

## Caso vivo ¡Supérate!

Programa de Alta Gerencia  
Julio 2014, Costa Rica

### Los Protagonistas

Ricardo Sagrera y su hijo Arturo son dos empresarios salvadoreños activos en el campo social y empresarial de su país. El padre de Ricardo fundó la empresa Hilasal en 1942, siguiendo la tradición textilera de su abuelo.

Actualmente, Ricardo es Presidente del Grupo Hilasal, Presidente y Fundador de la Fundación Sagrera Palomo y del programa *¡Supérate!* Además, es socio fundador y director de la Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano (FUSAL).



Su hijo Arturo es Presidente de las Empresas ADOC y el Vicepresidente del Grupo Hilasal. Además, es Director de la Fundación Sagrera Palomo y Fundador del Proyecto País, iniciativa enfocada en la prevención del crimen y la violencia en El Salvador. En la actualidad, Arturo ocupa el puesto de Director general del programa *¡Supérate!*

### Origen de *¡Supérate!*

La idea nació cuando en el año 2000 cuando don Ricardo Sagrera Bogle y su familia crearon la Fundación Sagrera Palomo, una fundación apolítica, sin fines de lucro, enfocada exclusivamente en contribuir a la educación de El Salvador. El proyecto nació bajo la premisa de que la educación es el vehículo más efectivo para el desarrollo social y económico de cualquier nación.

### El programa *¡Supérate!*

Bajo esta premisa se decidió fundar un centro piloto en el 2004, para brindar educación de alta calidad en inglés, computación y valores a jóvenes de escasos recursos económicos y de alto rendimiento académico durante tres años. El énfasis del proyecto era atraer a los estudiantes con los mejores promedios de las escuelas públicas de la zona, que además mostraran un alto potencial y un fuerte compromiso con su superación personal. Así nació en el 2004 el primer Centro *¡Supérate!* Hilasal. El programa *¡Supérate!* es una iniciativa de inversión social del Grupo Hilasal y la Fundación Sagrera Palomo.

### Caso vivo ¡Supérate!

Durante el caso vivo, los participantes tuvieron que situarse en el año 2011, el cual prometía ser un gran año para *¡Supérate!*, pues se debían tomar decisiones clave para el futuro del programa. Dado el gran impacto que mostró el programa (más de 1000 jóvenes beneficiados desde 2004), la junta directiva decidió continuar invirtiendo en sistematizar la experiencia para mejorar la calidad de las capacitaciones y asegurar un crecimiento ordenado y exitoso de la iniciativa.

Los participantes debían analizar y dar recomendaciones sobre tres desafíos administrativos que enfrentaba *Supérate* al 2011. A continuación, se resumen estos desafíos y se ilustra la discusión en clase y recomendaciones para uno de ellos.

## Desafíos de *¡Supérate!* 1.0

### I. Cambios al modelo

Ricardo y Arturo Sagrera se preguntaban cuáles cambios debían hacer en el modelo de intervención dado que, por una coyuntura especial en ese momento, tenían acceso a más recursos económicos para invertir en *¡Supérate!* Además, organizaciones fuera de El Salvador estaban demandando la posibilidad de importar el modelo a otro país de la región. Las preguntas estratégicas fueron las siguientes: ¿qué deben hacer en los próximos cuatro años?, ¿cuál debe ser su estrategia de crecimiento?

Para hacer su recomendaciones, los participantes del caso vivo valoraron tres opciones:

- **Consolidación del programa**, con base en la premisa de que funciona bien y es importante consolidar lo hecho hasta el momento.
- **Incluir herramientas y materiales adicionales** (e.g. matemáticas, emprendedurismo, pensamiento crítico) en la capacitación, creando una versión 2.0 más integral.
- **Crear una versión del programa dirigida hacia el ámbito rural y a estudiantes que no tienen un 8.0 como promedio**, es decir, abrirse a un mercado más grande y necesitado.

En la discusión los participantes analizaron distintas variables, tales como los recursos, la capacidad de ejecución del programa y la experiencia de la Fundación Sagrera Palomo. Algunos sugirieron ampliar el horario de clases, agregar nuevas materias para expandir el currículum y hacerlo más integral. Las recomendaciones se dividieron por igual entre quienes votaron a favor de la consolidación y quienes apoyaron la creación de un programa para el ámbito rural. Esto debido a que muchos de ellos valoraron que el programa funcionaba bien y estaba ligado con las necesidades del mercado, mientras otros consideraron fundamental que se expandiera a más personas más vulnerables para generar mayor impacto.

## 2. Expansión

Los estudiantes también analizaron el ritmo de crecimiento que el programa debía tener y las proyecciones de este crecimiento durante los próximos cuatro años. Las opciones sugeridas por los estudiantes incluyeron las siguientes:

- **Reducir la cantidad de centros para mejorar la calidad.**
- **Consolidar los cinco centros actuales.**
- **Planificar un crecimiento para un plazo de cuatro años, en el cual se duplique el número de centros.**

## 3. Estructura

En lo respectivo a la estructura organizacional del programa, los estudiantes discutieron las siguientes opciones:

- **Corporación Social:** la posibilidad de verlo como una empresa, en la cual se ejerce un pleno control sobre la operación y la estrategia del programa.
- **Franquicia:** la fundación sería el administrador y supervisor del programa ¡Supérate!, y otorgaría los permisos para operarla a las empresas o personas interesadas que cumplieran con los requisitos estipulados.
- **Open Source:** la fundación tendría un control sobre las decisiones estratégicas; sin embargo, los franquiciados podrían manejar las operaciones y la cotidianidad de los centros.

## ¿Qué hicieron?

Al final del caso vivo, los protagonistas compartieron con los estudiantes las acciones que han tomado y agradecieron las recomendaciones. **En cuanto al modelo**, consolidaron el programa y crearon un modelo de educación basado en competencias, desarrollaron manuales académicos e hicieron la contratación directa de docentes para asegurar la calidad y tener un mayor control. **Respecto a la expansión**, lograron el crecimiento y la expansión regional, fundaron dos centros en Panamá y uno en Nicaragua. **En relación a la estructura**, optaron por continuar con la franquicia, pero la fortalecieron para mejorar los procesos, se enfocaron en una estrategia de fortalecimiento organizacional e hicieron guías de marca para estandarizar todos los centros.

Como conclusión y en seguimiento de los objetivos de la Cátedra, se motivó a los participantes a involucrarse en causas sociales, temprano en su desarrollo profesional.

*Stanley Motta, Sabrina Bacal y Dania Baltodano, miembros del Comité Asesor de la Cátedra Strachan, motivaron y transmitieron la satisfacción que brinda desarrollar iniciativas de inversión social.*

**Caso vivo ¡Supérate!**

*Programa de Alta Gerencia*

Julio 2014, Costa Rica