado de Guía de Desarrollo de Modelo de Marco Lógico (p.1) de la Fundación W. C. Kellogg (2001), Michigan, Autor.

El modelo incluye dos subprocesos, primero, *el Trabajo Planificado*, en el que se describen los recursos o insumos que necesita implementar el programa, tanto humanos, financieros, organizacionales y comunitarios, para emplearlos en la realización del trabajo y segundo, lo que se intenta hacer, en este caso las actividades, son los procesos, herramientas, eventos, tecnología y acciones que forman una parte intencional de la implementación del mismo, estas intervenciones se usan para originar los cambios o resultados intencionados que serán utilizados en la fase siguiente.

El segundo bloque lo conforman los *resultados intencionados o deseados*, constituidos a la vez por tres subprocesos: *los productos, resultados e impactos*. El primero se deriva directamente de las actividades del programa y pueden incluir tipos, niveles y metas de servicios que serán prestados por el programa. Le sigue los *resultados*, caracterizados por los cambios específicos en el comportamiento, aptitudes, condición y nivel de funcionamiento de los participantes del programa.

Por último, el *Impacto*, refiere al cambio intencionado o involuntario fundamental que ocurre en las organizaciones, comunidades o sistemas como resultado de las actividades planificadas dentro del período entre 7 y 10 años.

La versión del Modelo de Marco Lógico de Hatry desarrollado por la Fundación Kellogg (2001), permite tanto la *planificación de programas de corte social*, como la evaluación formativa y sumativa de éstos. La primera está dirigida a mejorar el programa, mientras que la segunda permite determinar si el mismo funciona como se planificó.

Para realizar el proceso de evaluación sumativa, se parte de los impactos y resultados deseados y luego se va armando de atrás hacia delante; considerando los productos, actividades y recursos que se requieren para el logro de dichos resultados e impactos. Una vez construido el marco lógico, es utilizado para realizar la evaluación de impacto y resultados, seleccionando en primer lugar el Foco de lo que será evaluado, luego la audiencia o público clave que tendrá preguntas sobre el área foco seleccionada.

A continuación, se formulan las preguntas que tendrá cada público clave y el uso que le dará a dicha información. El flujo de información se presenta en la tabla siguiente (Fundación W. C. Kellogg., 2001, p.44):



Tabla 1. Plantilla de Planificación de la Evaluación

Área o foco de evaluación	Público	Pregunta	Uso de la Información
Resultados	MPPRE y entes adscritos		
	MPPRIJ (SAIME)		
	FUNDAYACUCHO		
	IEU y Entes adscritos al MPPEU		
	Funcionarios Públicos del MPPEU		

Nota: Elaboración propia en base a Plantilla de Planificación de Evaluación de Fundación W. C. Kellogg (2001, p.44).

Las preguntas obtenidas deben ser revisadas mediante criterios de validación que permitan revisar la calidad de las mismas, para ello son chequeadas mediante la tabla de verificación siguiente (op. cit, p.43):

Tabla 2. Lista de revisión de preguntas

<b>Criterios de calidad de la Formulación de preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>Aún No</b>	<b>Comentarios/Revisiones</b>
1. Se toma en cuenta una variedad de públicos durante la especificación de preguntas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Las preguntas seleccionadas son aquellas con la más alta prioridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Cada pregunta elegida reúne información útil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Cada pregunta plantea sólo una interrogante (es decir el alcance de X, Y y Z no es apropiado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Está claro cómo la pregunta se relaciona con el modelo lógico del programa (servicio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Las preguntas son específicas respecto de qué información se necesita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Las preguntas capturan las lecciones aprendidas sobre el trabajo a lo largo del camino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Las preguntas capturan las lecciones aprendidas sobre la teoría del programa a lo largo del camino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Nota: Tomado de Lista de Revisión de Fundación W. C. Kellogg (2001, p.43).

Luego, debe elegirse el tipo de información que mejor responda a las preguntas que se han formulado: para ello se busca un consenso entre el público seleccionado y se crea un conjunto de indicadores (socializados por los involucrados) que se utilizarán para la recolección de los datos y que medirán el grado de logro de los resultados del servicio o proceso, los cuales se expresan en la tabla siguiente (Fundación W. C. Kellogg., 2001, p.48):

Tabla 3. Plantilla de desarrollo de indicadores

Área o foco de evaluación	Pregunta	Indicador	Asistencia Técnica necesaria
Resultados			

Nota: Elaboración propia en base a Plantilla de Desarrollo de Indicadores de Fundación W. C. Kellogg (2001, p.48).

Posteriormente, y de manera similar a lo realizado con las preguntas, se lleva a cabo la revisión de la calidad de los indicadores seleccionados. Finalmente, se indica de donde se obtendrán los datos de éstos, como se muestra en la tabla siguiente (op. cit, p.47):

Tabla 4. Lista de revisión de indicadores

Criterios de calidad para el establecimiento de indicadores	Si	Aún No	Comentarios/ Revisiones
1 Las áreas foco reflejan las preguntas formuladas por una variedad de audiencias/públicos. Los indicadores responden a las áreas foco y preguntas identificadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Los indicadores son Específicos, Medibles, Orientados Hacia la Acción, Realistas y Temporizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. El costo de recolectar datos sobre los indicadores está dentro del presupuesto de evaluación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Se conoce la fuente de los datos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Está claro cuáles estrategias de recolección, gestión y análisis de datos serán las más apropiadas para cada indicador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Se han identificados las estrategias y la asistencia técnica requerida y están dentro del presupuesto de evaluación para el programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.La asistencia técnica necesaria está disponible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Nota: Tomado de Lista de Revisión de Indicadores de Fundación W. C. Kellogg (2001, p.47).

## I.5. Análisis crítico de los distintos modelos de gestión.

Siendo el programa oficial de cooperación y solidaridad internacional de estudiantes extranjeros de pregrado en Venezuela, de índole social y de responsabilidad compartida por varios entes del Estado, en el que de manera distinta se aportan esfuerzos en función del éxito, se amerita disponer de un modelo de gestión de sencilla implementación, flexible, que arroje resultados a corto, mediano y largo plazo; y que permita medir en forma permanente y sistemática los resultados e impactos desde el punto de vista académico, administrativo, político y social.

En función de esa necesidad y de acuerdo a los modelos ya descritos y caracterizados de forma comparativa, se presenta la tabla siguiente:

Tabla 5. Caracterización de modelos de gestión

Modelos de Gestión	Característica Fundamental	Ventajas	Desventajas
Sistema Viable o Cibernético	Herramienta para el manejo de la complejidad. Rompe el esquema jerárquico	No requiere existencia previa de la organización. Claridad sobre la dirección total, valores y objetivos	Resultados a largo plazo
Cuadro de Mando Integral	La estructura traduce la estrategia y la Misión en función de 4 perspectivas básicas	Abarca las unidades estratégicas de la organización	Resultados a mediano y largo plazo. Inversión cuantiosa en el Talento Humano. Compleja implementación
Modelo Delta	Se enfoca mayormente a la generación de valor como fuerza impulsora de la estrategia	Ayuda a visualizar la formulación de estrategias más eficientes	
Gestión en Red	Es utilizado en situaciones de creciente complejidad	Integra todos los niveles organizativos	Requiere de existencia de estándares comunes
Gestión Gubernamental	Utilización de varias teorías dependiendo de la característica organizacional, desde la perspectiva de las normas, leyes y reglas	Vinculada a la realidad gubernamental internacional	Requiere de estructuras organizativas similares
Marco Lógico	Consiste en el levantamiento de una imagen de la organización y sus procesos, validando los instrumentos de medición	Facilita integrar la planificación con la evaluación y la comunicación de logros reales en corto y largo plazo.  Permite sistematizar y visualizar las diferentes etapas de la gestión.  Su construcción es relativamente sencilla.  Permite la evaluación formativa y sumativa de programas sociales, evaluando el impacto de los mismos.	Requiere de claridad en las políticas y procesos a estudiar.

Fuente: Elaboración propia de la autora.

En la tabla, se plasman las ventajas y desventajas con respecto al programa de cooperación y solidaridad para estudiantes extranjeros de pregrado en Venezuela, en la misma se puede observar que el modelo de Marco Lógico, brinda mayores ventajas comparativas en cuanto a su implementación, costo y tiempo. Esta metodología permite obtener resultados desde el corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a la planificación integrada.

Otra de las fortalezas identificadas es su sencillez, tanto en la construcción como en la implementación, evidenciando de manera clara las diferentes etapas de la gestión; igualmente se destaca, que el mismo facilita la evaluación del programa desde lo *formativo*, que no es otra cosa que mejorarlo sistemática y permanentemente, así como, desde lo *sumativo*, permitiendo determinar si funciona tal como se planificó. El prever la medición sistemática de los resultados y su impacto social, tributa a la buena gestión y a la efectividad en cuanto al cumplimiento de las acciones estratégicas relacionadas a la nueva geopolítica internacional contempladas en el Primer Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social.

El modelo seleccionado a efectos de esta investigación es el Marco Lógico; igualmente para el seguimiento y control se tienen asociados indicadores de gestión que a continuación se detallarán de acuerdo a su clasificación.

## **I.6. Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Estos suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados en forma continua a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Aunque existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión; es posible realizar la clasificación siguiente:

- De ventaja competitiva
- De desempeño financiero
- De flexibilidad
- De utilización de recursos
- De calidad de servicio
- De innovación.

Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Una segunda clasificación se presenta en tres dimensiones:

- Económicos (obtención de recursos)
- Eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles)
- Efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otra clasificación de los indicadores de gestión, son los que arroja el Balance Scorecard ó Cuadro de Mando Integral, en el que se plantea la necesidad de hacer seguimiento además de los tradicionales indicadores financieros, a otros tres tipos desde las perspectivas siguientes:

- Del cliente
- De los procesos, y
- De mejora continua.

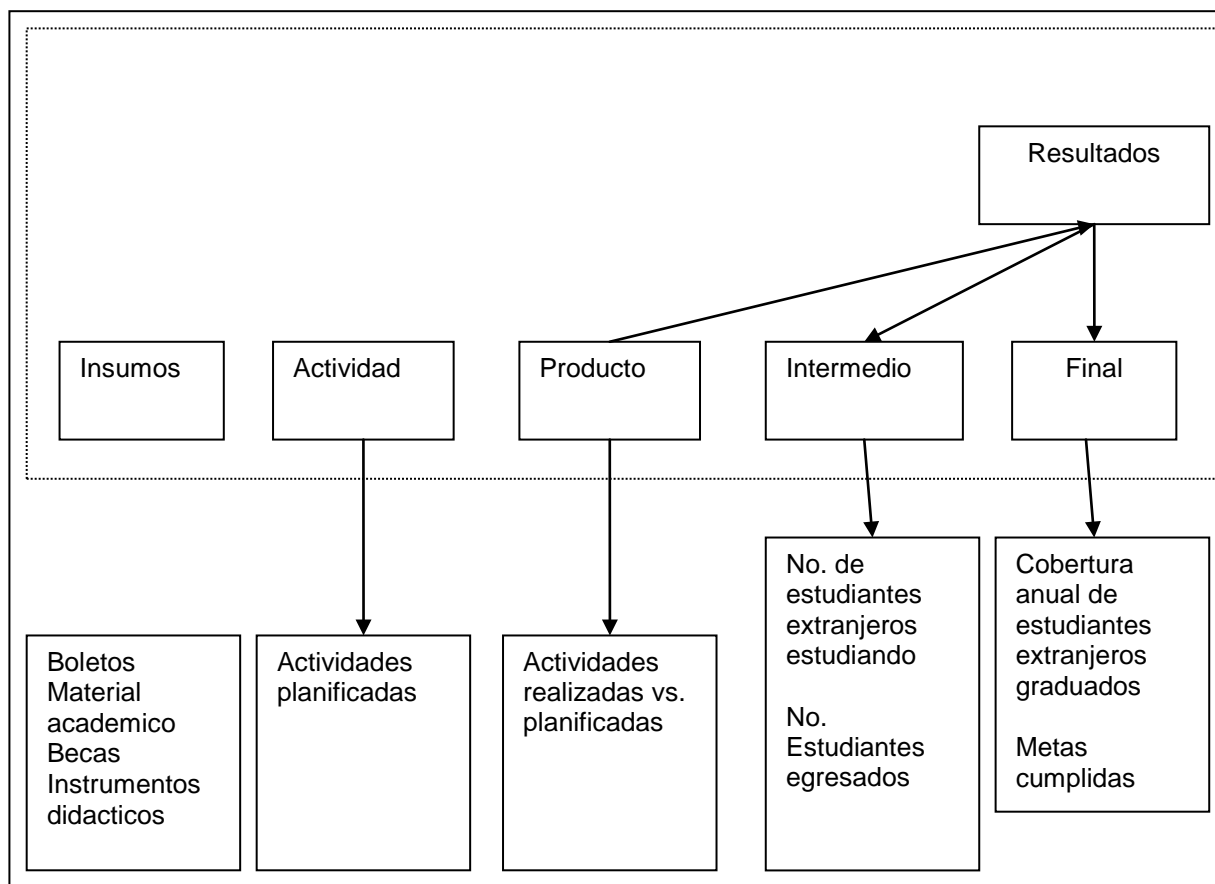
La gerencia moderna, exige realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

#### **1.6.1. Criterios para establecer indicadores de gestión**

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- Relevante: que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización
- Claramente definido: que asegure su correcta recopilación y justa comparación
- Fácil de comprender y usar
- Comparable: que se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo
- Verificable, y
- Costo-efectivo: que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo.

Considerando que la metodología del marco lógico de Hatry, facilita la evaluación y seguimiento permanente de los cinco procesos que la conforman, se puede decir entonces que, la construcción de los indicadores se realiza en función de dar respuesta a cada elemento. Por tanto, tomando como base los indicadores desarrollados por Hatry (1999), se construyó un modelo lógico en el que se describen los factores internos de la institución que influyen en la consecución en este caso del objetivo del programa (ver figura 3).



**Figura 3. Modelo lógico desarrollado.**  
**Fuente:** Elaboración propia de la autora.

## **CAPITULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL ESTUDIANTIL EN VENEZUELA Y DE OTROS PAÍSES**

En este capítulo se realiza el diagnóstico del Programa de Cooperación y Solidaridad Internacional para Estudiantes Extranjeros de Pregrado en Venezuela, partiendo desde la iniciativa del Presidente de la República, Comandante Hugo Rafael Chávez Frías y posteriormente de las acciones acometidas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria – MPPEU; igualmente se analizan los programas de cooperación internacional estudiantil de seis países.

#### **II.1. La Oficina de Cooperación y Solidaridad Estudiantil Internacional (OCSEI)**

Este es el primer intento de institucionalizar la cooperación internacional en Venezuela como programa gubernamental, por ello se presenta una descripción general.

##### **II.1.1 Antecedentes**

En el año 2008, se realizó un proceso de reestructuración del Despacho de Educación Superior, reemplazándose el Reglamento Orgánico del Ministerio de Educación Superior (2005) por el nuevo Reglamento Orgánico del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, mediante decreto N° 6076 del 14 de mayo de 2008.

En este nuevo decreto se amplían considerablemente las competencias del nuevo Ministerio, incorporando la creación de la Oficina de Cooperación y Solidaridad Estudiantil Internacional, bajo Gaceta Oficial N° 39.109 de fecha 29 de enero de 2009. La misma tiene rango de Dirección General, adscrita al Viceministerio del Políticas Estudiantiles. Los artículos 85 y 86A del Reglamento señalan las atribuciones de la nueva unidad las cuales se presentan en detalle en el Anexo 1.

En el artículo 72 del Decreto de creación, señalado en el mismo Anexo, se observa que todas estas políticas están en congruencia con las más progresivas orientaciones en materia de internacionalización de la educación superior, tal como fueron formuladas por la UNESCO.

##### **II.1.2. Misión**

Promover la cooperación y solidaridad estudiantil internacional a través de la formulación, instrumentación y monitoreo de la política relacionada con el área que



promueva los valores educativos, culturales, sociales, políticos, científicos y técnicos asociados, basados en los principios de solidaridad, interculturalidad, justicia social, igualdad, paz, integración, reciprocidad, sentido de la responsabilidad, civismo, garantía universal e indivisible de los derechos humanos, democratización de la sociedad internacional, no intervención, respeto a la autodeterminación de los pueblos y equilibrio ecológico, en articulación con la Dirección General de Convenios y Cooperación, FUNDAYACUCHO y demás entes competentes.

Es menester señalar, que en relación a la Misión, Stoner, J (1996), establece la existencia de un escenario ideal para el diseño de planes ya sean estratégicos u operativos, especificando el rol que la organización desempeñará en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades, en función de ello la misión debe guiar y orientar al personal y a los socios estratégicos sobre cuál es la naturaleza de la actividad de la organización y hacia donde debe ir; por consiguiente, ésta es el “pegamento” que facilita a la organización el funcionamiento como una unidad.

Es por esto que la visión y misión, deben ser claras, creativas, retadoras, innovadoras e inéditas; así mismo, deben ser compartidas por todos los miembros de la organización. En este caso, recoger el espíritu de la OCSEI en cuanto a sus actividades, procesos y gestiones.

Por otro lado, Koontz (1998) destaca que aquellas organizaciones que no conocen claramente en que área de actividad se desempeñan, generalmente declaran su misión y visión en forma muy simple, estrecha, poco motivadora y poco retadora, de tal manera que limita su propio desarrollo.

A continuación se mencionan algunas deficiencias en cuanto a las características de la misión actual de la OCSEI:

1. Vaga definición en cuanto al rol para cubrir las necesidades del foco de atención.
2. No expresa en forma clara la razón de ser de la unidad, por lo que no es motivadora para su cumplimiento.

Para lograr el éxito organizacional se hace indispensable que la declaración de la misión se construya de manera colectiva en función que, tanto el personal de la organización, en este caso los funcionarios de OCSEI como el personal directivo la entiendan, igualmente deben conocerla y compartirla; pensando, sintiéndola y actuando en todos los niveles bajo el espíritu de la misma, de manera de facilitar el funcionamiento coherente y exitoso en cuanto a sus actividades, procesos y gestiones.

### **II.1.3. Valores de la OCSEI**

Aceves (2004), señala que los valores “son todo lo útil, deseable o admirable para una persona, familia, grupo, organización, región o país. Son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos que se muestran con orgullo y que se defiende”.

Por otro lado, Goodstein, Nolan y Pffeifer (1998) señalan que los valores organizacionales condicionan el comportamiento de la organización, ya que determinan modos de pensar y actuar que enfocan decisiones de acuerdo con lo que se considera importante.

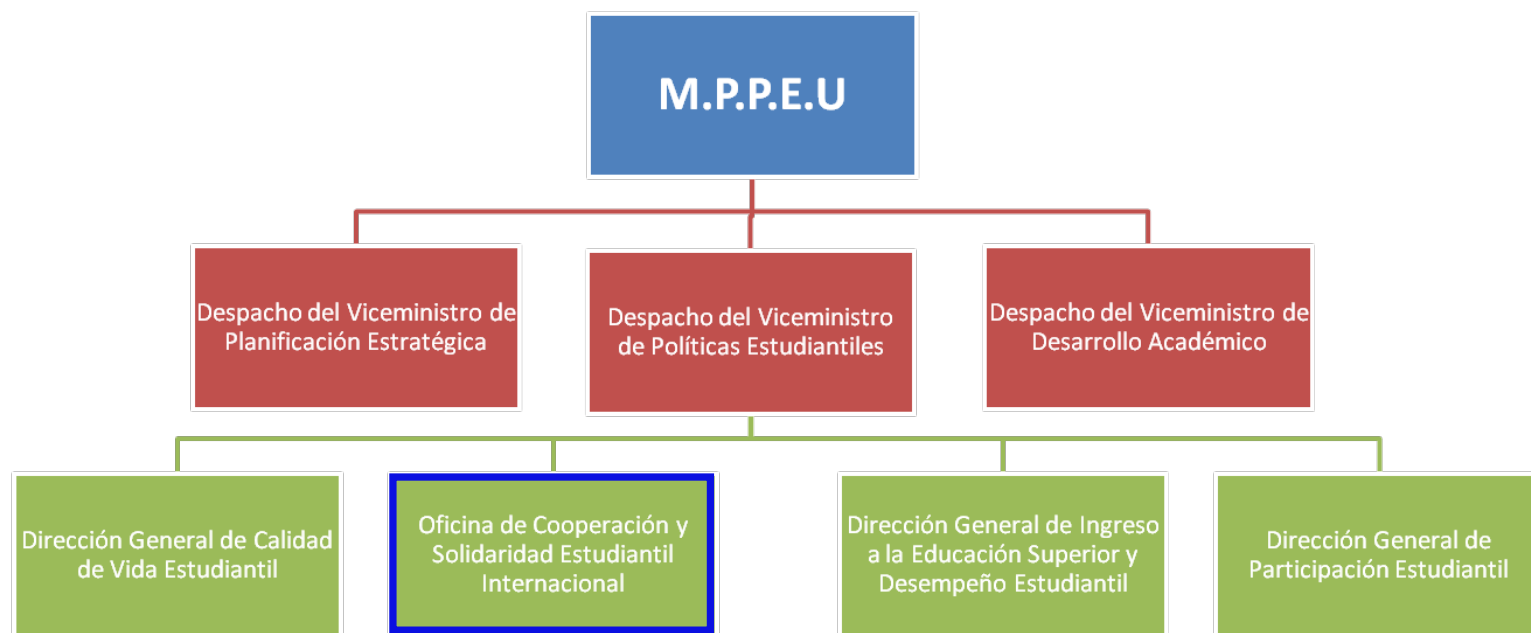
Estos contribuyen en la creación de la cultura, la cual a su vez proporciona un contexto social, una forma de actuar en la organización y en la sociedad, y son una guía para la toma de decisiones.

Por tal razón, se consideran como valores más resaltantes de la OCSEI:

- El respeto
- La transparencia
- La cooperación
- La igualdad
- La eficacia en el desarrollo de sus funciones.

La OCSEI, está adscrita al Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles, evidenciándose en el organigrama del MPPEU siguiente:

## Organigrama del MPPEU



**Figura 4. Organigrama del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria**

**Fuente:** Elaboración propia de la autora.

## **II.2. El programa oficial de cooperación y solidaridad internacional para estudiantes extranjeros de pregrado en Venezuela**

### **II.2.1. Antecedentes**

Surge como iniciativa del Presidente de la República, Comandante Hugo Chávez, en los primeros años de gobierno, luego de diversas visitas a países latinoamericanos, donde inspirándose en la experiencia internacionalista cubana, asume una serie de compromisos para la formación universitaria en Venezuela de jóvenes postulados por organizaciones populares y partidos de izquierda de nuestra América.

Las primeras cohortes de estudiantes de países principalmente del Cono Sur, iniciaron sus estudios en diversos programas de formación, en Institutos Universitarios de Tecnología (IUT), muchos de ellos transformados actualmente en Universidades Politécnicas Territoriales (UPT), así como en la recién creada Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV) y la Universidad Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA).

Desde el inicio la responsabilidad para la cancelación de las becas, correspondió casi en exclusividad a FUNDAYACUCHO, y así ha continuado hasta el presente, salvo apoyos temporales que se manejaron a través del Programa de Apoyo Económico Financiero Estudiantil (PAEFE) del propio Ministerio de Educación Superior (eliminado en el año 2005) y eventualmente de otros organismos, como las propias instituciones de educación universitaria, gobernaciones, alcaldías y empresas del estado.

Paralelamente surgieron otras iniciativas para recibir estudiantes africanos de nivel medio secundario e incorporarlos en los programas de formación técnica en el entonces, Instituto Nacional de Capacitación Escolar (INCE), hoy día transformado en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES).

La ubicación y colocación de estos primeros grupos de estudiantes tropezaron con la inexistencia de una infraestructura adecuada para su atención y seguimiento. Posteriormente esta situación tuvo un cambio con el lanzamiento del Programa Nacional de Formación en Medicina Comunitaria (PNFMIC), ya que para la viabilización del mismo se constituyó, como fue señalado anteriormente, la Fundación “Próspero Reverénd”, con la cual se garantizaría el apoyo material académico a los cursantes del PNFMIC, quienes dicho sea de paso, constituyen el sector con mayor matrícula.

De esta manera se logró resolver buena parte de los problemas de residencia y otros apoyos materiales requeridos por los estudiantes extranjeros del PNFMIC, situación que

aún no está resuelta para aquellos jóvenes que cursan otras áreas de conocimiento en las distintas instituciones universitarias oficiales del país.

El programa, aún con sus indefiniciones continuó su crecimiento, tal como lo muestra la tabla siguiente:

Tabla 6. Matrícula de estudiantes internacionales en Venezuela del 2005 al 2007

País	Años		
	2005	2006	2007
Argentina		1	6
Barbados		7	7
Bolivia	15	116	241
Brasil	0	41	99
Chile	12	18	34
Colombia	2	28	58
Costa rica	1	1	1
Dominica	37	39	39
Ecuador	3	31	51
Grenada		3	3
Guatemala	6	7	7
Haití	2	18	18
Honduras		9	9
México		9	9
Nicaragua	1	15	42
Panamá	1	12	41
Paraguay	23	34	59
Perú		12	52
R. Dominicana		58	58
El Salvador	1	31	42
St. Vincent		4	4
Sta. Lucía	3	3	3
Saharaui			22
Suriname			10
Uruguay			5
Total	107	497	920

Fuente: Pasado y presente de la Educación Superior. Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (2008).

## **II.2.2. Proceso actual del programa de cooperación y solidaridad para estudiantes extranjeros de pregrado en Venezuela.**

El levantamiento de información se realizó a partir de la técnica del grupo focal con las personas claves de los diferentes entes del Estado: FUNDAYACUCHO; Cancillería; Servicio de Administración, Identificación, Migración y Extranjería (SAIME) y por el Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria y sus órganos adscritos, tales como: Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), Escuela Latinoamericana de Medicina “Salvador Allende” (ELAM) y funcionarios de la OCSEI.

Esta técnica permitió a la investigadora junto con las personas claves, en consenso clasificar los procesos en: medulares y de apoyo a la actividad académica.

### **1. Procesos medulares:** estructurado por 4 módulos o subprocesos

#### **a. Convocatoria**

- FUNDAYACUCHO, recibe la demanda anual de estudios universitarios por parte de los movimientos sociales o de las representaciones consulares de los países, coordina reunión con ELAM, OPSU, a través del Programa Nacional de Ingreso (a partir de año 2010) y las Instituciones de Educación Universitaria, para determinar la oferta académica, tomando en consideración elementos técnicos, académicos y políticos de cada país. Esta evaluación arroja como resultado las cuotas asignadas por país, desglosadas por área de conocimiento, así como a la disponibilidad geográfica nacional.
- Las representaciones consulares de Venezuela, ponen a disposición la convocatoria nacional a través de los movimientos sociales o de las cancillerías de los países seleccionados.
- FUNDAYACUCHO otorga a las organizaciones sociales o en su defecto a la cancillería de cada país, claves para la postulación y registro de aspirantes a becas, cuyo perfil debe ajustarse a lo establecido por Venezuela.
- Posteriormente, este ente recibe de las organizaciones sociales la base de datos de aspirantes postulados y registrados, aplicando el baremo correspondiente y generando el listado de aspirantes preseleccionados.

#### **b. Selección:**

- FUNDAYACUCHO organiza el proceso de entrevistas a los preseleccionados, en el cual participa activamente el comité de selección conformado además por la Cancillería, ELAM y OCSEI, a partir del reciente proceso del año 2011.

- Este comité, de acuerdo a la infraestructura de cada país, analiza los resultados de las entrevistas realizadas *in situ* o en su defecto lo ejecuta en Venezuela, generando así el listado de aspirantes seleccionados.
- FUNDAYACUCHO recibe los recaudos y la confirmación por parte de los aspirantes de realizar estudios universitarios en Venezuela, levanta y firma el acta de aspirantes seleccionados y envía a Cancillería conjuntamente con la lista de aspirantes seleccionados confirmados por programas de estudio.
- La Cancillería organiza el proceso de visado de pasaportes para garantizar el ingreso legal de los estudiantes en el marco del programa de cooperación y solidaridad.

#### **c. Ingreso:**

- FUNDAYACUCHO en articulación con el Programa Nacional de Ingreso (PNI), envía el listado de estudiantes seleccionados para la ELAM y a cada IEU, por área de conocimiento, con el fin de garantizar su ingreso.
- ELAM y las IEU, reciben a los estudiantes asignados y proceden a formalizar la inscripción para su ingreso con la presentación de la documentación exigida.

#### **d. Seguimiento académico:**

- FUNDAYACUCHO, solicita periódicamente al Departamento de Control de Estudios de cada IEU, el rendimiento académico de los estudiantes, a la vez realiza visitas para revisar dicho rendimiento.
- En el caso de los estudiantes de Medicina Integral Comunitaria de habla No Hispana, la ELAM brinda un curso de nivelación del idioma español previo al inicio de sus estudios. Este beneficio no lo disponen los estudiantes de habla No Hispana que cursan otras áreas de conocimiento.

Cabe destacar que desde el año 2011, la OCSEI realiza las visitas a los estudiantes en forma articulada con FUNDAYACUCHO, con el objeto de levantar las necesidades académicas, socio económicas y extracurriculares.

## **2. Procesos de apoyo: conformado por 5 módulos**

### **a. Legalización**

#### *Documentos académicos:*

- La Unidad de Legalización de Documentos del MPPEU, revisa el legajo de documentos remitida por las IEU, haciendo énfasis en las firmas registradas y

autorizadas de las autoridades. De presentarse observaciones, devuelve el legajo a la IEU correspondiente, en caso contrario lo envía a FUNDAYACUCHO.

- El mencionado ente tramita el registro de títulos y envía al MPPEU junto al resto de los documentos.
- MPPEU remite el legajo de documentos a la Cancillería, ésta procede a su legalización, luego el Ministerio envía los mismos a FUNDAYACUCHO.

#### *Documentos de identificación:*

- SAIME sella los pasaportes de ingreso al país y renueva anualmente visado de los mismos, coordinadamente con FUNDAYACUCHO.

#### **b. Recibimiento y traslado**

- FUNDAYACUCHO coordina la emisión de boletos aéreos (ida y vuelta), los cuales son financiados por Venezuela y en algunos casos se realiza de manera compartida con cada país.
- La Cancillería brinda el apoyo logístico en cuanto a la concentración y traslado a Venezuela de los estudiantes.
- FUNDAYACUCHO organiza el recibimiento de los estudiantes en Venezuela, articulando con ELAM, Embajadas, y desde el año 2011, con la OCSEI.

#### **c. Servicios estudiantiles**

- FUNDAYACUCHO, cancela la beca a los estudiantes y en articulación con las IEU asigna primera residencia.
- FAMES, brinda la cobertura de salud estudiantil
- ELAM, le garantiza en forma directa residencia, alimentación y demás servicios a los alumnos de Medicina Integral Comunitaria los 3 primeros años de su formación, luego son trasladados en el territorio nacional, siendo ubicados en residencias de las zonas.
- Las IEU, prestan el servicio de comedor, transporte estudiantil, acceso a biblioteca, sala de tecnología (lunes a viernes), entre otros.

#### **d. Formación extracurricular**

- FUNDAYACUCHO, en función de requerimientos formulados por los estudiantes y canalizados y evaluados por las oficinas regionales, prepara un taller de formación, bien sea de intercambio cultural como de formación político ideológico. La OCSEI desde el año 2011, brinda apoyo logístico a dichas actividades.



**e. Egreso:**

- FUNDAYACUCHO recibe del MPPEU el legajo de documentos y emite listado de graduandos por cohorte.
- Las IEU, a través de las secretarías y una vez culminada la carga académica por parte de los estudiantes, revisan los expedientes y realizan inclusión a grado, lo cual da paso a:
  - Emisión de Título, indicando N° de pasaporte y nacionalidad del estudiante.
  - Entrega de Título en Grado, el cual debe ser devuelto inmediatamente por el graduando para su legalización.
  - Preparación del legajo de documentos (certificación de notas, programas y plan de estudio), el cual es enviado a la unidad de Legalizaciones de Documentos.
- FUNDAYACUCHO entrega documentación en regla a cada estudiante.

**II.3. Análisis comparativo entre los programas de cooperación y solidaridad para estudiantes extranjeros en Venezuela y en otros países.**

El análisis efectuado se presenta a partir de una tabla comparativa de los diferentes programas de becas a nivel gubernamental elaborada por la autora, partiendo del programa de cooperación y solidaridad para estudiantes extranjeros de pregrado en Venezuela; además de siete modelos de cooperación internacional, cuya información se extrajo de internet, pudiéndose observar que algunos de los casos estudiados no suministran información detallada, a diferencia del caso cubano (ver anexo 2).

Tabla 7. Comparación de los modelos de programas de becas gubernamentales

PROCESOS (REQUISITOS Y COMPROMISOS)	CUBA	COREA DEL SUR	TAIWAN	RUSIA	BRASIL	REPUBLICA CHECA	JAPON
<b>SELECCION DE BECARIOS</b>							
Bachiller	X	X	X	X	X	X	X
Postulado por Organización Social o Gubernamental	X	N/A	X	N/A	N/A	N/A	X
Menor o igual a 23 años	X	N/A	N/A	N/A	X	X	X
Menor o igual a 25 años	N/A	X		X			N/A
Menor a 30 años	N/A	X	X	N/A	N/I	N/A	N/A
Certificado Médico (físico y mental)	N/I	X	X	X	X	N/A	X
Rendimiento Académico >10% de la promoción	N/I	X	X	N/A	N/I	X	X
Bajos recursos económicos	X	N/A	N/A	N/A	N/I	N/I	N/A
Examen de ingreso	X	N/A	N/A	N/A	N/I	N/I	N/A
Carreras ofertadas por el país anfitrión	X	X	X	X	X	X	X
Dominio del idioma Ingles	N/A	N/I	X	X	N/A	X	X
Carta compromiso de retorno a su país de origen culminado sus estudios	X	X	N/I	X	N/I	N/I	N/I
Certificado de no poseer antecedentes penales	N/I	N/I	N/I	X	N/I	N/I	N/I
<b>COMPONENTES DE LA BECA</b>							
Mensualidad menor igual a 60 dólares (Incluye residencia, transporte urbano y alimentación)	X	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I

PROCESOS (REQUISITOS Y COMPROMISOS)	CUBA	COREA DEL SUR	TAIWAN	RUSIA	BRASIL	REPUBLICA CHECA	JAPON
Mensualidad mayor igual a 61 y menor a 200 dólares (Incluye residencia, transporte urbano y alimentación)	N/A	N/A	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I
Mensualidad mayor a 201 dólares (Incluye residencia, transporte urbano y alimentación)	N/A	X	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I
Boleto aéreo	N/A	X	X	N/I			
Estudiar 1 año idioma del país anfitrión	X	X	X	X	X	X	X
Seguro médico	X	X	N/I	N/I	N/I	N/I	X
Otras ayudas	N/A	X	N/I	N/I	N/I		
<b>APORTES DEL ESTUDIANTE</b>							
Pago de matrícula	N/A	X	N/I	N/I	X	N/I	N/I
Gastos personales	N/I	N/I	N/I	N/I	X	N/I	N/I
Carta compromiso de envío de ayuda económica por los padres	N/I	N/I	N/I	X	X	N/I	N/I

Fuente: Elaboración propia de la autora

Leyenda:

**X:** EXIGIDO U OTORGADO POR CADA PAIS

**N/I:** NO INDICA INFORMACION

**N/A:** NO APLICA

Se realizó el análisis estratégico del programa de cooperación venezolano, tomando como punto de comparación los elementos contenidos en las siete experiencias internacionales descritos en el Anexo 2; el mismo se enfocó desde cinco perspectivas: organización, procesos, personal, financiamiento y marco legal.

### **II.3.1. Perspectiva Organizacional**

A partir del año 2003 con la creación de los Programas Nacionales de Formación de Medicina Integral Comunitaria (PNFMIC), Venezuela comenzó a sistematizar el proceso de recepción masiva de estudiantes extranjeros de pregrado, expandiéndose la iniciativa en las diferentes áreas del conocimiento. Los bachilleres vinieron en condición de becados por el Estado Venezolano, a través de la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho (FUNDAYACUCHO).

El caso particular del PNFMIC, funciona a través de una plataforma organizativa llamada “Fundación Próspero Reverénd”, cuyo objetivo es ofrecer el apoyo material y logístico al proceso de formación de los estudiantes participantes de dicho programa.

Pese al crecimiento de la matrícula de estudiantes extranjeros de pregrado favorecidos a través de convenios de cooperación y solidaridad internacional suscritos con sus países, el Estado venezolano ha venido creando procedimientos e infraestructura organizativa a través de sus organismos, sin embargo, aún presenta deficiencias en su gestión.

Se debe tener presente que desde el inicio del programa de cooperación y solidaridad internacional suscrito por Venezuela hasta la actualidad, el proceso de selección es manejado por FUNDAYACUCHO, sin embargo esto se modifica a partir del año 2008 con la creación de una nueva instancia organizativa en el MPPEU dirigida justamente a la atención de estos estudiantes: la OCSEI, con rango de Dirección General, adscrita al Viceministerio del Políticas Estudiantiles.

A la OCSEI, desde el año 2008, le corresponde garantizar que las actividades de cooperación y solidaridad estudiantil internacional se enmarquen en las áreas prioritarias de desarrollo y políticas definidas por el Gobierno Venezolano, teniendo en cuenta las prioridades de otros Estados involucrados en el intercambio, cuando se trate de estudiantes extranjeros en Venezuela. Por esa razón, debe involucrarse en todos los procesos de gestión de los estudiantes extranjeros, sin embargo se ha mantenido al margen de los mismos, evidenciándose (como se detalla más adelante), que no ha asumido debidamente los deberes y compromisos que el programa demanda.

Otros de los organismos del Estado que participan activamente en el proceso son las embajadas y consulados de Venezuela en el exterior, adscritas al Ministerio del Poder

Popular para las Relaciones Exteriores (MPPRE), en calidad de apoyo logístico y de difusión.

Todo lo anteriormente señalado devela la complejidad del programa, al tener que administrarse a través de diversas instituciones, lo que obliga a un importante esfuerzo de coordinación para lograr los cometidos trazados por el Gobierno Bolivariano.

Entre los aspectos vinculados a la organización, se analizó la coherencia existente entre las acciones planificadas y ejecutadas por la OCSEI (ver tabla 8), las cuales deben responder a sus objetivos de ofrecer atención a los estudiantes extranjeros en Venezuela. Para este análisis se revisaron: las Memorias y Cuentas del MPPEU de los años 2010 y 2011, las Leyes de Presupuesto de los años 2010 y 2011; el Reglamento Orgánico del MPPEU y el Primer Plan Socialista Plan Nacional Simón Bolívar 2007-2013. Para el análisis la autora construyó la tabla 8, enfocando los siguientes elementos esenciales de acuerdo a la metodología de Presupuesto por Proyecto, utilizada por la Administración Pública Central venezolana desde el año 2006:

1. Los objetivos estratégicos y específicos de la OCSEI, así como los proyectos a su cargo en los años 2010 y 2011.
2. Las Metas planificadas Vs. Ejecutadas, años 2010 y 2011.
3. Las atribuciones de la OCSEI establecidas en el Reglamento Orgánico del MPPEU.
4. La VII directriz estratégica del Primer Plan Socialista Simón Bolívar: La nueva Geopolítica Internacional

Tabla 8. Coherencia estratégica institucional del 2010 al 2011

Coherencia	Objetivo Estratégico año 2010		Objetivo Estratégico año 2011	
	Avanzar en la conformación de la nueva estructura social.		Formar talento humano con pertinencia social en pro del desarrollo local, regional y nacional, permitiendo la inclusión al nuevo modelo de educación universitaria socialista.	
	Metas programadas	Metas ejecutadas	Metas programadas	Metas ejecutadas
La meta <b>(a)</b> planificada del año 2010, no es coherente respecto al Objetivo Estratégico y la meta ejecutada, y de coherencia baja respecto a la atribución <b>(4)</b> .	<b>a.-</b> Evaluar el sistema de permanencia en los centros de estudio de educación superior, de estudiantes beneficiados por los convenios internacionales firmados por Venezuela	Se elaboraron 4 informes de avance del sistema de permanencia en los centros de estudio de educación superior, de estudiantes beneficiados por los convenios internacionales firmados por Venezuela.	<b>A1.-</b> Fortalecer el sistema de permanencia en los centros de estudio de educación universitaria de las y los estudiantes venezolanos en el extranjero y los extranjeros en el país.	Se elaboraron 3 informes de avance del sistema de permanencia en los centros de estudio de educación universitaria de las y los estudiantes venezolanos en el extranjero y los extranjeros en el país.
La meta <b>(A1)</b> planificada del año 2011, tiene un comportamiento similar a la meta <b>(a)</b> .				
La meta <b>(b)</b> del año 2010 no aplica al objeto de investigación de tesis.	<b>b.-</b> Definir las políticas de selección y financiamiento a estudiantes que aspiren cursar estudios en el extranjero, de acuerdo con las prioridades de tecnologías, económicas y sociales de la nación, establecidas en el proyecto nacional Simón Bolívar	No se ejecutó	<b>B1.-</b> Impulsar la participación estudiantil en actividades extra curriculares de las y los estudiantes venezolanos que cursan estudios en el extranjero y los internacionales en el país con la finalidad de fortalecer los lazos de integración y solidaridad entre ellos	Se elaboraron 3 informes de resultados de actividades extracurriculares en las y los estudiantes venezolanos que cursan estudios en el extranjero y los internacionales en el país
La meta <b>(B1)</b> del año 2011, tiene coherencia media con las atribuciones <b>(3, 8 y 9)</b> , y ninguna con el Objetivo Estratégico y las metas ejecutadas.				
La meta programada <b>(c)</b> del año 2010, no tiene coherencia con el O.E y baja con respecto a la atribución <b>(1)</b> .	<b>c.-</b> Promover la solidaridad entre las instituciones públicas y privadas involucradas en el ingreso, permanencia o salida de estudiantes beneficiados	Se ejecutaron 20 reuniones con las instituciones públicas y privadas involucradas en el ingreso, permanencia o	<b>C1.-</b> Fortalecer la atención integral a estudiantes venezolanos y extranjeros beneficiados por los convenios internacionales	Se otorgaron 7 apoyos (económicos, materiales, académicos) a estudiantes venezolanos y extranjeros beneficiados por los convenios
La meta prog. <b>(C1)</b> del año				

Coherencia	Objetivo Estratégico año 2010		Objetivo Estratégico año 2011	
	Avanzar en la conformación de la nueva estructura social.		Formar talento humano con pertinencia social en pro del desarrollo local, regional y nacional, permitiendo la inclusión al nuevo modelo de educación universitaria socialista.	
	Metas programadas	Metas ejecutadas	Metas programadas	Metas ejecutadas
2011, es incoherente con el O.E. y de baja coherencia con las atribuciones <b>(5 y 6)</b> .	por los convenios internacionales en materia de educación universitaria	salida de estudiantes beneficiados por los convenios internacionales en materia de educación universitaria	firmados por Venezuela	internacionales (educación superior firmados por Venezuela)
La meta <b>(d)</b> del año 2010, carece de coherencia con el Objetivo Estratégico. Y baja respecto a la atribución <b>(5)</b> .	<b>d.-</b> Fortalecer la atención a estudiantes venezolanos y extranjeros beneficiados por los convenios internacionales (educación superior firmados por Venezuela)	Se otorgaron 24 apoyos (económicos, materiales, académicos) a estudiantes venezolanos y extranjeros beneficiados por los convenios internacionales (educación superior firmados por Venezuela)	No existe meta	No existe meta

**Fuente:** Elaboración propia de la autora.

**Leyenda:**

Atribuciones OCSEI: 1 al 12 (Anexo 1)

Metas 2010: a – d

Metas 2011: A – C

#### **II.3.1.1. Análisis de tabla de coherencia estratégica institucional**

Se sometió al análisis los resultados comparativos 2010 y 2011, en cuanto a las metas planificadas y ejecutadas por la OCSEI en el marco de sus atribuciones y los objetivos estratégicos (O.E) presentados en la tabla 8.

En los elementos comparados, se observó incoherencia entre los objetivos estratégicos y los proyectos ejecutados por la OCSEI, igualmente se atisbó que las metas planificadas de los proyectos 2010 y 2011 fueron expresadas en función de la cobertura de los estudiantes atendidos, mientras que las acciones específicas se realizaron en términos de número de informes, denotando incoherencia entre las unidades de medida utilizadas durante el avance y logro del proyecto, en ambos períodos.

La meta no desagregó el tipo de servicio ofrecido a los estudiantes extranjeros en Venezuela, para determinar la atención prestada.

Entre las atribuciones del Reglamento Orgánico asignados a la OCSEI, está incluido el registro de los estudiantes (datos personales y académicos), seguimiento al desempeño, así como, las gestiones necesarias para garantizar las mejores condiciones para la calidad de vida estudiantil, aspectos que no se ven reflejados en los proyectos de los períodos analizados.

De la revisión realizada a la Memoria y Cuenta del año 2010, se ubicaron 36 de 66 logros, relacionados con diversas actividades y tareas dirigidas a estudiantes extranjeros, sin embargo, la mayoría de ellas no forman parte orgánica del proyecto de la OCSEI. Estos ítems reportados como logros, en su mayoría son producto de respuesta a las contingencias o eventualidades.

El MPPEU aun teniendo las competencias rectoras a nivel del Ejecutivo Nacional, solo presta apoyo a otros entes oficiales que asumen los procesos medulares de la atención a los estudiantes.

Es importante mencionar que teniendo la OCSEI doce (12) atribuciones asignadas por el Decreto de creación, las cuales se presentan en el Anexo 1, la investigadora eliminó las filas de la tabla de coherencia a partir de la sexta atribución, debido a que la OCSEI no se trazó metas ni objetivos relacionadas con éstas, durante los períodos analizados, y por lo tanto no existe información.

#### **II.3.2. Perspectiva del Personal**

El manejo de un programa de gestión técnica internacional, requiere de un equipo multidisciplinario, con la presencia de orientadores, psicólogos, médicos, abogados,



trabajadores sociales, educadores, antropólogos y profesionales con conocimientos de otras culturas, con dominio importante en el manejo de los idiomas distintos al español y propios de la lengua materna de los estudiantes extranjeros.

En este aspecto, la OCSEI en su mayoría no cuenta con profesionales con esos perfiles y competencias y aún más, no existe hasta la fecha un plan de fortalecimiento institucional dirigido a solventar estas carencias. Sin embargo desde el punto de vista tecnológico, posee una infraestructura bien equipada, aunque subutilizada para dar respuesta a competencias asignadas.

Este panorama se repite en las otras instituciones involucradas en cuanto al manejo y atención de estudiantes extranjeros.

### **II.3.3. Perspectiva del Financiamiento**

El financiamiento de este programa proviene de los presupuestos ordinarios de cada una de las instituciones involucradas, de acuerdo a su naturaleza; es por ello que a FUNDAYACUCHO se le asignan los fondos correspondientes para la cancelación de las becas y los gastos de traslado de los estudiantes extranjeros desde sus países de origen, mientras que el financiamiento para otras actividades son asignados a las demás instituciones involucradas.

Por su parte, las embajadas de Venezuela en los países donde se suscriben los convenios, reciben los recursos para financiar los trámites migratorios de los estudiantes, ya que en la actualidad no se han estimado excepciones o exoneraciones para estudiantes enmarcados en este programa.

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, dispone de una asignación presupuestaria para prestar apoyo logístico, económico, de salud y académico a los estudiantes extranjeros amparados por el convenio internacional, Sin embargo, hay aspectos que son de su competencia pero que aún no las ejecuta.

Adicionalmente, las instituciones de educación universitaria también cuentan de manera más o menos autónoma, con presupuestos descentralizados que son administrados directamente por sus autoridades.

No existe por tanto, un presupuesto consolidado dirigido al programa, dado que el mismo se fragmenta entre las diversas instituciones participantes. Todo ello incide en la dificultad de poder hacer más eficiente la ejecución y generar la información que permita un adecuado seguimiento y control, por tanto no existe la planificación como tal.

### **II.3.4. Perspectiva del Marco Legal**

El Programa se fundamenta en un marco legal fraccionado entre las instituciones participantes, en los cuales destacan: Plan Nacional Simón Bolívar 2007-2013, Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, los Reglamentos Orgánicos ministeriales, el Estatuto de FUNDAYACUCHO, la Ley de Universidades y los reglamentos internos de las instituciones universitarias y la Ley de Presupuesto 2010-2011.

Cada una de ellas realiza sus actividades de manera parcelada dentro del ámbito de sus competencias, careciendo de una visión de Estado en el manejo del programa, por ello FUNDAYACUCHO asume competencias sobre el programa que van más allá de las conferidas dentro de sus atribuciones, de acuerdo a lo establecido en el decreto 6605, publicado en Gaceta Oficial N. 39.102 de fecha 20 de enero de 2009, numeral 4, el cual expresa las acciones de promoción para la integración del ALBA y la cooperación internacional en materia educativa, a través del componente de la beca. Sin embargo éstas coinciden con las atribuciones conferidas y no asumidas por la OCSEI.

La situación se hace más compleja por el hecho de que existen aspectos esenciales a la buena marcha del programa que requieren de un fundamento legal, tales como, definir las instancias encargadas de regular los procesos medulares a nivel institucional o normas para el control, seguimiento y evaluación del programa.

Este vacío normativo afecta negativamente la toma de decisiones y el establecimiento de políticas que faciliten la gestión del programa, delimitando el accionar y las competencias de cada uno de los organismos involucrados.

Aspectos esenciales como: determinar el origen y extensión de las cohortes o la asignación de las mismas por especialidad, institución o región, no responden a una política claramente establecida sino a compromisos contingentes derivados de la intensa actividad diplomática del Gobierno venezolano.

### **II.3.5. Perspectiva de Procesos**

En la revisión del programa se evidenció la ausencia de procesos claves tales como, la evaluación médica y psicológica a los aspirantes. También se carece de una etapa de preparación previa de los seleccionados en el cual se les debe orientar acerca de la realidad venezolana, así como los valores y costumbres de su pueblo.

Los modelos internacionales analizados en esta investigación contemplan la nivelación en cuanto al idioma, a diferencia del modelo Venezolano, que solo le garantiza el beneficio al grupo de estudiantes del PNF-MIC, demostrando debilidad en lo que

respecta al resto de los estudiantes de habla No hispana pertenecientes a otros programas de formación, convirtiendo esto en una fuerte barrera para el proceso de aprendizaje e integración cultural con sus pares.

Se observó la ausencia en cuanto a la preparación socio cultural de aspirante seleccionado, previo a su arribo a Venezuela.

Por otra parte, se carece de un registro automatizado que centralice y mantenga actualizada la información sobre los estudiantes extranjeros en Venezuela desde su selección hasta el retorno a sus países de origen, competencia no asumida por la OCSEI y descrita en la atribución 6 (Anexo 1).

En lo referente a la oferta académica y a diferencia del caso cubano, la cuota no es centralizada por un solo organismo, es decir, la planificación y determinación de la oferta es producto de un colectivo de entes. Igualmente es de destacar que durante el proceso de la convocatoria no se difunden los compromisos y condiciones que los estudiantes deben asumir en Venezuela, sino por el contrario se les informa de manera general al llegar al país.

Otro de los aspectos que presenta debilidad, es que el país no cuenta con la infraestructura administrativa que centralice las acciones relacionadas a la atención de los estudiantes, o sea, el marco normativo es incongruente con lo que efectivamente realizan los entes.

No se cuenta con información veraz y actualizada de estudiantes extranjeros desde el inicio del programa, que permita disponer de un histórico sobre la situación general del estudiante, tanto en lo académico como en su desenvolvimiento en el medio cultural venezolano, incluyendo un seguimiento al graduado.

Las IEU no cuentan con la estructura suficiente para ofrecer la debida orientación al estudiante extranjero desde su ingreso para generar procesos de integración con los pares nacionales.

#### **II.4. Oportunidades de mejora a ser contempladas por los responsables del programa venezolano**

Del resultado del diagnóstico de la situación actual del programa venezolano y de la experiencia internacional, se identifican las áreas con oportunidades de mejora que deben ser atendidas prioritariamente por cada uno de los responsables del programa:

Tabla 9. Áreas con oportunidades de mejora del programa venezolano

Área	Problemas con oportunidades de mejora
Organización	<p>Ausencia de estructura rectora</p> <p>El personal no reúne las competencias requeridas por el Programa</p> <p>Poca coordinación con las instituciones de educación universitarias</p> <p>Desarticulación con otros entes del Estado</p>
Normativas	<p>Incumplimiento de competencias legales</p> <p>Carencia de Reglamento General del Programa</p> <p>Ausencia de manuales de organización y funcionamiento del programa</p>
Planificación y presupuesto	<p>Incoherencia entre objetivos, acciones y resultados</p> <p>Presupuestos dispersos por cada institución</p> <p>Carencia de seguimiento y evaluación de resultados</p>
Procesos	<p>Indefinición de procesos medulares</p> <p>Indefinición de procesos de apoyo</p>
Apoyo y Tecnología	<p>Desarticulación en los registros de los estudiantes</p> <p>Carencia de plataforma tecnológica que integre procesos y datos del programa</p>

**Fuente:** Elaboración propia de la autora.

La necesidad que tiene el programa de cooperación venezolano de disponer de una herramienta gerencial que le permita administrarlo, se evidencian en las oportunidades de mejoras identificadas en la Tabla 9, por lo que será el punto de partida para la construcción del modelo de marco lógico a diseñar en el próximo capítulo.

### **CAPITULO III**

## **PROPUESTA DE MODELO LÓGICO DE GESTIÓN PARA EL PROGRAMA DE COOPERACIÓN Y SOLIDARIDAD PARA ESTUDIANTES EXTRANJEROS DE PREGRADO EN VENEZUELA**

El diseño del Modelo Lógico de Gestión del Programa Oficial de Cooperación y Solidaridad para Estudiantes Extranjeros de Pregrado en Venezuela responde a los elementos identificados en el Capítulo I y categorizados en el capítulo anterior, tomando en consideración las áreas susceptibles de mejora, señaladas en la Tabla 9.

Para lograr el éxito en la aplicabilidad del modelo es imperante la necesidad de que exista un ente rector, que en este caso debe ser el MPPEU, al igual que todos los actores involucrados asuman la responsabilidad de manera colaborativa; esto surge producto del análisis de coherencia.

Otro factor estratégico es la existencia de la delimitación clara y precisa de los deberes y compromisos de los organismos antes y durante el desarrollo del programa.

Por tanto, tomando en consideración las ventajas comparativas ofrecidas por la herramienta del marco lógico, se tomará como base para el diseño del modelo de gestión para este programa.

Para solventar el vacío existente en cuanto a la definición de los objetivos y metas del programa, se presenta la propuesta siguiente:

### **III.1. Objetivo general del programa:**

Promover la formación del talento humano de los pueblos hermanos de América Latina, El Caribe, Asia, África y Medio Oriente, a través del acceso a la educación universitaria venezolana, en el marco de la nueva geopolítica internacional, contribuyendo así al desarrollo social y económico en pro de la construcción de un mundo pluripolar.

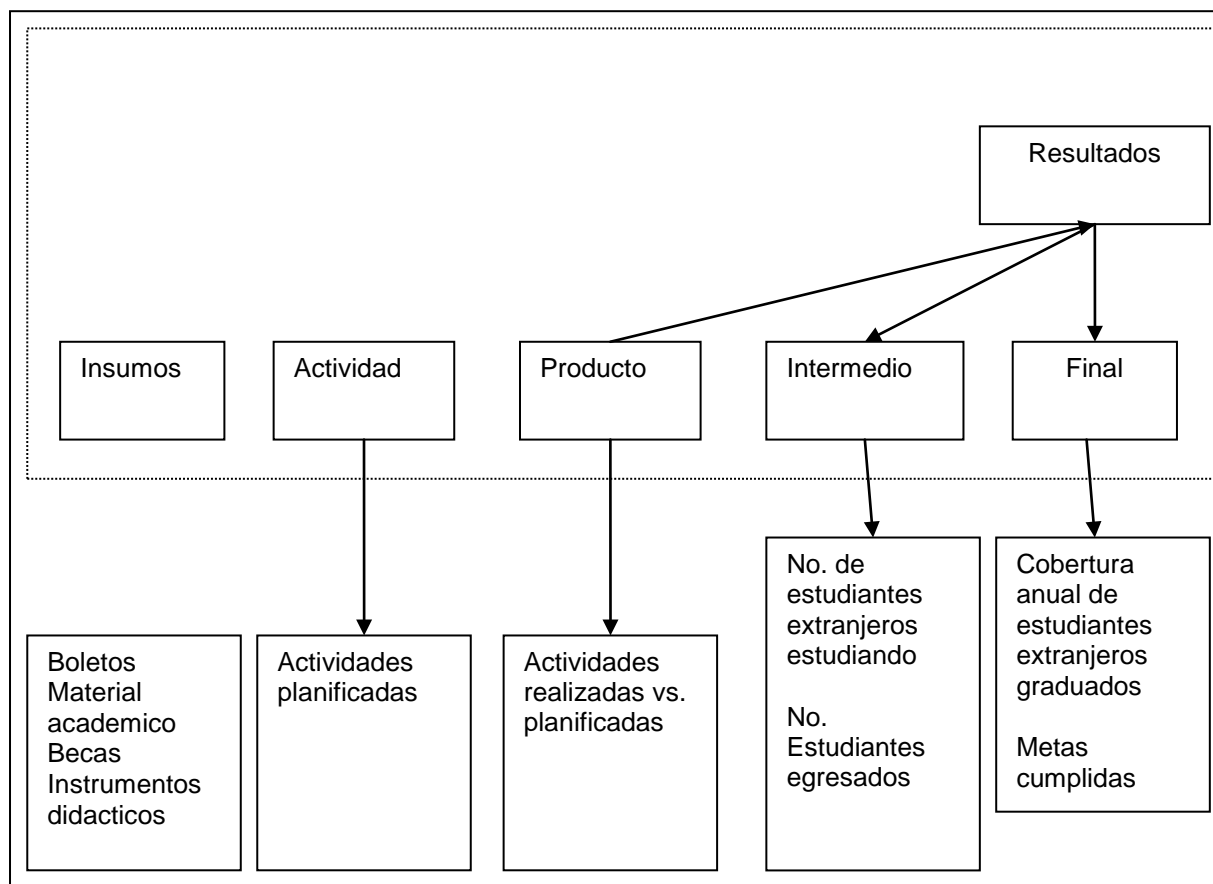
### **III.2. Metas del Programa:**

- Planificar las actividades de cooperación y solidaridad estudiantil internacional a realizarse en el corto, mediano y largo plazo.
- Promover en los estudiantes extranjeros de pregrado los valores y principios de solidaridad, interculturalidad, justicia social, igualdad, paz, integración, reciprocidad,

sentido de la responsabilidad, civismo, democratización de la sociedad internacional, no intervención, respeto a la autodeterminación de los pueblos y equilibrio ecológico.

- Promover que las actividades de cooperación y solidaridad con estudiantes extranjeros estén enmarcadas en las políticas definidas por el Estado Venezolano, teniendo en cuenta las prioridades de los países involucrados.
- Identificar los requisitos, condiciones y procesos para la incorporación de estudiantes extranjeros a las actividades de formación profesional en Venezuela
- Diseñar acciones de orientación e información que faciliten el proceso de inserción en otros contextos culturales y académicos, desde una perspectiva intercultural, de responsabilidad y civismo internacional.
- Realizar el seguimiento sistemático del desempeño estudiantil de los estudiantes extranjeros en Venezuela.
- Realizar acciones que garanticen condiciones de calidad de vida adecuadas para los estudiantes extranjeros en Venezuela.
- Sistematizar el registro de estudiantes extranjeros en Venezuela.
- Diseñar un sistema de información interinstitucional que garantice el flujo de información horizontal y vertical (interna del MPPEU y externa).
- Promover la participación estudiantil en eventos y redes de cooperación internacional, en ámbitos políticos, culturales, científicos, tecnológicos, turísticos, deportivos, sociales y ambientales.
- Promover actividades estudiantiles que fortalezcan el intercambio y las relaciones solidarias entre los pueblos.
- Formar el talento humano que requieren los países para alcanzar su desarrollo e independencia económica y social.

Una vez definidos los objetivos y metas del programa, se presentan los siguientes resultados de la investigación, los cuales se corresponden con la aplicación de los pasos que conllevan al modelo de Marco Lógico, de acuerdo a Figura 3 del Capítulo I:



**Figura 5. Modelo lógico desarrollado**

Fuente: Elaboración propia de la autora

Como se detalló en el capítulo anterior, la clave para el desarrollo del modelo consiste en definir claramente cuál es el impacto esperado de la puesta en marcha del programa. Una vez establecidos, éstos se van desagregando en diferentes resultados esperados, los cuales a su vez son presentados de acuerdo a los productos obtenidos por cada una de las actividades del programa.

Ahora bien, la generación de los indicadores del modelo es construida de manera inversa al proceso anterior, es decir, a partir de cada una de las actividades y de los productos que ellas generan se establecen los indicadores que miden su grado de avance. Estos últimos constituyen los datos primarios para la construcción de los indicadores restantes a través de un proceso de agregación sucesiva, obteniéndose indicadores de mayor generalidad hasta definir aquellos que permiten medir el impacto del programa.

De acuerdo a lo expresado, se describirán los resultados que se encuentran a partir del doble proceso explicado en el desarrollo del modelo en las secciones siguientes:

- En primer lugar se presentarán los indicadores más generales a obtener, es decir, los de impacto y su desagregación hasta los datos primarios. Esta desagregación se mostrará en un diagrama de árbol, donde cada nivel se detallará más adelante en unas tablas de datos.
- En segundo lugar, se parte de las actividades consideradas medulares y de apoyo que se necesitan para la ejecución del programa. Estas actividades son el resultado tanto del análisis estratégico realizado a la situación actual del programa, como del estudio comparativo de los programas de cooperación internacional gestionados por otros países.

En la sección III.4, se presenta la descripción de cada una de estas actividades de acuerdo a tres grandes categorías, acompañadas de los recursos necesarios para ejecutarlas, así como, los productos que ellas originan; finalmente, se indica para cada uno de estos productos los indicadores que permiten medir su consecución.

La ejecución de cada actividad corresponde a alguna de las unidades organizativas de las instituciones involucradas en el programa; cada una de ellas registrará de manera sistematizada y de acuerdo a los niveles de acceso, los datos exigidos que alimentan el expediente del estudiante, pudiendo incorporar, consultar o modificar la sección que le corresponde.

A partir de los datos contenidos en el expediente del estudiante, se extraen los indicadores primarios correspondientes a los productos.

Con lo expuesto en los dos procesos anteriores, se construye la totalidad del modelo lógico, permitiendo a la gerencia la toma de decisiones sobre la base de información real, oportuna, confiable y pertinente, en función de la consecución de los objetivos del programa, nombrados en la sección III.1 y III.2, respectivamente.

En la sección siguiente se detallan los resultados de los dos procesos anteriores.

### **III.3.Indicadores:**

#### **De Impacto**

De acuerdo a lo referido en la sección 1.4.6., los indicadores de impacto apuntan a los objetivos estratégicos de la nación en cuanto a la geopolítica internacional, siendo estos los siguientes:

- Total de egresados que formen otros profesionales en sus países de origen



- Empresas y organismos creadas por los egresados en sus países
- Constitución de alianzas y convenios con Venezuela promovidos por los egresados.

El indicador que permite el seguimiento cuantitativo del programa es el primero, y por tal razón se utilizará para desagregarlo en los indicadores que lo constituyen.

## **De resultados**

### *Primer nivel de desagregación:*

- Total de estudiantes egresados del programa por país.

### *Segundo nivel de desagregación:*

- Total de estudiantes egresados del programa, por carrera / PNF

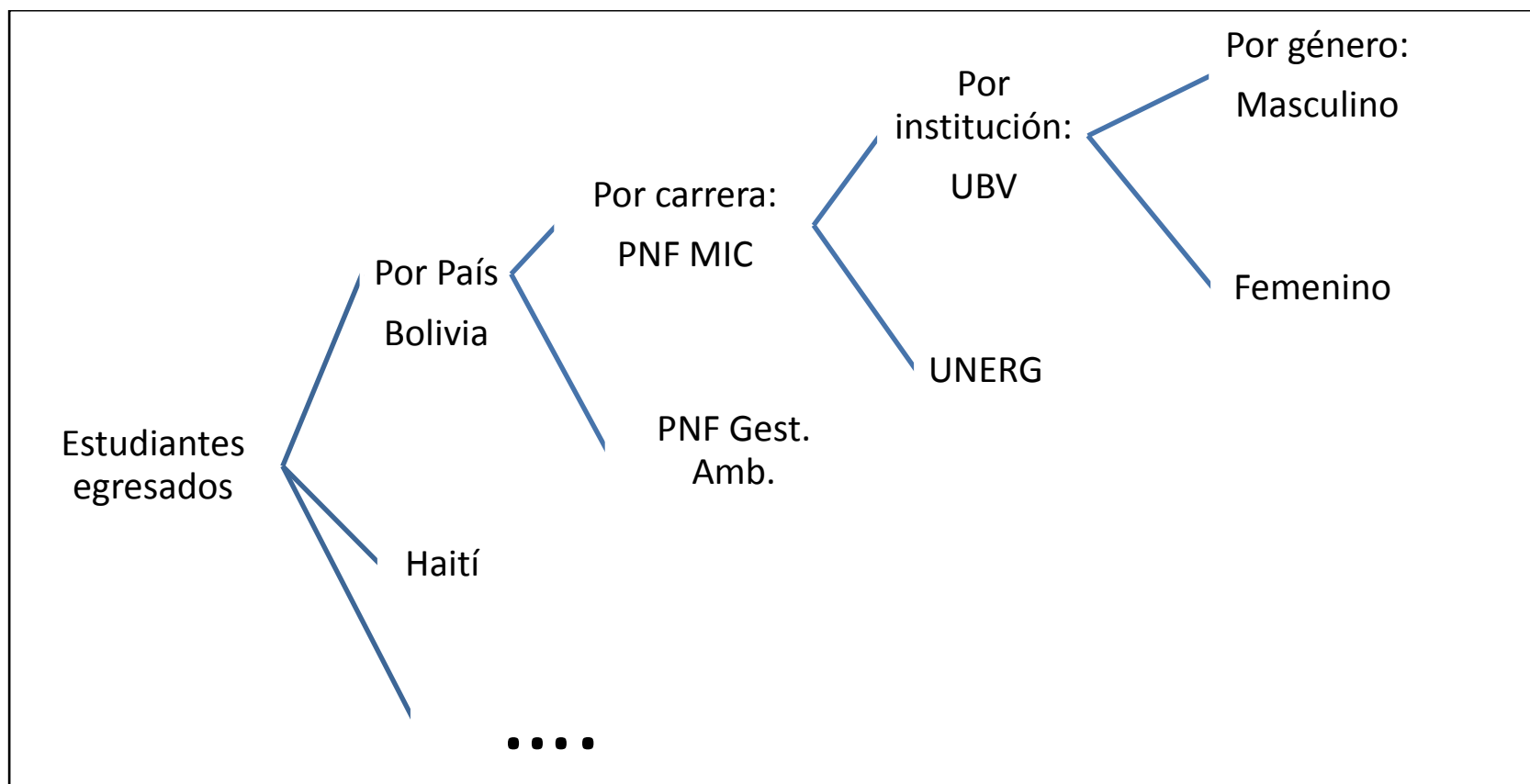
### *Tercer nivel de desagregación:*

- Total de estudiantes egresados del programa, por Institución de Educación Universitaria.

### *Cuarto nivel de desagregación:*

- Total de estudiantes egresados del programa, por género.

La desagregación de los indicadores se realiza en forma de árbol, tal como se muestra en la siguiente figura:



**Figura 6.** Diagrama de árbol para la desagregación de indicadores a partir del indicador de resultado.  
**Fuente:** Elaboración propia de la autora.

Estos indicadores muestran los resultados a un período determinado. La desagregación paso a paso, de acuerdo a la secuencia mostrada en el diagrama árbol, se presenta en la tablas siguientes<sup>1</sup>:

**Tabla 10.** Tabla de primer nivel de desagregación x país

Países	Cohortes por año						Total estudiantes formados por país
	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Bolivia	400	300	300	200	200	200	1.600
Nicaragua							600
Ecuador							415
Total estudiantes formados	900	900	900	800	800	700	2.615

**Tabla 11.** Tabla con segundo nivel de desagregación x país (Bolivia) x carrera

Carreras	Cohortes por año						Total estudiantes formados por año
	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
PNF MIC	100						300
PNF Gestión Ambiental.	120						
PNF Gestión Social	130						
PNF Agroalimentaria	50						
Carrera n							
Total estudiantes de Bolivia por carrera	400						

---

<sup>1</sup> Para mayor comprensión se particulariza al caso de estudiantes bolivianos que cursan el PNFMIC en la UBV.

Tabla 12. Tabla para el tercer nivel de desagregación x país (Bolivia) x carrera (PNFMIC) x IEU

IEU	Cohortes por año						Total estudiantes formados por año
	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	
UBV	20						60
UNERG							
UNEFM							
UNELLEZ							
IEU n							
Total estudiantes de Bolivia en PNF MIC por IEU	100						

Tabla 13. Tabla para el cuarto nivel de desagregación x país (Bolivia) x carrera (PNFMIC) x IEU (UBV) x género

Género	Cohortes por año						Total estudiantes formados por año
	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	
Femenino	10						45
Masculino	10						
Total estudiantes de Bolivia en PNF MIC en UBV por género	20						100

La sucesión de los indicadores *estáticos* (son a una fecha determinada) en varios períodos, se utiliza para construir la evolución de los mismos en el tiempo, es decir, proporcionan una imagen *dinámica* de acuerdo al tiempo o las cohortes de estudiantes que ingresan al programa.

Los indicadores con los distintos niveles de desagregación, se construyen de manera dinámica a partir de los datos primarios, los cuales se utilizan en la construcción de los indicadores de resultados e impacto.

Los valores planificados (metas) y ejecutados de los datos primarios, se recogen en las dos tablas siguientes:

Tabla 14. Datos Primarios planificados, con la clasificación por género x carrera x país

PAISES	CARRERAS/ PNF	GENERO	Nº ESTUDIANTES A SELECCIONAR	Nº ESTUDIANTES PLANIF. ASIGNADOS				Nº ESTUDIANTES A INSCRIBIR				AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				Nº ESTUDIANTES A EGRESAR POR CARRERAS TECNICAS				AÑO 4				AÑO 5				Nº ESTUDIANTES A EGRESAR CARRERAS LARGAS				AÑO N			
				IEU				IEU				IEU				IEU				IEU				IEU				IEU				IEU				IEU				IEU			
				I1	I2	I3	IN	I1	I2	I3	IN	I1	I2	I3	IN	I1	I2	I3	IN	I1	I2	I3	IN	I1	I2	I3	IN	I1	I2	I3	IN	I1	I2	I3	IN	I1	I2	I3	IN				
P1	C1	F																																									
		M																																									
	C2	F																																									
		M																																									
	C3	F																																									
		M																																									
	CN	F																																									
		M																																									
P2	C1	F																																									
		M																																									
	C2	F																																									
		M																																									
	C3	F																																									
		M																																									
	CN	F																																									
		M																																									
PN	C1	F																																									
		M																																									
	C2	F																																									
		M																																									
	C3	F																																									
		M																																									
	CN	F																																									
		M																																									

Fuente: Elaboración propia de la autora.

Tabla 15. Datos primarios ejecutados, con la clasificación por género x carrera x país.

PAISES	CARRERAS/PNF	GENERO	Nº ASPIRANTES SELECCIONADOS	Nº ASPIRANTES ASIGNADOS				Nº ESTUDIANTES INSCRITOS				AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				Nº ESTUDIANTES EGRESADOS CARRERAS TECNICAS				AÑO 4				AÑO 5				Nº ESTUDIANTES EGRESADOS CARRERAS LARGAS				AÑO N			
				IEU				IEU				IEU				IEU				IEU				IEU				IEU				IEU				IEU				IEU			
				I1	I2	I3	IN	I1	I2	I3	IN	I1	I2	I3	IN	I1	I2	I3	IN	I1	I2	I3	IN	I1	I2	I3	IN	I1	I2	I3	IN	I1	I2	I3	IN	I1	I2	I3	IN	I1	I2	I3	IN
P1	C1	F																																									
		M																																									
	C2	F																																									
		M																																									
	C3	F																																									
		M																																									
	CN	F																																									
P2		M																																									
	C1	F																																									
		M																																									
	C2	F																																									
		M																																									
	C3	F																																									
		M																																									
PN	CN	F																																									
		M																																									
	C1	F																																									
		M																																									
	C2	F																																									
		M																																									
	C3	F																																									
PN		M																																									
	CN	F																																									
		M																																									

Fuente: Elaboración propia de la autora.

### **III.4. Recursos, actividades y productos:**

Tomando en consideración el análisis realizado de los programas de cooperación internacional gestionados por otros países, en especial de Cuba y los elementos identificados en el caso venezolano, se presentan tres grandes grupos de actividades generadoras de los indicadores relevantes para la gestión del programa:

- El primero, se refiere a los datos aportados por la propia organización del programa, cuyo principal indicador estará constituido por los datos de la planificación y el presupuesto del programa. Este grupo incluye otros datos e información cuyos detalles aunque son importantes para el desarrollo del programa no son relevantes para el presente modelo, tales como manual de organización, distribución de funciones, organigrama, normas y procedimientos, perfiles de competencias del personal, entre otras.
- El segundo, consiste en aquellas actividades que son medulares para el proceso y/o será de aquellas que se denominan de apoyo, sin las cuales no son realizables las primeras. Para cada una de esas actividades se especifican con detalle los productos y los indicadores que permiten su monitoreo. Los productos de estas actividades constituyen la fuente de datos primordial para la creación, actualización y cierre del expediente del estudiante extranjero. A su vez, de estos datos se construyen en niveles sucesivos de agregación, los indicadores de resultados e impacto del programa.
- Un tercer grupo está constituido por actividades que si bien pueden ser medulares o sustantivas, los productos originados por las mismas, no son cuantificables y deben ser expresados mediante reportes de tipo cualitativo.

Los diagramas de relación de recursos, actividades (medulares y de apoyo), productos e indicadores de producto que se muestran a continuación, describen la integración del modelo entre cada uno de sus elementos constituyentes.

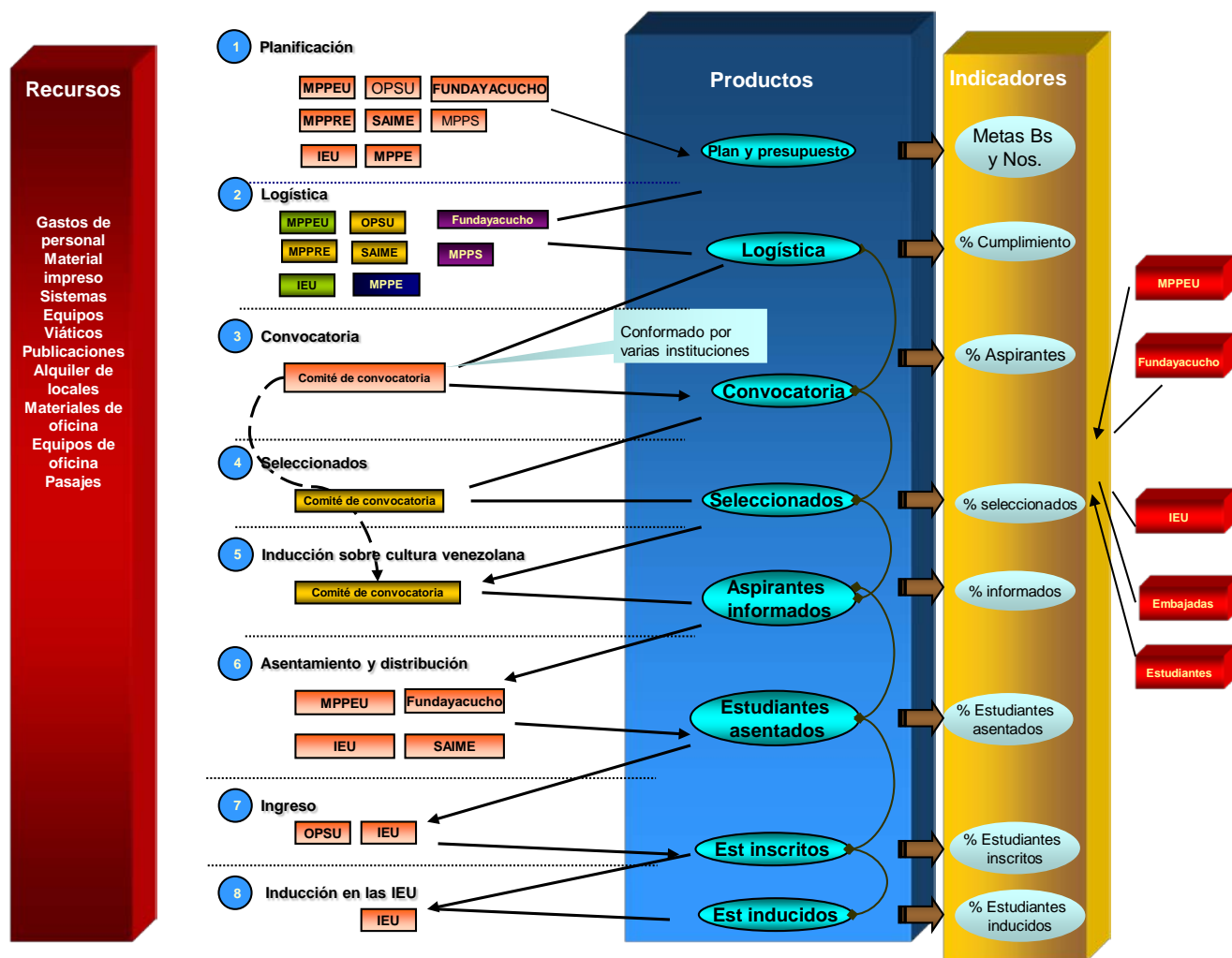
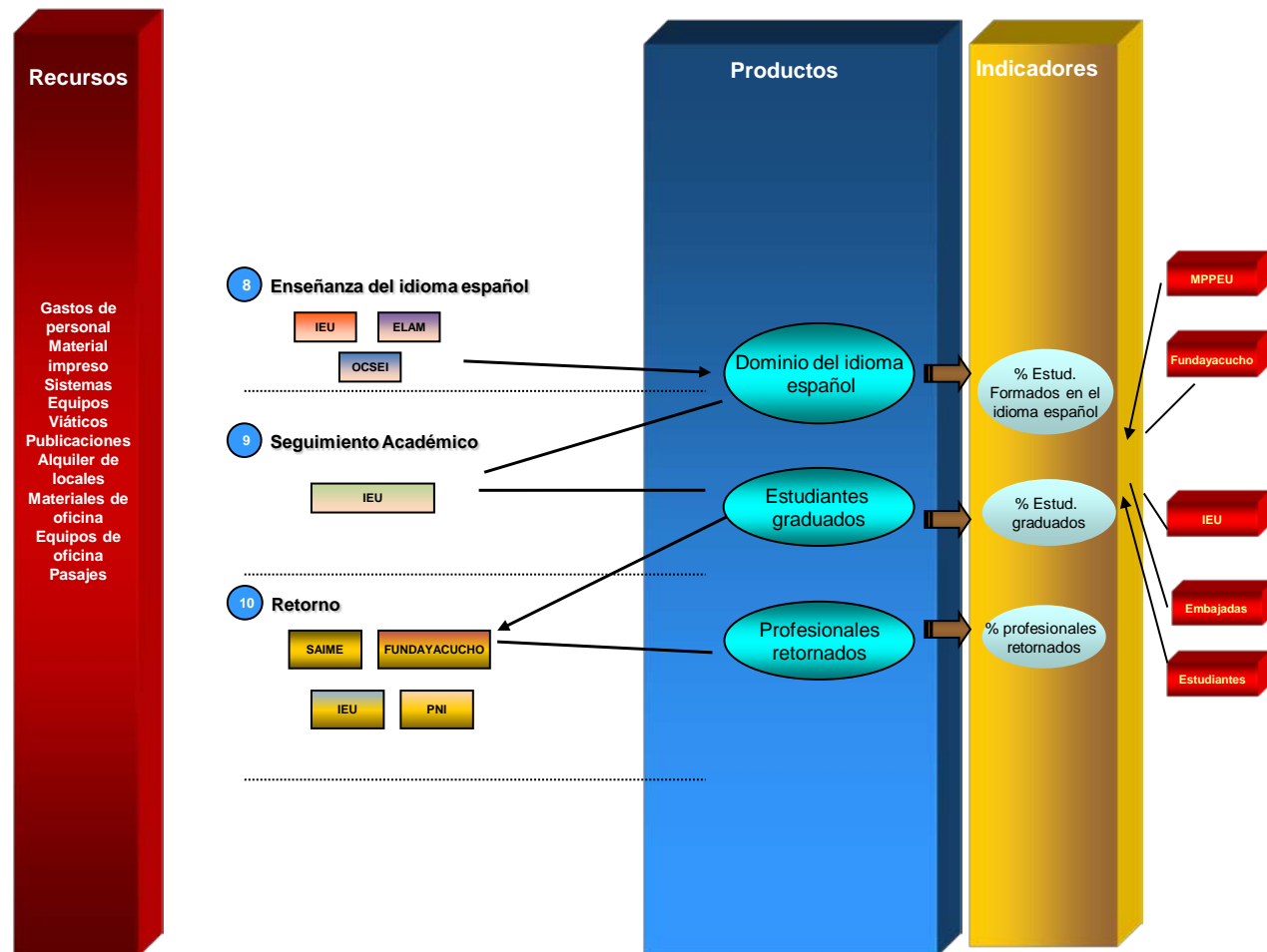


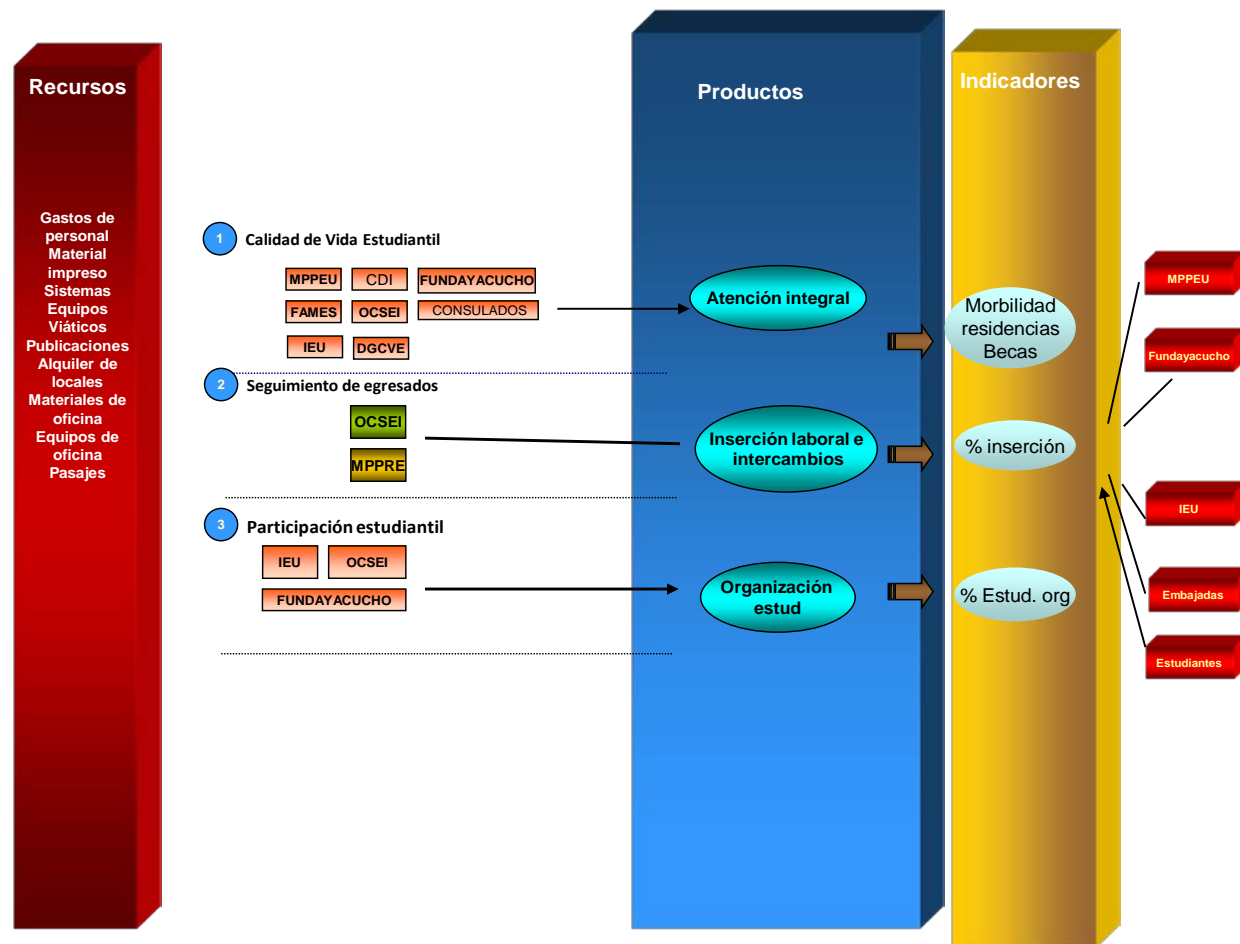
Figura 7. Diagrama de relaciones recursos, actividades medulares, productos (1ª parte).

Fuente: Elaboración propia de la autora





**Figura 8. Diagrama de relaciones recursos, actividades medulares, productos (2ª parte).**  
**Fuente:** Elaboración propia de la autora



**Figura 9. .Diagrama de relaciones recursos, actividades de apoyo y productos.**  
**Fuente:** Elaboración propia de la autora

En el extremo derecho de las figuras 6, 7 y 8, se indican además, las entidades que harán uso de los indicadores. Se debe tener presente que éstos corresponden a los productos y por tanto constituyen los datos primarios utilizados en la construcción de los indicadores mostrados en la figura 5.

El conjunto de indicadores obtenidos, se presentan más adelante.

### **III.4.1 Fase de Planificación**

A continuación se identifican las actividades de planificación y organización, previas a los procesos medulares y de apoyo del programa, así como los recursos, productos e indicadores asociados a ellas.

#### **Planificación del programa.**

En esta fase inicial deben participar todos los organismos y entes del Estado venezolano involucrados en la consecución del programa, centralizando de manera articulada el presupuesto dispuesto para tal fin, o sincronizar los presupuestos de todas las instituciones. Esta actividad debe realizarse de manera plurianual, tomando en cuenta las distintas cohortes que van a ingresar al país en los próximos años. Es conveniente considerar que la rectoría del programa esté bajo la responsabilidad del MPPEU, ya que el convenio gubernamental se suscribe en materia de educación universitaria

- *Recursos:* Presupuesto centralizado o articulado de todas las Instituciones involucradas en la atención al estudiante extranjero en Venezuela, papelería, sistemas administrativos, personal, local, vehículos, material y equipos de oficina, computadoras.
- *Responsables:* directores de planificación, jefes de presupuesto, director de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), director del Programa Nacional de Ingreso (PNI), Presidente(a) de FUNDAYACUCHO, director(a) del SAIME, director(a) Relaciones Consulares, director(a) de la OCSEI, Director (a) de legalización del MPPE, rectores y directores de IEU oficiales.
- *Producto inmediato:* Plan de funcionamiento del Programa, Presupuesto aprobado por partidas de manera centralizada en el ente rector o en forma articulada de todas las Instituciones.
- *Indicador del producto:*
  - *% Presupuesto detallado por partidas para la formación de estudiantes extranjeros (en Bs. y divisas)*

- *número de plazas académicas ofertadas (país, IEU, carrera/PNF, cohorte).*

### **Organización.**

En esta fase los entes involucrados para la atención de los estudiantes se organizarán en función de sus competencias y la responsabilidad a cumplir de acuerdo a la logística que le compete a cada organismo o institución.

- *Recursos:* Personal, materiales y equipos de oficina, vehículos, local para reuniones.
- *Responsables:* directores de planificación de los organismos involucrados, Presidente(a) de FUNDAYACUCHO, director(a) Relaciones Consulares, director(a) de OCSEI, rectores y directores de IEU oficiales.
- *Producto inmediato:* Logística programada, responsabilidades delimitadas por cada Institución involucrada en el programa.
- *Indicador del producto:* % de cumplimiento de la responsabilidad en términos de efectividad y tiempo.

### **III.4.2 Actividades medulares del programa**

Una vez definida la fase previa de planificación y organización se presentan las actividades asociadas al proceso medular del programa:

#### **Convocatoria.**

- *Recursos:* boletería aérea internacional, personal, presupuesto, viáticos, material informativo y publicitario impreso, local para recepción de aspirantes.
- *Responsables:* el comité conformado por: el OCSEI, PNI, FUNDAYACUCHO, y las Representaciones Consulares de Venezuela, Departamentos de Compras, Oficina de Presupuesto y organizaciones sociales y políticas de los países a visitar.
- *Producto inmediato:* Aspirantes preseleccionados (país, género)
- *Indicador del producto:* % de aspirantes preseleccionados de acuerdo al plan (país, género)

### **Proceso de Selección.**

- *Recursos:* personal, papelería y materiales de oficina, material impreso, sistemas, local, viáticos.
- *Responsables:* el Comité (OCSEI, FUNDAYACUCHO, IEU, ELAM, PNI) quienes realizan las entrevistas en cada país, llenando los formatos que soportan la entrevista, además dejan formalizan los compromisos legales entre las partes.
- *Producto inmediato:* Aspirantes seleccionados (país, género, edad, carrera/PNF), los cuales se incorporarán en una base de datos.
- *Indicadores del producto:* % de aspirantes seleccionados según el plan (país, género, edad, carrera/PNF, IEU)

### **Inducción sobre cultura venezolana y sistema educativo universitario.**

- *Recursos:* personal, papelería, material impreso, sistemas, viáticos, videos.
- *Responsables:* OCSEI, FUNDAYACUCHO, IEU y la Representación consular de Venezuela, quienes darán inducción sobre costumbres, comidas, moneda, clima, sistema político, creencias, reforzándola con videos. Asimismo se informará sobre el sistema educativo y las carreras/PNF ofertadas en cada país.
- *Producto inmediato:* Aspirantes seleccionados informados (país, género, edad, carrera/PNF)
- *Indicadores del producto:* % de aspirantes seleccionados según el plan (país, género, edad, carrera/PNF, IEU)

### **Asentamiento y distribución (traslado a Venezuela, asignación y ubicación en IEU, residencia e inducción).**

- *Recursos:* boletería aérea internacional y nacional, viáticos de funcionarios, vehículos, material informativo impreso, residencias, Tasas y tributos migratorios y personal.
- *Responsables:* FUNDAYACUCHO, OCSEI, el PNI, SAIME, Relaciones Consulares, Ministerio de Relaciones Exteriores de cada país, Direcciones de Presupuesto, Rectores y Directores de las IEU oficiales, así como los Directores de Desarrollo Estudiantil o Bienestar Estudiantil de dichas instituciones.
- *Producto inmediato:* estudiantes extranjeros asentados en sus residencias (país, género, edad, IEU, carrera/PNF).

- *Indicadores del producto:* Número de estudiantes extranjeros ubicados según lo planificado (país, género, edad, IEU, carrera/PNF).

## Ingreso

- *Recursos:* personal, sistemas, material impreso, material de oficina, Ficha de registro y control del estudiante extranjero, tal como se muestra a continuación:

<b>FICHA DE REGISTRO Y CONTROL DEL ESTUDIANTE EXTRANJERO</b>									
						1. Fecha: (Histórico de visitas)			
						2. Código: (CORRELATIVO ELECTRONICO)			
<b>I. Datos Personales del Estudiante</b>									
3. Pasaporte			4. Nombres y Apellidos						
5. Fecha de Nacimiento			6. Edad		7. Lugar de Nacimiento (País)				
Día <input type="text"/> Mes <input type="text"/> Año <input type="text"/>									
8. Situación Conyugal			9. Sexo		10. Discapacidad		11. Indique tipo de Discapacidad		
S <input type="checkbox"/> CA <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/>			V <input type="checkbox"/> CO <input type="checkbox"/>		F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
12. Dirección de Habitación en país de origen (Calle/Av., Urb./Sector o Barrio, Casa/Edif./Piso/Apto.)									
Parroquia:			Municipio/Provincia:			Estado/ Departamento:			
13. Teléfonos de contacto									
país de origen ( )			Celular ( )			Otro ( )			
14. E-mail:									
15. Dirección de Residencia en Venezuela. Calle/Av., Urb./Sector o Barrio, Casa/Edif./Piso/Apto.)									
Parroquia:			Municipio:			Estado:			
16. Teléfonos:									
Residencia ( )			Otro Teléfono ( )						
<b>II. Datos Académicos</b>									
17. Nombre del Instituto de Educación Superior:					18. Núcleo:				
19. Tipo de Instituto de Educación Superior:					20. Dependencia:				
CU <input type="checkbox"/> IUT <input type="checkbox"/> IU <input type="checkbox"/> Universidad <input type="checkbox"/>					Pública <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/>				
21. Carrera:					22. Mención:				
23. Modalidad de Estudio			24. Turno			25. Período en Curso			
Anual <input type="checkbox"/> Sem. <input type="checkbox"/> Trim. <input type="checkbox"/>			D <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/>			Año <input type="checkbox"/> Semestre. <input type="checkbox"/> Trimestre <input type="checkbox"/>			
26. Escala de Evaluación									
1 al 20 <input type="checkbox"/>		1 al 10 <input type="checkbox"/>		1 al 9 <input type="checkbox"/>		1 al 5 <input type="checkbox"/>		Otro <input type="checkbox"/> Indique:	

**Fuente:** elaboración propia de la autora

- *Responsables:* Departamentos de Control de Estudios de las IEU, PNI.
- *Producto inmediato:* Estudiantes extranjeros inscritos (IEU, carrera/PNF, cohorte, país, género, edad), estudiantes registrados vía web, donde se almacena la información primaria, la cual formará parte de su expediente.
- *Indicadores del producto:* Número de estudiantes extranjeros inscritos de acuerdo a lo planificado (IEU, carrera/PNF, cohorte, país, género, edad).

### **Inducción en la IEU donde ingresan.**

- *Recursos:* personal, material impreso, sistemas y equipos de audio y video.
- *Responsable:* todos los departamentos de la IEU, quienes informarán sobre el sistema educativo que rige en la institución, normativas y procedimientos, igualmente se darán charlas sobre la cultura del pueblo venezolano, indicando sus costumbres en lo social, aseo personal, buen vivir, entre otras.
- *Producto inmediato:* Estudiantes informados (país, género, edad, carrera/PNF)
- *Indicadores del producto:* número de estudiantes con inducción según el plan (país, género, edad, carrera/PNF, IEU)

### **Enseñanza del Idioma español (solo aplica a los estudiantes de habla No Hispana)**

- *Recursos:* personal, material educativo, equipos de audio y video, presupuesto, viáticos y local.
- *Responsables:* las IEU, OCSEI y ELAM (en caso de los estudiantes del PNFMIC)
- *Producto inmediato:* Estudiantes con dominio del idioma español (IEU, carrera/PNF, cohorte, país, género, edad).
- *Indicadores del producto:* % de estudiantes formados en el idioma español de acuerdo al plan (IEU, carrera/PNF, cohorte, país, género, edad).

### **Seguimiento Académico**

- *Recursos:* personal, sistemas, instalaciones académicas, material pedagógico, computadoras, internet, presupuesto.
- *Responsables:* Dpto. de Control de Estudios de las IEU.
- *Productos inmediatos:*

- Estudiantes con total de notas aprobadas
- Estudiantes graduados (país, cohorte, carrera/PNF, genero), Títulos universitarios legalizados.
- *Indicadores del producto:*
  - % de estudiantes con notas aprobadas
  - % estudiantes graduados en el tiempo planificado (país, cohorte, carrera/PNF, genero)
  - % de títulos universitarios legalizados de acuerdo al cronograma.

## **Retorno**

- *Recursos:* boletería aérea internacional y nacional, personal, vehículos, sistema, papelería, tasas e impuestos de entrada y salida
- *Responsables:* FUNDAYACUCHO en cuanto la boletería y traslado del estudiante al aeropuerto y desincorporación en el sistema, identificando si es por graduación, deserción voluntaria o desincorporación por incumplimiento de normativa; SAIME realiza el control migratorio; IEU entrega documentos académicos originales y el PNI desincorpora al estudiante del sistema educativo universitario, cambiando su estatus a graduado si es el caso.
- *Productos inmediatos:*
  - Estudiantes graduados retornados (por país, carrera/PNF, cohorte, genero)
  - Estudiantes que desertaron por voluntad propia (por país, carrera/PNF, cohorte, genero)
  - Estudiantes desincorporados por incumplimiento a la normativa (por país, carrera/PNF, cohorte, genero)
- *Indicadores del producto:*
  - % de Estudiantes graduados retornados (por país, carrera/PNF, cohorte, genero)
  - % de Estudiantes que desertaron por voluntad propia (por país, carrera/PNF, cohorte, genero)
  - % de estudiantes desincorporados por incumplimiento a la normativa (por país, carrera/PNF, cohorte, genero)



### III.4.3 Actividades de apoyo al programa

Las actividades de los procesos de apoyo, son las siguientes:

#### Calidad de Vida Estudiantil

- *Recursos:* presupuesto, becas, personal, residencia, gastos médicos, equipos deportivos, uniformes, boletería para eventos y para viajes vacacionales a sus países.
- *Responsables:* Representaciones Consulares de sus países en Venezuela, quienes apoyaran económicamente y con logística para el traslado anual en el período vacacional. FUNDAYACUCHO, OCSEI, IEU (Dpto. de Desarrollo Estudiantil), Dirección General de Calidad de Vida Estudiantil y la comunidad estudiantil de manera coordinada realizan actividades recreativas, deportivas, culturales y de formación extracurricular; los CDI, garantizan programas de salud preventiva, así como FAMES, quien les facilita el servicio de salud curativa.
- *Productos inmediatos:*
  - presupuesto ejecutado en el pago a becarios
  - Informes sobre actividades desarrolladas en formación extracurricular, deportivas, recreativas y culturales
  - Informes sobre visitas anuales a su familia
  - Incorporación de estudiantes al sistema público de salud
  - Control de ubicación de residencias asignadas.
- *Indicadores del producto:*
  - Número de becarios (país, cohorte, carrera/PNF, género)
  - Monto en Bs., por concepto de pago de beca (país, cohorte, carrera/PNF, género)
  - Número de estudiantes incorporados al sistema público de salud (país, cohorte, carrera/PNF, género)
  - Número de estudiantes que reciben formación extracurricular (país, cohorte, carrera/PNF, género)
  - Número de estudiantes que viajan de vacaciones a su país (país, cohorte, carrera/PNF, género)
  - % de morbilidad estudiantil (país, cohorte, carrera/PNF, género)

- % de embarazos en estudiantes extranjeras (país, cohorte, carrera/PNF, género)
- % de enfermedades de transmisión sexual (país, cohorte, carrera/PNF, género)
- % de enfermedades psiquiátricas, entre las que destacan la depresión (país, cohorte, carrera/PNF, género),

## **Seguimiento de egresados**

- *Recursos:* personal, programas informatizados, equipos de computación y telecomunicaciones e internet.
- *Responsables:* OCSEI y las Representaciones consulares de Venezuela (MPPRE), organizaciones sociales y políticas que lo postularon, quienes deben registrar y monitorear el desempeño profesional de los graduados en sus países de procedencia, así como la vinculación con instituciones venezolanas (educativas, sociales o políticas).
- *Productos inmediatos:*
  - Informe de seguimiento al graduado
  - Registro de inserción laboral del graduado en su país de procedencia
  - Informe de participación del graduado en actividades educativas, sociales y políticas
  - Acciones de intercambio tecnológica, social o política con Venezuela
- *Indicadores del producto:*
  - % de graduados (país, cohorte, carrera/PNF, género)
  - % de inserción laboral del graduado en su país de procedencia
  - % de participación del graduado en actividades educativas, sociales y políticas (país, cohorte, carrera/PNF, género)
  - Vínculos establecidos con Instituciones venezolanas (cualitativa en función a una escala)
  - Número de acciones promovidas de intercambio tecnológica, social o política con Venezuela

## **Participación estudiantil**

- *Recursos:* personal, presupuesto, vehículos, sistemas, material y equipo de oficina, viáticos estudiantiles, viáticos de funcionarios, material pedagógico, deportivo y cultural, videos, sonido, local, alimentación.
- *Responsables:* OCSEI, FUNDAYACUCHO, IEU
- *Productos inmediatos:*
  - Campamentos interculturales
  - Estudiantes organizados (cohorte, país, genero, IEU, carrera)
  - Estudiantes participantes en actividades de integración con los estudiantes nacionales
- *Indicadores del producto:* Informes socio-comunitarios de actividades de participación

## CONCLUSIONES

- De acuerdo al análisis de las teorías que soportaron la investigación, se seleccionó el modelo de gestión desarrollado con la metodología del Marco Lógico de Hatry, por ser flexible y de sencilla implementación.
- El diagnóstico realizado evidenció las debilidades existentes desde la fase de planificación del programa, repercutiendo en los resultados finales del mismo; por otro lado, el análisis de la experiencia internacional en programas similares puso de relieve la urgencia de disponer de un organismo rector y normativas que orquesten el desempeño de todas y cada una de las instituciones responsables, confirmando así la problemática planteada en la investigación.
- El análisis estratégico realizado al programa mostró la imperiosa necesidad de disponer de una herramienta de dirección que permita alinear las acciones de los entes involucrados con los fines perseguidos.
- El modelo construido es adecuado y pertinente para el programa oficial de cooperación y solidaridad internacional de estudiantes extranjeros de pregrado en Venezuela, al posibilitar la generación de indicadores de resultados a corto, mediano y largo plazo; asimismo permite medir en forma permanente y sistemática, los resultados e impactos desde el punto de vista académico, administrativo, político y social.
- El modelo propuesto atiende los requerimientos de coordinación y articulación de los entes participantes, coherencia entre objetivos, acciones y resultados; la identificación de los recursos presupuestarios por cada institución para el cumplimiento de las actividades asignadas; la posibilidad de realizar el seguimiento y evaluación de resultados; la definición de procesos medulares y de apoyo; la articulación de los registros de los estudiantes y la informatización de todo el procesamiento y manejo de los datos del programa.
- En cuanto a las especificidades, el modelo responde de manera flexible a la realidad venezolana, pudiendo generar a corto plazo y con el detalle requerido, los indicadores por recurso, actividad, producto y resultado, y a mediano y largo plazo, los impactos.

- Las relaciones necesarias y pertinentes entre recursos, actividades, entes, productos e indicadores, aparecen de manera explícita en las figuras 6, 7 y 8; asimismo, el modelo establece las relaciones entre las fuentes de datos primarios y los indicadores construidos, tal como se desprende de las tablas 10 a la 15, facilitando por tanto la planificación, ejecución, seguimiento y control del programa.
- El modelo de gestión construido utilizando la metodología de Marco Lógico de Hatry da respuesta a los objetivos e hipótesis formulados en esta investigación.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Viceministro de Políticas Estudiantiles, considerar la presente propuesta y elevarla a la aprobación de la ciudadana Ministra del Poder Popular para la Educación Universitaria para su implementación.
- Se recomienda que la rectoría del programa de cooperación y solidaridad para estudiantes extranjeros de pregrado en Venezuela este bajo la responsabilidad del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, en vista de sus competencias en la materia.
- Se sugiere a la máxima autoridad del MPPEU, girar instrucciones para convocar una mesa técnica de trabajo con el propósito de establecer las normativas que contengan en forma clara y expresa las responsabilidades y competencias que cada organismo debe cumplir para el éxito en la gestión del programa.
- Se sugiere a la máxima autoridad del MPPEU, que delegue en la Oficina de Cooperación y Solidaridad Estudiantil Internacional, la responsabilidad de asumir el liderazgo en los aspectos operativos del programa, coordinando los distintos aspectos técnicos y logísticos con los otros organismos involucrados.
- El modelo propuesto deberá ser informatizado para procesar de manera confiable y oportuna la información generada durante las distintas actividades inherentes al programa. A tal fin, se requiere por parte de los organismos, asumir los compromisos presupuestarios para la adquisición de la plataforma tecnológica que servirá de soporte para la gestión del programa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEVES (2004). Dirección Estratégica (2ed.). México: Mc. Graw Hill
- ARENAS, Luís (2010). Guía para la búsqueda de becas y ayudas financieras para continuar estudios técnicos y universitarios de nivel pre grado o Licenciatura en Guatemala y el extranjero. INDESGUA, Guatemala. [Documento en línea]. Disponible en: [http://www.enlaceacademico.org/uploads/media/Guia\\_para\\_la\\_busqueda\\_de\\_becas\\_y\\_ayudas\\_financieras\\_en\\_Guatemala.pdf](http://www.enlaceacademico.org/uploads/media/Guia_para_la_busqueda_de_becas_y_ayudas_financieras_en_Guatemala.pdf) [Consulta, 2010, Diciembre 14]
- BUSTOS J.; ZAPATA M. y RAMÍREZ-Valdivia M. (2008): Más allá de la gestión estratégica en educación superior: aplicación del Cuadro de Mando Integral. Oikos N.26, 95- 115, Escuela de Administración y Economía, Universidad Católica Silva Henríquez (UCSH), Santiago de Chile. Disponible en: [<http://ediciones.ucsh.cl/oikos/>]
- CHIAVENATO, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración (7ª ed.). México: Mc Graw Hill
- DILL, D. y SPORN, B. (eds.) (1995): Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly. Great Britain: Pergamon.
- FRIGG, R. y HARTMANN, S. Models in Science (2001). The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2012 Edition), Edward N. Zalta (ed.).
- GOODSTEIN, L.; Nolan, T. y Pfeifer, J. William (1998). Planificación estratégica aplicada. Santafé de Bogotá Mc Graw Hill.
- HATRY, Harry P. (1999) Performance measurement: Getting results. Washington. D.C.: The Urban Institute. Pp. 55-100.
- HATRY, HP, Wholey, JS, Newcome KE (1994). Manual para la evaluación practica de programas. San Francisco, C.A: Jossey Bass, Inc.
- HAX, A. (2003). "El modelo Delta \_Un nuevo marco estratégico", Journal of Strategic Managment Education. Disponible en: <http://cirpq.tripod.com/consultoriaestrategica/modelodelta.pdf>
- HERNÁNDEZ, Roberto (1991). Metodología de la investigación. México: Mc.Graw Hill Interamericana.

KAPLAN, R.S. y Norton, D.P. (2001). Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para Implantar y Gestionar su Estrategia, GESTIÓN 2000. Barcelona, p.416.

KOONTZ, H. (1998). Fundamentos de teoría en la administración (5ª ed.) México: Mc. Graw Hill.

LOZANO, P. Carlos (2006). ¿Qué es Gestión? Entorno-Empresarial.Com [Página web]. Publicado en Enero del 2006. Disponible en: <http://www.entorno-empresarial.com/?ed=62&pag=articulos&aid=5>, [consulta, 2011, abril 03].

MEDINA, E. (2006). Designing Freedom, Regulating a Nation: Socialist Cybernetics in Allende's Chile. J. Lat. Amer. Stud. 38, 571–606.

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR (2008). Pasado y Presente de la Educación Superior. Caracas: Autor.

MINTZBERG (1996). Gestionar el gobierno, gobernar la gestión. Harvard Business Review, mayo-junio, 1996.

REGLAMENTO ORGÁNICO DEL MINISTERIO DEL PODER PULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR (Decreto No. 6076) (2008, Octubre 7). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Gaceta, 39.032, Octubre 7, 2008.

REGLAMENTO ORGÁNICO DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (Decreto No. 3.144) (2005, Enero 24). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Gaceta, 5.758 (Extraordinario), Enero 27, 2005.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2007). Proyecto Nacional Simón Bolívar Primer Plan Socialista, 2007-2013. Caracas.

STONER J. (1996). ADMINISTRACION. 5ta. Edición Prentice Hall Hispanoamérica. México.

UNESCO (2009). CONFERENCIA MUNDIAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Paris: Autor. Disponible en: [http://www.mppeu.gob.ve/web/uploads/documentos/documentosVarios/pdf18-12-2009\\_10:10:20.pdf](http://www.mppeu.gob.ve/web/uploads/documentos/documentosVarios/pdf18-12-2009_10:10:20.pdf), [consulta: 2013, marzo 06].



## **ANEXOS**

## **Anexo 1.**

### **Atribuciones y funciones de la Oficina de Cooperación y Solidaridad Estudiantil Internacional.**

**Artículo 85.-** La Oficina de Cooperación y Solidaridad Estudiantil Internacional tendrá por objeto promover la cooperación y solidaridad estudiantil internacional y sus valores educativos, culturales, sociales, políticos, científicos y técnicos asociados, basados en los principios de solidaridad, interculturalidad, justicia social, igualdad, paz, integración, reciprocidad, sentido de la responsabilidad, civismo, garantía universal e indivisible de los derechos humanos, democratización de la sociedad internacional, no intervención, respeto a la autodeterminación de los pueblos y equilibrio ecológico.

**Artículo 86.-** Corresponde a la Oficina de Cooperación y Solidaridad Estudiantil Internacional, adscrita al Despacho del Viceministro o Viceministra de Políticas Estudiantiles:

Velar porque en las actividades de cooperación y solidaridad estudiantil internacional se realicen los valores y principios de solidaridad, interculturalidad, justicia social, igualdad, paz, integración, reciprocidad, sentido de la responsabilidad, civismo, garantía universal e indivisible de los derechos humanos, democratización de la sociedad internacional, no intervención, respeto a la autodeterminación de los pueblos y equilibrio ecológico.

Garantizar que las actividades de cooperación y solidaridad estudiantil internacional se enmarquen en las áreas prioritarias de desarrollo y políticas definidas por el Estado Venezolano, teniendo en cuenta las prioridades de otros estados involucrados en el intercambio cuando se trate de estudiantes extranjeros en Venezuela.

Garantizar la calidad de las actividades de cooperación y solidaridad estudiantil internacional y, en particular, que las instituciones de educación superior de otros países que sirvan de destino a estudiantes venezolanos cumplan con condiciones de calidad reconocidas.

Velar por la existencia, congruencia y aplicación de requisitos, condiciones y procesos para la incorporación de estudiantes a las actividades de cooperación internacional.

Participar en el diseño y realización de acciones de orientación e información necesarias para facilitar el proceso de inserción en otros contextos culturales y académicos, desde una perspectiva intercultural, de responsabilidad y civismo internacional.

Realizar el seguimiento del desempeño estudiantil de los estudiantes venezolanos en el exterior y extranjeros en Venezuela.

Realizar las gestiones necesarias para garantizar las mejores condiciones para la calidad de vida estudiantil tanto de los venezolanos en el exterior como de los extranjeros en Venezuela.

Sistematizar la información referente a experiencias de cooperación estudiantil en curso y potenciales, llevando el registro de los estudiantes (datos personales y académicos).

Garantizar el flujo de información entre el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, los estudiantes y familiares, así como con las instituciones participantes en actividades de cooperación y solidaridad estudiantil internacional.

Participar en la organización de eventos y redes de cooperación estudiantil internacional, en ámbitos políticos, culturales, científicos, tecnológicos, turísticos, deportivos, sociales y ambientales.

Coordinar con las diversas instancias del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior las actividades relacionadas con la cooperación y solidaridad estudiantil internacional.

Ejecutar los lineamientos emanados por el Viceministerio de Políticas Estudiantiles en materia de cooperación y solidaridad estudiantil internacional.

Las demás atribuciones que le señalen las leyes, los reglamentos y las resoluciones.

Se deduce de las atribuciones anteriores la responsabilidad de esta Oficina por la inserción e incorporación (numerales 4° y 5°), el seguimiento del desempeño (numeral 6°), las condiciones de vida apropiadas (numeral 7°) y el registro sistemático de los estudiantes extranjeros en Venezuela.

El mismo Decreto establece en su artículo 72, numeral 6°, la responsabilidad del Viceministerio de Políticas Estudiantiles, por el fomento de la movilidad estudiantil internacional como experiencia formativa, expresión de solidaridad entre los pueblos y motor de la unidad latinoamericana y caribeña. Todo ello en consonancia con la Séptima Directriz del Proyecto Nacional Simón Bolívar Primer Plan Socialista, 2007-2013, Nueva Geopolítica Internacional, específicamente la conjunción de las siguientes dos subdirectrices:

Directriz VII-3.3 Favorecer relaciones solidarias con otros países en desarrollo:

VII-3.3.1 Promover relaciones solidarias entre los pueblos

VII-3.3.2 Fortalecer relaciones con grupos de países en desarrollo y el intercambio Sur-Sur:

Directriz VII-3.6 Profundizar el intercambio cultural y la independencia científica y tecnológica

VII-3.6.1 Formar los recursos humanos que requieren nuestros países para alcanzar su desarrollo e independencia económica

VII-3.6.2 Desarrollar una plataforma de investigación y conocimiento para el soporte teórico de las iniciativas de transformación en el marco de la nueva geopolítica mundial.

## **Anexo 2**

### **Experiencias internacionales de programas gubernamentales de cooperación y solidaridad para estudiantes extranjeros de pregrado**

#### **1. República de Cuba**

Para el levantamiento de esta información se aplicó entrevista no estructurada, a la coordinadora de estudiantes internacionales (Lic. Maritza Yip Aramillo), persona clave adscrita a la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad de la Habana.

1. La Oficina Nacional de Atención a Estudiantes Extranjeros es una estructura organizativa adscrita al Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba, según delegación del Consejo de Estado, la cual tiene la responsabilidad de atender todo lo relacionado con los estudiantes extranjeros, cumpliendo con el objetivo de brindar formación académica, ideológica y política.
2. Hasta el año 2010 la República de Cuba ha realizado convenios internacionales de cooperación estudiantil con 54 países, lo que se traduce en la formación de 235.000 estudiantes extranjeros.
3. El modelo de gestión utilizado para el programa de becas de estudiantes extranjeros, consta de 4 procesos medulares y 1 de apoyo en el proceso de ingreso, los cuales se describen a continuación:

##### **A. Oferta universitaria:**

- El Departamento Educativo de cada universidad mantiene actualizada la información de la plantilla estudiantil por Facultad (proceso realizado de forma manual), suministrando dicha información a la Unidad de Estadística Nacional, adscrita a la Dirección de Relaciones Internacionales y ésta a la Oficina Nacional de Becarios Extranjeros.
- Cada universidad presenta al MES oferta académica por Facultad, quienes a su vez la canalizan al Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX) y éstos a las Embajadas.

##### **B. Selección:**

- El Gobierno Cubano a través de sus embajadas, realiza convocatorias de estudios universitarios por áreas de conocimiento, respondiendo a lo establecido en el Reglamento, de acuerdo a la Resolución N° 186 del año 2007.
- La convocatoria establece los requisitos exigidos de acuerdo al Reglamento para optar a estudios universitarios en Cuba.

- Cada país se compromete a informar a los potenciales estudiantes sobre la condición especial de Cuba al cual se verán sometidos, ya que el trato es igualitario a la sociedad cubana.
- Cada país se responsabiliza de la preselección de estudiantes potenciales, respondiendo a la oferta.
- El Gobierno Cubano a través de las embajadas realiza pruebas de ingreso a la educación superior a los estudiantes preseleccionados, determinando la selección definitiva de estudiantes extranjeros.
- El estudiante que ha sido seleccionado, firma un código de ética y se compromete a las mismas exigencias del estudiante cubano, definidas en el reglamento.
- Las embajadas informan al MINREX, sobre la cantidad de estudiantes seleccionados por área de conocimiento, quienes a su vez elevan la información al MES y éstos a cada una de las universidades, alimentando así el proceso de oferta universitaria.

#### **C. Ingreso:**

- La Oficina Nacional de Becarios Extranjeros, realiza la asignación de estudiantes por universidad.
- La universidad realiza la distribución de estudiantes por facultad y éstas por cada carrera.
- Cada facultad le da la bienvenida a los estudiantes de nuevo ingreso (extranjeros y cubanos) y es responsable de dar atención y seguimiento.

#### **D. Seguimiento Académico**

- La Federación de Estudiantes Universitarios (FEU), da inducción a los estudiantes de nuevo ingreso en cuanto al sistema de estudio
- Semestralmente cada universidad informa a la Dirección de Relaciones Internacionales, sobre el rendimiento de los estudiantes extranjeros por facultad.
- La Unidad de Estadística elabora cuadros actualizados que alimenta el sistema de educación superior.

#### **E. Apoyo en el proceso de ingreso**

- Cada Facultad es responsable de asignar la residencia estudiantil a los estudiantes de nuevo ingreso, al igual que integrar a los estudiantes extranjeros a las brigadas estudiantiles en conjunto con los estudiantes cubanos.

- Se le asigna a cada estudiante un estipendio en pesos cubanos para solventar otros gastos, ya que tiene garantizada la alimentación y residencia.

En resumen la atención a estudiantes extranjeros es un proceso integral y de responsabilidad compartida en los diferentes niveles del sistema educativo, que incide en la planificación nacional y se ve reflejada en el campo internacional a través de la oferta académica presentada por el gobierno cubano a través de sus embajadas.

## **2. República de Corea (Corea del Sur)**

Los datos sobre el manejo de las becas Coreanas para estudiantes extranjeros se obtuvieron a partir de investigación realizada por ARENAS (2010, pág. 69), donde se denotan los elementos tomados en consideración por este país:

Beneficios:

Pago de la beca integral para Estudio de Pregrado con duración de 4 años (1 de Abril de 2010 – 28 febrero 2015), además de un año adicional para aprender el idioma coreano.

Boleto de avión o tarifa aérea: los becarios reciben un boleto de avión o se les paga una tarifa aérea en clase económica en la ruta más corta entre su país y Corea y cuando regresen de Corea a su país de origen después de culminar sus estudios.

Subsidio mensual: 800, 000 won (moneda coreana) por mes.

Matrícula: se exonera el pago de la matrícula completa y la universidad anfitriona el pago por el ingreso para el primer semestre.

Subsidio por estadía: 200.00 won desde su llegada al país.

Subsidio de repatriación: 100,000 won al término de sus estudios.

Gastos para los estudios del idioma coreano: el costo completo de 1 año de estudios es cubierto por NIIED (lo paga directamente en la institución que dicte las clases).

Seguro médico: los becarios tendrán seguro médico para accidentes y enfermedades serias durante el período de la beca.

Requisitos para la selección:

Tener 25 años o menos antes de abril del año en que se hace la convocatoria.

Tener salud adecuada.

Haber terminado la educación secundaria.

Tener un rendimiento académico de 80% o más o ser parte del 10% superior de su promoción.

No haber participado en programas coreanos anteriormente.

### **3. República China-Taiwán**

Al igual que el caso coreano, ARENAS (2010, pág. 63), proporciona información de los requisitos exigidos por la República de China- Taiwán para los extranjeros que aspiren optar a estudios universitarios con la modalidad de beca:

- a. Área de conocimiento: Todas las áreas de conocimiento
- b. Duración de la beca 5 años.
- c. Lugar: República China-Taiwán
- d. Requisitos: Graduado de Educación Media, dominio idioma inglés, menor de 30 años, buen rendimiento académico. Aunque no especifica promedio de notas mínimo, se recomienda que quienes apliquen tengan un promedio superior a los 80 (sobre la base de 100) puntos, entre más alto sea el promedio tienen más oportunidad de ganar una beca
- e. Documentos: Título y certificado calificaciones de Educación Media; certificado de TOEFL o Michigan, para demostrar dominio del idioma inglés; fotocopia de cedula y pasaporte; certificado buena salud; formularios de aplicación; plan de estudios; cartas de recomendación
- f. Beneficios: Beca completa, pasaje aéreo incluido.
- g. Costo del Participante: Ninguno.
- h. Mes estimado apertura de convocatoria: mediados de febrero.
- i. Duración estimada de la convocatoria: 6 a 8 semanas.
- j. Mes estimado de viaje al país de destino: agosto.
- k. Nota: En el primer año el becado estudia mandarín, hasta el segundo año inicia su carrera universitaria.

En la Convocatoria, se listan las universidades incluidas en el programa y las carreras que ofrece cada universidad, si alguna universidad de Taiwán o carrera no aparece, no pueden aplicar a ella.



#### **4. República Federativa de Rusia**

ARENAS (2010, pág. 65), proporciona información de los requisitos exigidos por este país para los extranjeros que aspiren optar a estudios universitarios con la modalidad de beca:

- a. Área de conocimiento: Ciencias Políticas y Sociales, Medicina y otras (verificar en la convocatoria), duración de la beca 4 a 6 años.
- b. Lugar: República Federativa de Rusia
- c. Requisitos: Graduado de Educación Media, menor de 25 años, comprometerse a volver al país de origen después de graduado, dominio del idioma inglés (no es requisito, pero es deseable tengan conocimientos de idioma ruso).
- d. Documentos: Certificado Calificaciones y Título de Educación Media; Certificado salud –incluido VIH Sida y prueba de embarazo (mujeres, antecedentes penales; Certificación de Nacimiento; todos los certificados y título de educación media legalizados; carta donde los padres se comprometen enviar 200 dólares mensuales al becado para completar gastos de vida; Carta compromiso de volver al país de origen; formularios de aplicación; plan de estudios; cartas de recomendación. Certificado de TOEFL o Michigan para demostrar dominio del idioma inglés.
- e. Beneficios: Beca Académica Total, estipendio mensual para cubrir parcialmente los gastos de vida (hospedaje, alimentación, libros, transporte y otros)
- f. Costo del Participante: Pasaje aéreo, aporte mensual de 200 dólares para completar los gastos de vida.
- g. Duración estimada de la convocatoria: 4 a 6 semanas.
- h. Mes estimado de viaje al país de destino: entre octubre y diciembre.
- i. Nota: En el primer año el becado estudia ruso, hasta el segundo año inicia su carrera universitaria.

#### **5. República Federativa de Brasil**

ARENAS (2010, pág. 66), proporciona información de los requisitos exigidos por la República de Brasil para los extranjeros que aspiren optar a estudios universitarios con la modalidad de beca:

Área de conocimiento: Todas las áreas de conocimiento

Duración de la beca de 4 a 6 años

c. Lugar: República de Brasil.

- d. Requisitos: Graduado de Educación Media, edad mínima 18 años y máxima 23 años.
- e. Documentos: Certificado de Calificaciones y Título de Educación Media. Certificado de Salud. Certificado de Nacimiento. Copia de Cédula de Vecindad, Currículum Vitae, formulario propio del programa,
- f. Beneficios: Beca Académica Total.
- g. Costo del Participante: Boleto aéreo, cobertura total de gastos de vida en Brasil (hospedaje, alimentación, transporte, libros, seguros y otros). Se debe considerar como mínimo 400 dólares mensuales.
- h. Duración estimada de la convocatoria: 4 a 6 semanas.
- i. Mes estimado de viaje al país de destino: enero del año siguiente a la solicitud.
- j. En la Convocatoria, se listan las universidades incluidas en el programa y las carreras que ofrece cada universidad, si alguna universidad de Brasil o carrera no aparece, no pueden aplicar a ella.

Nota: Aunque el idioma no es requisito, se sugiere tener conocimientos básicos de idioma portugués. La beca académica contempla el aprendizaje del idioma portugués en Brasil.

## **6. República Checa**

ARENAS (2010, pág. 66), proporciona información de los requisitos exigidos por la República Checa para los extranjeros que aspiren optar a estudios universitarios con la modalidad de beca:

Se aplica a través del consulado de la República Checa, siguiendo las instrucciones y llenando los procedimientos del programa de Becas del Gobierno de la República Checa otorgadas en el margen de la ayuda al desarrollo de países extranjeros que aparecen en los sitios web que aparecen en la sección información electrónica.

En la Convocatoria, se listan las universidades incluidas en el programa y las carreras que ofrece cada universidad, si alguna universidad de la República Checa o carrera no aparece, no pueden aplicar a ella.

- a. Área de conocimiento: Todas las áreas de conocimiento,
- b. Lugar: República Checa.
- c. Requisitos: Graduado de nivel medio (excepto secretariado), no haber dejado de estudiar por 3 años, menor de 25 años, promedio de notas superior a 80 puntos. Conocimiento del idioma inglés.

- e. Documentos: Todos traducidos al idioma checo, inglés o francés. Certificado de TOEFL ó Michigan como constancia que habla inglés. Título y Certificado de Calificaciones de Educación Media, Currículum Vitae. Plan de Estudios, Ensayo, 2 cartas de recomendación, en el caso de artes adicionar portafolio.
- f. Beneficios: Beca Completa, no incluye pasaje aéreo.
- g. Costo del Participante: boleto aéreo.
- h. Duración estimada de la convocatoria: se cierra siempre el 15 de enero.
- i. Mes estimado de viaje al país de destino: julio.
- j. Nota: En el primer año el becado estudia checo, hasta el segundo año inicia su carrera universitaria.

## **7. Estado de Japón**

Al igual que los casos ya citados, ARENAS (2010, pág. 68), proporciona información de los requisitos exigidos por el Estado de Japón para los extranjeros que aspiren optar a estudios universitarios con la modalidad de beca:

La información es proporcionada por la Sección Cultural de la Embajada de Japón en cada país. En la Convocatoria, se listan las universidades incluidas en el programa y las carreras que ofrece cada universidad, si alguna universidad de Japón o carrera no aparece, no pueden aplicar a ella.

- a. Área de conocimiento: Todas las áreas de conocimiento nivel pre grado (5 a 7 años) y técnico (3 años). 7 años para la carrera de medicina.
- b. Lugar: Japón
- d. Requisitos: mayor de 17 y menor de 21 años; graduado de educación media (puede aplicar siendo estudiante del último año de nivel diversificado, pero tiene que estar graduado previo a viajar); excelencia académica; dominio idioma inglés o japonés (si habla japonés no aplica este requisito); buena salud física y mental; interés en la cultura y el idioma japonés.
- e. Documentos: Formulario oficial en inglés; Certificado de calificaciones; carta de recomendación del director o un maestro de donde se graduó; carta de aceptación de la universidad.; certificado médico y pasaporte (si le conceden la beca); todos los documentos deben ser traducidos al inglés (no requiere una traducción jurada, los puede traducir incluso el aspirante, certificado TOEFL o Michigan como constancia que habla inglés).
- f. Beneficios: Beca completa.

- g. Costo del Participante: ninguno.
- h. Mes estimado apertura de convocatoria: abril.
- i. Duración estimada de la convocatoria; 10 semanas.
- j. Mes estimado de viaje al país de destino: abril del año siguiente a la aplicación.
- k. Nota: Incluye 1 año de estudio intensivo de idioma japonés y nivelación académico.
- l. La información se brinda a través de Sección Cultural de la Embajada de Japón en cada país.